

PERKULIAHAN
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH
NO. DIT. AB. 0860/PER-UHP/00
TANGGAL 18-11-00

**ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN TRANSAKSI EDC
PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK
KANWIL II PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

NAMA : FITRIA KARTIKA SARI

NIM : 22.2007.234.P

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

2009

**ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN TRANSAKSI EDC
PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO) TBK
KANWIL II PALEMBANG**

SKRIPSI

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



OLEH :

NAMA : FITRIA KARTIKA SARI

NIM : 22.2007.234.P

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI**

2009

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

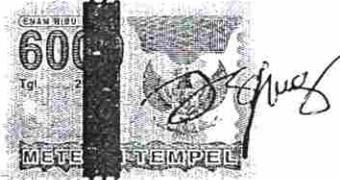
Saya yang bertanggung jawab di bawah ini :

Nama : Fitria Kartika Sari
NIM : 22.2007.2349.P
Jurusan : Akuntansi

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 apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Agustus 2009

Penulis,



Fitria Kartika Sari

**Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang**

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul : ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN
TRANSAKSI EDC PADA PT. BANK MANDIRI
(PERSERO) TBK KANWIL II PALEMBANG**

Nama : Fitria Kartika Sari

NIM : 22.2007.234.P

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Mata Kuliah : Sistem Pengendalian Manajemen

**Diterima dan disahkan
Pada tanggal
Pembimbing,**



(Hj. Yuhanis Ladewi, SE, Ak, M.Si.)

**Mengetahui,
Dekan
u.b. Koordinator Kelas Regular Malam**



(M. Orba Kurniawan, SE, SH.)

MOTTO: Kejujuran, ketekunan, dan do'a adalah kunci keberhasilan

(Fitria Kartika Sari)

Terucap Syukur pada-Mu Ya Allah SWT

Kupersembahkan Kepada :

- ❖ Mama dan Papa Tercinta*
- ❖ Saudara beserta keluargaku tersayang*
- ❖ Seseorang yang kelak menjadi pendampingku*
- ❖ Sahabat-sahabatku*
- ❖ Almamater*



PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamîn, segala puji syukur kehadiran Allah SWT berkat rahmat dan hidayah-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul Analisis Penyusunan Anggaran Pendapatan Transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang.

Penyusunan Anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan suatu anggaran. Penyusunan anggaran yang baik terdiri dari beberapa tahapan yaitu Organisasi, Penerbitan Pedoman, Usulan Awal Anggaran, Negosiasi, Tinjauan dan Persetujuan, Revisi anggaran, dan Anggaran kontinjensi.

Penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada Ibu Hj. Yuhanis Ladewi, SE, Ak. M. Si, selaku pembimbing skripsi penulis, terima kasih atas bimbingan, pengarahan dan saran-saran yang diberikan. Juga Orang Tua ku, Saudaraku dan Keluargaku yang telah mendidik, mendoakan, dan memberikan semangat serta dorongan kepada penulisi. Selain itu, disampaikan terima kasih kepada pihak-pihak lain yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan 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 Drs. H. Rosyadi, MM, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
3. Bapak M. Orba Kurniawan, SE, SH, selaku Koordinator Kelas Reguler Malam.
4. Ibu Hj. Kholillah, SE, M. Si, selaku Sekretaris Kelas Reguler Malam.
5. Pimpinan beserta staf dan karyawan/karyawati PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang.
6. Untuk keluarga besarku tanpa terkecuali yang telah memberikan doa dan dukungan.
7. Teman-teman satu angkatan tahun 2007.
8. Semua rekan yang telah memberikan dorongan, semangat, dan saran-saran yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Palembang, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....	v
HALAMAN PRAKATA.....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	viii
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	5
C. Tujuan Penelitian	6
D. Manfaat Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	7

B. Landasan Teori	11
1. Pengertian Anggaran Pendapatan.....	11
2. Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan.....	12
3. Manfaat Anggaran Pendapatan	18
4. Karakteristik Anggaran Pendapatan	19
5. Fungsi Anggaran Pendapatan	22
6. Upaya Pencapaian Anggaran Pendapatan	23
BAB III METODE PENELITIAN -	
A. Jenis Penelitian	25
B. Tempat Penelitian	26
C. Operasionalisasi Variabel	26
D. Data yang Diperlukan	27
E. Teknik Pengumpulan Data	27
F. Analisis Data dan Teknik Analisis	28
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Hasil Penelitian	30
B. Pembahasan Hasil Penelitian	48
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	57

B. Saran	58
----------------	----

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel I.1	Performance EDC PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang Tahun 2007 – 2008	5
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel	26
Tabel IV.1	Anggaran dan Realisasi Kinerja EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang	45

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keterangan Selesai Riset Penelitian

Lampiran 2 Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi

Lampiran 3 Sertifikat Lulus Membaca Al-Quran

Lampiran 4 Biodata Penulis

ABSTRAK

Fitria Kartika Sari / 222007234 / Analisis Penyusunan Anggaran Pendapatan Transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang. Tujuan dilaksanakan penelitian ini adalah untuk mengetahui penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang. Penelitian ini bermanfaat bagi penulis, bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang, dan bagi almamater.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran tentang penyusunan anggaran transaksi EDC. Operasionalisasi variabel yang digunakan adalah penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumentasi. Analisis data dan teknik analisis yang digunakan adalah metode analisis kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan dalam penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC yang dilakukan oleh PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang, adalah bahwa dalam penyusunan anggaran transaksi EDC belum dijalankan dengan baik. Dari data yang sudah ada terdapat bahwa untuk transaksi EDC tidak terdapat anggaran. Tidak adanya anggaran ini akan menyebabkan perusahaan tidak dapat melihat kinerja merchant yang menggunakan mesin EDC PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

Kata kunci : Penyusunan Anggaran Pendapatan Transaksi EDC

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan berdasarkan jenis kegiatan usaha yang dijalankan dapat digolongkan menjadi perusahaan industri, perusahaan dagang dan perusahaan jasa. Kegiatan perusahaan industri adalah suatu kegiatan yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi. Perusahaan dagang adalah suatu kegiatan yang melakukan penjualan dan pembelian barang dagangan. Sedangkan perusahaan jasa adalah suatu kegiatan yang memberikan jasa kepada pihak-pihak yang membutuhkan/pelanggan. Untuk melakukan kegiatan operasional dan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan, ketiga jenis perusahaan tersebut harus mempunyai perencanaan.

Menurut Rusdi A. Rivai (2004:54) Perencanaan adalah proses penetapan tujuan dan menetapkan serangkaian tindakan yang cocok untuk mencapainya. Perencanaan merupakan langkah awal untuk melakukan pengawasan dan menjalankan kebijakan yang telah ditetapkan dan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan, agar dapat mewujudkan tujuan perusahaan tersebut. Perencanaan dilihat dari sifatnya dapat dibedakan menjadi perencanaan kualitatif dan kuantitatif. Perencanaan kualitatif dimana perencanaannya berupa narasi, sedangkan perencanaan kuantitatif dapat berupa anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang bersifat kuantitatif dan dinyatakan dalam nilai uang termasuk di dalamnya rencana dari penjualan dan biaya-biaya dari periode tertentu. Anggaran disusun berdasarkan harga historis yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi diwaktu mendatang, serta asumsi-asumsi yang digunakan. Jenis-jenis anggaran yaitu; anggaran pendapatan/penjualan, anggaran pengeluaran, anggaran laba, anggaran kas, anggaran pembelanjaan modal, dan anggaran variabel atau anggaran tetap.

Menurut Munandar (2000:49) Anggaran pendapatan adalah anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang pendapatan perusahaan selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, waktu penjualan serta daerah (tempat) pendapatannya. Anggaran pendapatan berguna sebagai dasar penyusunan semua anggaran-anggaran dalam perusahaan, sebab bagi perusahaan yang menghadapi pasar yang bersaing, anggaran pendapatan harus disusun paling awal daripada semua anggaran yang lain yang ada dalam perusahaan.

Penyusunan Anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan suatu anggaran. Penyusunan anggaran yang baik terdiri dari beberapa tahapan yaitu Organisasi, Penerbitan Pedoman, Usulan Awal Anggaran, Negosiasi, Tinjauan dan Persetujuan, Revisi anggaran, dan Anggaran kontinjensi.

Secara sederhana bank diartikan sebagai lembaga keuangan yang kegiatan usahanya adalah menghimpun dana dari masyarakat dan

menyalurkan kembali dana tersebut dalam bentuk kredit serta memberikan jasa-jasa bank lainnya. Menurut UU No. 10 Tahun 1998 yang dimaksud dengan Bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya ke masyarakat dalam bentuk kredit atau bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat banyak.

Kemajuan teknologi dewasa ini sedikit banyak telah merubah cara hidup masyarakat dalam menjalankan aktivitasnya sehari-hari termasuk juga dalam transaksi di dunia perbankan. Peranan dan keberadaan teknologi tanpa disadari telah membawa dunia ke gerbang globalisasi tanpa batas dan tanpa mengenal jarak, saat ini siapapun dapat melakukan berbagai transaksi perbankan dimanapun dan kapanpun. Hal ini tentunya mendorong hampir semua bank mengembangkan produk bisnisnya agar memiliki basis teknologi tinggi. Untuk dapat mengimplementasikan aplikasi fasilitas yang berbasis teknologi tinggi ini biasanya pihak perbankan menyewa atau membuat kerjasama/kemitraan dengan pihak ketiga sebagai penyedia jasa aplikasi perantara.

Produk-produk yang berbasis teknologi tinggi seperti ATM, Mobile Banking (Internet Banking, Phone Banking, dan SMS Banking) serta EDC. Berkembangnya produk-produk berbasis teknologi tinggi ini sebenarnya sangat memudahkan semua lapisan masyarakat untuk melakukan transaksi keuangan dengan cepat dan aman, karena telah menggunakan media yang telah dicover dengan baik seperti dengan menggunakan kartu kredit dan kartu

debit yang dapat mempermudah transaksi pembayaran tanpa menggunakan dana tunai dengan menggunakan mesin EDC.

Mesin EDC adalah seperangkat mesin yang ditempatkan di *merchant-merchant* dengan berbagai fitur sebagai sarana transaksi pembayaran menggunakan kartu kredit dan kartu debit dari seluruh bank di dunia yang terafiliasi dengan Asosiasi penerbit kartu . Jenis-jenis *Merchant* yaitu; *restaurant*, *hotel*, *department store*, *supermarket*, *travel agent*, *entertainment*, *public service* dan sebagainya. Kriteria merchant Bank Mandiri yaitu; pemilik dan manajemen tidak terdaftar pada daftar hitam Bank Indonesia, merchant memiliki infrastruktur jaringan telepon, memiliki rekening bank yang aktif minimum selama 3 (tiga) bulan terakhir, dan memiliki dokumen yang lengkap seperti fotokopi KTP (Kartu Tanda Penduduk), fotokopi NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak), SIUP (Surat Ijin Usaha Perusahaan), TDP (Tanda Daftar Perusahaan), SK. Menteri Kehakiman dan Akte Pendirian.

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sebagai salah satu lembaga keuangan yang bergerak di bidang perbankan merupakan Bank terbesar yang ada di Indonesia, dalam menjalankan usahanya Bank Mandiri selain mempunyai produk-produk seperti tabungan, giro dan deposito serta kredit juga mempunyai produk produk berbasis teknologi tinggi diantaranya ATM, Mobile Banking serta mesin EDC (Electronic Data Capture). Khusus untuk penggunaan kartu kredit dan kartu debit yang erat kaitannya dengan transaksi EDC di Bank Mandiri Kanwil II Palembang pada Tahun 2007 dan 2008.

Berikut ini disajikan tabel anggaran dan realisasi transaksi pada tahun 2007 – 2008.

Tabel I.1
Performance EDC
PT. Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang
Tahun 2007 – 2008

No	Keterangan	Tahun 2007			Tahun 2008		
		Target (Des'07)	Realisasi	% Pencapaian	Target (Des'08)	Realisasi	% Pencapaian
1	Jumlah EDC	165	242	146.67%	203	259	127.59%
2	Sales Volume	31,880,000,000	37,850,000,000	118.73%	42,740,000,000	120,501,293,925	281.94%
3	MDR	630,000,000	820,000,000	130.16%	730,000,000	2,794,057,263	382.75%
4	Transaksi		63,395			188,522	

Sumber : PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Dari data di atas dapat dilihat bahwa pendapatan transaksi EDC tidak ditargetkan pada tahun 2007 dan 2008 tetapi terdapat realisasi. Untuk itu maka penulis tertarik menganalisis tentang penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC, dengan judul **“Analisis Penyusunan Anggaran Pendapatan Transaksi EDC Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan permasalahannya: Bagaimana penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini dapat ditinjau dari beberapa kepentingan yaitu :

a. Bagi Penulis

Penulis memperoleh wawasan yang lebih banyak mengenai penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC .

b. Bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang

Dengan penelitian ini, penulis berharap dapat memberikan masukan dan alternatif pemecahan masalah dalam penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC

c. Bagi Almameter

Penulis berharap penelitian ini dapat memberikan pedoman dan materi yang berguna untuk penelitian dengan objek yang sama pada masa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Berdasarkan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Mirna Purwanti tahun 2007 dengan judul “Analisis perencanaan dan pengendalian pendapatan dan faktor – faktor penyebab tidak tercapainya anggaran pendapatan unit usaha simpan pinjam (USIPA) Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Palembang”. Masalah yang terjadi pada unit simpan pinjam (USIPA) koperasi pegawai Telkom (KOPEGTEL) Palembang adalah anggaran pendapatan yang telah ditetapkan melalui rapat anggota tahunan tidak terealisasi sesuai yang diharapkan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian pendapatan dan faktor – faktor tidak tercapainya anggaran pendapatan unit simpan pinjam (USIPA) Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Palembang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah perencanaan pendapatan, pengendalian pendapatan dan faktor – faktor penyebab tidak tercapainya anggaran penjualan.

Hasil penelitian ini adalah dalam perencanaan dan pengendalian pendapatan pada unit usaha simpan pinjam KOPEGTEL Palembang belum tercapai dengan baik sehingga realisasi pendapatan tidak tercapai sesuai dengan perencanaan yang ditetapkan. Perencanaan pendapatan yang

kurang baik disebabkan karena kurang kerjasama yang baik antara satu sama lainnya. Sedangkan pengendalian belum berjalan dengan baik disebabkan tidak melakukan komunikasi dan koordinasi antara anggota. Faktor – faktor tidak tercapainya anggaran disebabkan oleh faktor eksternal dan internal.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ina Morlina tahun 2008 dengan judul “Analisis Penyusunan Perencanaan dan Pelaksanaan Pengendalian Penjualan Produk Home Care Unilever Pada CV. Usaha Baru Palembang”. Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimanakah penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pengendalian penjualan produk home care Unilever pada CV. Usaha Baru Palembang. tujuan dilaksanakan penelitian ini untuk mengetahui penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pengendalian penjualan produk home care Unilever pada CV. Usaha Baru Palembang. penelitian ini bermanfaat bagi penulis, bagi CV. Usaha Baru Palembang , dan bagi almamater.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran detail mengenai penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pengendalian penjualan. Operasionalisasi variabel yang digunakan adalah penyusunan perencanaan penjualan dan pelaksanaan pengendalian penjualan. data yang digunakan adalah dalam penelitian ini adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah Teknik wawancara dan dokumentasi. Analisis data dan tehnik analisis yang digunakan adalah metode analisis kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penyusunan perencanaan yang dilakukan oleh CV. Usaha Baru Palembang kurang baik karena pada penyusunan perencanaan penjualan CV. Usaha Baru Palembang hanya menentukan jumlah yang dianggarkan dan menghitung rugi dan laba yang mungkin akan diperoleh. Sedangkan langkah-langkah penting yang lain dalam penyusunan perencanaan penjualan tidak digunakan, seperti: analisis ekonomi, analisis industri, analisis *market share*, analisis penentuan penjualan yang akan datang, menyusun *forecast* penjualan dan mengkomunikasikan rencana penjualan yang telah disetujui pada pihak-pihak yang berkepentingan. Pada pelaksanaan pengendalian penjualan yang dilakukan oleh CV. Usaha Baru Palembang kurang baik karena dalam melakukan pelaksanaan pengendalian penjualannya CV. Usaha Baru hanya menggunakan analisis penjualan sebagai alat untuk memeriksa kinerja rencana penjualan yang telah ditetapkan. Sedangkan alat-alat pengendalian yang lain tidak digunakan seperti: analisis pangsa pasar, analisis pengeluaran pemasaran dibandingkan penjualan, analisis keuangan dan melacak kepuasan pelanggan.

Sebagai bahan masukan penulis mengambil penelitian di <http://www.google.com/thesis> yang berjudul "Peranan Penyusunan Anggaran Penjualan Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan Pada PT. Multi Rezekitama Bandung" oleh Ernan Setiawan (21199803). Masalah yang terjadi pada PT. Multi Rezekitama Bandung adalah anggaran penjualan yang telah ditetapkan tidak terealisasi sesuai

dengan yang diharapkan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui kememadaian penyusunan anggaran dan efektivitas penjualan pada PT. Multi Rezekitama, serta untuk mengetahui peranan penyusunan anggaran penjualan dalam menunjang efektivitas pengendalian intern penjualan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyusunan anggaran penjualan dan efektivitas pengendalian penjualan. Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran penjualan PT. Multi Rezekitama, cukup berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian intern penjualan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian – penelitian sebelumnya yaitu pada penelitian ini tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC sedangkan pada penelitian sebelumnya yang pertama yaitu untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian pendapatan dan faktor tidak tercapainya anggaran pendapatan. Sedangkan penelitian sebelumnya yang kedua yaitu untuk mengetahui bagaimana penyusunan perencanaan dan pelaksanaan pengendalian penjualan. Dan sedangkan penelitian sebelumnya yang ketiga yaitu untuk mengetahui peranan kememadaian anggaran dan untuk mengetahui peranan penyusunan anggaran penjualan.

Persamaan pada penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yang pertama dan kedua yaitu sama – sama menganalisis mengenai penyusunan anggaran penjualan pada suatu perusahaan, persamaan penelitian ini

dengan penelitian sebelumnya yang pertama yaitu sama-sama menganalisis mengenai anggaran penjualan.

B. Landasan Teori

1. Pengertian Anggaran Pendapatan

Menurut Munandar (2000:49) Anggaran pendapatan adalah anggaran yang merencanakan secara terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) barang yang akan dijual, jumlah (kuantitas) barang yang akan dijual, harga barang yang akan dijual, serta tempat atau daerah pendapatannya.

Menurut Hansen, Mowen (2004:358), Anggaran pendapatan adalah proyeksi yang disetujui oleh komite anggaran, yang menjelaskan penjualan yang diharapkan dalam satuan unit dan uang.

Menurut Welsech (2002:237) menyatakan bahwa rencana pemasaran, yang telah sering kali disebut budget penjualan, menunjukkan satuan-satuan dan jumlah uang (dollar) untuk tiap sub divisi penting penjualan.

Berdasarkan pengertian anggaran pendapatan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran pendapatan adalah suatu perkiraan yang menunjukkan target penjualan tertentu yang ingin dicapai dalam suatu periode.

2. Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan ^f

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005:82-86) proses penyusunan anggaran pendapatan perlu diikuti beberapa langkah sebagai berikut:

a. Organisasi

1) Departemen Anggaran

Departemen anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut :

- a) Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran.
- b) Mengoordinasikan dan menerbitkan setiap tahunnya asumsi-asumsi dasar tingkat korporat yang akan menjadi dasar untuk anggaran (misalnya: asumsi-asumsi mengenai perekonomian).
- c) Memastikan bahwa informasi disampaikan dengan semestinya antar unit organisasi yang saling terkait.
- d) Memberikan bantuan bagi pembuat anggaran dalam penyusunan anggaran mereka.
- e) Menganalisis anggaran yang diajukan dan memberikan rekomendasi, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian kepada manajemen senior.
- f) Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut.

- g) Mengkoordinasikan pekerjaan dari departemen anggaran di eselon-eselon yang lebih rendah (misalnya: unit bisnis dari departemen anggaran).
- h) Menganalisis kinerja yang dilaporkan terhadap anggaran, menginterpretasikan hasilnya, dan membuat laporan ringkasan untuk manajemen senior.

2) Komite Anggaran

Komite anggaran terdiri dari anggota-anggota manajemen senior, seperti *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Operating Officer* (COO), dan *Chief Financial Officer* (CFO). Di beberapa perusahaan, CEO membuat keputusan tanpa komite. Komite anggaran melaksanakan suatu peranan yang penting. Komite tersebut meninjau dan menyetujui atau menyesuaikan masing-masing anggaran.

b. Penerbitan Pedoman

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang mengatur penyusunan anggaran, untuk disebarkan kepada semua manajer. Pedoman ini adalah yang dinyatakan secara implisit dalam rencana strategis dan dimodifikasi sesuai dengan perkembangan yang telah terjadi semenjak disetujui, khususnya kinerja perusahaan sampai tanggal tersebut dan prediksi terakhir.

c. Usulan Awal Anggaran

Anggaran dibuat berdasarkan pada tingkatan yang ada, yang kemudian dimodifikasi sesuai dengan pedoman. Perubahan dari tingkat kinerja saat ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

- 1) Perubahan dalam kekuatan eksternal
 - a) Perubahan dalam tingkat umum aktivitas ekonomi yang mempengaruhi volume penjualan.
 - b) Perkiraan perubahan dalam harga beli bahan baku dan jasa.
 - c) Perkiraan perubahan dalam tariff upah tenaga kerja.
 - d) Perkiraan perubahan biaya dari aktivitas diskresioner (misalnya: pemasaran, litbang, dan administrasi)
 - e) Perubahan dalam harga jual.
- 2) Perubahan dalam kebijakan dan praktik internal
 - a) Perubahan dalam biaya produksi
 - b) Perubahan dalam biaya diskresioner
 - c) Perubahan dalam pangsa pasar dan bauran produksi

d. Negosiasi

Pembuatan anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses tersebut. Atasan cenderung untuk menilai validitas dari tiap penyesuaian. Biasanya, pertimbangan yang mempengaruhi adalah bahwa kinerja di tahun anggaran sebaiknya merupakan perbaikan dari kinerja tahun berjalan. Atasan tersebut menyadari bahwa ia akan menjadi

pembuat anggaran di tingkat berikutnya dari proses anggaran dan, oleh karena itu harus siap untuk mempertahankan anggaran yang pada akhirnya disetujui.

e. Tinjauan dan Persetujuan

Persetujuan terakhir direkomendasikan oleh komite anggaran kepada CEO. CEO juga menyerahkan anggaran yang telah disetujui kepada dewan direksi untuk disahkan.

f. Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui.

g. Anggaran Kontinjensi

Beberapa perusahaan secara rutin menyusun anggaran kontinjensi yang mengidentifikasi tindakan-tindakan manajemen yang akan diambil jika ada penurunan yang signifikan dalam volume penjualan dari apa yang telah diantisipasi ketika mengembangkan anggaran.

Menurut Gunawan Adi Saputro (2000:127) langkah yang diambil dalam menyusun rencana pendapatan adalah sebagai berikut:

a. Penentuan dasar-dasar

- 1) Penentuan relavan variable yang mempengaruhi pendapatan
- 2) Penentuan tujuan umum dan khusus yang diinginkan
- 3) Penentuan strategi yang dipakai

b. Penyusunan rencana pendapatan

- 1) Analisis ekonomi, dengan mengadakan proyeksi terhadap aspek-aspek makro seperti moneter, kependudukan, kebijaksanaan pemerintah di bidang ekonomi dan teknologi serta menilai akibat terhadap permintaan industri.
- 2) Melakukan analisis industri, analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan masyarakat menyerap produk sejenis yang dihasilkan oleh industri.
- 3) Analisis *market share*, analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan pada masa lalu dengan kata lain untuk mengetahui *market share* yang dimiliki perusahaan masa lampau.
- 4) Analisis penentuan pendapatan yang akan datang, analisis ini dilakukan untuk mengetahui kemampuan perusahaan untuk mencapai target pendapatan di masa depan dengan memperhatikan faktor-faktor produksi yaitu tenaga kerja dan keadaan permodalan.
- 5) menyusun *forecast* penjualan, yaitu meramalkan pendapatan yang diharapkan dengan anggapan segala sesuatu berjalan seperti yang lalu.
- 6) Menentukan jumlah yang dianggarkan
- 7) Menghitung rugi dan laba yang mungkin diperoleh

8) Mengkomunikasikan rencana pendapatan yang telah disetujui pihak-pihak yang berkepentingan.

Menurut Sofyan Assauri (2000:273-274) proses perencanaan pendapatan perlu diikuti beberapa langkah sebagai berikut:

a. Analisis hasil prestasi kegiatan pendapatan

Dalam analisa ini dilakukan pengkajian mengenai perkembangan hasil pendapatan dan realisasi kegiatan yang dilakukan dalam bidang pendapatan.

b. Analisa keunggulan, kelemahan, kesempatan dan ancaman pemasaran perusahaan.

Dalam analisa ini dilakukan pengkajian atas keadaan lingkungan pemasaran terutama perkembangan ekonomi, sosial, budaya, teknologi dan pemerintah.

c. Penentuan pendapatan

Menentukan tujuan yang ingin dicapai dalam bidang pemasaran, apakah tingkat penjualan, atau tingkat *share* pasar atau tingkat laba yang diharapkan.

d. Penentuan strategi pendapatan

Strategi pendapatan yang ditetapkan didasarkan atas sasaran pasar dan tujuan pendapatan.

e. Penetapan target pendapatan

Target pendapatan yang ditetapkan dapat dinyatakan dalam volume pendapatan (*unit*) atau nilai pendapatan (Rp) maupun dalam laba.

f. Penyusunan rencana pendapatan

Rencana penjualan yang disusun menggambarkan kegiatan yang akan dilakukan yang dikaitkan atas program pendapatan.

g. Penyusunan program pendapatan

Disusun rincian kegiatan pendapatan yang akan dilakukan yang dikaitkan atas waktu tempat dan oleh siapa dilaksanakan

h. Penyusunan anggaran pendapatan

Anggaran pemasaran yang disusun hendaklah didasarkan atas program pemasaran yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran pendapatan suatu aktivitas yang berisi proyeksi pendapatan unit dikalikan dengan harga jual yang diperkirakan. Terdiri atas organisasi, penerbitan pedoman, usulan awal anggaran, negosiasi, tinjauan dan persetujuan, revisi anggaran, dan anggaran kontinjensi.

3. Manfaat Anggaran Pendapatan

Anthony dan Govindarajan alih bahasa Kurniawan Tjakrawala (2001:89), manfaat anggaran pendapatan yaitu:

- a. Untuk menyesuaikan perencanaan strategis
- b. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan pendapatan
- c. Untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang mereka dapat gunakan dan untuk memberitahukan mereka hasil yang diharapkan

- d. Untuk mencapai kerjasama yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja actual dari manajer.

Menurut Sofyan Assauri (2002:268-269) manfaat anggaran pendapatan pada suatu perusahaan yaitu:

- a. Usaha untuk mendorong cara berfikir jauh ke depan
- b. Usaha untuk mengkoordinasi kegiatan penjualan secara lebih baik
- c. Usaha menguasai kegiatan penjualan yang ditetapkan dalam rencana
- d. Perumusan tentang tujuan yang ingin dicapai dan kebijakan operasional yang dilakukan secara lebih mantap.
- e. Usaha untuk menggairahkan partisipasi dan mempertebal rasa tanggung jawab para pelaksana.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa manfaat anggaran pendapatan adalah untuk memberikan petunjuk bagi para pimpinan untuk mengkoordinasi kegiatan penjualan, memberikan rasa tanggung jawab kepada manajer dan membantumanajer dalam mengambil keputusan dalam mencapai masa depan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4. Karakteristik Anggaran Pendapatan

Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2005:73-74), menyatakan karakteristik anggaran Pendapatan adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran mengestimasi potensial laba dari unit bisnis tersebut.

- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi)
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran per tahun. Misalnya, perusahaan busana biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
- d. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- f. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- g. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

Mulyadi (2001:490), menyatakan bahwa karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu 1 tahun
- c. Usulan anggaran *direview* dan disetujui oleh pihak berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

- d. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- e. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
- f. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Abdul Halim (2000:173), menyatakan karakteristik anggaran Pendapatan adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha
- b. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibentuk dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual/diproduksi)
- c. Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun
- d. Anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
- e. Usulan anggaran yang telah ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- f. Anggaran yang telah disetujui hanya diubah jika terjadi kondisi khusus.

- g. Secara periodik, kinerja keuangan dan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran yang kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Berdasarkan pendapat di atas maka karakteristik anggaran pendapatan dapat disimpulkan yaitu anggaran pendapatan dinyatakan dalam satuan keuangan, anggaran pendapatannya mencakup 1 tahun, disetujui oleh pihak yang berwenang.

5. Fungsi Anggaran Pendapatan

Menurut Munandar (2000:50) fungsi anggaran pendapatan adalah:

- a. Secara umum
 - 1) Sebagai pedoman kerja
 - 2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja
 - 3) Sebagai alat pengawasan kerja
- b. Secara Khusus

Anggaran pendapatan berguna sebagai dasar penyusunan anggaran-anggaran dalam perusahaan. Sebab bagi pasar yang bersaing, anggaran harus disusun paling awal dari pada semua anggaran yang lain, yang ada dalam perusahaan.

Menurut Robert N. Anthony (2003:3) Fungsi anggaran pendapatan adalah:

- a. Untuk menyesuaikan perencanaan strategis
- b. Untuk membantu mengkoordinasi kegiatan dan beberapa bagian dari organisasi

- c. Untuk memberikan tanggung jawab kepada manajer, guna mengotorisasi jumlah yang dapat digunakan dan untuk memberitahukan hasil yang diharapkan
- d. Untuk mencapai volume penjualan yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja actual dari manajer

Berdasarkan fungsi anggaran pendapatan di atas maka dapat disimpulkan bahwa anggaran pendapatan juga merupakan alat perencanaan dan pengendalian yaitu untuk pedoman kerja, mengkoordinasi kegiatan, memberikan tanggung jawab kepada manejer, sebagai dasar penyusunan anggaran – anggaran perusahaan dan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja actual dan untuk mengukur prestasi suatu perusahaan.

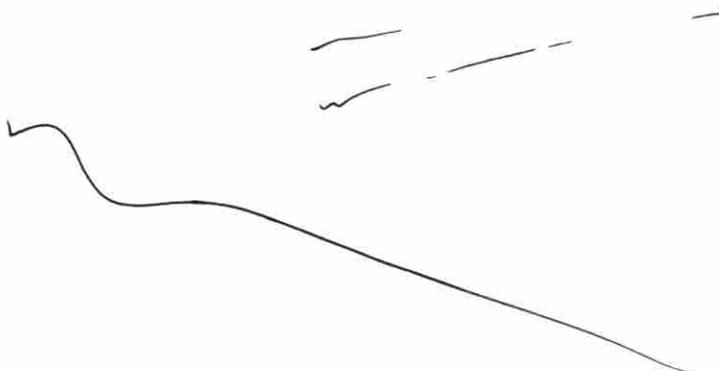
6. Upaya Pencapaian Anggaran Pendapatan

Welsech (2002:232) menyatakan bahwa pencapaian anggaran pendapatan dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti pendapatan *histories*, jumlah tenaga pendapatan, kekayaan-kekayaan yang ditetapkan untuk promosi dan iklan dan biaya pendapatan lainnya seperti distribusi barang. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam rangka pencapaian anggaran pendapatan meliputi: penentuan kuantitas pendapatan yang akan dijual, penetapan harga jual, tenaga penjual yang dimiliki, strategi pemasaran yang ditetapkan, dan pengendalian anggaran pendapatan.

Menurut Swastha (2001:95) dalam menghadapi situasi yang selalu berubah-ubah dalam lingkungan pemasaran maka seorang manajer akan menghadapi empat faktor penting dalam pelaksanaan kegiatan pemasaran. Empat faktor penting tersebut lebih dikenal dengan bauran pemasaran (marketing mix). bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari pemasaran perusahaan, yakni: produk, harga, promosi dan saluran distribusi

Menurut Umar (2005:9) menyatakan bahwa upaya untuk mencapai anggaran pendapatan tidak terlepas dari strategi manajemen pemasaran, strategi pemasaran ini diharapkan dapat mendukung implementasi bidang pemasaran agar dibawah kendali perusahaan, seperti yang dikenal dengan konsep 4P (*product, price, place, dan promotion*) selain itu strategi pemasaran juga hendaknya mencermati masalah analisis segmentasi, target, posisi dan situasi persaingan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa upaya pencapaian anggaran penjualan dapat dilakukan dengan melakukan peningkatan kualitas, produk, promosi, kebijakan harga dan saluran distribusi. Upaya pencapaian anggaran penjualan kredit dan melakukan analisis mengenai segmentasi pasar, target dan posisi persaingan.



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Bambang Prasetyo dan Lina Miftahul Jannah (2005:41-43) jenis penelitian berdasarkan tujuan penelitian adalah:

1. Penelitian Eksploratif

Adalah penelitian yang dilakukan untuk menggali suatu gejala yang relative masih baru.

2. Penelitian Deskriptif

Adalah penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran lebih detail mengenai suatu gejala atau fenomena.

3. Penelitian Eksplanatif

Adalah penelitian yang dilakukan untuk menemukan penjelasan tentang mengapa suatu kejadian atau gejala terjadi.

Penelitian yang digunakan penulis adalah penelitian deskriptif. Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk memberikan gambaran tentang penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang.

B. Tempat Penelitian

Tempat penelitian ini dilakukan pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk yang beralamat di Kantor Wilayah II Jl. Kapten A. Rivai No. 1008 Palembang

C. Operasionalisasi Variabel

Dalam penelitian ini operasionalisasi variabel yang digunakan dalam bentuk tabel yaitu penyusunan anggaran pendapatan Transaksi EDC. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel III.1 :

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Penyusunan Anggaran Pendapatan Transaksi EDC	Penyusunan anggaran pendapatan adalah suatu aktivitas yang berisi proyeksi pendapatan unit dikalikan dengan harga jual yang diperkirakan.	<ul style="list-style-type: none"> - Organisasi - Penerbitan Pedoman - Usulan Awal Anggaran - Negosiasi - Tinjauan dan Persetujuan - Revisi anggaran - Anggaran kontinjensi

Sumber : Penulis, 2009

D. Data yang Diperlukan

Menurut Nur Idrianto dan Bambang Supomo (2002:146) data dikelompokkan menjadi dua yaitu:

1) Data Primer (*primary data*)

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya asli atau tidak melalui media perantara.

2) Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)

Data yang digunakan dalam peneliti ini adalah data primer (*primary data*) berupa:

- a) Gambaran umum pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang
- b) Laporan anggaran dan realisasi EDC PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang

E. Tehnik Pengumpulan Data

Nan Lin dengan alih bahasa W. Gulo (2004:129-139), menyatakan bahwa tehnik pengumpulan data dapat dilakukan melalui:

1) Pengamatan (*Observasi*)

Pengamatan (*observasi*) adalah metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolabulatornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.

2) Survei

Survei adalah pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dan respon tentang sample.

3) Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.

4) Kuisisioner

Kuisisioner adalah bentuk angket hanya berbeda dalam bentuknya. pada kuisisioner pertanyaan disusun dalam kalimat pertanyaan dengan opsi jawaban yang tersedia.

5) Metode Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah mengumpulkan catatan tertulis tentang berbagai kegiatan/peristiwa pada masa lalu.

Tehnik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah tehnik wawancara dan dokumentasi.

F. Analisis Data dan Tehnik Analisis

1. Analisis Data

Menurut Soeratno dan Lincolin Arsyad (2003:125) ada dua metode analisis yaitu:

a. Metode Kuantitatif

Adalah metode dengan menggunakan angka-angka hasil observasi atau pengukuran.

b. Metode Kualitatif

Adalah analisis yang menggunakan data dalam bentuk penjelasan.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif yaitu menganalisis penyusunan anggaran transaksi EDC Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif yaitu dengan mengumpulkan, mencatat, menyusun serta menganalisis dari penyajian data yang diperoleh kemudian melakukan uraian mengenai penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang

a. Sejarah Singkat PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang didirikan pada 2 Oktober 1998. Pendirian PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang tersebut adalah akibat dari dampak krisis moneter yang terjadi di Indonesia. Dampak krisis tersebut memaksa pemerintah Indonesia melakukan restrukturisasi semua bank-bank milik Pemerintah dengan cara meleburkan bank-bank BUMN (Badan Usaha Milik Negara).

Pada bulan Juli 1999, empat Bank BUMN milik Pemerintah yang terdiri dari Bank Bumi Daya (BBD), Bank Dagang Negara (BDN), Bank Ekspor Impor (Exim) dan Bank Pembangunan Indonesia (Bapindo) yang kemudian dilebur menjadi Bank Mandiri atau yang disebut *merger* atau dengan kata lain penggabungan dari empat bank milik Pemerintah tersebut menjadi satu bank yaitu Bank Mandiri. Masing-masing dari keempat *legacy banks* memainkan peran yang tak terpisahkan dalam pembangunan perekonomian Indonesia. Sampai

dengan hari ini, Bank Mandiri meneruskan tradisi selama lebih dari 140 tahun memberikan kontribusi besar dalam dunia perbankan dan perekonomian Indonesia.

Segera setelah *merger*, Bank Mandiri melaksanakan proses konsolidasi secara menyeluruh. Pada saat itu Bank Mandiri menutup 194 kantor cabang yang saling berdekatan dan mengurangi jumlah karyawan, dari jumlah gabungan sebanyak 26.600 karyawan menjadi 17.620 karyawan. Brand Bank Mandiri diimplementasikan secara menyeluruh ke semua jaringan yang ada serta pada seluruh kegiatan periklanan dan promosi lainnya.

Satu dari sekian banyak keberhasilan Bank Mandiri yang paling signifikan adalah keberhasilan dalam menyelesaikan implementasi sistem teknologi baru. Sebelumnya Bank Mandiri mewarisi 9 *core banking system* yang berbeda dari keempat bank. Setelah melakukan investasi awal untuk segera mengkonsolidasikan kedalam system yang terbaik, Bank Mandiri melaksanakan sebuah program tiga tahun, dengan nilai US\$200 juta, untuk mengganti *core banking system* kita menjadi satu system yang mempunyai kemampuan untuk mendukung kegiatan *consumer banking*-nya yang sangat agresif. Hari ini, infrastruktur IT Bank Mandiri memberikan layanan *straight-through processing* dan *interface* tunggal pada seluruh nasabah.

Nasabah *corporate* di Bank Mandiri sampai dengan saat ini masih mewakili kekuatan utama perekonomian Indonesia. Menurut

sektor usahanya, portfolio kredit korporasi terdiversifikasi dengan baik, dan secara khusus sangat aktif dalam sector *manufaktur Food & Beverage*, agrobisnis, konstruksi, kimia dan tekstil. Persetujuan dan monitoring kredit dikendalikan dengan proses persetujuan *four eyes* yang terstruktur, dimana keputusan kredit dipisahkan dari kegiatan marketing dari unit Bisnis.

Sejak berdirinya, Bank Mandiri telah bekerja keras untuk menciptakan tim manajemen yang kuat dan professional yang bekerja berlandaskan pada prinsip-prinsip *good corporate governance* yang telah diakui secara internasional. Bank Mandiri disupervisi oleh Dewan Komisaris yang ditunjuk oleh Menteri Negara BUMN yang dipilih berdasarkan anggota komunitas keuangan yang terpandang. Manajemen eksekutif tertinggi adalah Dewan Direksi yang dipimpin oleh Direktur Utama. Dewan Direksi Bank Mandiri terdiri dari *banker* dari *legacy banks* dan juga dari luar yang independen dan sangat kompeten.

Bank Mandiri juga mempunyai fungsi *offices of compliance, audit dan corporate secretary*, dan juga menjadi obyek pemeriksaan rutin dari auditor eksternal yang dilakukan oleh Bank Indonesia, BPKP dan BPK serta auditor internasional. Asia Money magazine memberikan penghargaan atas komitmen kami atas penerapan GCG dengan memberikan *Corporate Governance Award* untuk katagori

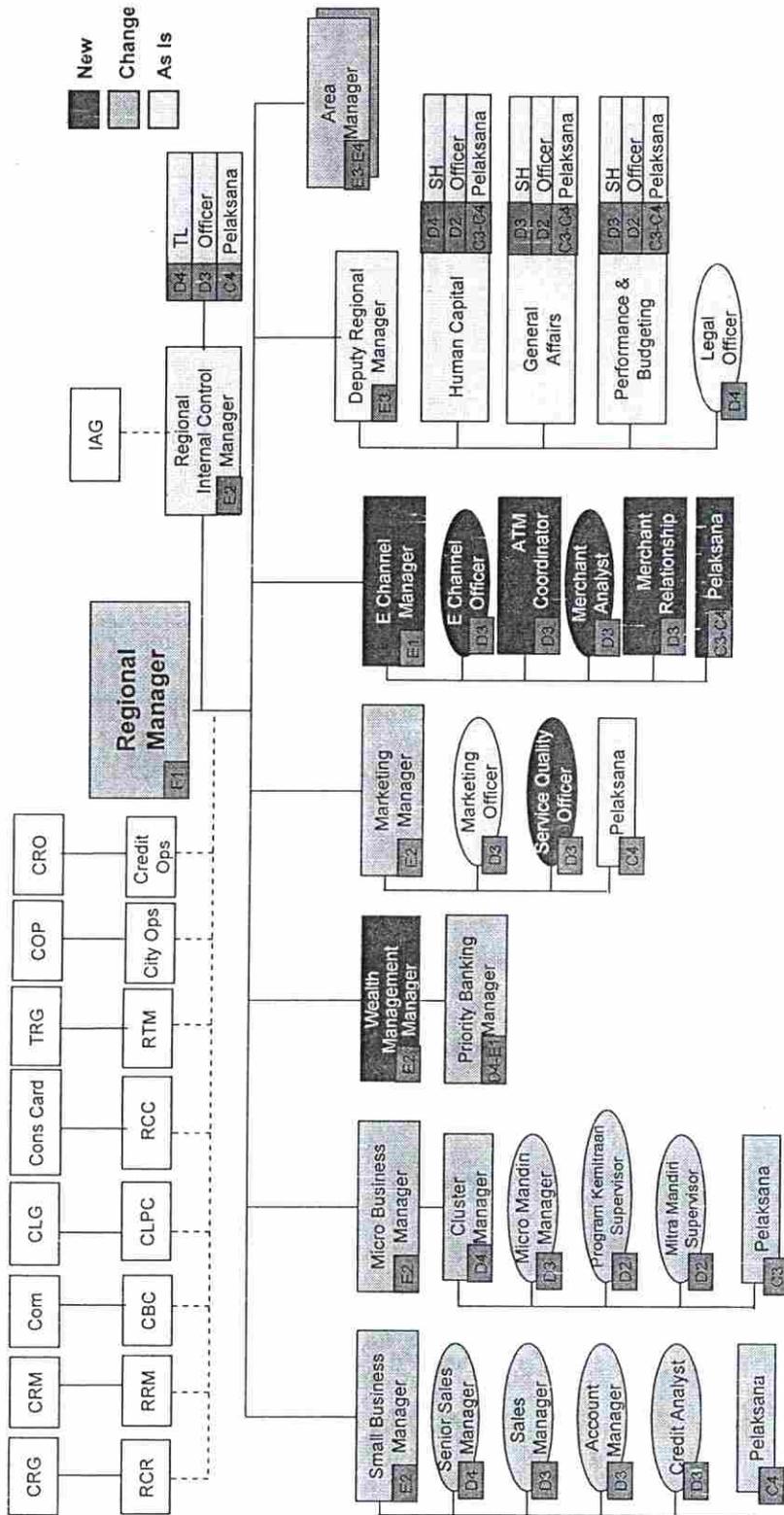
Best Overall for Corporate Governance in Indonesia dan Best for Disclosure and transparency.

- b. Visi dan Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk
 1. Visi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang
“Bank Terpercaya Pilihan Anda“
 2. Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang
Misi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk adalah sebagai berikut :
 - a) Berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasar
 - b) Mengembangkan sumber daya manusia profesional
 - c) Memberi keuntungan yang maksimal bagi *stakeholder*
 - d) Melaksanakan manajemen terbuka
 - e) Peduli terhadap kepentingan masyarakat dan lingkungan

- c. Struktur Organisasi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang

Gambar IV. 1

STRUKTUR ORGANISASI KANTOR WILAYAH



Catatan :

- Tambahkan 1 Wealth Management Manager untuk menangani Priority Banking outlet/lounge & membawahi langsung Priority Banking Manager bagi Kanwil yang memiliki outlet Priority lebih dari 2 outlet, apabila hanya memiliki 1 atau 2 Jabatan Wealth Management Manager dirangkap oleh Marketing Manager
- Marketing Manager (mass segmen) membawahi Marketing Officer, Service Officer sementara e-Channel Koordinator (karena akan menangani fungsi business dan fungsi Operations seluruh e-Channel : ATM, mesin EDC, CDM dll ditangani oleh Deputy Regional Manager
- Micro Business Manager membawahi Cluster yang sekota dengan Kanwil
- Senralisasi fungsi GA, Personel, dan Performance di MBDC & SBDC di Kanwil
- Koordinator Security ada di bawah GA

d. Pembagian Tugas

Bank Mandiri Kantor Wilayah II Palembang merupakan bagian dari struktur organisasi besar Bank Mandiri yang bertempat di Palembang yang mengkoordinasi beberapa Area di 6 (Enam) Provinsi yaitu Sumatera Barat, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Lampung dan Kepulauan Bangka Belitung yang secara global dikepalai oleh seorang Kepala Wilayah yang memiliki tanggung jawab langsung kepada Direksi. Bank Mandiri Kanwil II Palembang mempunyai tugas pokok untuk menjamin terselenggaranya aktivitas perbankan pada area kelolaannya baik aktivitas pengumpulan dana (*Funding*) penyaluran dana melalui kredit (*Lending*) serta memberikan jasa-jasa transaksi perbankan lainnya.

a. Regional Manager

Regional Manager merupakan Pimpinan Wilayah yang berada di setiap wilayah Indonesia atau dengan kata lain Kepala Wilayah. Regional Manager membawahi setiap Cabang-cabang dan Unit Kerja yang berada di Kantor Wilayah. Regional Manager mempunyai tanggung jawab langsung kepada Direksi atas semua kegiatan yang berada di bawah Kantor Wilayah.

Tugas Pokok :

Mengkoordinir pada Cabang-cabang dan Unit Kerja yang berada di bawah Kantor Wilayah dalam mengelola aktivitas atau semua kegiatan

yang bersifat perbankan pada area kelolaannya, adapun unit kerja yang berada di bawah kelolaan Kepala Wilayah adalah sebagai berikut :

1) Small Business Manager

Unit Small Business merupakan organisasi / unit kerja di bawah kelolaan Kantor Wilayah II Palembang yang dipimpin oleh seorang Manager yang memiliki tanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Merumuskan serta menyusun program kerja dalam penyaluran dana kredit di atas sebesar Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah) sampai dengan Rp 1.000.000.000,- (satu milyar rupiah).

2) Micro Business Manager

Unit Micro Business merupakan organisasi/unit kerja di bawah kelolaan Kantor Wilayah II Palembang yang dipimpin oleh seorang Manager yang memiliki tanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Merumuskan serta menyusun program kerja dalam penyaluran dana kredit di atas sebesar Rp 5.000.000,- (lima juta rupiah) sampai dengan Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah).

3) Wealth Management Manager

Unit kerja Wealth Management merupakan organisasi/unit kerja di bawah kelolaan Kantor Wilayah II Palembang yang dipimpin oleh seorang Manager yang memiliki tanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Merumuskan serta menyusun program kerja dalam penyaluran aktivitas *Wealth Management* diantaranya Reksadana, ORI dan SUN (Surat Utang Negara).

4) Marketing Manager

Unit kerja Marketing merupakan organisasi/unit kerja dibawah kelolaan Kanwil II Palembang yang dipimpin oleh seorang Manager yang memiliki tanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Merumuskan serta menyusun program kerja dalam pengumpulan dana (*Funding*) baik tabungan, giro maupun deposito serta jasa-jasa Bank lainnya seperti transaksi transfer dan lain-lain serta menyusun dan mengusulkan perumusan produk-produk Bank Mandiri yang dianggap akan menghasilkan.

5) E-Channel Manager

Unit kerja E-Channel merupakan organisasi/unit kerja dibawah kelolaan Kanwil II Palembang yang dipimpin oleh seorang Manager yang memiliki tanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Merumuskan serta menyusun program kerja dalam pemenuhan target transaksi dengan menggunakan teknologi informasi seperti EDC (Electronic Data Capture), ATM (Anjungan Tunai Mandiri), SMS *Banking*, Internet *Banking* dan Call Mandiri. adapun unit kerja yang berada di bawah kelolaan e-Channel Manager adalah sebagai berikut :

a) E-Channel Officer

E-Channel Officer merupakan organisasi / unit kerja di bawah kelolaan Kantor Wilayah yang dipimpin oleh seorang officer yang memiliki tanggung jawab langsung e-Channel Manager.

Tugas Pokok :

Bertanggung jawab dalam merumuskan serta menyusun program kerja dalam pemenuhan target transaksi dengan menggunakan tehnologi informasi seperti SMS *Banking*, Internet *Banking* dan Call Mandiri.

b) ATM Coordinator

ATM Coordinator merupakan organisasi / unit kerja di bawah kelolaan Kantor Wilayah yang dipimpin oleh seorang officer yang memiliki tanggung jawab langsung e-Channel Manager.

Tugas Pokok :

Bertanggung jawab dalam merumuskan serta menyusun program kerja dalam pemenuhan target transaksi dengan menggunakan teknologi informasi seperti ATM (Anjungan Tunai Mandiri).

c) Merchant Analyst

Merchant Analyst merupakan bagian di bawah kelolaan Kantor Wilayah yang dipimpin oleh seorang officer yang memiliki tanggung jawab langsung e-Channel Manager.

Tugas Pokok :

Bertanggung jawab dalam menganalisis merchant atau toko yang akan bekerjasama untuk memasang mesin EDC di tokonya. Adapun yang di analisis yaitu yang pertama kelengkapan dokumen seperti fotokopi KTP (Kartu Tanda Penduduk), fotokopi NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak), SIUP (Surat Izin Usaha Perusahaan) untuk persyaratan merchant yang bersifat perseorangan. Untuk merchant yang

bersifat PT atau CV, selain persyaratan seperti yang bersifat perseorangan juga ditambah kelengkapan dokumen TDP (Tanda Daftar Perusahaan), akte pendirian serta SK. Menkeh (surat keterangan Menteri Kehakiman) dan yang kedua verifikasi telepon dan rumah serta survey ke toko dan rumah pemilik / *Owner*.

d) Merchant Relationship

Merchant Relationship merupakan bagian di bawah kelolaan Kantor Wilayah yang dipimpin oleh seorang officer yang memiliki tanggung jawab langsung e-Channel Manager.

Tugas Pokok :

Bertanggung jawab dalam mengakuisisi merchant baru yang akan bekerjasama dengan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk serta maintenance merchant yang telah bergabung dengan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

e) Pelaksana

Pelaksana merupakan bagian di bawah kelolaan Kantor Wilayah yang dipimpin oleh seorang officer yang memiliki tanggung jawab langsung e-Channel Manager.

Tugas Pokok :

Mengakuisisi merchant baru yang akan bekerjasama dengan PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk, maintenance merchant, dan mengadministrasikan segala kegiatan dan aktivitas yang berhubungan dengan Unit e-Channel.

6) Deputy Regional Manager

Deputy Regional Manager merupakan kepanjangan tangan dari Kepala Wilayah atau merupakan Wakil Kepala Wilayah yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah serta berkewajiban untuk melaksanakan aktivitas dan tanggung jawab Kepala Wilayah pada saat Kepala Wilayah berhalangan.

Tugas Pokok :

Mengkoordinir *Sustainable Activity* pada cabang-cabang dan unit kerja yang berada langsung di Kantor Wilayah dalam mengelola aktivitas cabang pada area kelolaannya, adapun unit kerja yang berada dibawah kelolaan Deputy Kepala Wilayah adalah sbb :

1) Human Capital

Merupakan unit kerja di Kantor Wilayah II Palembang yang dikepalai oleh seorang Section Head yang bertanggung jawab langsung kepada Deputy Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Mengatur serta mengelola SDM yang ada di Bank Mandiri Kantor Wilayah II Palembang baik untuk promosi, rotasi dan punishment terhadap karyawan.

2) General Affairs

Merupakan unit kerja di Kantor Wilayah II Palembang yang dikepalai oleh seorang Section Head yang bertanggung jawab langsung kepada Deputy Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Mengatur serta mengelola asset serta memenuhi kebutuhan kerja pada Bank Mandiri Kanwil II Palembang baik operasional maupun non operasional serta mengatur pengeluaran keuangan perusahaan.

3) Performance & Budgeting

Merupakan unit kerja di Kantor Wilayah II Palembang yang dikepalai oleh seorang Section Head yang bertanggung jawab langsung kepada Deputy Kepala Wilayah.

Tugas Pokok :

Mengatur, mengelola serta menyalurkan target kerja serta memonitoring hasil dari pencapaian atas target yang diberikan kepada Cabang-cabang yang berada di bawah koordinasi Bank Mandiri Kanwil II Palembang.

b. Regional Internal Control Manager

Regional Internal Control merupakan organisasi atau unit kerja yang bertanggung jawab langsung kepada Kepala Wilayah serta berkewajiban untuk mengontrol semua kegiatan di cabang-cabang dan unit kerja.

Tugas Pokok :

Mengkoordinir pada cabang-cabang dan unit kerja yang berada langsung di Kantor Wilayah dalam mengelola aktivitas cabang-cabang dan unit kerja di bawah koordinasi Kantor Wilayah agar mengurangi resiko terjadinya *fraud* atau kesalahan-kesalahan yang disengaja oleh pegawai demi kepentingan pribadi.

2. Aktivitas Bank Mandiri Kanwil II Palembang

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Wilayah II Palembang adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beroperasi di Wilayah Sumatera II yang membawahi 6 Provinsi yaitu Sumatera Barat, Jambi, Bengkulu, Sumatera Selatan, Bandar Lampung serta Kepulauan Bangka Belitung yang aktivitas utamanya dalam bidang Perbankan dimana sebagaimana kita ketahui bersama bahwa usaha yang dijalankan oleh suatu Bank adalah mengumpulkan dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, giro dan deposito serta menyalurkan dana dalam bentuk kredit dan memberikan jasa-jasa keuangan lainnya seperti transfer, RTGS, e-Banking dan sebagainya.

Pendapatan yang diperoleh dari aktivitas perbankan terdiri dari *spread based income* yaitu selisih dari pendapatan bunga dana dan kredit serta dari *fee based income* yaitu pendapatan Bank dari jasa-jasa perbankan lainnya contohnya adalah MDR (*Merchant Discount Rate*) dsb.

3. Produk PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Produk – produk PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk sesuai dengan bidang-bidang yang ada yaitu terdiri dari ; bidang Marketing, e-Channel, Micro Business, dan Small Business. Adapun produk masing-masing bidang adalah sebagai berikut :

a) Bidang Marketing produknya :

- tabungan
- giro
- deposito

b) Bidang e-Channel produknya :

- ATM
- EDC
- SMS Banking
- Internet Banking
- Call Mandiri

c) Bidang Small dan Micro Business produknya :

- Kredit produsen jangka panjang
- Kredit produsen jangka pendek

4. Data Anggaran dan Realisasi Kinerja EDC pada PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang

Dalam pengembangan usaha serta pencapaian target khususnya target EDC baik target pemasangan, sales volume, MDR, dan transaksi Bank Mandiri Kanwil II selalu berusaha untuk mencapai target yang telah ditetapkan, adapun dari data yang ada, meliputi anggaran dan realisasi di tahun 2007 dan 2008 dapat dicapai dengan baik, adapun datanya sebagai berikut :

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Kinerja EDC pada
PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang

No	Keterangan	Tahun 2007			Tahun 2008		
		Target (Des'07)	Realisasi	% Pencapaian	Target (Des'08)	Realisasi	% Pencapaian
1	Jumlah EDC	165	242	146.67%	203	259	127.59%
2	Sales Volume	31,880,000,000	37,850,000,000	118.73%	42,740,000,000	120,501,293,925	281.94%
3	MDR	630,000,000	820,000,000	130.16%	730,000,000	2,794,057,263	382.75%
4	Transaksi		63,395			188,522	

Sumber data : Bank Mandiri Kanwil II Palembang

Dari tabel IV.1 dapat terlihat bahwa jumlah EDC, sales volume, dan MDR dari tahun 2007 dan tahun 2008 realisasinya selalu melebihi target

yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk pendapatan transaksi EDC tidak terdapat anggaran akan tetapi terdapat realisasi dan dari tahun 2007 dan 2008 selalu meningkat realisasi transaksinya.

5. Proses Penyusunan Anggaran Pendapatan Transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk

Langkah-langkah proses dalam penyusunan anggaran pendapatan adalah sebagai berikut :

a) Organisasi

Pada PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang, dimana dalam penyusunan anggaran tidak terdapat departemen anggaran dan komite anggaran. Anggaran disusun oleh RPB (Regional Performance & Budgeting). RPB meneruskan anggaran ke cabang-cabang dan unit kerja untuk memberitahukan bahwa anggaran dari masing-masing bidang operasional

b) Penerbitan Pedoman

Dalam penyusunan rencana kerja di Bank Mandiri Kanwil II Palembang disusun oleh unit kerja RPB (Regional Performance & Budgeting), hal utama yang harus dilakukan adalah menyusun suatu format baku penyusunan anggaran yang akan disebarkan ke cabang cabang untuk menjadi pedoman yang berisi tentang asumsi-asumsi logic, fakta di lapangan serta langkah kerja yang bisa digunakan cabang dalam penyusunan rencana kerjanya agar efektif dan efisien.

c) Usulan Awal Anggaran

Dalam penyusunan anggaran ke cabang-cabang di Bank Mandiri menggunakan metode *Bottom Up* dimana usulan terhadap rencana kerja cabang disusun sendiri dan diusulkan ke Kanwil II Palembang, setelah usulan disampaikan ke Kanwil maka akan dilakukan analisa serta verifikasi terhadap kesesuaian usulan dengan asumsi serta fakta dilapangan.

d) Negosiasi

Dalam penyusunan anggaran PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang proses Negosiasi belum berjalan dengan baik untuk setiap mata anggaran yang direncanakan, begitupun untuk anggaran pendapatan EDC, MDR maupun transaksi EDC, hal ini dikarenakan Kepala Wilayah selaku atasan tertinggi di Bank Mandiri Kanwil II Palembang yang mempunyai wewenang tertinggi dalam mengambil keputusan mengenai besarnya final anggaran.

e) Tinjauan dan Persetujuan

Pada tahap tinjauan dan persetujuan ini PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang belum dilakukan evaluasi atau tinjauan terhadap pendapatan transaksi EDC ini. Sehingga dilihat dari data dua tahun berturut-turut (2007 dan 2008) hanya terdapat realisasi saja.

f) Revisi anggaran

Pada tahap revisi anggaran ini PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang belum melakukan revisi anggaran terhadap pendapatan transaksi EDC ini Sehingga dilihat dari data dua tahun berturut-turut (2007 dan 2008) hanya terdapat realisasi saja.

g) Anggaran kontinjensi

Dalam penyusunan anggaran transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang belum melaksanakan anggaran kontinjensi sama sekali tentang anggaran pendapatan transaksi EDC. Jangankan anggaran kontinjensi yang rutinpun tidak dibuat.

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang

Secara umum penyusunan anggaran pendapatan terdapat beberapa langkah yang meliputi : Organisasi, Penerbitan Pedoman, Usulan Awal Anggaran, Negosiasi, Tinjauan dan Persetujuan, Revisi anggaran, dan Anggaran kontinjensi. Demikian juga pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang. Akan tetapi dalam pelaksanaannya masih terdapat permasalahan dalam penyusunan anggaran pendapatan terutama pendapatan transaksi EDC. Adapun pembahasan yang akan dibahas oleh penulis dalam penyusunan

anggaran pendapatan khususnya pendapatan pada transaksi EDC dapat diuraikan di bawah ini :

Organisasi

Pada PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang, dimana dalam penyusunan anggaran tidak terdapat departemen anggaran dan komite anggaran. Anggaran disusun oleh RPB (Regional Performance & Budgeting). RPB meneruskan anggaran ke cabang-cabang dan unit kerja untuk memberitahukan bahwa anggaran dari masing-masing bidang operasional, akibatnya dalam penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC belum tepat sehingga hanya terdapat realisasi saja.

Dalam penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC . Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang hendaknya mempunyai departemen anggaran dan komite anggaran. Adapun fungsi yang dilaksanakan oleh unit Regional Performance & Budgeting Bank Mandiri Kanwil II Palembang adalah sebagai berikut :

- Merancang dan menerbitkan suatu format baku dalam penyusunan anggaran yang akan menjadi acuan cabang di bawah koordinasinya.
- Mengkaji dan membuat asumsi-asumsi yang akan dipergunakan dalam penyusunan anggaran, dalam hal ini biasanya yang dijadikan asumsi adalah data-data perekonomian yang didapat dari Bank Indonesia misalnya jumlah Bank pesaing yang ada dalam ruang lingkup kerja pada Cabang Bank Mandiri.

- Memastikan serta melakukan *dual controll* terhadap asumsi lain yang diusulkan oleh cabang dalam penyusunan rencana kerjanya.
- Memberikan bantuan kepada cabang-cabang dalam penyusunan anggaran, dimana sistem penyusunan anggaran yang dilakukan oleh Bank Mandiri adalah *Top Down* dan *Bottom Up*, maksudnya bahwa secara umum Kanwil II mendapatkan target yang langsung diatur oleh Kantor Pusat kemudian Kanwil II Palembang mendistribusikan target tersebut sesuai dengan usulan dari cabang-cabang di bawah koordinasinya.
- Menganalisa usulan rencana kerja yang diusulkan oleh cabang serta memberikan rekomendasi atas target tersebut.
- Melakukan revisi atas rencana kerja yang telah disusun sesuai dengan realisasi dan fakta-fakta di lapangan yang dilakukan secara periodik.
- Menganalisis atau mengevaluasi kinerja cabang sesuai rencana kerja yang telah ditetapkan yang akan menjadi acuan pada penyusunan target tahun berikutnya.

Penerbitan Pedoman

Penyusunan suatu rencana kerja atau anggaran merupakan proses perencanaan yang strategis dimana penyusunan anggaran merupakan acuan terhadap hal-hal apa yang harus dilakukan oleh suatu perusahaan agar tetap *going concer*. Dalam penyusunan anggaran secara umum pada Bank Mandiri Kanwil II Palembang telah dilaksanakan dengan baik. Akan tetapi dalam

penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC belum terdapat pedoman khusus, akibatnya terdapat realisasi saja tanpa adanya anggaran.

Solusi yang harus diberikan dalam penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC, terlebih dahulu harus diterbitkan pedoman untuk penyusunan anggaran khusus untuk pendapatan transaksi EDC. Karena dengan adanya anggaran ini PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dapat melihat kinerja masing-masing merchant.

Usulan Awal Anggaran

Dalam penyusunan anggaran ke cabang-cabang di Bank Mandiri menggunakan metode *Bottom Up* dimana usulan terhadap rencana kerja cabang disusun sendiri dan diusulkan ke Kanwil II Palembang, setelah usulan disampaikan ke Kanwil maka akan dilakukan analisa serta verifikasi terhadap kesesuaian usulan dengan asumsi serta fakta dilapangan.

Untuk anggaran khususnya pendapatan transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang dilihat dari anggaran tahun 2007 dan tahun 2008 belum diperhatikan oleh manajemen, meskipun secara realisasinya pendapatan dari transaksi EDC cukup memberikan *feebased income* yang signifikan, dimana pada tahun 2007 realisasinya sebesar 63.395 transaksi dan mengalami peningkatan pada tahun 2008 menjadi sebesar 188.552, apabila dikalkulasi maka nominal yang didapat oleh Bank Mandiri Kanwil II Palembang adalah sebagai berikut :

- Feebased Income untuk 1 kali transaksi adalah sebesar : Rp. 1.500,-

No	Tahun	Jumlah Transaksi	Konversi ke Rupiah
1	2007	63,395	Rp 95,092,500.00
2	2008	188,552	Rp 282,828,000.00

Dilihat dari data di atas dapat disimpulkan bahwa secara nominal transaksi mesin EDC cukup memberikan tambahan laba untuk Bank Mandiri dimana terjadi peningkatan dari tahun 2007 ke 2008, seharusnya apabila jumlah transaksi dapat dianggarkan maka sangat dimungkinkan laba yang dihasilkan dari transaksi akan melebihi dari nominal di atas.

Negosiasi

Dalam penyusunan anggaran PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang proses Negosiasi belum berjalan dengan baik untuk setiap mata anggaran yang direncanakan, begitupun untuk anggaran pendapatan EDC, MDR maupun transaksi EDC, hal ini dikarenakan Kepala Wilayah selaku atasan tertinggi di Bank Mandiri Kanwil II Palembang yang mempunyai wewenang tertinggi dalam mengambil keputusan mengenai besarnya final anggaran.

Besarnya anggaran yang akan disebar ke cabang-cabang cenderung akan mengalami perubahan dari usulan awal yang didasari oleh *adjustment* Kepala Wilayah. Hal inilah yang menyebabkan adanya realisasi pendapatan transaksi. Untuk itu PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang dalam penyusunan

anggaran khusus untuk pendapatan transaksi EDC hendaknya melakukan negosiasi terlebih dahulu.

Tinjauan dan Persetujuan

Pada tahap tinjauan dan persetujuan ini PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang belum dilakukan evaluasi atau tinjauan terhadap pendapatan transaksi EDC ini. Sehingga dilihat dari data dua tahun berturut-turut (2007 dan 2008) hanya terdapat realisasi saja.

Proses Tinjauan dan Persetujuan anggaran dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut :

- Kantor Cabang Pembantu dan Kantor Kas mengusulkan rencana anggarannya ke Cabang Utama / Area yang dilengkapi dengan asumsi yang dipergunakan.
- Area atau Cabang Utama melakukan evaluasi serta verifikasi terhadap tingkat kewajaran dalam penetapan anggaran yang diusulkan Cabang Pembantu dan KK yang salah satu dasar kewajarannya adalah dari realisasi yang dicapai pada tahun sebelumnya serta prospek ditahun yang akan datang..
- Area atau Cabang Utama melakukan rekapitulasi terhadap usulan anggaran cabang ke Kantor Wilayah.
- Kantor Wilayah II Palembang melalui unit kerja RPB melakukan evaluasi dan verifikasi terhadap kewajaran atas pengusulan dari Area / Cabang Utama.

- Kantor Wilayah II Palembang melakukan atau memperbaiki rencana anggaran yang diusulkan Cabang sesuai dengan tingkat kewajarannya bahkan melakukan beberapa adjustment pada pengusulan yang dianggap tidak wajar.
- Hasil perubahan anggaran yang telah dibuat dan dikelola oleh unit RPB disampaikan kepada Cabang untuk disetujui ataupun meminta tanggapan apabila masih terdapat keberatan atas target yang telah ditetapkan.

Revisi Anggaran

Pada tahap revisi anggaran ini PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang belum melakukan revisi anggaran terhadap pendapatan transaksi EDC ini Sehingga dilihat dari data dua tahun berturut-turut (2007 dan 2008) hanya terdapat realisasi saja. Sementara untuk jumlah EDC, sales volume, dan MDR selalu melakukan revisi dari tahun ke tahun.

Untuk itu dalam menyusun anggaran pendapatan transaksi EDC di PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang seharusnya dilakukan revisi anggaran, kalau tahun sebelumnya belum terdapat anggaran maka untuk tahun berikutnya dibuatkan anggaran pendapatan transaksi EDC. Adapun dasar dalam merevisi anggaran tersebut adalah sebagai berikut :

- Terdapat perubahan asumsi ataupun asumsi awal yang dipergunakan ternyata tidak sesuai dengan kenyataannya sehingga diperkirakan apabila asumsi tersebut tidak direvisi maka realisasi terhadap anggaran tidak akan terpenuhi pada akhir periode.

- *Force Majeur*, hal ini diartikan bahwa pada daerah-daerah tertentu yang rawan terjadi bencana seringkali menjadi faktor yang menyebabkan terjadinya revisi anggaran.

Anggaran Kontijensi

Dalam penyusunan anggaran transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang belum melaksanakan anggaran kontijensi sama sekali tentang anggaran pendapatan transaksi EDC. Jangankan anggaran kontijensi yang rutinpun tidak dibuat, hal ini terlihat dari data dua tahun berturut-turut (2007 dan 2008) hanya terdapat realisasi saja. Sementara untuk jumlah EDC, sales volume, dan MDR selalu melakukan revisi dari tahun ke tahun.

Beberapa perusahaan secara rutin menyusun anggaran kontijensi yang mengidentifikasi tindakan-tindakan manajemen yang akan diambil jika terjadi penurunan yang signifikan dalam volume penjualan, begitupun juga halnya di Bank Mandiri Kanwil II Palembang, untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan Bank Mandiri Kanwil II Palembang selalu menyusun action plan untuk setiap mata anggaran yang telah ditetapkan, contohnya adalah sebagai berikut :

Mata Anggaran Pendapatan Pemasangan Mesin EDC

Target 2008 : 203 Pemasangan

Action Plan :

1. Melakukan promosi baik melalui media cetak dan elektronik mengenai kelebihan dan keuntungan dari perangkat mesin EDC Bank Mandiri.

2. Melakukan identifikasi terhadap perusahaan atau merchant yang mengajukan proposal pemasangan mesin EDC yang tepat sasaran.
3. Memberikan pengetahuan tentang penggunaan EDC kepada operator sehingga operasional dapat berjalan dengan lancar.

Dari pembahasan dalam penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC, kesimpulan umum yang dapat ditarik adalah bahwa dalam penyusunan anggaran transaksi EDC masih terdapat tahapan yang belum dijalankan. Dari data yang sudah ada terdapat bahwa untuk transaksi EDC tidak terdapat anggaran. Tidak adanya anggaran ini akan menyebabkan perusahaan tidak dapat melihat kinerja merchant yang menggunakan mesin EDC PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pembahasan dan uraian yang dikemukakan penulis pada bab-bab terdahulu maka pada bab ini penulis akan menarik beberapa kesimpulan dan juga mencoba memberikan saran sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Bank Mandiri Kanwil II Palembang yang berhubungan dengan penyusunan anggaran pendapatan transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang..

A. Simpulan

Pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang khususnya dalam penyusunan anggaran pendapatan sudah terdapat tahap-tahap penyusunan anggaran secara umum antara lain; Organisasi, Penerbitan Pedoman, Usulan Awal Anggaran, Negosiasi, Tinjauan dan Persetujuan, Revisi anggaran, dan Anggaran kontinjensi. akan tetapi pada pelaksanaannya masih terdapat tahap-tahap proses penyusunan anggaran yang belum berjalan dengan baik, yaitu pada saat proses negosiasi dimana pada proses ini semua keputusan berada di tangan Kepala Wilayah dan ini mengindikasikan bahwa usulan dari cabang sebenarnya tidak terlalu mempengaruhi terhadap finalisasi anggaran kerja.

Pada pembahasan, penulis juga mendeteksi bahwa khususnya untuk transaksi EDC dimana penulis menilai bahwa sebenarnya untuk jumlah transaksi cukup memberikan kontribusi yang significant terhadap feebased

income PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang dimana dari dua data yang ada, yaitu tahun 2007 dan 2008 terjadi peningkatan jumlah transaksi yang terjadi pada pemakaian mesin EDC Bank Mandiri di wilayah kerja Kanwil II Palembang yang setelah penulis konversikan dengan feebased per transaksi sebesar Rp. 1.500,- maka pada tahun 2008 Bank Mandiri Kanwil II Palembang mendapatkan kontribusi sebesar Rp 282.828.000,- (Dua ratus delapan puluh dua juta delapan ratus dua puluh delapan ribu) Rupiah.

B. Saran

Berdasarkan dari analisis, penulis mencoba memberikan saran sebagai masukan bagi PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk umumnya dan kepada PT. Bank Mandiri (Persero) Tnk Kanwil II Palembang khususnya, adapun saran dari penulis adalah sebagai berikut :

1. Dalam proses penyusunan anggaran khususnya proses negosiasi, kiranya menjadi perhatian penting, hal ini jangan dijadikan semata-mata sesuatu yang dapat memberatkan cabang, akan tetapi tetap menggunakan asumsi-asumsi yang logic dan sesuai dengan fakta di lapangan.
2. Khusus untuk transaksi EDC penulis mengusulkan, kiranya dapat dipertimbangkan untuk dijadikan target kerja ditahun berikutnya, mengingat kontribusi yang dihasilkan dinilai cukup signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adi Saputra dan Marwan Asri 2000. **Anggaran Perusahaan**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Basu Swastha. 2001. **Manajemen Pemasaran**. BPFE Universitas Gajah Mada. Yogyakarta.
- Glenn A. Welsech. 2002. **Penyusunan Budget (Budgeting)**. Penerbit Raja Grafindo Perkasa. Jakarta.
- Hansen. Mowen. 2004. **Akuntansi Manajemen**. Edisi 7. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Husein Umar. 2005. **Evaluasi Kinerja Perusahaan**. Penerbit Gramedia. Jakarta
- Melayu S.P Hasibuanm. 2006. **Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah**. PT. Bumi Aksara. Jakarta
- Munandar. 2000. **Budgeting. Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta
- M. Manullang. 2001. **Dasar-dasar Manajemen**. Gajah Mada University. Yogyakarta.
- Nan Lin dengan Alih Bahasa w. Gulo. 2002. **Metode Penelitian Ekonomi**. Penerbit PT. Grasindo. IKAPI. Jakarta.
- Nur Indrianto dan Bambang Supomo. 2002. **Metode Penelitian Bisnis**. Penerbit BPFE. Yogyakarta.
- Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. 2005. Edisi kedua. **Management Control System**. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Rusdy A. Rivai. 2004. **Manajemen**. Edisi Pertama, penerbit FE. Ump. Palembang.
- Sofyan Assauri. 2002. **Manajemen Pemasaran. dasar, konsep, strategi**. PT. Raja Grasindo Persada. Jakarta.
- Skripsi:
 Ina Morlina. 2008. Analisis Penyusunan Perencanaan dan Pelaksanaan Pengendalian Penjualan Produk Home Care Unilever. Pada CV. Usaha Baru Palembang

Mirna Purwanti. 2007. Analisis Perencanaan dan Pengendalian Pendapatan dan Faktor-faktor Penyebab Tidak Tercapainya Anggaran Unit Usaha Simpan Pinjam (USIPA) Koperasi Pegawai Telkom (KOPEGTEL) Palembang.

Internet :

Ernan Setiawan. 2005. Peranan Penyusunan Anggaran Penjualan Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan Pada PT. Multi Rezekitama Bandung. . Google.com/thesis, php 5 September.



SURAT KETERANGAN

Nomor : II.PLG.ECH/359/2009

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk.
Gedung Bank Mandiri
Kantor Wilayah II Palembang
Jl. Kapten A. Rivai No. 1008
Palembang - Indonesia
Telp. 0711 - 364008 - 12
Fax. 0711 - 310992 - 358262

PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk dengan ini menerangkan bahwa Mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang di bawah ini :

Nama : Fitria Kartika Sari
NIM : 22.2007.234.P
Jurusan : Akuntansi

Telah Selesai melakukan penelitian dan pengambilan data pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk mulai tanggal 25 Juni 2009 sampai dengan tanggal 7 Agustus 2009.

Demikian surat keterangan ini dibuat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 10 Agustus 2009

**PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk
Kanwil II Palembang**

PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk
Regional e-Channel Kanwil II Palembang

Rini Lestari
Supervisor Merchant Relations



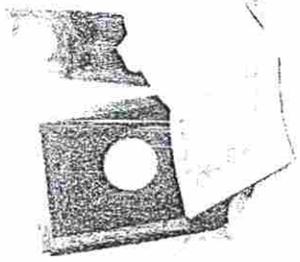
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

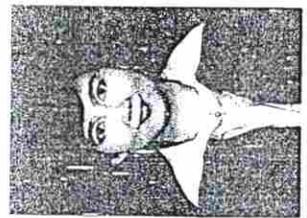
NAMA : FITRIA KARTIKA SARI
NIM : 222007234.P
JURUSAN : Akuntansi



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

Palembang, 13 Agustus 2009

an. Dekan
Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni





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

STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI



Biagam

NO. 035 /H-4/UMPVII/2008

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

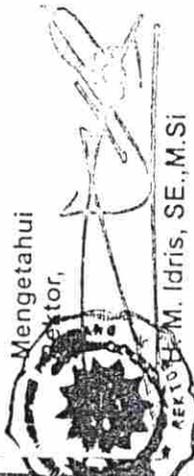
Nama FITRIA KARTIKA SARI
Tempat/Tgl Lahir PALEMBANG, 28 JUNI 1984
Nomor Pokok Mahasiswa 22.2007.234.P.
Fakultas/Jurusan EKONOMI - AKUNTANSI

Telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Angkatan XXX yang dilaksanakan dari tanggal 15 Juli sampai dengan
26 Agustus 2008 bertempat di :

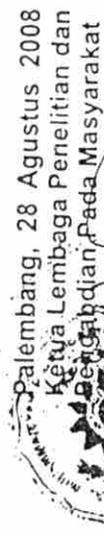
Desa/Kelurahan TELUK KECAPAI
Kecamatan PANGULUTAN
Kabupaten OGAN ILIR
Dengan Nilai A



Mengetahui
Dekan,



Dr. Erwin Bakti, SE., M.Si



Dr. Erwin Bakti, SE., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

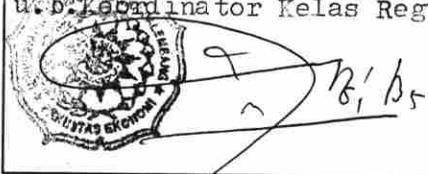
NAMA MAHASISWA : Fitriia Kartika Sari	PEMBIMBING
NIRM/NIM : 22.2007.234.P	KETUA : Hj.Yuhanis Ladewi,SE,Ak,M.Si
JURUSAN : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : Analisis Penyusunan Anggaran Pendapatan Transaksi EDC pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kanwil II Palembang	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1	5-08-09	Bab I - III	[Signature]		Perbaikan
2	8-08-09	Bab I	[Signature]		acc.
3		Bab II - IV	[Signature]		Perbaikan
4	10-08-09	Bab II - IV	[Signature]		Perbaikan
5	12-08-09	Bab III	[Signature]		acc.
6		Bab II, IV dan V	[Signature]		Perbaikan
7	14-08-09	Bab II, IV, V dll	[Signature]		Perbaikan
8	15-08-09	Bab II, IV, V dll	[Signature]		Acc silabel ya
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

CATATAN

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluarkan di : Palembang
 Pada tanggal : / /
 a.n. Dekan
 u.p. Koordinator Kelas Regular Malam





UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN
JURUSAN MANAJEMEN (S1)
JURUSAN AKUNTANSI (S1)
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

IZIN PENYELENGGARAAN
: No. 3450/D/T/2005
: No. 3449/D/T/2005
: No. 1611/D/T/2005

AKREDITASI
No. 015/BAN-PT/Ak-VII/S1/II/2003 (B)
No. 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/X/2005 (B)
No. 030/BAN-PT/Ak-IV/Dpl-III/VI/2004 (B)

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



LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Rabu / 19 Agustus 2009
Waktu : 17.00 WIB
Nama : **FITRIA KARTIKA SARI**
NIM : 22 2007 234.P
Jurusan : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul Skripsi : **ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENDAPATAN
TRANSAKSI EDC PADA PT. BANK MANDIRI (PERSERO)
TBK KANWIL II PALEMBANG**

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

No	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1.	Hj. Yuhanis Ladewi, SE., Ak., M.Si.	Pembimbing	24/09	
2.	Hj. Yuhanis Ladewi, SE., Ak., M.Si.	Ketua Penguji	10	
3.	M. Irfan Tarmizi, SE., Ak., MBA	Anggota Penguji I	14-10-2009	
4.	Mizan, SE., Ak., M.Si.	Anggota Penguji II	5-9-2009	

Palembang, September 2009
an. Dekan
u.b. Koordinator Kelas Regular Malam

M. Orba Kurniawan, SE., SH.

BIODATA PENULIS

Nama : **Fitria Kartika Sari**
Nim : 22.2007.234.P
Tempat, Tanggal Lahir : Palembang, 28 Juni 1984
Jenis Kelamin : Perempuan
Alamat : Jl. A. Yani Lr. Masajaya No. 1230 RT. 28 B 13 Ulu
Palembang
No. Telp./ HP : 0819-4803955
Nama Orang Tua :-
1. Ayah : **H. M. Sanusi Abdullah**
2. Ibu : **Hj. Msy. Ratni**
Pekerjaan Orang Tua :
1. Ayah : Pensiunan PNS
2. Ibu : Ibu Rumah Tangga
Alamat Orang Tua : Jl. A. Yani Lr. Masajaya No. 1230 RT. 28 B 13 Ulu
Palembang

Palembang, Agustus 2009
Penulis



Fitria Kartika Sari