

**ANALISIS PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA UMUM PADA
PT. KERETA API (PERSERO) DIVISI REGIONAL III SUMATERA
SELATAN PALEMBANG**

SKRIPSI



OLEH :

Nama : Arie Wijayanti
NIM : 22.2007.249.P

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI**

2009

**ANALISIS PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN BIAYA UMUM PADA
PT. KERETA API (PERSERO) DIVISI REGIONAL III SUMATERA
SELATAN PALEMBANG**

SKRIPSI

Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi



OLEH :

Nama : Arie Wijayanti

NIM : 22.2007.249.P

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI**

2009

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanggung jawab di bawah ini :

Nama : Arie Wijayanti
NIM : 22.2007.249.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,



Arie Wijayanti

Fakultas Ekonomi
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Judul : ANALISIS PROSES PENYUSUNAN ANGGARAN
BIAYA UMUM PADA PT. KERETA API
(PERSERO) DIVISI REGIONAL III SUMATERA
SELATAN PALEMBANG

Nama : Arie Wijayanti

NIM : 22.2007.249.P

Fakultas : Ekonomi

Jurusan : Akuntansi

Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan Disyahkan

Pada tanggal ...10-10-09

Pembimbing



(Hj. Yuhanis Ladewi, SE, Ak. MSi)

Mengetahui

Dekan

u.b. Koordinator Kelas Reguler Malam




(M. Orba Kurniawan, SE. SH)

MOTTO:

"Hidup ini tidak selamanya diatas, jadi syukurilah apa yang kita miliki sekarang, karena suatu saat kita akan berada dibawah."

Terucap Syukur pada-Mu Ya Allah SWT

Kupersembahkan Kepada :

- *Ayah dan Ibu Tercinta*
- *Kakak dan adik-adikku yang tersayang*
- *Sahabat-sahabatku*
- *Saudara Seperjuanganku*
- *Almamater*



PRAKATA

Alhamdulillahirobbil A'lamin, segala puji dan syukur penulis senantiasa panjatkan kehadiran Allah SWT. Karena atas limpahan nikmat serta izin-Nya dapat menyelesaikan skripsi ini. Tujuan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan Program Strata Satu Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi pada Universitas Muhammadiyah Palembang. Penulis memberi judul skripsi ini yaitu "Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang".

Sebagai manusia yang memiliki kelemahan, penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan serta penuh kekurangan. Disini penulis sangat berterima kasih kepada Ibu Hj. Yuhanis Ladewi, SE, Ak. M. Si, atas bimbingan yang telah diberikan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan adanya masukan-masukan baik berupa kritik maupun saran yang dapat penulis gunakan sebagai bahan perbaikan bagi skripsi ini, penulis banyak menerima bimbingan serta nasehat-nasehat yang semuanya itu sangat berguna bagi penulis dalam penyelesaian skripsi ini, maka dari itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

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. Karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah khususnya Kelas Reguler Malam terima kasih atas semua bantuannya.
6. Manager Kasi anggaran dan akuntansi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.
7. Ibu Perta Natalia, SE dan Bapak Zarpansyah, SE, terima kasih atas bantuannya selama dalam pengambilan data.
8. Teman-teman kuliah yang seangkatan terima kasih atas dukungan dan semangatnya.
9. Semua rekan yang telah memberikan dorongan dan 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 DEPAN/COVER	i
HALAMAN JUDUL	ii
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	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	7

B. Landasan Teori	10
1. Anggaran Biaya Umum	10
a. Pengertian Anggaran Biaya Umum	10
b. Fungsi Anggaran Biaya Umum	11
c. Kegunaan Anggaran Biaya Umum	13
d. Jenis-Jenis Anggaran Biaya Umum	15
e. Karakteristik Anggaran Biaya Umum	16
2. Penyusunan Anggaran Biaya Umum	18
a. Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya Umum	18
b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Umum	20
c. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum	22
d. Pendekatan Penyusunan Anggaran Biaya Umum ...	25
e. Keuntungan dan Kelemahan Penyusunan Anggaran Biaya Umum	27

BAB III METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian	31
B. Tempat Penelitian	32
C. Operasionalisasi Variabel	32
D. Data yang Diperlukan	33
E. Teknik Pengumpulan Data	33
F. Analisis Data dan Teknik Analisis	34

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	36
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	53
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	61
	B. Saran	62

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1 Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang Tahun 2006-2008	4
Tabel IV.1 Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Umum PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang Tahun 2006-2008	52

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Umum PT. Kereta Api (Persero)
Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang Tahun 2006-2008
- Lampiran 2 Surat Keterangan Selesai Riset, Sertifikat Lulus Mengaji, Piagam
Kuliah Kerja Nyata (KKN), Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi dan
Biodata

ABSTRAK

Arie Wijayanti / 222007249P / Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana proses penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang. Tujuannya adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang. Manfaat penelitian yaitu bagi penulis, bagi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang, dan almamater.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Operasionalisasi variabel yang digunakan adalah proses penyusunan anggaran biaya umum. Data yang digunakan adalah data primer, dan teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kualitatif dan teknik analisis yang digunakan yaitu dengan menyajikan tabel dan memberikan uraian penjelasan mengenai proses penyusunan anggaran biaya umum.

Hasil analisis menunjukkan bahwa anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang dari tahun ketahun terus meningkat dan selisih anggaran dan realisasinya cukup besar, tetapi anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan masih tetap berkisar dari anggaran tahun sebelumnya. Realisasi anggaran rata-rata 208 % khusus untuk biaya umum. Dalam penyusunan anggaran biaya umum hendaknya anggaran biaya umum dibuat berdasarkan dengan realisasi tahun sebelumnya dan melakukan tahapan-tahapan penyusunan dengan sebaik mungkin.

Kata Kunci : Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan dalam melakukan operasionalnya harus memiliki perencanaan. Perencanaan adalah konstruksi dari program operasional terinci merupakan proses dari menyadari kesempatan maupun ancaman eksternal, menentukan tujuan yang diinginkan, dan menggunakan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Bentuk perencanaan ada dua macam yaitu perencanaan kualitatif dan kuantitatif. Perencanaan kuantitatif berupa anggaran.

Menurut Abdul Halim (2000:172) anggaran adalah rencana yang diungkapkan secara kuantitatif, dalam unit moneter dalam periode satu tahun. Anggaran disusun berdasarkan data historis yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi di waktu mendatang, serta asumsi-asumsi yang digunakan.

Proses penyusunan anggaran yang baik Mulyadi dan Johny Setyawan (2000:177) adalah: a) Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran yaitu menerbitkan pedoman penyusunan anggaran yang memerintahkan untuk menyusun anggaran ke semua manajer tanpa kecuali, b) Membuat proposal anggaran permulaan merupakan anggaran yang dibuat berdasarkan dengan kondisi yang ada pada perusahaan, c) Proses Negosiasi, yaitu mendiskusikan anggaran yang diusulkan, d) *Review* dan persetujuan, persetujuan akhir

direkomendasikan oleh panitia anggaran, kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui ke dewan direktur untuk disyahkan, e) Revisi anggaran, suatu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran, adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui. Proses penyusunan anggaran ini harus disertai dengan adanya pendekatan penyusunan anggaran.

Menurut Sofyan Safri Harahap (2001:83) pendekatan penyusunan anggaran terdiri dari : a) *Top Down atau Otoriter* yaitu anggaran ditetapkan sendiri oleh pemimpin dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya, b) *Bottom Up* atau Demokrasi yaitu anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan disertai sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang, c) Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up* yaitu perusahaan menyusun anggaran dari atas atau pimpinan, kemudian dilanjutkan oleh karyawan bawahan, jadi ada pedoman dari atas dan dilanjutkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan dari atasan.

Salah satu bentuk anggaran adalah anggaran biaya umum, pentingnya anggaran biaya umum adalah untuk kelancaran kegiatan operasional perusahaan yang akan dilaksanakan selama jangka waktu tertentu dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun jenis anggaran biaya umum yaitu biaya gaji pegawai, biaya air dan telekomunikasi, biaya perlengkapan kantor, biaya pendidikan, biaya penelitian dan pengembangan, pajak, biaya penyusutan aktiva tetap dan lain-lain.

Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang, proses penyusunan anggaran biaya umum diawali dengan adanya instruksi dari EVP (Executive Vice President) Divre III SS kepada masing-masing divisi untuk merancang usulan Rencana Kerja Anggaran Daerah (RKAD). Setelah RKAD disetujui oleh EVP maka RKAD akan dikirim kepada tim anggaran pusat yang outputnya adalah draft RKAP. Draft RKAP harus disetujui oleh pemegang saham, apabila ada revisi maka akan dikirim kembali kepada tim daerah. Setelah RKAP disetujui maka direksi akan membuat kontrak kerja dengan daerah. Pendekatan yang dilakukan dalam menyusun anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang adalah pendekatan campuran yaitu menyusun anggaran dari atas atau pimpinan, kemudian dilanjutkan oleh karyawan bawahan.

Dalam proses penyusunan anggaran dan pendekatan penyusunan anggaran yang dilakukan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang kelihatannya sudah baik. Pada kenyataannya berdasarkan data yang ada biaya operasional terus meningkat terutama pada biaya umum, tetapi anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan masih tetap berkisar dari anggaran tahun sebelumnya. Hal ini dapat dilihat dalam tabel I.1.

Tabel I.1
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang
Tahun 2006, 2007, 2008
(Dalam Rupiah)

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
Tahun 2006				
Biaya Umum	19.227.215.000	61.036.532.196	-41.809.317.196	-217%
Biaya Operasi Langsung	336.898.519.000	324.183.885.520	12.714.633.480	4%
Biaya Operasi Tidak Langsung	92.392.737.000	103.145.571.948	-10.752.834.948	-12%
Total Biaya Operasional	448.518.471.000	488.365.989.664	-39.847.518.664	-9%
Tahun 2007				
Biaya Umum	22.193.415.000	66.444.505.458	-44.251.090.458	-199%
Biaya Operasi Langsung	347.201.534.000	361.795.134.850	-14.593.600.850	-4%
Biaya Operasi Tidak Langsung	106.584.658.000	110.306.230.242	-3.721.572.242	-3%
Total Biaya Operasional	475.979.607.000	538.545.870.550	-62.566.263.550	-13%
Tahun 2008				
Biaya Umum	23.836.414.000	73.619.843.947	-49.783.429.947	-209%
Biaya Operasi Langsung	431.896.130.000	588.197.996.847	-156.301.866.847	-36%
Biaya Operasi Tidak Langsung	107.087.454.000	144.744.407.420	-37.656.953.420	-35%
Total Biaya Operasional	562.819.998.000	806.562.248.214	-243.742.250.214	-43%

Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

Dari tabel di atas tentang anggaran dan realisasi biaya operasional terlihat biaya umum dari tahun 2006, 2007, dan 2008 masing-masing anggaran dan realisasi selisihnya cukup besar. Kalau dilihat realisasi anggaran rata-rata 208 % khusus untuk biaya umum. Hal ini menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran biaya umum belum begitu baik.

Berdasarkan fenomena yang terjadi diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul "Analisis Proses Penyusunan Anggaran

Biaya Umum Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut maka perumusan masalah yang akan diteliti dan dibahas dalam penelitian ini adalah bagaimana proses penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan masalah yang telah dikemukakan diatas, maka yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

D. Manfaat Penelitian

a. Bagi Penulis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan bagi penulis mengenai proses penyusunan anggaran biaya umum.

- b. Bagi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai pertimbangan manajemen dalam proses penyusunan anggaran biaya umum.

- c. Bagi Almamater

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah bahan kajian dan penyusunan penelitian berikutnya.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya telah dilakukan oleh Marita Inda Wati (2009) berjudul : "Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Pemeliharaan Mesin dan Alat-Alat Berat Untuk Meningkatkan Efisiensi Pada CV. Tiga Bintang Nusantara Palembang". Adapun permasalahannya adalah : Apakah sistem perencanaan dan pengendalian biaya pemeliharaan mesin dan alat-alat berat sudah memadai dan bagaimana penyusunan anggaran biaya pemeliharaan mesin dan alat-alat berat yang tepat untuk meningkatkan efisiensi penggunaan biaya pada CV. Tiga Bintang Nusantara Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui manfaat anggaran dan pengendalian biaya pemeliharaan mesin dan alat-alat berat pada CV. Tiga Bintang Nusantara Palembang.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian komparatif yaitu dengan menggunakan perbandingan antara anggaran dan realisasi selama beberapa tahun sehingga diketahui perkembangannya. Operasionalisasi variabel yang digunakan adalah sistem perencanaan dan pengendalian biaya pemeliharaan mesin dan alat-alat berat dan penyusunan anggaran biaya pemeliharaan mesin dan alat-alat berat. Data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data dalam penulisan skripsi ini menggunakan teknik wawancara dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah

kualitatif serta teknik analisis yang digunakan adalah analisis kualitatif yaitu dengan menyimpulkan, mencatat, menyusun serta menganalisis penyajian data yang diperoleh dalam bentuk tabel, angka yang tersedia kemudian melakukan uraian dan penjelasan mengenai biaya pemeliharaan untuk meningkatkan efisiensi CV. Tiga Bintang Nusantara Palembang.

Hasil analisis menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran yang baik adalah dengan menerbitkan pedoman, proposal anggaran permulaan, negosiasi, review dan persetujuan serta revisi anggaran. Selain itu juga menggunakan anggaran fleksibel yang disusun dengan menetapkan adanya standar biaya pemeliharaan. Standar tersebut dapat ditetapkan dengan mengadakan pemisahan biaya tetap dan biaya variabel sehingga dapat diketahui tarif biaya yang terjadi baik tarif tetap dan tarif variabel.

Penelitian lain dilakukan oleh Miftahul Jannah (2008) berjudul : "Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang". Perumusan masalahnya adalah bagaimana penyusunan anggaran biaya produksi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penyusunan anggaran biaya produksi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang. Manfaat penelitian yaitu bagi penulis, bagi Perusahaan Air Minum Tirta Musi Kota Palembang.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian arsip operasionalisasi. Operasionalisasi variabel yang digunakan adalah penyusunan anggaran biaya produksi. Data yang digunakan adalah data primer dan teknik

pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Analisis data yang digunakan adalah analisis kualitatif dan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis penyusunan anggaran biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa penyusunan anggaran biaya produksi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang adalah dalam operasionalnya untuk menghasilkan air bersih tetap saja menghitung HPP. Adapun HPP terdiri dari biaya sumber air dan biaya pengolahan air, dan biaya-biaya ini ada komponen biaya yang dianggarkan tetapi tidak direalisasikan dan ada biaya yang direalisasikan tetapi tidak dianggarkan. Hal ini dapat mempengaruhi laba. Dalam penyusunan anggaran biaya produksi ini perusahaan menggunakan pendekatan penyusunan *bottom up*, pada kenyataannya menggunakan *bottom up* itu belum begitu baik. Maka penulis menggunakan partisipatif.

Perbedaan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis yaitu dengan judul Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang. Perumusan masalah yang akan diteliti yaitu bagaimana proses penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang. Operasionalisasi variabel yang digunakan yaitu proses penyusunan anggaran biaya umum.

Persamaan penelitian sebelumnya dengan penelitian penulis yaitu sama-sama meneliti tentang proses penyusunan anggaran pada suatu perusahaan.

B. Landasan Teori

1. Anggaran Biaya Umum

a. Pengertian Anggaran Biaya Umum

Anggaran biaya umum Sutrisno (2007:11) adalah biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengelola administrasi perusahaan, termasuk gaji direktur, bagian akuntansi, penyusutan peralatan kantor, biaya riset dan pengembangan, dan lainnya selain biaya produksi dan biaya pemasaran.

Menurut M. Nafarin (2000:77) anggaran biaya umum adalah beban yang umumnya terjadi pada bagian personalia, bagian keuangan, dan bagian umum.

Adapun menurut M. Munandar (2001:26) mengenai anggaran biaya umum adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.

Berdasarkan pengertian anggaran biaya umum di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya umum merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengelola administrasi perusahaan

baik pada bagian personalia, bagian keuangan maupun bagian administrasi.

b. Fungsi Anggaran Biaya Umum

Menurut Mulyadi (2001:502) menyatakan bahwa anggaran biaya umum mempunyai beberapa fungsi :

- 1) Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- 2) Anggaran merupakan cetak biru aktifitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
- 3) Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit oraganisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer atas.
- 4) Anggaran berfungsi sebagai alat tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi yang sesungguhnya.
- 5) Berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- 6) Sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Fungsi anggaran biaya umum Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003:51) dalam suatu perusahaan mempunyai beberapa fungsi bagi manajemen, antara lain sebagai berikut:

- 1) Dalam bidang perencanaan
 - a) Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan studi dan penelitian.
 - b) Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan untuk menentukan arah kegiatan yang paling menguntungkan.
 - c) Untuk membantu kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan.
 - d) Menentukan tujuan-tujuan perusahaan.
 - e) Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia.
 - f) Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih aktif.
- 2) Dalam bidang koordinasi
 - a) Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
 - b) Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
 - c) Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program.
 - d) Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
- 3) Dalam bidang pengawasan
 - a) Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran.
 - b) Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan.

Berdasarkan pendapat-pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran biaya umum yaitu

dalam bidang perencanaan, dalam bidang koordinasi dan dalam bidang pengawasan.

c. Kegunaan Anggaran Biaya Umum

Menurut M. Munandar (2001:10) anggaran biaya umum memiliki tiga manfaat pokok, yaitu:

1) Sebagai Pedoman Kerja

Yaitu memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

2) Sebagai Alat Pengkoordinasian Kerja

Yaitu alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.

3) Sebagai Alat Pengawasan Kerja

Yaitu sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nantinya.

Kegunaan anggaran biaya umum Abdul Halim (2000:174) mempunyai empat sasaran pokok yaitu:

1) Memperjelas rencana strategi.

2) Membantu koordinasi kegiatan beberapa bagian dari suatu organisasi.

- 3) Melimpahkan tanggung jawab kepada manajer, untuk memberikan otorisasi jumlah yang diizinkan untuk dikeluarkan dan menginformasikan kinerja yang diharapkan.
- 4) Memperoleh kesepakatan bahwa anggaran merupakan dasar penilaian kinerja manajer.

Anggaran biaya umum M. Nafarin (2000:13) mempunyai banyak kegunaan antara lain:

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- 3) Dapat memotivasi pegawai.
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai
- 5) Menghindari pemborosan, dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya, seperti: tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi para manajer.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat disimpulkan kegunaan anggaran biaya umum adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja sehingga dapat memperjelas rencana kerja suatu perusahaan.

d. Jenis-jenis Anggaran Biaya Umum

Jenis anggaran biaya umum M. Munandar (2001:26) terdiri dari :

- 1) Gaji Karyawan Kantor (*Office Salaries*), ialah gaji yang dibayarkan kepada para karyawan di kantor administrasi.
- 2) Gaji Pemeliharaan Kantor (*Office Maintenance*), ialah biaya untuk pemeliharaan ruangan dan peralatan kantor administrasi.
- 3) Biaya Perbaikan Kantor (*Office Repair*), ialah biaya untuk perbaikan ruangan dan peralatan kantor administrasi.
- 4) Depresiasi Peralatan Kantor (*Depreciation of Office Furnitures*), ialah beban depresiasi terhadap peralatan-peralatan di kantor administrasi.
- 5) Depresiasi Gedung Kantor (*Depreciation of Office Building*), ialah beban depresiasi terhadap bangunan (gedung) kantor administrasi.
- 6) Biaya Listrik Kantor (*Office Heat and Light*), ialah biaya listrik untuk keperluan kantor administrasi.
- 7) Biaya Telepon Kantor (*Office Telephone*), ialah biaya telepon untuk keperluan bangunan serta peralatan kantor administrasi.
- 8) Biaya Asuransi Kantor (*Office Insurance*), ialah biaya asuransi terhadap bangunan serta peralatan kantor administrasi.

9) Biaya *Supplies* Kantor (*Office Supplies*), ialah biaya untuk keperluan-keperluan kecil lainnya di kantor administrasi, seperti misalnya kertas, karbon, lem, tinta, peranko dan sebagainya.

Menurut M. Nafarin (2000:77) jenis-jenis anggaran biaya umum antara lain sebagai berikut :

- 1) Biaya gaji pimpinan dan staf.
- 2) Biaya depresiasi peralatan kantor.
- 3) Biaya *supplies* kantor.
- 4) Biaya pemeliharaan kantor.
- 5) Biaya umum lainnya.

Berdasarkan pendapat yang diuraikan di atas mengenai jenis-jenis anggaran biaya umum, dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis anggaran biaya umum terdiri dari biaya gaji pimpinan dan staf, biaya depresiasi peralatan kantor, biaya *supplies* kantor, biaya asuransi, biaya listrik dan komunikasi.

e. **Karakteristik Anggaran Biaya Umum**

Menurut Abdul Halim (2000:173), menyatakan karakteristik anggaran biaya umum adalah sebagai berikut :

- 1) Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha
- 2) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibentuk dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual/diproduksi)

- 3) Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun
- 4) Anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.
- 5) Usulan anggaran yang telah ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- 6) Anggaran yang telah disetujui hanya diubah jika terjadi kondisi khusus.
- 7) Secara periodik, kinerja keuangan dan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran yang kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

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

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu 1 tahun
- 3) Usulan anggaran *direview* dan disetujui oleh pihak berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- 4) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- 5) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.

- 6) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Berdasarkan pendapat sebelumnya maka karakteristik anggaran biaya umum dapat disimpulkan bahwa karakteristik anggaran biaya umum dinyatakan dalam satuan moneter untuk kurun waktu satu tahun serta harus direview dan disetujui oleh pimpinan perusahaan.

2. Penyusunan Anggaran Biaya Umum

a. Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya Umum

Menurut M. Nafarin (2000:12) tujuan penyusunan anggaran biaya umum adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan data
- 2) Untuk mengadakan pembatasan jumlah data yang dicari dan digunakan
- 3) Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari ataupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan
- 4) Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana supaya dapat mencapai hasil yang maksimal
- 5) Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena agar lebih jelas dan nyata terlihat
- 6) Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Tujuan penyusunan anggaran biaya umum Mulyadi (2001:56), antara lain sebagai berikut :

- 1) Menentukan harga jual yang akan dibebankan kepada pemesan.
- 2) Mempertimbangkan penerimaan atau penolakan pesanan.
- 3) Memantau realisasi biaya produksi.
- 4) Menghitung laba atau rugi tiap pesanan.
- 5) Menentukan harga pokok pesanan produk jadi dan produk dalam proses yang disajikan dalam neraca.

Jajuk Herawati dan Sunarto (2004:4) tujuan penyusunan anggaran biaya umum 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.
- 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.

Berdasarkan keterangan di atas, dapat disimpulkan tujuan anggaran biaya umum untuk merinci sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan, sehingga dapat mempengaruhi pengawasan, dan menunjang kegiatan penjualan, sehingga dapat mengatur tingkat produksi seminimal mungkin.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Umum

Menurut M. Munandar (2001:10) faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran biaya umum antara lain secara garis besar dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

- 1) Faktor intern yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor ini antara lain berupa:
 - a) Penjualan tahun-tahun yang lalu
 - b) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
 - d) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif)
 - e) Modal kerja yang dimiliki perusahaan

- f) Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan
 - g) Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik di bidang pemasaran, di bidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun di bidang personalia.
- 2) Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :
- a) keadaan persaingan
 - b) tingkat pertumbuhan penduduk
 - c) tingkat penghasilan masyarakat
 - d) tingkat pendidikan masyarakat
 - e) tingkat penyebaran penduduk
 - f) agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat
 - g) Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keuangan
 - h) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional kemajuan teknologi dan sebagainya.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas, faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran biaya umum antara lain yaitu faktor intern dimana informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri serta faktor ekstern, dimana informasi

dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan.

c. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum

Mulyadi dan Johny Setyawan (2000:177) proses penyusunan anggaran biaya umum adalah sebagai berikut :

1) Menertibkan pedoman penyusunan anggaran

Langkah pertama dalam penyusunan anggaran adalah menertibkan pedoman penyusunan anggaran yang memerintahkan untuk menyusun anggaran ke semua manajer tanpa kecuali, pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strategisnya, dimodifikasikan sesuai dengan perkembangan yang terjadi sejak disetujui, khususnya prestasi perusahaan pada saat itu.

2) Membuat proposal anggaran permulaan

Anggaran dibuat berdasarkan kondisi yang ada dengan perusahaan dimana perlu, perubahan bisa berbentuk :

a) Perubahan karena kekuatan eksternal, yaitu

- (1) Perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada penjualan
- (2) Perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli
- (3) Perubahan upah tenaga kerja
- (4) Perubahan pada biaya kegiatan
- (5) Perubahan harga jual

- b) Perubahan karena kebijakan dan praktek internal, yaitu
 - (1) Perubahan biaya produksi
 - (2) Perubahan biaya kebijakan
 - (3) Perubahan dalam hal pangsa pasar
- 3) Proses Negosiasi, yaitu mendiskusikan anggaran yang diusulkan.
 Bagian yang menyusun anggaran mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya, atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian. Banyak bagian yang menyusun anggaran cenderung menurunkan tingkat penjualan dan menaikkan biaya sehingga anggaran modal dicapai, perbedaan ini biasanya disebut Slack.
- 4) *Review* dan persetujuan, persetujuan akhir direkomendasikan oleh panitia anggaran, kemudian menyerahkan anggaran yang disetujui ke dewan direktur untuk disyahkan.
- 5) Revisi anggaran, suatu pertimbangan penting dalam administrasi anggaran, adalah prosedur revisi anggaran yang telah disetujui.

Proses penyusunan anggaran biaya umum Mulyadi (2001:508), antara lain sebagai berikut:

1) Penetapan Sasaran

Sasaran adalah target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan, penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan sasaran yang telah ditetapkan. Proses penyusunan

anggaran mengalokasikan sumber daya kepada para manajer yang diberi peran agar jelas tugas yang diembannya.

2) Tahap Implementasi

Setelah sasaran ditetapkan dan ditunjuk orang yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran dialokasikannya sumber daya kepada orang tersebut, kemudian mengkonsolidasikan di dalam fungsi anggaran komprehensif yang formal untuk disahkan direksi.

3) Tahap pengendalian dan evaluasi kinerja

Sasaran dapat tercapai perlu tindakan pemantauan secara kontinyu terhadap kemajuan karyawan dalam mencapai sasaran, hasil sesungguhnya dalam tahap pengendalian dan evaluasi kinerja, dibandingkan dengan standar yang tercantum dalam anggaran untuk menunjukkan bidang masalah-masalah dan menyarankan tindakan pembetulan yang memadai bagi kinerja yang berada dibawah standar.

Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran biaya umum yaitu menerbitkan pedoman penyusunan anggaran, membuat usulan anggaran permulaan, proses negosiasi, *review* dan persetujuan dan revisi anggaran.

d. Pendekatan Penyusunan Anggaran Biaya Umum

Selain tahapan-tahapan dalam penyusunan anggaran biaya umum, anggaran biaya umum juga dapat dilihat dari segi pendekatan penyusunannya. Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:83) terdiri dari:

1) *Top Down atau Otoriter*

Anggaran ditetapkan sendiri oleh pemimpin dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya, metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap akan terlalu lama dan tidak tetap jika diserahkan kepada bawahan.

2) *Bottom Up atau Demokrasi*

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

3) *Campuran atau Top Down dan Bottom Up*

Perusahaan menyusun anggaran dari atas atau pimpinan, kemudian dilanjutkan oleh karyawan bawahan, jadi ada pedoman dari atas dan dilanjutkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan dari atasan.

Adapun pendekatan anggaran biaya umum menurut Indra Bastian (2006:178) adalah sebagai berikut:

1) Pendekatan Fungsional

Dalam hal ini, proses penyusunan anggaran harus dapat menjamin pelaksanaan fungsi anggaran : alokasi, stabilitas, dan distribusi. Ini berarti perspektif ekonomi tidak dapat dihilangkan begitu saja dalam setiap pengkajian anggaran sektor publik. Alokasi anggaran dikatakan efektif apabila dapat menyeimbangkan berbagai permintaan di dalam pemerintah, baik dari organisasi sektor swasta dan sektor publik.

2) Pendekatan Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan anggaran dapat dibedakan menjadi rasional dan penyesuaian/bertahap. Pendekatan rasional didasari pada pemikiran ekonomi tradisional. Penyusunan anggaran biasanya didasarkan pada pendekatan rasional, dan pelaksanaan/evaluasi anggaran dilakukan sesuai dengan pendekatan bertahap dan kompromistis.

Anggaran biaya umum disusun untuk membantu manajer puncak mengkomunikasikan tujuan perusahaan kepada manajer unit, mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan unit dan mengevaluasi prestasi manajer puncak pertanggungjawaban, karena anggaran harus dapat memotivasi manajer untuk berpartisipasi aktif dalam penyusunan

anggaran dan melaksanakan komitmen yang dinyatakan dalam anggaran.

e. Keuntungan dan Kelemahan Penyusunan Anggaran Biaya Umum

Menurut Cristina (2002:18) ada beberapa keuntungan penyusunan anggaran biaya umum, antara lain sebagai berikut :

- 1) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut dilaksanakan. Bagi manajemen, hasil proyeksi ini menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- 2) Dalam menyusun anggaran diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilakukan. Analisis ini sangat bermanfaat bagi manajemen sekaligus ada pilihan untuk tidak melanjutkan keputusan tersebut.
- 3) Anggaran merupakan penelitian unjuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk menilai baik buruknya suatu hasil yang diperoleh.
- 4) Anggaran memerlukan adanya dukungan organisasi yang baik sehingga para manager mengetahui kekuasaan, kewenangan, dan kewajibannya. Anggaran sekaligus sebagai alat pengendalian pola kerja karyawan dalam melakukan suatu kegiatan.

Keuntungan penyusunan anggaran biaya umum Jajuk Herawati dan Sunarto (2004:13), adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil yang diharapkan disuatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana tersebut direncanakan, bagi manajemen hasil proyeksi ini dapat menciptakan peluang untuk memilih rencana yang paling menguntungkan untuk dilaksanakan.
- 2) Penyusunan anggaran diperlukan analisis yang sangat teliti terhadap setiap tindakan yang akan dilaksanakan.
- 3) Anggaran merupakan penelitian untuk kerja sehingga dapat dijadikan patokan untuk memiliki baik buruknya hasil yang diperoleh.
- 4) Anggaran memerlukan adanya dukungan dari organisasi yang baik sehingga setiap manajer mengetahui kekuasaan, wewenang dan kewajibannya.
- 5) Mengingat bahwa setiap manajer dan karyawan dilibatkan dalam menyusun anggaran, maka memungkinkan terciptanya perasaan ikut berperan serta.

Kelemahan penyusunan anggaran biaya umum Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003:53) anatara lain sebagai berikut :

- 1) Anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.

- 2) Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- 3) Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- 4) Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

Kelemahan penyusunan anggaran biaya umum Jajuk Herawati dan Sunarto (2004:13) adalah sebagai berikut:

- 1) Penyusunan anggaran menafsirkan yang dipakaikan belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- 2) Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari pada yang direncanakan, jadi anggaran harus disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.
- 3) Penyusunan anggaran memerlukan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- 4) Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap.

Berdasarkan keterangan yang sudah dijelaskan di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya umum yang telah disusun masih terdapat keterbatasannya, oleh karena itu kerja sama yang baik antar semua bagian yang ada disuatu perusahaan sangat dibutuhkan karena anggaran tidak akan berjalan efektif apabila dalam pelaksanaannya tidak terdapat kerja sama yang baik.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Menurut Sugiyono (2003:10-11) jika dilihat dari tingkat eksplanasinya terdiri dari tiga bentuk:

1. Deskriptif

Yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variable mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

2. Komparatif

Yaitu suatu penelitian yang bersifat membandingkan variabel penelitian merupakan variabel mandiri tetapi untuk sample yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.

3. Asosiasif

Yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Adapun jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah penelitian deskriptif karena pembahasan yang akan dilakukan bersifat menjelaskan mengenai proses penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

B. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang yang beralamat Jalan Jenderal A. Yani No. 541 Palembang 30268 Telp. (0711) 512523.

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan bagaimana variabel itu diukur. Operasionalisasi variabel yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel III.1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Proses penyusunan anggaran biaya umum	Cara pembuatan anggaran yang dimulai dari instruksi Executive Vice President kepada masing-masing unit kerja yang dibuat dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu.	a. Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran b. Membuat usulan anggaran permulaan c. Proses negosiasi d. Review dan persetujuan e. Revisi anggaran

Sumber : Penulis 2009

D. Data yang Diperlukan

Nur Indrianto dan Bambang Supomo (2002:146-147) klasifikasi data dilihat dari cara memperoleh terbagi menjadi dua:

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya (tidak melalui perantara).

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer yang meliputi:

- a) Gambaran umum PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.
- b) Aktivitas PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.
- c) Data anggaran dan realisasi biaya umum Tahun 2006-2008 PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menurut Husein Umar (2001:49-51) dapat dilakukan melalui 4 metode sebagai berikut:

1. Metode Kuisisioner

Kuisisioner adalah pengumpulan data dengan atau mengeluarkan daftar pertanyaan kepada responden dengan harapan memberikan respon atas dasar pertanyaan tersebut.

2. Metode Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara langsung berhadapan dengan responden.

3. Metode Observasi

Observasi adalah pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka signifikan selama penelitian.

4. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan suatu peristiwa pada waktu yang lalu.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah metode wawancara dan dokumentasi. Peneliti melakukan komunikasi langsung dengan pihak yang berwenang mengenai data-data yang berkaitan dengan proses penyusunan anggaran biaya umum.

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

Menurut M. Iqbal Hasan (2002:32-33) ada dua metode analisis data yang digunakan untuk menganalisis data yaitu:

1. Metode Analisis Kualitatif

adalah analisis data dimana datanya tidak dinyatakan dalam bentuk angka-angka.

2. Metode Analisis Kuantitatif

adalah analisis data dimana datanya dinyatakan dalam bentuk bilangan angka yang dapat diukur.

Metode yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah metode analisis kualitatif, dengan memberikan penjelasan mengenai proses penyusunan anggaran biaya umum.

Teknik analisis yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menyajikan tabel dan uraian penjelasan mengenai proses penyusunan anggaran biaya umum PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang, sehingga dapat diperoleh kesesuaian antara teori yang ada dengan kenyataan yang ditemukan pada tempat penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

a. Sejarah Singkat PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang adalah sebuah perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa angkutan Kereta Api. Sejarah perkerataapian telah dimulai lama sebelum Indonesia merdeka. Rencana pembuatan rel kereta api pertama kali di Indonesia oleh Gubernur Jenderal Hindia Belanda Daendles pada tahun 1808 dengan tujuan untuk mempercepat gerakan tentara Belanda dan untuk mengangkat hasil bumi dari pedalaman. Nama perusahaan kereta api itu mulanya disebut *staats Spoorwagen* (SS). Kemudian diganti menjadi *Spoorwagen Vreenigd Spooregbedrij* swasta yang bergerak dibidang kereta api.

Pada masa pendudukan Jepang seluruh perusahaan kereta api di Indonesia diambil alih oleh penguasanya dan disatukan dalam satu pimpinan milik pemerintah di Jawa di bawah kekuasaan Angkatan Darat Jepang (Riyuku) dengan nama Testudo dan Sumatera dibawah kekuasaan Angkatan Laut (Kaigun) dengan nama Testudo Kitoko.

Setelah Indonesia merdeka seluruh jaringan Kereta Api diambil oleh pemerintah dengan terus mengalami perubahan baik dalam hal nama maupun bentuk perusahaan. Berikut ini perusahaan-perusahaan yang terjadi pada perusahaan Kereta Api di Indonesia.

a. DKA (Djawatan Kereta Api)

Pada tanggal 17 Agustus 1945 setelah Jepang menyerah adalah saat yang bersejarah bagi seluruh rakyat Indonesia dimana lahirnya Proklamasi Kemerdekaan Indonesia. Pada saat itu secara otomatis perusahaan Kereta Api praktis milik Bangsa Indonesia dan dikuasai pemerintah dengan nama Djawatan Kereta Api Republik Indonesia dengan bergabung menjadi Djawatan Kereta Api. Setelah Konfersi Meja Bundar (KMB) ditandatangani maka segala sesuatu mengenai Indonesia termasuk juga Djawatan Kereta Api Republik Indonesia menjadi tanggung jawab bangsa Indonesia sepenuhnya dan seluruh Kereta Api disatukan menjadi Djawatan Kereta Api (DKA).

b. PNKA (Perusahaan Negara Kereta Api)

Setelah peleburan Djawatan Kereta Api Republik Indonesia dan penggabungan *Staats Spoorgwagen Vreeningd Spooregbedrij* (SSNS) menjadi Djawatan Kereta Api yang digariskan dengan Surat Keputusan Menteri perhubungan tanggal 4 September 1951 Nomor 32212 / Maret / 1951, maka selanjutnya dengan PP Nomor

22 / 983 tanggal 22 Mei 1963 DNEA didirikan sesuai dengan UU Nomor 19/60.

c. PJKA (Perusahaan Jawatan Kereta Api)

Sesuai dengan pasal 3 ayat (2) 1945, UU Nomor 19 tahun 1969 dan lembaga Negara Nomor 40 tahun 1969 (PP Nomor 61/71) mulai 15 September 1971 maka status PNKA dirubah menjadi Perjan (Perusahaan Jawatan) dengan nama PJKA. Perusahaan tersebut dimaksud untuk membina perusahaan perkeretaapian yang sesuai dengan perkembangan sosial ekonomi masyarakat agar angkutan kereta api dapat memenuhi kebutuhan.

d. PERUMKA (Perusahaan Umum Kereta Api)

perusahaan umum kereta api didirikan dengan PP 51/90 tanggal 30 Oktober 1990 dengan UU No. 9/69.

e. PERSERO (PT. Kereta Api)

Perubahan menjadi PT. Kereta Api ini sesuai dengan PP 19 tahun 1998 tentang pengalihan bentuk perusahaan umum kereta api menjadi perusahaan umum (Persero) dan sesuai dengan Akta Notaris Imas fatimah, SH Nomor 02 tanggal 1 Juni 1999 tentang pendirian PT. Kereta Api (Persero) Divisi regional III Sumatera Selatan Palembang.

b. Visi dan Misi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

1) Visi PT. Kereta Api (Persero)

Visi Kereta Api (Persero) dalam melaksanakan kegiatan usahanya yaitu perusahaan bergerak dalam bidang jasa angkutan Kereta Api yang handal pada jalan rel untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dalam rangka penyelenggaraan angkutan, baik itu mobilitas perpindahan orang dari satu tempat ke tempat yang lainnya maupun melayani perpindahan barang dari suatu tempat ketempat tujuan.

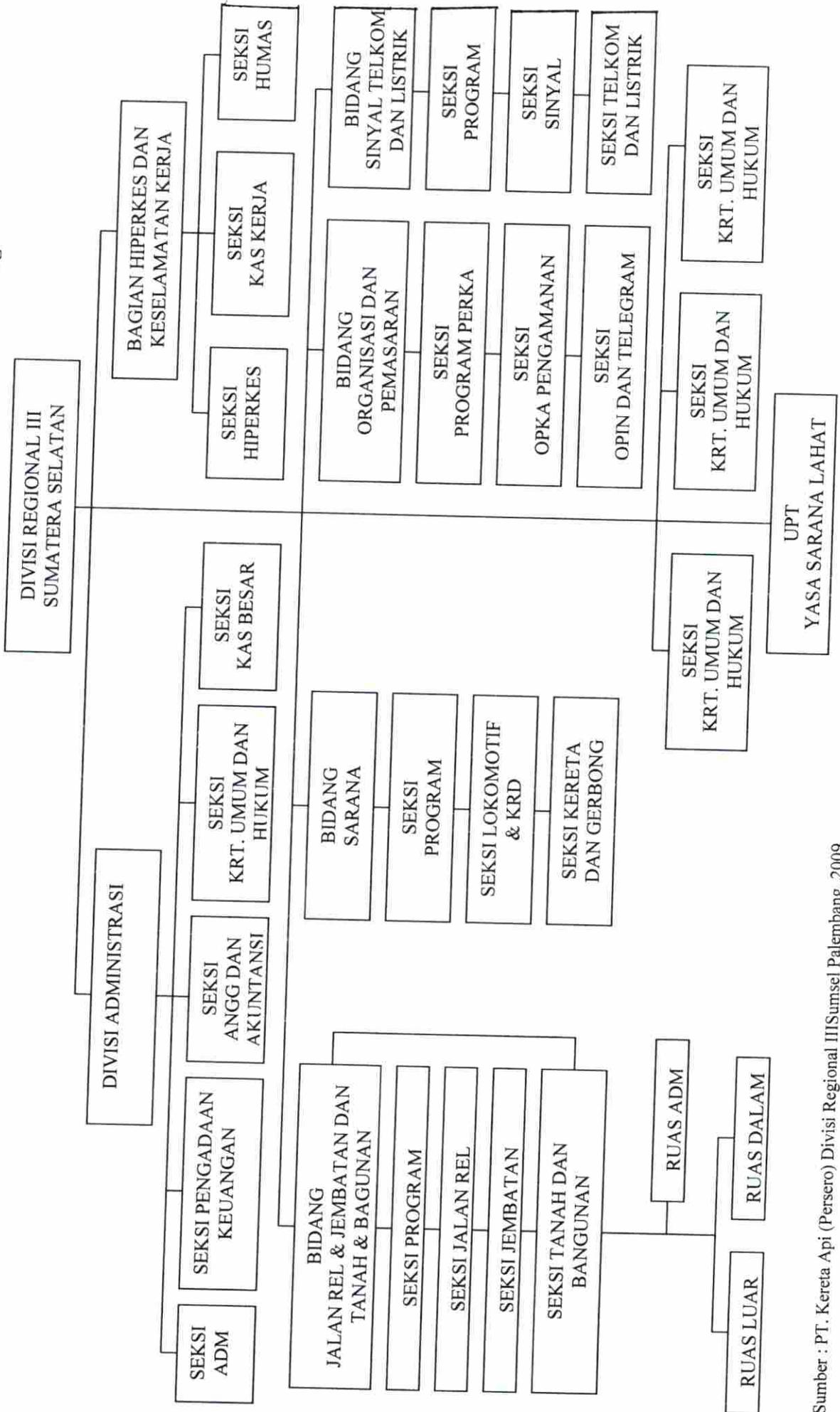
2) Misi PT. Kereta Api (Persero)

Misi PT. Kereta Api (Persero) adalah sebagai berikut :

- a) Meningkatkan pelayanan jasa angkutan Kereta Api kepada masyarakat dan mendorong pengembangan usaha dalam menunjang pembangunan.
- b) Menambah kapasitas angkutan.
- c) Menambah keselamatan penumpang.
- d) Mengutamakan ketepatan waktu.
- e) Mengutamakan kenyamanan bagi penumpang.
- f) Mendukung peningkatan pembangunan.

c. Struktur Organisasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

Struktur Organisasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang



Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III SumseI Palembang, 2009

d. Pembagian Tugas dan Wewenang

1. Divisi Regional III Sumatera Selatan

Divisi Regional III Sumatera Selatan di pimpin oleh seorang Kepala Divisi Regional yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada Direksi Divisi Regional III Sumatera Selatan mempunyai tugas pokok menyelenggarakan perusahaan angkutan penumpang dan barang serta program pemeliharaan dan perbaikan sarana dan prasarana di Wilayah Divisi Regional III Sumatera Selatan.

2. Divisi Administrasi

Bagian administrasi adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Divisi Regional III Sumatera Selatan, yang dipimpin seorang kepala bagian yang bertanggung jawab kepada Kepala Divisi Regional III Sumatera Selatan.

Tugas Pokok :

Merumuskan dan menyusun program pengelolaan dan evaluasi kinerja sumber daya manusia (SDM), pendayagunaan keuangan, penyusunan rencana kerja Anggaran Divisi dan Akuntansi, kerumahtanggaan/umum dan hukum, serta administrasi kas besar.

Fungsi :

- a. Pelaksanaan pengelolaan dan evaluasi kinerja SDM
- b. Pelaksanaan pengelolaan administrasi keuangan dan pengesahan pembayaran

- c. Penyusunan rencana kerja anggaran tahunan divisi dan pengelolaan administrasi anggaran dan akuntansi
- d. Pelaksanaan administrasi umum/kerumahtanggaan dan hukum
- e. Pelaksanaan administrasi kas besar.

Divisi administrasi terdiri dari :

- a. Seksi Sumber Daya Manusia
Seksi SDM mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan kebutuhan administrasi dan sistem informasi SDM, melaksanakan pengendalian, pembinaan, pelatihan, sertifikasi dan evaluasi kinerja SDM.
- b. Seksi Pengadaan Keuangan
Tugas pokok seksi pendayagunaan keuangan adalah melaksanakan administrasi keuangan, pengesahan pembayaran gaji dan non pegawai, pengesahan pembayaran kepada pihak ketiga, serta penyelesaian dokumentasi analisa dan tata usaha.
- c. Seksi Anggaran dan Akuntansi
Tugas pokoknya adalah menyusun rencana kerja anggaran tahunan divisi, melaksanakan rencana dan pengendalian pelaksanaan anggaran belanja, pendapatan, dan proses akuntansi biaya, persediaan dan aktiva tetap beserta vertifikasinya, penyelenggaraan buku besar, serta penyusunan laporan keuangan.

d. Seksi Kerumahtanggaan Umum dan Hukum

Mempunyai tugas pokok melaksanakan kegiatan protokoler, tata usaha, pengadaan alat perlengkapan termasuk perlengkapan pegawai dan keperluan kantor, pencatatan barang-barang inventaris, pengaturan akomodasi perkantoran, pengurusan wisma/mess, pengarsipan surat menyurat dan pengaturan-pengaturan perkeretaapian dan pelaksanaan pertimbangan dan bantuan hukum.

e. Seksi Kas Besar

Tugas pokoknya yaitu melaksanakan penerimaan dan penyimpangan uang atau surat menyurat berharga dengan pencatatannya, serta melaksanakan pembukuan kas besar.

3. Bagian HIPERKES dan Keselamatan Kerja

Bagian hiperkes dan keselamatan kerja adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Divisi regional III Sumatera Selatan. Bagian ini dipimpin seorang Kepala Bagian yang bertanggungjawab kepada Kepala Divisi Regional III Sumatera Selatan.

Tugas Pokok :

Melaksanakan penelitian, pengujian dan pembinaan hygiene perusahaan, kesehatan lingkungan kerja dan keselamatan kerja, melaksanakan pengendalian, pembinaan dan evaluasi kerja unit pelayanan kesehatan di Wilayah Divisi Regional III Sumatera Selatan.

Fungsi :

- a. Pelaksanaan penelitian, pengujian dan pembinaan hygiene perusahaan dan kesehatan lingkungan kerja, ergonomis, psikologi kerja, serta melaksanakan evaluasi kinerja Unit Pelayanan Kesehatan.
- b. Pelaksanaan pelatihan dan pemberian bantuan teknis kegiatan keselamatan dan perlindungan kerja.

Bagian Hiperkes dan Keselamatan Kerja terdiri dari :

- a. Seksi HIPERKES
Seksi HIPERKES mempunyai tugas pokok melaksanakan penelitian, pengujian dan pembinaan hygiene perusahaan, kesehatan lingkungan kerja.
- b. Seksi Kesehatan Kerja
Tugas pokok seksi kesehatan kerja adalah melaksanakan pengendalian, pembinaan dan evaluasi kerja unit pelayanan kesehatan di Wilayah Divisi Regional III Sumatera Selatan.
- c. Seksi Humas
Tugas pokoknya adalah memberikan informasi kepada pihak luar atau masyarakat mengenai kinerja perusahaan dan pelayanan perusahaan serta melaksanakan evaluasi kinerja unit pelayanan kesehatan.

4. Bidang Jalan Rel, Jembatan, Tanah dan Bangunan

Merupakan satuan organisasi dilingkungan PT. Kereta Api (Persero) berada di bawah Divisi Regional III Sumatera Selatan yang dipimpin oleh seorang kepala bidang yang bertanggungjawab kepada kepala Divisi Regional III Sumatera Selatan.

Tugas Pokok :

Merumuskan, merencanakan dan mengendalikan program pemeliharaan jalan rel, sepur simpang, jembatan, tanah dan bangunan.

Fungsi :

- a. Penyusunan program anggaran dan evaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, jembatan, tanah dan bangunan.
- b. Penyusunan program pemeliharaan jalan rel dan sepur panjang.
- c. Penyusunan program pemeliharaan rel dan sepur panjang.
- d. Pengendalian, pemeliharaan, inventarisasi dan pendayagunaan tanah dan bangunan.
- e. Pelaksanaan pemeliharaan dan perbaikan mesin berat dan mesin ringan dan fasilitas pemeliharaan rel.

Bidang ini terdiri dari :

a. Seksi Program

Tugas pokoknya adalah merencanakan perencanaan program anggaran dan evaluasi kinerja pemeliharaan jalan rel, sepur panjang, jembatan, tanah dan bangunan.

b. Seksi Jalan Rel

Mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan pemeliharaan jalan rel dan sepur panjang.

c. Seksi Jembatan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan pemeliharaan jembatan.

d. Seksi Tanah dan Bangunan

Mempunyai tugas pokok melaksanakan pengendalian, pemeliharaan, inventarisasi serta pendayagunaan tanah dan bangunan.

Terdiri dari :

- 1) Ruas Administrasi
- 2) Ruas Luar
- 3) Ruas Dalam

5. Bidang Sarana

Adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada dibawah Divisi Regional III Sumatera Selatan, yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang.

Tugas Pokok :

Melaksanakan penyusunan program dan evaluasi kinerja pemeliharaan, perbaikan dan pendayagunaan sarana.

Fungsi :

- a. Penyusunan program anggaran dan evaluasi kinerja, pemeliharaan, perbaikan dan pendayagunaan sarana.
- b. Penyusunan program pemeliharaan, perbaikan dan pendayagunaan lokomotif dan Kereta Rel Diesel (KRD), serta jaminan kelayakannya.

Bidang sarana terdiri dari :

- a. Seksi Program
Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program anggaran dan evaluasi kinerja pemeliharaan, perbaikan dan pendayagunaan sarana (lokomotif dan KRD, kereta dan gerbong).
 - b. Seksi Lokomotif & KRD
Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program pemeliharaan, perbaikan dan pendayagunaan lokomotif dan KRD, serta menjamin kelayakannya.
 - c. Seksi Kereta dan Gerbong
Mempunyai tugas pokok melaksanakan penyusunan program pemeliharaan, perbaikan dan pendayagunaan kereta dan gerbong, serta menjamin kelayakannya.
6. Bidang Organisasi dan Pemasaran
- Adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero) yang berada di bawah Divisi Regional III Sumatera Selatan, yang dipimpin oleh seorang kepala bidang.

Tugas Pokok :

Melaksanakan pembinaan, pengendalian dan evaluasi kinerja operasi dan pemasaran angkutan penumpang dan barang.

Fungsi :

- a. Penyusunan program pendapatan dan biaya kegiatan operasi dan pemasaran jasa angkutan penumpang dan barang, pembuatan Grafik Perjalan Kereta Api (GAPEKA), serta melaksanakan pembinaan penjualan jasa angkutan.
- b. Penyusunan pemasaran angkutan penumpang dan barang, menganalisis dan negosiasi tarif, menganalisis keseluruhan pengguna jasa, serta bina pelanggan.
- c. Penyiapan ketertiban operasi kereta dan gerbong, serta melaksanakan pelayanan operasi sarana telekomunikasi (telegram).

Bidang Organisasi dan Pemasaran terdiri dari :

- a. Seksi Program Perjalanan Kereta Api
Mempunyai tugas pokok menyusun GAPEKA, menyusun program pendapatan dan biaya kegiatan operasi dan pemasaran jasa angkutan penumpang dan barang serta membina penjualan angkutan.
- b. Seksi Operasi Kereta Api dan Keamanan
Mempunyai tugas pokok menyusun perencanaan pembinaan teknis operasi Kereta Api, melaksanakan pengendalian operasi Kereta Api, mengevaluasi kinerja operasi, serta perencanaan pengendalian

keamanan dan ketertiban di atas Kereta Api dan di lingkungan divisi secara umum.

c. Seksi Operasi Teknis dan Telegram

Mempunyai tugas pokok menyiapkan perencanaan ketertiban operasi kereta dan gerbong, melaksanakan teknis telekomunikasi kereta api, administrasi pelayanan operasi sarana telekomunikasi.

7. Bidang Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik

Adalah satuan organisasi di lingkungan PT. Kereta Api (Persero), yang berada di bawah Divisi Regional III Sumatera Selatan, yang dipimpin oleh seorang Kepala Bidang.

Tugas Pokok :

Merumuskan, merencanakan dan mengendalikan program pemeliharaan sinyal telekomunikasi dan listrik serta mengevaluasi kinerja pemeliharaan dan pendayagunaan sinyal telekomunikasi dan listrik.

Fungsi :

- a. Penyusunan program anggaran pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik.
- b. Penyusunan program pemeliharaan sinyal.
- c. Penyusunan program pemeliharaan telekomunikasi dan listrik.

Bidang Sinyal, Telekomunikasi dan Listrik terdiri dari :

a. Seksi Program

- Mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan program anggaran dan evaluasi kinerja pemeliharaan sinyal, telekomunikasi dan listrik.

b. Seksi Sinyal

Mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan program pemeliharaan sinyal.

c. Seksi Telekomunikasi dan Listrik

Mempunyai tugas pokok melaksanakan perencanaan program pemeliharaan telekomunikasi dan listrik.

8. UPT BALAI YASA SARANA LAHAT

9. SUB DIVISI REGIONAL III KERTAPATI

10. SUB DIVISI REGIONAL III.2 TANJUNG KARANG

11. UPT YASA SARANA LAHAT

2. Aktivitas PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan adalah perusahaan milik negara yang beroperasi di sekitar Sumatera Selatan bagian Selatan dengan menyediakan jasa angkutan penumpang, angkutan barang dan kegiatan operasi lainnya seperti ruangan. Dari ketiga

jasa tersebutlah pendapatan operasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan berasal.

Pendapatan yang diperoleh dari angkutan penumpang terdiri dari angkutan penumpang kelas ekonomi, bisnis, dan eksekutif. Pendapatan yang diperoleh dari angkutan barang terdiri dari angkutan negosiasi dan angkutan non negosiasi, sedangkan pendapatan lain-lain diperoleh dari pendapatan sewa menyewa, dan bunga deposito.

3. Data Anggaran dan Realisasi Biaya Umum tahun 2006 – 2008 PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang anggaran biaya operasional terus meningkat dari realisasi yang ditetapkan terutama pada biaya umum, tetapi anggaran biaya umum yang ditetapkan oleh perusahaan masih tetap berkisar dari anggaran tahun sebelumnya. Dari tahun 2006, 2007, dan 2008 masing-masing anggaran dan realisasi selisihnya cukup besar, realisasi anggaran rata-rata 208 % khusus untuk biaya umum.

Data anggaran dan realisasi tahun 2006 – 2008 ada komponen biaya umum yang dianggarkan tetapi tidak direalisasikan, seperti dan ada biaya yang direalisasikan tetapi tidak dianggarkan seperti: biaya pendidikan dan pemeriksaan. Dan ada biaya yang direalisasikan tetapi tidak dianggarkan seperti biaya penelitian dan pengembangan, selisih persediaan dan biaya umum dipo mekanik. Hal ini dapat dilihat pada tabel IV.1.

Tabel IV. 1

**Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Umum
PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang
Tahun 2006, 2007, 2008
(Dalam Rupiah)**

Biaya Operasional	Tahun 2006		Tahun 2007		Tahun 2008	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Biaya Umum						
A. Biaya Pegawai Umum	7,499,693,000		8,823,227,000		10,055,350,000	
1. Gudang		533,721,311		735,204,136		957,192,582
2. Inklaring		112,149,058		49,902,226		-957,192,582
3. Hiperkes dan keselamatan kerja (HKK)		894,358,500		724,887,052		844,843,218
4. UPT Tanah dan bangunan		900,262,190		993,958,228		903,183,284
5. Kantor						
a. Sub Divisi Regional / Doap		6,541,944,153		8,542,914,052		10,183,427,816
b. Divisi Regional		6,928,981,666		5,650,389,042		8,123,686,400
c. Dipo mekanik		787,400,351		703,939,512		935,838,173
B. Beban Penjualan	1,355,000,000		1,554,417,000		1,554,417,000	
C. Beban Pendidikan	250,000,000		250,000,000		250,000,000	
D. Beban penelitian dan pengembangan						
E. Beban umum divisi Regional	3,682,914,000		3,581,768,000		3,581,768,000	
1. Pimp. Umum & Adm dan HKK		5,688,558,096		6,315,315,975		5,252,553,143
2. Jalan bangunan dan jembatan		529,626,353		344,312,744		386,669,092
3. Sinyal telekomunikasi dan listrik		157,939,646		102,871,500		119,541,300
4. Operasi dan pemasaran		13,871,818,979		11,288,586,431		11,210,082,824
5. Sarana		1,562,508,816		208,202,499		644,595,675
F. Beban umum sub Divisi Regional	3,182,950,000		4,234,883,000		4,234,883,000	
1. Pimp. Umum & Adm dan HKK		8,752,305,756		9,398,693,213		12,436,372,394
2. Jalan bangunan dan jembatan		881,018,692		2,942,208,300		3,598,397,387
3. Sinyal telekomunikasi dan listrik		344,469,800		1,095,794,462		875,205,867
4. Operasi dan pemasaran		1,731,123,571		1,225,637,922		2,135,090,531
5. Sarana		2,598,569,638		3,509,842,357		4,556,994,602
G. Beban Umum Gudang	192,734,000		196,534,000		196,534,000	
H. Beban umum Inklaring	1,604,868,000		1,709,184,000		1,712,805,000	
J. Selisih Persediaan		1,577,458		3,196,279		1,614,590
K. PBB		345,997,064		405,616,840		318,408,919
L. Beban Umum dipo Mekanik		81,037,285		21,262		357,381,360
M. Beban Putang ragu-ragu		32,857,864		249,006,157		269,967,764
N. Beban Cadangan ATDO		4,814,085,746		7,843,392,997		4,186,694,756
O. Biaya penyusutan AT Fasilitas				945,339,982		205,000
1. Mesin dan Peralatan		1,206,554,000		1,580,900,000		2,080,222,437
2. Instalasi bergerak		1,082,365,108		1,225,389,201		1,983,280,000
3. Inventaris		115,733,170		159,836,600		1,281,466,665
4. Kendaraan bermotor		29,407,050		133,445,095		159,836,600
P. Pemeriksaan		394,964,324		383,517,979		110,397,272
Total Biaya Umum	19,227,215,000	61,036,532,196	22,193,415,000	66,444,505,458	23,836,414,000	73,619,843,947
Selisih		-41,809,317,196		-44,251,090,458		-49,783,429,947

Sumber : PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis proses penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

Dalam penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang ada beberapa tahapan atau proses dalam penyusunan anggaran biaya umum, antara lain sebagai berikut:

a. Menerbitkan pedoman penyusunan anggaran

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam proses penyusunan anggaran biaya umum adalah menerbitkan pedoman penyusunan anggaran dari manajemen puncak. Dalam pedoman ini adalah yang memerintahkan untuk menyusun anggaran kesemua manajer divisi tanpa kecuali. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang administrasi, operasi dan pemasaran, sumber daya manusia, dan keuangan. Kebijakan pokok ini dikomunikasikan kepada manajer divisi sebagai dasar untuk rancangan anggaran, serta memungkinkan untuk menghasilkan sebuah anggaran partisipatif yang berupa suatu anggaran yang disiapkan dengan kerja sama penuh dari para partisipasi dan para manajer divisi pada semua bagian.

PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang telah menerbitkan pedoman penyusunan anggaran tetapi pada kenyataannya anggaran dan realisasi biaya umum selisihnya masih cukup besar. Hal ini menunjukkan bahwa pedoman penyusunan anggaran belum

ditaati sepenuhnya. Sehingga mengakibatkan adanya komponen biaya umum yang dianggarkan tetapi tidak direalisasikan dan ada biaya yang direalisasikan tetapi tidak dianggarkan. Hal ini dapat mempengaruhi biaya umum dan pada akhirnya dapat mempengaruhi laba pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

Oleh karena itu dalam proses penyusunan anggaran biaya umum, hendaknya PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang menerbitkan pedoman anggaran secara implisit serta menerbitkan asumsi-asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan dengan memperhatikan tingkat biaya umum yang diperoleh. Semua bagian yang ada di dalam perusahaan harus mengikuti pedoman yang telah diterbitkan.

b. Proposal Anggaran Permulaan

Proposal anggaran PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang dibuat oleh setiap manajer dibantu oleh stafnya mengembangkan permintaan anggaran biaya umum. Karena penyusunan anggaran akan dimulai tahun anggaran dengan fasilitas, karyawan dan sumber daya yang dimiliki saat ini, maka anggaran biaya umum dimodifikasi sesuai dengan pedoman anggaran yang telah dibuat.

PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang dalam membuat proposal anggaran permulaan tidak memperhatikan adanya perubahan biaya umum. Sehingga anggaran biaya umum masih berkisar pada tahun sebelumnya. Hal ini mengakibatkan

anggaran dan realisasi selisihnya cukup besar, rata-rata realisasi anggaran 208% khusus untuk biaya umum saja.

Berdasarkan keadaan yang telah dikemukakan PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang hendaknya memperhatikan asumsi-asumsi adanya perubahan biaya umum, perubahan kebijakan moneter dan perubahan-perubahan yang sangat dominan mempengaruhi usulan anggaran perusahaan baik dari faktor internal maupun faktor eksternal. Karena anggaran merupakan alat perencanaan yang baik yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai laba yang optimal.

c. *Negosiasi*

PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang dalam menyusun anggaran biaya umum setiap unit manajer divisi perlu mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan direktur/EVP. Lalu direktur berupaya mempertimbangkan usulan anggaran yang dibuat masing-masing divisi. *Negosiasi* ini juga dapat digunakan oleh direktur untuk menilai sampai seberapa jauh manajer divisi memiliki persepsi yang benar mengenai sasaran anggaran. Hal ini dapat dilakukan dengan melalui rapat dalam panitia anggaran yang sudah dibentuk.

Setelah penyusunan anggaran biaya umum tersebut disetujui maka anggaran biaya umum dikirim kepada tim anggaran pusat untuk diproses lebih lanjut menjadi draft RKAP. Apabila ada revisi mengenai anggaran yang diusulkan maka akan di kembalikan kepada tim daerah untuk

diperbaiki. Draft RKAP harus disetujui oleh pemegang saham, setelah draft RKAP disetujui maka pemegang saham akan membuat kontrak kerja kepada direktur/EVP. Selanjutnya anggaran tersebut dikomunikasikan kepada masing-masing divisi untuk dapat direalisasikan.

Dalam proses negosiasi PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang sudah melakukan proses negosiasi tetapi hanya kepada tim anggaran pusat. PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang tidak ada wewenang untuk bernegosiasi dengan pemegang saham karena tim anggaran pusatlah yang melakukan negosiasi dengan pemegang saham. Pengambilan keputusan sepenuhnya dikuasai oleh pemegang saham. Keputusan pemegang saham atas anggaran biaya umum tidak dapat digugat lagi. Disini PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang hanya menerima keputusan yang telah ditetapkan pemegang saham atas anggaran biaya umum. Hal ini dapat mengakibatkan selisih anggaran dan realisasi meningkat untuk tahun yang akan datang.

PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang dalam penyusunan anggaran biaya umum hendaknya melakukan negosiasi dengan mendiskusikan rancangan anggaran biaya umum kepada masing-masing manajer divisi untuk dapat menekan dan menghambat terjadinya penyimpangan-penyimpangan biaya umum yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan oleh perusahaan sehingga tidak ada komponen biaya yang dianggarkan tetapi tidak direalisasikan dan biaya

yang direalisasikan tetapi tidak dianggarkan yang akan mempengaruhi laba perusahaan.

d. Riview dan Persetujuan

Mereview anggaran biaya umum PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang diperlukan kemampuan direktur dalam memahami aktivitas yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer divisi dalam mencapai sasaran anggaran biaya umum. Review dilakukan melalui proses negosiasi antara direktur dan manajer divisi untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah sumber daya yang dipandang memadai untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Usulan anggaran yang telah disetujui diperiksa kembali totalnya apakah target yang telah ditetapkan sesuai atau belum dengan apa yang akan dicapai.

PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang dalam penyusunan anggaran biaya umum telah melakukan review dan persetujuan tetapi belum begitu baik. Ini terlihat dengan adanya selisih anggaran dan realisasi biaya umum yang cukup besar. Sehingga ada komponen biaya yang dianggarkan tetapi tidak direalisasikan dan ada biaya yang direalisasikan tetapi tidak dianggarkan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi laba perusahaan. Hal ini dapat mengakibatkan selisih anggaran dan realisasi biaya umum meningkat.

Dalam menyusun anggaran biaya umum hendaknya direktur PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang melaksanakan review atau memiliki kompetensi dalam melaksanakan

review usulan anggaran permulaan yang diajukan oleh manajer divisi. Dengan demikian direktur tidak hanya sekedar memberikan persetujuan tanpa memahami usulan anggaran yang diajukan. Sehingga dapat mengurangi selisih anggaran dan realisasi biaya umum di tahun yang akan datang.

e. Revisi Anggaran

Setelah melakukan tahap review dan persetujuan, maka langkah selanjutnya dalam penyusunan anggaran biaya umum adalah proses untuk merevisi anggaran. Revisi anggaran mungkin terjadi jika proses yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis dan proses untuk keadaan khusus. Revisi anggaran harus berdasarkan pada perubahan kondisi yang signifikan ketika anggaran disetujui. Oleh karena itu penyusunan anggaran harus berdasarkan informasi yang paling akhir dan dengan adanya partisipasi aktif dari semua bagian yang ada dalam perusahaan. Dalam menyusun anggaran biaya umum diharapkan komunikasi dan kerja sama antar bagian dapat terjalin dengan baik dan harmonis, sehingga memudahkan untuk mewujudkan anggaran yang telah ditetapkan.

Dalam penyusunan anggaran biaya umum Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang telah melakukan revisi anggaran biaya umum tetapi anggaran yang dibuat masih berkisar dari anggaran tahun sebelumnya sedangkan realisasi anggaran lebih besar dari anggaran biaya umum yang ditetapkan. Hal ini

menunjukkan bahwa revisi anggaran yang dilakukan belum begitu baik. Sehingga realisasi anggaran biaya umum selisihnya cukup besar yang dapat mempengaruhi laba perusahaan.

Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang hendaknya dalam penyusunan anggaran yang partisipatif melibatkan semua yang ada didalam perusahaan untuk menekan biaya-biaya yang berlebihan, oleh karena itu diperlukan peran aktif dari bagian keuangan sehingga dapat menekan dan mengetahui masalah biaya-biaya yang telah dikeluarkan.

Dan dalam proses penyusunan anggaran biaya umum yang telah ditetapkan hendaknya dibuat laporan atau pencatatan realisasi anggaran, sehingga dapat dibandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi. Sehingga apabila terjadi penyimpangan dapat langsung dibahas dan dianalisis supaya dalam pelaksanaan anggaran dapat ditetapkan dengan efektif. Juga harus ada proses tindak lanjut yang dilaksanakan oleh manajemen puncak perusahaan yaitu dengan cara membuat suatu pedoman untuk tindakan koreksi bagi setiap pelaksanaan anggaran, supaya penyimpangan yang terjadi pada masa selanjutnya dapat diperbaiki atau dikurangi.

Pedoman untuk diadakan koreksi harus dibuat dengan teliti dan cermat berdasarkan pembahasan dan analisis dari penyimpangan anggaran yang terjadi, kemudian pedoman ini diberikan kepada pelaksana anggaran

sehingga pada periode berikutnya anggaran dapat ditetapkan dengan efektif sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang hendaknya juga dapat melakukan analisis penyusunan anggaran biaya umum, karena ada beberapa komponen biaya umum yang dianggarkan tetapi tidak direalisasikan dan ada biaya yang direalisasikan tetapi tidak dianggarkan, sehingga dapat mempengaruhi biaya umum yang pada akhirnya dapat mempengaruhi laba PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang.

Kesimpulan umum dari hasil analisis yang telah diuraikan, agar penyusunan anggaran biaya umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang semakin baik hendaknya dalam membuat anggaran biaya umum harus berdasarkan dengan realisasi anggaran biaya umum tahun sebelumnya. Misalnya pada tahun 2006, anggaran biaya umum sebesar Rp. 19.227.215.000 dan realisasi anggaran sebesar Rp. 61.036.532.196. Pada tahun 2007 sebaiknya anggaran biaya umum berkisar antara Rp. 50.000.000 – Rp. 60.000.000. Sehingga selisih anggaran dan realisasi lebih kecil.

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. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang yang berhubungan dengan penyusunan biaya umum.

A. Simpulan

Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang anggaran biaya operasional terus meningkat dari realisasi yang ditetapkan terutama pada biaya umum, tetapi anggaran biaya umum yang ditetapkan oleh perusahaan masih tetap berkisar dari anggaran tahun sebelumnya. Dari tahun 2006, 2007, dan 2008 masing-masing anggaran dan realisasi selisihnya cukup besar, realisasi anggaran rata-rata 208 % khusus untuk biaya umum.

Dalam penyusunan anggaran biaya umum, PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang telah melakukan tahapan-tahapan penyusunan anggaran biaya umum tetapi dalam pelaksanaannya belum begitu baik. Hal ini terlihat dari semakin meningkatnya selisih anggaran dan realisasi pada tiga tahun terakhir ini.

B. Saran

Berdasarkan dari analisis, penulis mencoba memberikan saran sebagai masukan bagi perusahaan untuk bahan pertimbangan kemajuan perusahaan dimasa yang akan datang di dalam penyusunan anggaran. PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang dalam melakukan penyusunan anggaran biaya umum hendaknya mengikuti tahapan-tahapan penyusunan anggaran dengan sebaik mungkin.

Dalam penyusunan anggaran biaya umum PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang, hendaknya membuat usulan anggaran biaya umum berdasarkan dengan realisasi tahun sebelumnya. Sehingga selisih anggaran dan realisasi biaya umum lebih kecil dan pada akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2000. **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi, UPP. AMP, YKPN, Yogyakarta.
- Cristina. 2002. **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kesatu, PT. Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri. 2003. **Anggaran Perusahaan**, Edisi 2003/2004, BPFE, Yogyakarta.
- Husein Umar. 2001. **Metode Penelitian**, Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Indra Bastian. 2006. **Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar**, Erlangga, Jakarta.
- Jajuk Herawati dan Sunarto. 2004. **Anggaran Perusahaan**, AMUS, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2001. **Akuntansi Manajemen**, Edisi 3, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi dan Johny Styawan. 2000. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen**, Edisi I, Bumi Aksara, Jakarta.
- M. Iqbal Hasan. 2003. **Pokok-Pokok Materi Statistik 2**, Bumi Aksara, Jakarta.
- M. Munandar. 2001. **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja)**, Edisi I, BPFE, Yogyakarta.
- M. Nafarin. 2000. **Penganggaran dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan**, Edisi II, BPFE, Yogyakarta.
- Nur Indriantoro dan Bambang Supomo. 2002. **Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen**, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Sofyan Syafri Harahap. 2000. **Budgeting Penganggaran**, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Sugiyono. 2003. **Metode Penelitian Bisnis**, CV. Alfabeta, Bandung.
- Sutrisno. 2007. **Manajemen Keuangan: Teori, Konsep dan Aplikasi**, Edisi Pertama, Ekonsia, Yogyakarta.

Skripsi :

Marita Inda Wati. 2009. **Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Pemeliharaan Mesin dan Alat-Alat Berat Untuk Meningkatkan Efisiensi**, Pada CV. Tiga Bintang Nusantara Palembang.

Miftahul Jannah. 2008. **Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi**, Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Musi Kota Palembang.

PROGRAM LABA RUGI TAHUN 2008

(dalam ribuan rupiah)

NO	URAIAN	PROGRAM TAHUN 2006	PROGRAM TAHUN 2007	PROGRAM TAHUN 2008
I	2		3	5
	c) PERENCANAAN DAN PENG			
	(1) GAJI DAN TUNJANG	4.296.253	4.922.150	5.284.750
	(2) IURAN PENSIUN PEGAWAI	321.648	418.570	375.236
	(3) BERAS	279.360	364.800	332.640
	(4) LEMBUR & PERANGSANG	351.897	490.737	575.218
	(5) PAKAIAN DINAS	17.580	18.506	16.910
	(6) KESEHATAN	107.460	0	0
	JUMLAH c)	5.374.198	6.214.763	6.584.754
	JUMLAH 2)	34.312.772	37.887.834	37.286.196
	3) BIAYA UMUM INSTALASI TETAP	1.731.182	1.874.881	1.889.418
	TOTAL BIAYA IMO	78.927.360	90.951.329	90.355.029
	c. PENYUSUTAN PRASARANA PT. KA	686.215	875.616	966.100
	d. TRACK ACCESS CHARGES (TAC)	0	0	0
	e. LAIN-LAIN :			
	1) BIAYA SETASUJUN DAN LANGSIRAN			
	a) BIAYA PEG. OPERASI ST			
	(1) GAJI DAN TUNJANG	5.636.544	6.918.316	7.553.537
	(2) IURAN PENSIUN PEGAWAI	415.764	493.177	528.353
	(3) BERAS	432.000	755.920	726.720
	(4) LEMBUR & PERANGSANG	697.058	918.752	1.111.355
	(5) PAKAIAN DINAS	30.442	42.812	40.841
	(6) KESEHATAN	165.240	0	0
	JUMLAH a)	7.377.048	9.128.977	9.960.806
	b) BIAYA UMUM SETASUJUN	1.813.548	1.981.034	1.981.034
	JUMLAH 1)	9.190.596	11.110.011	11.941.840
	2) BIAYA K.3	1.522.600	1.581.736	1.581.736
	3) BIAYA OPERASI TPK	0	0	0
	JUMLAH e	1.522.600	1.581.736	1.581.736
	JUMLAH BIAYA OPERASI TIDAK LANGSUNG (2)	92.392.737	106.584.658	107.087.454
	JUMLAH BIAYA OPERASI (E)	429.291.256	453.786.193	538.983.584
	LABA/RUGI KOTOR OPERASI KA (A.s.d. C - E)	400.513.155	442.747.183	505.550.100
	BIAYA UMUM			
	A. BIAYA PEGAWAI			
	1. ADMINISTRASI UMUM			
	a. GAJI DAN TUNJANGAN	5.983.908	6.979.812	8.082.092
	b. IURAN PENSIUN PEGAWAI	446.039	585.018	567.344
	c. BERAS	383.040	531.360	496.320
	d. LEMBUR & PERANGSANG	502.652	697.397	877.960
	e. PAKAIAN DINAS	29.074	29.640	31.635
	f. KESEHATAN	154.980	0	0
	JUMLAH A	7.499.693	8.823.227	10.055.350
	2. PSL	0	0	0



PROGRAM LABA RUGI TAHUN 2008

(dalam ribuan rupiah)

NO	URAIAN	PROGRAM TAHUN 2006			PROGRAM TAHUN 2007			PROGRAM TAHUN 2008					
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
B.	BIAYA UMUM												
1.	PENJUALAN	1.355.000			1.554.417			1.554.417					1.554.417
2.	PENDIDIKAN	250.000			250.000			250.000					250.000
3.	PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN	0			0			0					0
4.	KANTOR PUSAT	0			0			0					0
5.	DIVISI	0			0			0					0
a.	SARANA	0			0			0					0
b.	PELATIHAN	0			0			0					0
c.	PENDUKUNG	0			0			0					0
1)	KANTOR PUSAT DIVISI PROPER	0			0			0					0
2)	BALAI GRAFIKA	0			0			0					0
3)	DAERAH + SUB DIV PROPERTI	0			0			0					0
	JUMLAH c.	0			0			0					0
d.	REGIONAL	3.682.914			3.581.768			3.581.768					3.581.768
	Jumlah 5	3.682.914			3.581.768			3.581.768					3.581.768
6.	DAOP/SUBDIVRE	3.182.950			4.234.883			4.234.883					4.234.883
7.	PEMERIKSAAN	90.000			100.000			100.000					100.000
8.	GUDANG & INKLARING	192.734			196.534			196.534					196.534
9.	MESS/WISMA/PERISTRAHAN	1.504.868			1.709.184			1.709.184					1.712.805
10.	BTBD	0			0			0					0
11.	PENYUSUTAN AKTIVA TETAP UMUM	1.206.554			1.580.900			1.580.900					1.983.280
12.	PAJAK	162.502			162.502			162.502					167.377
	JUMLAH BIAYA UMUM (III)	19.227.215			22.193.415			22.193.415					23.836.414



PT. KERETA API (Persero) DIVISI REGIONAL III SUMATERA SELATAN
 IKHTISAR PENJELASAN POS-POS BEBAN

	31 Desember 2007	31 Desember 2006
	Rp	Rp
Jumlah Beban Operasi I + II (pindahan)	472.101.365.092	427.329.457.468
III. BEBAN UMUM		
A. Biaya Pegawai Umum		
1. Gudang	735.204.136	533.721.311
2. Inklaring	49.902.226	112.149.058
3. Mess/Wisma/Peristirahatan		
4. Hiperkes dan Keselamatan Kerja (HKK)	724.887.052	894.358.500
5. UPT Tanah dan Bangunan	993.958.228	900.262.190
6. Kantor		
- Pusat		
- Sub Divisi Regional / Daop	8.542.914.052	6.541.944.153
- Divisi Regional	5.650.389.042	6.928.981.666
- Dipo Mekanik	703.939.512	787.400.351
Jumlah 8	14.897.242.606	14.258.326.170
Jumlah A	17.401.194.248	16.698.817.229
B. Beban Penjualan	201.215.000	324.852.013
C. Beban Pendidikan	0	0
D. Beban Penelitian dan Pengembangan	926.332.370	874.529.083
E. Beban Umum Divisi Regional		
1. Pimpinan Umum dan Adminitrasi dan HKK	6.315.315.975	5.688.558.096
2. Jalan Bangunan dan Jembatan	344.312.744	529.626.353
3. Sinyal Telekomunikasi dan Listrik	102.871.500	157.939.646
4. Operasi dan Pemasaran	11.288.586.431	13.871.818.979
5. Sarana	208.202.499	1.562.508.816
Jumlah E	18.259.289.149	21.810.451.890
F. Beban Umum Sub Divisi Regional		
1. Pimpinan Umum dan Adminitrasi dan HKK	9.398.693.213	8.752.305.756
2. Jalan Bangunan dan Jembatan	2.942.208.300	881.018.692
3. Sinyal Telekomunikasi dan Listrik	1.095.794.462	344.469.800
4. Operasi dan Pemasaran	1.225.637.922	1.731.123.571
5. Sarana	3.509.842.357	2.598.569.638
Jumlah F	18.172.176.254	14.307.487.457
G. Beban Umum Gudang	135.536.045	284.444.025
H. Beban Umum Inklaring	3.196.279	1.577.458
I. Beban Umum Mess/Wisma/Peristirahatan	405.616.840	345.997.064
J. Selisih Persediaan	21.262	(81.037.285)
K. P B B	249.006.157	32.857.864
L. Beban Umum Dipo Mekanik	7.843.392.997	4.814.085.746
M. Beban Piutang Ragu-ragu	945.339.982	0
N. Beban Cadangan ATDO	0	0
O. Biaya Penyusutan AT Fasilitas		
1. Rumah Dinas		
2. Mesin dan Peralatan	1.225.339.201	1.082.365.108
3. Instalasi Bergerak	159.836.600	115.733.170
4. Inventaris	133.445.095	29.407.050
5. Kendaraan Bermotor	383.517.979	394.964.324
Jumlah O	1.902.188.875	1.622.469.652
JUMLAH III (UMUM & ADM A s.d. Q)	66.444.505.458	61.036.532.196



IV. Beban Non Operasi

		31 Desember 2008
		Rp
Jumlah Beban Operasi I + II (pindahan)		<u>732.942.404.267</u>
III. BEBAN UMUM		
A. Biaya Pegawai Umum		
1. Gudang		957.192.582
2. Inklaring		0
3. Mess/Wisma/Peristirahatan		
4. Hiperkes dan Keselamatan Kerja (HKK)		844.843.218
5. UPT Tanah dan Bangunan		903.183.284
6. Kantor		
- Pusat		
- Sub Divisi Regional / Daop		10.183.427.816
- Divisi Regional		8.123.686.400
- Dipo Mekanik		935.838.173
	Jumlah 8	<u>19.242.952.389</u>
	Jumlah A	<u>21.948.171.473</u>
B. Beban Penjualan		216.365.826
C. Beban Pendidikan		69.596.000
D. Beban Penelitian dan Pengembangan		930.035.761
E. Beban Umum Divisi Regional		
1. Pimpinan Umum dan Adminitrasi dan HKK		5.252.553.143
2. Jalan Bangunan dan Jembatan		386.669.092
3. Sinyal Telekomunikasi dan Listrik		119.541.300
4. Operasi dan Pemasaran		11.210.082.824
5. Sarana		644.595.675
	Jumlah E	<u>17.613.442.034</u>
F. Beban Umum Sub Divisi Regional		
1. Pimpinan Umum dan Adminitrasi dan HKK		12.436.372.394
2. Jalan Bangunan dan Jembatan		3.598.397.387
3. Sinyal Telekomunikasi dan Listrik		875.205.867
4. Operasi dan Pemasaran		2.135.090.531
5. Sarana		4.556.994.602
	Jumlah F	<u>23.602.060.781</u>
G. Beban Umum Gudang		148.456.302
H. Beban Umum Inklaring		1.614.590
I. Beban Umum Mess/Wisma/Peristirahatan		318.408.919
J. Selisih Persediaan		357.381.360
K. P B B		269.967.764
L. Beban Umum Dipo Mekanik		4.186.694.756
M. Beban Piutang Ragu-ragu		205.000
N. Beban Cadangan ATDO		2.080.222.437
O. Biaya Penyusutan AT Fasilitas		
1. Rumah Dinas		
2. Mesin dan Peralatan		1.281.466.665
3. Instalasi Bergerak		159.836.600
4. Inventaris		110.397.272
5. Kendaraan Bermotor		325.520.407
	Jumlah O	<u>1.877.220.944</u>
JUMLAH III (UMUM & ADM A s.d. Q)		<u><u>73.619.843.947</u></u>





PT. KERETA API (Persero)
DIVISI REGIONAL III SUMATERA SELATAN

SURAT KETERANGAN
No. 08-4/ADM/SDM/VIII/SS-2009

Saya yang bertanda tangan di bawah ini Manager Sumber Daya Manusia PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang, dengan ini menerangkan bahwa:

Nama : ARIE WIJAYANTI
NIM : 22 2007 249.P
Jurusan : Akuntansi
Fakultas : Ekonomi
Universitas : Universitas Muhammadiyah Palembang

Telah melaksanakan Pengambilan data pada Seksi Anggaran dan Akuntansi Kantor Divisi Regional III Sumatera Selatan PT. Kereta Api (Persero) Palembang dari tanggal 30 Juni sampai dengan 07 Agustus 2009.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Dikeluarkan di: Palembang
Pada tanggal : 13 Agustus 2009

a.n. EVP Divisi Regional III Sumatera Selatan
Senior Manager SDM dan Umum
Manager Sumber Daya Manusia,



UTAMAKAN KESELAMATAN DAN PELAYANAN



FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : ARIE WIJAYANTI
NIM : 222007249.P
JURUSAN : Akuntansi



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

Palembang, 13 Agustus 2009



an. Dekan
Pembantu Dekan IV



Drs. Antoni

Unggul dan Islami



**PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
STATUS DISAMAKAN / TERAKREDITASI**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Biagam

NO. 056 /H-4/UMP/III/2009

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

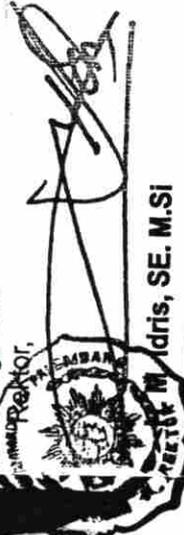
Nama **ARIE WIJAYANTI**
 Tempat/Tgl.Lahir **PALEMBANG, 19 SEPTEMBER 1985**
 Nomor Pokok Mahasiswa **22.2007.249.P**
 Fakultas/Jurusan **EKONOMI - AKUNTANSI**

telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata Angkatan ke - 31 yang dilaksanakan dari tanggal 27 Januari sampai dengan
10 Maret 2009 bertempat di

Desa/Kelurahan **SERI TANJUNG**
 Kecamatan **TANJUNG LUBUK**
 Kabupaten **OGAN KOMERING I.I.R.**
 Dengan Nilai **A**



Mengetahui



Dr. Erwin Bakti, SE. M.Si

Palembang, 17 Maret 2009
Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat



Dr. Erwin Bakti, SE. M.Si



KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

MAHASISWA : Arie Wijayanti

PEMBIMBING :

NIM : 22.2007.249.P

Hj. Yuhanis Ladewi, S.E.AK, M.Si

SAN : ~~MANAJEMEN~~ AKUNTANSI

JL SKRIPSI : Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan Palembang

TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
		KETUA	ANGGOTA	
03-08-09	Bab I	<i>[Signature]</i>		acc.
	Bab II - IV	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
05-08-09	Bab II - IV	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
07-08-09	Bab III	<i>[Signature]</i>		acc.
	Bab II & IV	<i>[Signature]</i>		Perbaikan, simpl & dll
11-08-09	Bab II	<i>[Signature]</i>		acc.
	Bab IV & V dll.	<i>[Signature]</i>		Perbaikan
13-08-09	Bab I, V dll.	<i>[Signature]</i>		acc & perbaikan

PETUNJUK

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan Skripsi, an terhitung sejak tanggal ditetapkan

Di keluarkan di : Palembang
Pada tanggal : 15 / 08 / 2009

a.n. Dekan
Koordinator Kelas Reguler Malam,



Dr. Kurniawan, S.E., S.H



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/VI/2003 (B)

No 020/BAN-PT/Ak-IX/S1/X/2005 (B)

No 003/BAN-PT/Ak-IV/Dpl-III/IV/2004 (B)

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari / Tanggal : Rabu / 19 Agustus 2009
 Waktu : 17.00 WIB
 NAMA : **Arie Wijayanti**
 NIM : 22.2007.249 P
 Jurusan : Akuntansi
 Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen
 Judul Skripsi : **Analisi Proses Penyusunan Anggaran Biaya Umum Pada PT. Kereta Api (Persero) Divisi Regional III Sumatera Selatan 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. MSi	Pembimbing	26/08/09	
2.	Hj. Yuhanis Ladewi, SE, Ak. MSi	Ketua Penguji	26/08	
3.	M. Irfan Tarmizi, SE, Ak. MBA	Anggota Penguji I	26.08.2009	
4.	Mizan, SE, Ak. MSi	Anggota Penguji II	27-08-2009	

Palembang, Agustus 2009
a.n Dekan
u.b. Koordinator Kelas Reguler Malam



Arie Wijayanti, SE., SH)

BIODATA

Nama : Arie Wijayanti
Nim : 22.2007.249.P
Tempat/Tgl Lahir : Palembang, 19 September 1985
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Pekerjaan : Tata Usaha
Alamat : Jl. Kopral Urip Lr. Kesuma Bangsa No. 36 Rt. 39
Rw. 12 Plaju Ilir Palembang 30268

Nama Orang Tua

1. Ayah : H. Kurnia, S.Pd
2. Ibu : Hj. Sunwati

Pekerjaan

1. Ayah : Dosen FKIP Univesitas PGRI Palembang
2. Ibu : PNS

Palembang, Agustus 2009



Arie Wijayanti