

**EVALUASI PROSEDUR PENYUSUNAN BIAYA OPERASIONAL
DALAM RANGKA MENINGKATKAN LABA PADA
PT. YODYA KARYA (PERSERO)
KANWIL V PALEMBANG**

SKRIPSI



Nama : OKTARINA PERTIWI
NIM : 22 2010 104

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2014

**EVALUASI PROSEDUR PENYUSUNAN BIAYA OPERASIONAL
DALAM RANGKA MENINGKATKAN LABA PADA
PT. YODYA KARYA (PERSERO)
KANWIL V PALEMBANG**

SKRIPSI

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



**Nama : OKTARINA PERTIWI
NIM : 22 2010 104**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

2014

PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Oktarina Pertiwi
NIM : 22 2010 104
Program Studi : 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, Juli 2014

Penulis



(Oktarina Pertiwi)

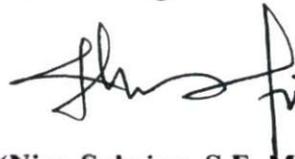
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul : EVALUASI PROSEDUR PENYUSUNAN
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM
RANGKA MENINGKATKAN LABA PADA PT.
YODYA KARYA (PERSERO) KANWIL V
PALEMBANG**

**Nama : Oktarina Pertiwi
NIM : 22 2010 104
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Mata Kuliah Pokok : Sistem Pengendalian Manajemen**

**Diterima Dan Disyahkan
Pada Tanggal Juli 2014
Pembimbing**



**(Nina Sabrina, S.E, M.Si)
NIDN/NBM: 0216056801/851119**

**Mengetahui,
Dekan
Ud. Ketua Program Studi Akuntansi**



**(Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si)
NIDN/NBM : 0228115802/1021961**

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO :

- ❖ *Tiada kesuksesan tanpa perjuangan*
- ❖ *Jadikanlah shalat dan sabar sebagai penolongmu (Qs, Albaqarah : 193)*
- ❖ *Ilmu adalah suatu karya yang sangat berharga, karena dengan ilmu kita dapat membagi pengetahuan terhadap orang lain.*

(Oktarina Pertiwi)

Skripsi ini

kupersembahkan kepada :

- ❖ *Kedua Orangtuaku Tercinta yang tulus dan ikhlas mendidik, membesarkan, dan mendoakan ku dalam mewujudkan cita-cita*
- ❖ *Ibu Nina Sabrina, S.E, M.Si Selaku pembimbing Terima kasih atas bimbinganya selama ini*
- ❖ *Kakak , ayuk ku Tersayang*
- ❖ *Untuk sahabat-sahabatku*
- ❖ *Almamaterku*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PRAKATA

Assalamu`alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil`alamin, segala puji syukur kehadiran Allah SWT karena berkat Rahmat dan Karuni-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tak terlupakan penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengeluarkan umat manusia dari kegelapan menuju cahaya benderang, kepada sahabat, keluarga, dan pengikutnya yang tetap istiqomah hingga akhir zaman. penelitian untuk Menyusun

Dalam skripsi ini, penulis melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Anggaran Biaya Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Laba Pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembnag”.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang telah mendidik, membiayai, mendoakan dan memberi dorongan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Ibu Nina Sabrina, S.E, M.Si selaku pembimbing yang telah memberikan bimbingan, memberikan pengarahan dan saran-saran dengan tulus ikhlas dan penuh kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian studi ini, dan tak lupa juga penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Dr. H.M. Idris, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang
2. Bapak Abid Djazuli S.E., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
3. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
4. Ibu Welly, S.E., M.Si, selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.
5. Seluruh pimpinan, dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang atas bantuan dan perhatiannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Kepada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang yang telah menyediakan data-data yang penulis butuhkan dalam penyelesaian skripsi ini.
7. Kedua orangtuaku tercinta mama dan papa yang tulus dan ikhlas mendidik, membesarkan, dan mendoakan ananda dalam mewujudkan cita-cita.
8. Saudaraku tersayang Kak viki, yuk hera, kak yadi, yuk lina, kak suryanto ,yuk era beserta keponakkan ku tercinta Riza, Dafi, Alvin dan Vaira.
9. Sahabat – sahabat terbaikku Esi Verawati dan Sri Ayu Windariyanti serta Teman-teman paket 14.

10. Teman-teman seperjuangan penulis yang tidak bisa penulis tulis satu persatu yang telah membantu penulis sehingga tugas akhir ini dapat selesai.
11. Rekan-rekan seangkatan, seposko KKN 332 Desa Sukamerindu, dan rekan-rekan satu pembimbing yang penulis kenal dan teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu-persatu, terima kasih atas motivasi dan kebersamaannya.
12. Semua pihak yang telah ikut membantu, serta mendo'akan dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Akhir kata penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan baik yang disengaja maupun tidak sengaja, dalam kerendahan hati penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu menyelesaikan skripsi ini semoga Allah SWT membalas budi baik kalian. Aamiin..

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Palembang, Juli 2014

Penulis,

(Oktarina Pertiwi)

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 UCAPAN TERIMA KASIH	vi
HALAMAN DAFTAR ISI	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL	xi
HALAMAN DAFTAR LAMPIRAN	xiii
ABSTRAK	xiv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Sebelumnya	7
B. Landasan Teori.....	8
1. Pengertian Anggaran.....	8
a. Anggaran.....	8
b. Karakteristik Anggaran	10
c. Jenis – Jenis Anggaran.....	12
d. Fungsi Anggaran	16
e. Tujuan Anggaran	18
f. Manfaat Anggaran.....	19
g. Kelemahan Anggaran.....	21
h. Faktor – faktor Pertimbangan Penyusunan Anggaran.....	22

	2. Biaya	23
	a. Pengertian Biaya	23
	b. Definisi Biaya Operasional.....	24
	c. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional	25
	d. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional.....	27
	3. Laba.....	28
	a. Pengertian laba.....	28
	b. Jenis – jenis	29
	c. Faktor yang mempengaruhi laba.....	30
	d. Upaya untuk meningkatkan laba.....	31
	e. Konsep laba.....	32
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	
	A. Jenis Penelitian.....	33
	B. Tempat Penelitian.....	34
	C. Operasionalisasi Variabel.....	35
	D. Data yang di perlukan.....	36
	E. Teknik Pengumpulan data	37
	F. Analisis Data dan Teknik Analisis.....	38
	1. Analisis Data.....	39
	2. Teknik Analisis	40
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	39
	1. Gambaran Umum.....	39
	a. Sejarah Singkat Perusahaan	40
	b. Struktur Organisasi	40
	c. Visi dan Misi Perusahaan.....	42
	d. Uraian Tugas Wewenang dan tanggung jawab.....	47
	2. Aktivitas PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.....	49
	B. Pembahasan	51

1. Menerbitkan Pedoman Penyusunan Anggaran	52
2. Membuat Usulan Anggaran	53
3. Melakukan Negosiasi.....	55
4. Melakukan Tinjauan Persetujuan.....	56
5. Revisi Anggaran.....	57
6. Mengendalikan Biaya dan Operasi	59
7. Mencegah Terjadinya Pemborosan.....	60
8. Memberikan Standar yang Memadai Untuk Mengukur Prestasi	61
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	
A. Simpulan	63
B. Saran.....	64
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I.1	Laba PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.....	3
Tabel I.2	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.....	4
Tabel II.1	Penelitian sebelumnya.....	7
Tabel III.1	Operasionalisasi Variabel.....	35
Tabel IV.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.....	52

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar IV.1 Struktur Organisasi.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Jadwal Penelitian
- Lampiran 2 : Surat Pernyataan Selesai Melakukan Riset
- Lampiran 3 : Sertifikat Membaca dan Menghafal Al Quran (Surat Pendek)
- Lampiran 4 : Sertifikat Tes TOEFL
- Lampiran 5 : Foto Copy Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi
- Lampiran 6 : Biodata Penulis

ABSTRAK

Oktarina Pertiwi/22 2010 104/ 2014/Analisis Anggaran Biaya Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Laba Pada PT. Yodya Karya (Persero) Kantor Wilayah V Palembang.

Perumusan masalah dalam penelitian ini ada dua, yaitu Bagaimana prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dalam rangka meningkatkan laba pada PT. Yodya Karya (Persero) Kantor Wilayah V Palembang dan Upaya apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan laba pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang. Tujuannya ada dua yaitu Untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran biaya operational pada PT. Yodya Karya (Persero) Kantor Wilayah V Palembang dan Untuk mengetahui upaya apa harus dilakukan untuk meningkatkan laba pada PT. Yodya Karya (Persero) Kantor Wilayah V Palembang. Manfaat penelitian yaitu bagi penulis, bagi PT. Yodya Karya (Persero) Kantor Wilayah V Palembang dan bagi almamater.

Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Operaionalisasi variabel yang digunakan ada dua yaitu prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dan upaya untuk meningkatkan laba perusahaan. Data yang diperlukan adalah data primer dan teknik pengumpulan data dalam skripsi ini menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Analisis kaulitatif dan teknik analisis yang digunakan yaitu dengan menyajikan data anggaran biaya operasional dan laporan keuangan agar dibuat secara rinci.

Hasil analisis menunjukkan proses penyusunan anggaran biaya operasional PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang belum baik. Karena, belum melakukan negosiasi ke seluruh karyawan, negosiasi hanya dilakukan oleh pimpinan perusahaan, sehingga jika terjadi selisih anggaran yang cukup besar, karyawan tidak tahu mengapa bisa terjadi selisih. Sedangkan, dalam membuat usulan awl anggaran PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang menggunakan mretode botton up (demokrasi) yang memiliki kelemahan seperti proses penyusunan anggaran tidak tepat waktu dan belum terjadinya komuikasi yang penuh antara top manajemen dan lower manajemen Dan upaya yang dilakukan PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang untuk meningkatkan laba perusahaannya dengan cara mengendalikan biaya operasional perusahaan dan mencegah terjadinya pemborosan di dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

Kata Kunci : Anggaran Biaya Operasional, Laba

ABSTRACT

Oktarina Pertiwi 22 2010 104 The Analysis of the Operational Cost Budget in order to Increase the Profit of PT. Yodya Karya (Persero) in regional office V Palembang.

The problems of the study were how the procedures of the operational cost budget preparation in order to increase the profit of PT. Yodya Karya (Persero) in regional office V Palembang was, and what efforts should be done to increase the profit of PT. Yodya Karya (Persero) in regional office Palembang. The objectives of this study were to find out the procedures of the operational cost budget preparation in order to increase the profit of PT. Yodya Karya (Persero) in regional office V Palembang and to find the efforts should be done to increase the profit of PT. Yodya Karya (Persero) in Regional Office V Palembang. The significances of this study were for the writer, PT. Yodya Karya (Persero) in regional office V Palembang, and almamater.

This study used descriptive research. The operational variables of this study were operational cost budget preparation and efforts to increase the profit. The data used in study was primary data. The techniques for collecting the data were using interviews and documentation. The qualitative analysis and the analytical technique were used to present the data of the operational cost budget and the detailed financial statements.

The analysis showed the budgeting process operating costs of PT. Yodya Karya (Persero) in regional office V Palembang not good and looks in determining the limits of the budget that is compatible with of the realization of the previous year.

Key Words : Operational appropriation budget, Profit

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Anggaran sebagai suatu sistem nampaknya cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari seluruh kegiatan yang ada di perusahaan. Selain itu, anggaran sebagai alat pengendalian manajemen merupakan serangkaian tahapan yang dimaksudkan dapat memastikan bahwa pengelolaan seluruh aspek kegiatan yang sudah dikelola oleh pusat-pusat pertanggungjawaban berorientasi pada operasi dan pengelolaan yang efektif dan efisien pada akhirnya menggambarkan tercapainya tujuan perusahaan.

Anggaran biaya adalah rencana mengenai jumlah biaya yang akan dikeluarkan dalam suatu periode tertentu dengan pencapaian tujuan tertentu sebagai sasarannya. Dengan adanya anggaran biaya maka dapat dihindari terjadinya pemborosan biaya.

Sistem pengendalian intern pada dasarnya sebagai alat pengawasan dan pengecekan semua prosedur serta tindakan yang diambil dalam perusahaan untuk mengamankan kekayaan, mengecek ketelitian data akuntansi, dan mengurangi kemungkinan terjadi kekeliruan dan kecurangan di perusahaan. Diperlukan usaha ulet, teliti, terkoordinasinya fungsi-fungsi yang ada di perusahaan dengan tujuannya untuk membentuk suatu kesatuan yang utuh dan

saling melengkapi. Untuk dapat melaksanakan hal-hal tersebut diperlukan suatu bentuk sistem informasi yang baik, teratur dan sah.

Biaya Operasional terdiri dari biaya langsung dan tidak langsung. Biaya langsung adalah elemen biaya yang memiliki kaitan langsung dengan volume pekerjaan yang tertera dalam item pembayaran atau menjadi komponen permanen hasil akhir proyek. Komponen biaya langsung terdiri dari biaya upah pekerjaan, operasi peralatan, material. Termasuk kategori biaya langsung adalah semua biaya yang berada dalam kendali subkontraktor. Biaya tidak langsung merupakan elemen biaya yang tidak terkait langsung dengan besaran volume komponen fisik hasil akhir proyek, tetapi mempunyai kontribusi terhadap penyelesaian kegiatan atau proyek. Elemen biaya ini umumnya tidak tertera dalam daftar item pembayaran dalam kontrak atau tidak dirinci.

Perusahaan dalam mendapatkan laba dengan menjaga kelangsungan usahanya serta menyusun anggaran biaya operasional yang berperan aktif dalam meningkatkan pendapatan perusahaan. Hubungan laba dan biaya operasional ialah ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat mengukur kas yang dikorbankan untuk mendapatkan sesuatu yang diharapkan dapat memberikan manfaat kepada perusahaan kedepannya. Oleh karena itu sebagai alat pengawasan, anggaran biaya operasional merupakan alat bantu manajer yang bertanggungjawab dalam pengendalian biaya operasional dan mendorong dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan hubungannya dengan biaya operasional.

Proses penyusunan anggaran merupakan tahapan kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasional. Realisasi biaya operasional pada kenyataannya lebih besar dari anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan operasional yang memicu terjadinya biaya yang melebihi anggaran pada masing-masing pusat pertanggungjawaban.

Manfaat anggaran biaya operasional bagi sistem pengendalian intern bagi perusahaan yaitu sebagai pengawas dan pengendalian dalam membuat anggaran atau rencana kedepan di dalam perusahaan kedepan. PT.Yodya Karya (Persero) Wilayah V Palembang bergerak dibidang jasa kontruksi yaitu manajemen proyek, manajemen kontruksi & pengawasan.

PT.Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang didalam penyusunan anggaran biaya operasional dibuat oleh bagian operasional perusahaan yang kemudian disetujui oleh pimpinan perusahaan sehingga dapat disajikan dalam bentuk anggaran biaya operasional. Berikut ini penulis sajikan laporan laba, anggaran biaya operasional dan realisasi. Dapat di lihat pada tabel :

Tabel I.1
Laba PT.Yodya Karya (Persero) Kanwil V
Palembang

Tahun	Pendapatan	Beban	Laba	% Laba
2011	14.642.946.049	11.355.445.410	3.287.500.630	18,46
2012	23.856.621.529	21.530.741.540	2.325.879.980	7,47
2013	23.761.161.947	19.608.781.929	4.152.380.020	11,81

Sumber : PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang

Tabel I.2
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT.Yodya Karya (Persero) Kanwil V
Palembang

Tahun	Anggaran(Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih
2011	9.445.749.840	11.355.445.410	(1.909.695.570)
2012	16.748.759.148	21.530.741.540	(4.781.982.400)
2013	18.184.759.540	19.608.781.929	(1.424.022.380)

Sumber : PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang

Tabel I.2 menunjukkan selisih tidak menguntungkan sebesar 60,06 %. Sedang selisih setiap tahunnya menunjukkan pada tahun 2011 sebesar 20 %. Dan tahun 2012 sebesar 28,5 %. Tahun 2013 selisih antara anggaran dan realisasi sebesar 7,8 %. Berdasarkan data dan permasalahan tersebut, peneliti mengambil judul “Evaluasi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional dalam Rangka Meningkatkan Laba pada PT.Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latarbelakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang ?
2. Upaya apa yang harus dilakukan untuk meningkatkan laba pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang ?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian pada latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang ?
2. Untuk mengetahui upaya yang harus dilakukan untuk meningkatkan laba pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang ?

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat diharapkan dapat memberikan manfaat untuk pihak-pihak sebagai berikut:

1. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat dalam memperluas wawasan tentang peranan anggaran biaya operasional di dalam perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharuskan dapat dijadikan bahan masukan didalam menyikapi fenomena penetapan anggaran, khususnya biaya operasional dan peranannya bagi perusahaan.

3. Bagi Almamater

Hasil ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan yang dapat digunakan bahan bacaan dalam rangka pembangunan penelitian

selanjutnya, terutama yang berhubungan dengan konsep sistem pengendalian manajemen yang dapat digunakan sebagai referensi.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Sebelumnya

Terdapat dua penelitian sebelumnya yang sejenis dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu terdapat pada tabel berikut ini :

Tabel II.1
Penelitian Sebelumnya

Peneliti/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Yesi Afrika (2012)	Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada PT. Singa Iron Steel Palembang.	Deskriptif dan kuantitatif	Dalam penyusunan anggaran adanya ketidakesuaian sesuai format yang telah ditentukan dan dalam penganggaran yang dibuat sering tidak sesuai dengan anggaran dan realisasinya.	Dalam penelitian ini terdapat selisih anggaran yang sama seperti penelitian yang sedang dilakukan. Dan persamaan lainnya yaitu sama – sama meneliti anggaran biaya operasional	Perbedaan nya dengan penelitian yang sedang meneliti terletak pada variabel penelitian, objek dan waktu penelitian.
Wania (2013)	Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada PT.	Deskriptif kualitatif dan kuantitatif	Analisis varians biaya operasional di kantor wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado, terjadi penyimpangan tidak menguntungkan	Dalam realisasi dan anggaran terdapat selisih biaya menguntungkan (favorable) dan tidak menguntungkan (unfavorable)	Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini deskriptif kualitatif dan kuantitatif

Pegadaian (Persero) Kanwil VI Manado.		(unfavorable) atau penyimpangan menguntungkan (favorable). Namun untuk pengendalian terhadap biaya operasional di perusahaan sudah efektif karena adanya usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan pada setiap biaya yang terjadi penyimpangan.	dan sama – sama meneliti biaya operasional.	sedangkan peneliti menggunakan metode penelitian deskriptif kuantitatif.
---------------------------------------	--	---	---	--

Sumber : Penulis 2014

B. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Semakin banyak kegiatan perusahaan menyebabkan banyak pula kegiatan harus dilakukan yang memerlukan perenarcan yang cermat. Sofyan Safri (2004: 172) anggaran adalah rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter untuk periode satu tahun.

Adi dan Asri (2004: 6) anggaran adalah pendekatan yang format dan sistematis dari pelaksanaan manajemen di dalam perencanaan koordinasi dan pengawasan. Berdasarkan pengertian – pengertian anggaran dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai unsur – unsur sebagai berikut :

- 1) Rencana anggaran tertulis.
- 2) Anggaran bersifat formal.
- 3) Anggaran harus sistematis.
- 4) Anggaran adalah salah satu keputusan yang diambil manajer dalam melaksanakan fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.
- 5) Anggaran disusun untuk masa yang akan datang.

Anggaran yang berisi rencana – rencana perusahaan yang dapat dijadikan sebagai pedoman dalam melaksanakan operasi perusahaan dan hasil aktual dari operasi tersebut dibandingkan dengan anggaran untuk mengendalikan jalannya operasi dan menjamin pengguna sumber daya seoptimal mungkin, dimana hasil dari pengendalian ini akan digunakan sebagai umpan balik bagi perencanaan anggaran pada periode berikutnya.

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2004: 06) pengertian anggaran yaitu suatu pendekatan yang formal dan sistematis di dalam melaksanakan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Robert N. Anthony dan Vijay Govindaran (2009 : 73) bahwa anggaran adalah suatu alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif di dalam suatu perusahaan.

Sedangkan Munandar (2004 : 01) definisi dari anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh

kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka (periode) waktu tertentu yang akan datang

Dari beberapa pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang terkoordinasi, menyeluruh dan dinyatakan dalam satuan moneter (uang) mengenai kegiatan operasi dan sumber – sumber daya perusahaan untuk suatu periode tertentu diwaktu yang akan datang yang disusun oleh manajemen secara formal dan tertulis.

b. Karakteristik Anggaran

Roibert N. Anthony dan Vijay Govindarajan (2009: 73) Anggaran memiliki beberapa karakteristik – karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter (contoh : unit yang terjual atau diproduksi)
- 3) Biasanya meliputi waktu satu tahun.
- 4) Dalam bisnis – bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor – faktor musiman, mungkin ada dua anggaran setahun misalnya, perusahaan busana misalnya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
- 5) Merupakan komitmen manajemen : manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan anggaran.

- 6) Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- 7) Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi – kondisi tertentu.
- 8) Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dari varians dianalisis serta dijelaskan.

Anthony (2005: 01) menyatakan bahwa anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari perusahaan.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter walaupun jumlah moneter didukung jumlah non moneter.
- 3) Biasanya meliputi waktu satu tahun.
- 4) Merupakan perjanjian manajemen bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab dalam pencapaian tujuan dari anggaran.
- 5) Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
- 6) Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

Mulyadi (2004: 90) suatu anggaran mempunyai beberapa karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- 2) Anggaran mencakup waktu satu tahun.
- 3) Anggaran berisi komitmen atas kesanggupan manajemen.

- 4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
- 5) Sekali disetujui anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- 6) Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan selisihnya di analisis dan dijelaskan.

Karakteristik dalam penyusunan anggaran dapat disimpulkan yaitu dalam penyusunan anggaran harusnya mempunyai tujuan dan komitmen yang jelas sehingga dapat mengestimasi potensi laba yang mencakup pada satu tahun. Anggaran hanya dapat dibuat dalam satuan keuangan yang telah disetujui oleh pihak yang berwenang dalam penyusunan anggaran.

c. Jenis – jenis Anggaran

Hansen Mowen (2009: 426) mengatakan jenis-jenis anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Anggaran Penjualan adalah suatu penentuan jumlah unit penjualan yang diperkirakan akan dijual didalam suatu perusahaan untuk periode yang akan datang.
- 2) Anggaran Produksi merupakan skedul rinci yang mengidentifikasi produk atau jasa yang harus dihasilkan atau disediakan untuk meraih penjualan yang dianggarkan dan kebutuhan persediaan.

- 3) Anggaran Biaya bahan baku merupakan pembelian yang diperlukan untuk sepanjang tahun yang dirinci untuk setiap jenis baku untuk memenuhi kebutuhan produksi dan untuk tujuan persediaan yang diinginkan.
- 4) Anggaran tenaga kerja langsung merupakan unsur penting yang akan dikendalikan biayanya, karena tenagany kerja langsung salah satu unsur pembentuk harga pokok produksi.
- 5) Anggaran Overhead pabrik merupakan komponen ketiga di dalam penyusunan perhitungan besarnya harga pokok produksi.
- 6) Anggaran Beban penjualan dan administrasi adalah menguraikan pengeluaran yang direncanakan untuk aktivitas nonproduksi.
- 7) Anggaran Persediaan akhir barang jadi merupakan untuk memberikan informasi yang dibutuhkan untuk neraca dan juga bertindak sebagai input penting untuk persiapan anggaran harga pokok penjualan.
- 8) Anggaran Harga pokok penjualan adalah mengungkapkan harga yang diharapkan untuk barang yang akan dijual.
- 9) Anggaran Rugi-Laba merupakan hasil akhir dari semua anggaran operasional seperti penjualan, harga pokok penjualan, biaya komersil dan biaya administrasi dan keuangan diringkas dalam laporan laba-rugi dianggarkan.
- 10) Anggaran Neraca adalah neraca yang memberikan gambaran saldo akhir aktiva, utang, dan modal yang diantisipasi jika rencana yang dianggarkan terlaksana dengan baik.

11) Anggaran Perubahan Posisi Keuangan adalah memuat mengenai rencana perubahan aktiva, utang, dan modal perusahaan selama periode yang dianggarkan untuk mengetahui posisi keuangan suatu perusahaan.

12) Anggaran Kas merupakan anggaran yang sederhana menunjukkan saldo awal kas, ditambah kas masuk yang diantisipasi lebih, dikurangi pengeluaran kas yang diantisipasi, saldo kas lebih atau kurang maupun yang akan mungkin perlu dipinjam.

Sedangkan Nafarin (2007: 31-35) anggaran dapat dikelompokkan dalam beberapa jenis adalah sebagai berikut :

1) Menurut dasar penyusunan anggaran terdiri dari :

a) Anggaran variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval kepastian tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

b) Anggaran tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kepastian tertentu disebut anggaran statis.

2) Menurut cara penyusunan anggaran terdiri dari :

a) Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu. Umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode.

b) Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.

- 3) Menurut jangka waktu anggaran terdiri dari :
- a) Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b) Anggaran jangka panjang (anggaran strategi) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun.
- 4) Menurut bidangnya anggaran terdiri dari :
- a) Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi.
 - b) Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca yang terdiri dari, anggaran kas, anggaran piutang, anggaran utang, dan anggaran neraca.
- 5) Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
- a) Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap.
 - b) Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran hanya menyusun bagian – bagian tertentu saja.
- 6) Menurut fungsinya anggaran terdiri dari :
- a) Anggaran appropriasi adalah anggaran yang di bentuk untuk tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lainnya.
 - b) Anggaran kinerja adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan yang dikeluarkan oleh masing – masing aktivitas yang tidak melampaui batas.

Dari kedua pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa jenis – jenis anggaran terbagi dalam beberapa macam anggaran yang meliputi berdasarkan anggaran yang menurut jangka waktunya pembuatan anggaran, penyusunan dalam pembuatan anggaran, fungsi dalam penyusunan anggaran dan kemampuan dalam penyusunan anggaran tersebut.

d. Fungsi Anggaran

Munandar (2010: 24) anggaran mempunyai tiga fungsi pokok yaitu :

1) Sebagai pedoman kerja

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

2) Sebagai alat pengkoordinasian kerja

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

3) Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur , sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nantinya.

Sedangkan Nafarin (2007 : 28 – 30) fungsi perencanaan terdiri dari :

1) Fungsi Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan tertulis menuntut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata dan jelas dalam satuan unit atau uang.

2) Fungsi Pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman dalam pelaksanaan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk mengkoordinasikan atau menyelaraskan setiap bagian kegiatan seperti, bagian pemasaran, bagian utama, bagian produksi dan bagian keuangan.

3) Fungsi Pengawasan

Anggaran sebagai alat pengawasan (controlling) pengawasan bearti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

- a) Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran.
- b) Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu.

Dari kedua pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi anggaran dalam suatu perusahaan yaitu sebagai perencanaan yang terpadu sehingga dapat menjadi pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Selain sebagai perencanaan yang baik, fungsi anggaran itu sendiri sebagai alat pengawasan dan alat evaluasi dalam kegiatan perusahaan.

e. Tujuan Anggaran

Pada dasarnya bahwa tujuan pokok anggaran adalah memprediksi transaksi dan kejadian finansial serta nonfinansial di masa yang akan datang , dan mengembangkan setiap informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran. Nafarin (2009 : 19) terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran , antara lain :

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana , sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan Adi dan Gunawan (2010: 69) tujuan anggaran terdiri dari :

- 1) Membantu manajemen meneliti dan mempelajari segala masalah yang berkaitan dengan aktivitas yang akan dilakukan.

- 2) Membantu dan mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan dalam menentukan arah atas aktivitas yang paling menguntungkan.
- 3) Membantu atau mengarahkan atas kebijaksanaan perusahaan.
- 4) Membantu mengkoordinasi sumber daya manusia dengan perusahaan.
- 5) Membantu menilai kesesuaian antara rencana aktivitas perusahaan dengan keadaan lingkungan usaha yang dihadapi.

Dari kedua pendapat ahli diatas dapat disimpulkan tujuan anggaran dalam perusahaan adalah sebagai alat manajemen dalam perusahaan untuk membantu menjalankan tujuan yang ingin di capai oleh perusahaan. Dan dapat menyempurnakan rencana yang disusun didalam anggaran perusahaan sehingga dapat membantu mengarahkan seluruh sumber daya yang ada di perusahaan sehingga dapat menentukan arah atas aktivitas yang paling menguntungkan.

f. Manfaat Anggaran

Nafarin (2009:19), anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.

- 1) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- 2) Dapat memotivasi karyawan.
- 3) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- 4) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 5) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

Sedangkan Anthony dan Vijay(2005: 75) manfaat anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menyesuaikan rencana strategis.
- 2) Untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai bagian – bagian organisasi.
- 3) Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk menginformasikan kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka. untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Dari beberapa manfaat anggaran di atas dapat diambil kesimpulan bahwa manfaat penting dari anggaran dalam suatu perusahaan adalah untuk membantu mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai bagian – bagian perusahaan dalam memberikan tanggung jawab yang tertentu pada masing – masing karyawan. Sehingga dapat memberikan hasil yang seefisien mungkin

g. Kelemahan anggaran

Mulyadi (2007: 681) kelemahan anggaran dapat terlihat sebagai berikut :

- 1) Berfokus ke tujuan proses fungsional, bukan tujuan pemuasan kebutuhan customer. Baik internal maupun external.
- 2) Anggaran biaya disusun hanya dengan menghubungkan biaya dengan yang di miliki oleh manajer yang bertanggungjawab atas biaya yang bersangkutan.
- 3) Tidak dilandasi oleh continuous improvement mindset.
- 4) Lebih berfokus oleh problem – soluma mindset, bukan opportunity mindset.
- 5) Lebih berfokus ke aspek keuangan, bukan ke rencana aktivitas.

Sedangkan Sofyan Sapri Harahap (2004: 443) anggaran memiliki kelemahan sebagai berikut :

- 1) Anggaran berdasarkan pada taksiran.
- 2) Memerlukan penyesuaian terus – menerus.
- 3) Pelaksanaan anggaran tidak berjalan secara otomatis.
- 4) Tidak mengambil alih tugas manajemen dan adminitrasi.
- 5) Memerlukan dana perhatian secara *resources*.
- 6) Dapat menimbulkan *slack budgeting slack* artinya dimana orang menyalah gunakan anggaran untuk kepentingannya.
- 7) Tidak menjamin tercapainya target.

Dari kedua pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa kelemahan dalam anggaran yaitu anggaran tidak menjamainya tercapainya target. Karena anggaran hanya berdasarkan pada taksiran atau peramalan yang berfokus pada ketujuan fungsional bukan ke tujuan kepuasan customernya.

h. Faktor – Faktor Pertimbangan Penyusunan Anggaran

Faktor – faktor yang perlu di pertimbangkan dalam menyusun anggaran menurut Hafid (2007: 20) adalah sebagai berikut :

- 1) Anggaran pendapatan
- 2) Anggaran biaya produksi dan biaya penjualan
- 3) Beban pemasaran
- 4) Beban logistik
- 5) Beban administrasi dan umum
- 6) Biaya penelitian dan pengembangan
- 7) Pajak penghasilan

Sedangkan Nafarin (2008: 11) menjelaskan bahwa anggaran perlu dipertimbangkan faktor – faktor sebagai berikut ;

- 1) Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan perusahaan.
- 2) Data – data pada periode waktu lalu.
- 3) Kemungkinan perkembangan kondisis ekonomi.
- 4) Pengetahuan tentang taktik, strategi persaingan dan gerak – gerak pesaing.

- 5) Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
- 6) Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Faktor -- faktor pertimbangan dalam penyusunan anggaran di atas dapat diambil kesimpulan yaitu perlunya kecermatan dalam penyusunan anggaran khususnya yang berkaitan dengan perilaku pelaksanaan anggaran. Anggaran harus dibuat secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Pembuat anggaran harus cakap dalam membandingkan anggaran pendapatan dan biaya pada periode terdahulu.

2. Biaya

a. Pengertian Biaya

Biaya sebagai nilai tukar pengeluaran dan pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Selain itu biaya salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu perusahaan, karena seluruh aktifitas perusahaan membutuhkan biaya yang cukup untuk dapat memberikan hasil yang baik dari aktifitas perusahaan tersebut.

Mulyadi (2005: 08) menyatakan bahwa biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang untuk dapat memberikan hasil yang baik dari aktifitas perusahaan tersebut. Armanto Witjaksono (2006: 06) menyatakan bahwa biaya adalah suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Sedangkan Hansen Mowen (2009: 47) mengatakan bahwa biaya (*cost*) adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan

barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau masa depan bagi organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi atau sumber daya berupa barang dan jasa yang diukur dalam satuan uang dengan tujuan untuk memperoleh suatu manfaat yaitu peningkatan laba di masa mendatang.

b. Definisi Biaya Operasional

Agar lebih mengefektifkan aktivitas perusahaan maka diperlukan pembebanan seluruh biaya yang diperlukan dalam aktivitas perusahaan tersebut, yang biasanya disebut biaya operasional.

Para ahli mendefinisikan pengertian biaya operasional yaitu Jopie Jusuf (2008: 33) menyatakan bahwa, biaya operasional atau biaya operasi adalah biaya – biaya yang tidak berhubungan dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari – hari. Sedangkan Nafarin (2000: 76) menyatakan bahwa biaya operasional adalah suatu beban yang dikeluarkan perusahaan dalam rangka menunjang kegiatan operasional perusahaan. Biasanya mengacu pada beban penjualan dan beban administrasi dan umum dan tidak termasuk perhitungan harga pokok penjualan (*cost good sold*).

Dari kedua definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya operasional adalah gabungan dari seluruh biaya – biaya, seperti biaya

penjualan, biaya administrasi dan umum yang digunakan oleh perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

c. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

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

Robert N. Anthony Vijay Govindarajan (2005: 82) proses penyusunan anggaran terdiri dari :

1) Penerbitan Pedoman

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

2) Usulan Awal Anggaran

Menggunakan pedoman tersebut, manajer pusat bertanggung jawab yang dibantu dengan stafnya dan mengembangkan permintaan anggaran.

3) Negosiasi

Pembuat anggaran mendiskusikan usulan anggaran dengan atasannya. Ini merupakan inti dari proses dan alasan untuk menilai validitas dari tiap penyesuaian.

4) Tinjauan dan Persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Ketika usulan tersebut mencapai puncak dari unit bisnis, bagian pembuat anggaran bersama – sama memeriksa totalnya. Pemerikasaa tersebut mempertanyakan apakah anggaran akan menghasilkan laba yang memuaskan. Jika tidak, maka usulan anggaran akan dikirim kembali untuk dikerjakan ulang.

5) Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan utama dalam penyusunan anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah disetujui. Jika dapat di revisi sesuai dengan keinginan pembuat anggaran maka tidak ada gunanya meninjau atau menyetujui anggaran di awal. Di lain pihak, jika asumsi anggaran ternyata menjadi tidak realistis sehingga perbandingan angka aktual terhadap anggaran adalah tidak berarti, maka revisi anggaran mungkin diinginkan. Ada dua jenis umum revisi anggaran yaitu :

- a) Prosedur yang memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis.
- b) Prosedur yang memungkinkan adanya revisi dalam keadaan tertentu.

d. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Sofyan Syarif Harahap (2001: 83) menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran adalah tahapan kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasional. Pada dasarnya prosedur penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu :

1) Otoriter (top down)

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

2) Demokrasi (bottom up)

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Penyusunan anggaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang sepenuhnya diserahkan pada para karyawan.

3) Campuran (top down dan bottom up)g

Dalam metode ini perusahaan menyusun anggaran yang dimulai dari atasan yang kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahannya.

Sofyan Syarif Harahap (2001: 88) prosedur penyusunan anggaran biaya operasional secara umum adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisa informasi masa lalu dan lingkungan eksternal yang diantisipasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, kesimpulan dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan.
- 2) Menyusun Perencanaan yang strategis dan program – program kerja untuk menentukan tujuan perusahaan.
- 3) Mengkomunikasikan tujuan organisasi jangka panjang khususnya dalam hal biaya operasional, strategis dan program – program kerja.

Pada Umumnya prosedur penyusunan anggaran terdiri dari empat tahapan, yaitu :

- 1) Tahapan penentuan pedoman anggaran
- 2) Tahapan persiapan anggaran
- 3) Tahapan penentuan anggaran
- 4) Tahapan pelaksanaan anggaran

3. Laba

a. Pengertian Laba

Perusahaan dapat dipandang sebagai suatu sistem yang memproses masukan untuk menghasilkan keluaran. Perusahaan berusaha menghasilkan keluaran yang nilainya lebih tinggi daripada nilai masukannya agar menghasilkan laba. Dengan laba yang diperoleh perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya dan mengembangkan dirinya.

Secara umum para pakar dalam bidang akuntansi mendefinisikan pengertian laba dengan berbagai macam. Robert N. Anthony & Vijay Govinda (2005: 23) Laba adalah ukuran kinerja yang berguna karena laba memungkinkan manajemen senior untuk dapat menggunakan satu indikator yang komprehensif, dibandingkan jika harus menggunakan beberapa indikator (beberapa diantaranya menunjuk kearah yang berbeda.

Sedangkan Stice Skousen (2009: 240) Laba adalah pengambilan atas investasi kepada pemilik. Hal ini mengukur nilai yang dapat diberikan oleh entitas kepada investor dan entitas masih memiliki kekayaan yang sama dengan posisi awalnya.

Ada pula Suwardjono (2008: 464) Laba dimaknai sebagai imbalan atas upaya perusahaan menghasilkan barang dan jasa . Ini bearti laba merupakan kelebihan pendapatan diatas biaya (biaya total yang melekat dalam kegiatan produksi dan penyerahan barang atau jasa.

Kesimpulan dari beberapa para ahli yaitu makna laba secara umum adalah elemen yang paling menjadi perhatian pemakai karena angka laba diharapkan cukup kaya untuk mempresentasikan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Laba yang berasal dari kenaikan modal dari suatu perusahaan selama satu periode .

b. Jenis –Jenis Laba

Soemarsono J.R (2002: 74) laba terdiri dari beberapa jenis yaitu :

1) Laba Bersih

Laba bersih adalah selisih lebih pendapatan atas beban – beban dan merupakan kenaikan bersih atas modal yang berasal dari kegiatan usaha.

2) Laba Bruto

Laba bruto adalah selisih antara penjualan bersih dengan harga pokok penjualan.

3) Laba Usaha

Laba usaha adalah jumlah akumulasi laba bersih dan beban usaha atau laba usaha adalah laba yang diperoleh semata – mata dari kegiatan utama perusahaan.

4) Laba Ditahan

Laba ditahan adalah jumlah akumulasi laba bersih dari sebuah perseroan terbatas dikurangi distribusi laba yang dilakukan.

c. Faktor –Faktor yang Mempengaruhi Laba

Mulyadi (2001: 513) ada beberapa faktor yang mempengaruhi laba diantaranya yaitu :

1) Biaya

Biaya yang timbul dari perolehan atau mengolah suatu produk atau jasa akan harga jual mempengaruhi harga jual produk yang bersangkutan.

2) Harga jual

Harga jual produk atau jasa akan mempengaruhi besar volume penjualan produk atau jasa yang bersangkutan.

3) Volume penjualan dan produksi

Besarnya volume penjualan berpengaruh terhadap volume produksi produk atau jasa tersebut, selanjutnya volume produksi akan mempengaruhi besar kecilnya biaya produksi.

d. Upaya Untuk Meningkatkan Laba

Dalam suatu perusahaan dalam upaya meningkatkan laba harus adanya kegunaan anggaran yang baik dalam pengendalian. Tunggal (2005 : 9) dengan pengendalian yang baik upaya untuk meningkatkan laba akan lebih besar yaitu sebagai berikut :

- 1) Mengendalikan operasi dan biaya serta pengendalian.
- 2) Mencegah terjadi pemborosan.
- 3) Memberikan standar yang memadai untuk mengukur prestasi.

e. Konsep Laba

Laba dalam suatu perusahaan mempunyai beberapa konsep. Hendriksen (2004: 329) konsep laba terdiri dari berbagai macam dan bentuk dan jenis diantaranya adalah :

1) Konsep Laba Ekonomi

Pengukuran laba yang penting yaitu laba ekonomi dan laba permanent. Laba ekonomi, biasanya merupakan arus kas ditambah dengan perubahan nilai wajar aktiva, sedangkan laba permanent disebut laba berkelanjutan (*sustainable*) atau laba yang dinormalkan (*normalized*) merupakan rata – rata laba stabil yang ditaksir dapat diperoleh perusahaan sepanjang umur.

2) Konsep Laba Akuntansi

Laba akuntansi diukur berdasarkan konsep akuntansi akrual. Meskipun laba operasi mencakup baik aspek laba ekonomi maupun laba permanen, namun laba ini bukan merupakan pengukuran laba secara langsung.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sugiyono (2009: 6-7) Berdasarkan metode penelitian yang dilakukan, penelitian dapat diklasifikasikan menjadi :

1. Penelitian Deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.
2. Penelitian Komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan disini. Variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sample yang lebih dari satu atau dalam waktu yang berbeda.
3. Penelitian Asosiatif adalah suatu pertanyaan penelitian yang bersifat antara dua variabel atau lebih.

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian itu adalah metode penelitian deskriptif yaitu digunakan untuk dapat menggambarkan serta menganalisis biaya operasional terhadap laba perusahaan pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.

B. Tempat Penelitian

Dalam pengumpulan data yang berkenaan dengan penelitian ini maka penulis melakukan penelitian pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V yang beralamat pada jalan Mayor Salim Batu Bara Sekip Ujung No. 104. A Palembang Sumatera Selatan dengan nomor telepon/fax (0711) 356163 email (yoka6plg@yahoo.com).

C. Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi Variabel adalah suatu definisi yang akan diberikan kepada suatu variabel yang diteliti dengan cara memberikan arti dan menspesifikasikan bagaimana kegiatan atau variabel diukur. Variabel yang terdapat dalam penelitian ini adalah :

Tabel III. 1
Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi	Indikator
Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional.	Anggaran biaya operasional adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dan biasanya dinyatakan dalam satuan uang untuk diperoleh dan dipergunakan dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.	Prosedur penyusunan anggaran -Penerbitan pedoman - Usulan awal anggaran -Negosiasi -Tinjauan dan persetujuan -Revisi Anggaran
Upaya untuk meningkatkan laba pada perusahaan.	Upaya untuk meningkatkan laba pada perusahaan dengan adanya pengendalian dalam penggunaan biaya operasional agar dapat sesuai dengan anggaran biaya operasional.	- Mengendalikan operasi dan biaya serta mengendalikan. - Mencegah terjadi pemborosan. - Memberikan standar yang memadai untuk mengukur prestasi.

Sumber : Penulis, 2014

D. Data yang diperlukan

Berdasarkan Sumbernya menurut Soeratno dan Lincolin (2008: 63-71) menyatakan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data Primer

Yaitu sumber penelitian diperoleh penelitian secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

2. Data Sekunder

Yaitu merupakan sumber data penelitian yang diperoleh penelitian secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain).

Adapun data yang diperlukan dalam penelitian ini adalah data primer yang terdiri dari :

- a) Gambaran Umum Perusahaan
- b) Struktur Organisasi Perusahaan
- c) Data Laporan Keuangan perusahaan
 - (1) Data biaya operasional tahun 2011 s/d 2013
 - (2) Data laba perusahaan tahun 2011 s/d 2013

E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2009: 402 – 425) teknik pengumpulan data terdiri dari :

1) Pengamatan (observasi)

Pengamatan (observasi) adalah cara pengumpulan data dengan melihat langsung kelapangan terhadap objek yang diteliti.

2) Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi langsung antara peneliti dengan responden.

3) Kuesioner atau Angket

Kuesioner atau angket adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan daftar pertanyaan atau dengan daftar isian terhadap objek yang diteliti.

4) Dokumentasi

Dokumentasi adalah catatan tertulis tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada masa lalu.

5) Survey

Survey adalah metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument meminta tanggapan dari responden tentang sampel.

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

F. Analisis Data dan Teknik Analisis

1. Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ada dua Mudrajat (2003: 124) yaitu :

a. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode analisis data yang diukur dalam skala numerik (angka).

b. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah metode analisis data yang tidak dapat diukur dengan skala numerik (angka).

Analisis data yang akan digunakan penulis dalam penelitian yang akan dilakukan adalah analisis kuantitatif, yaitu metode yang mengungkapkan dan membahas masalah dengan memaparkan dan menafsirkan, dan menggambarkan keadaan serta peristiwa yang terjadi pada saat penelitian berlangsung untuk kemudian dianalisis dan disimpulkan, metode ini digunakan untuk dapat menggambarkan pelaksanaan anggaran biaya operasional, pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.

2. Teknik Analisis

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik kuantitatif yaitu dengan menganalisis data anggaran biaya operasional dan laporan keuangan dalam teori dan dipergunakan dalam landasan teori.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

PT Yodya Karya (Persero) berasal dari perusahaan yang didirikan di Jakarta tahun 1948 oleh Mr. Sprey seorang warga Belanda dengan nama resmi N.V. Job & Sprey yang waktu itu beralamat di Jalan Cikini Raya No. 1, Jakarta Pusat. Kegiatan usaha yang dilakukan pada waktu itu bergerak pada bidang jasa konsultasi untuk pekerjaan perencanaan dan pengawasan bangunan gedung. Pada tahun 1958 terjadi perombakan nama yang telah dinasionalisasikan oleh Pemerintah Republik Indonesia sebagai suatu perusahaan Negara (PN) dengan nama resmi P.N. Yodya Karya. Sejak saat itu P.N. Yodya Karya sebagai perusahaan bergerak bekerja dengan beberapa tenaga ahli arsitektur dan sarjana teknik lainnya, yang merupakan cikal-bakal dari struktur organisasi perusahaan selanjutnya, kegiatan utama masih tetap pada bidang jasa konsultasi untuk pekerjaan perencanaan dan pengawasan bangunan gedung. Pada tahun 1972, ketika pemerintah memperkenalkan tiga bentuk organisasi perusahaan negara, P.N. Yodya Karya adalah perusahaan pertama yang

memutuskan untuk memilih bentuk Perusahaan Perseoran (Persero), karena dinilai wadah tersebut sangat tepat serta bermanfaat untuk mengembangkan diri dan berkreasi.

PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang berdiri sebagai kantor perwakilan di Palembang pada tahun 2001 s/d 2003. Dengan kinerja yang baik dan sumber manusia yang handal, maka pada tahun 2003 resmi menjadi kantor cabang mandiri. Dan disusul pada tahun 2006 PT. Yodya Karya (Persero) resmi menjadi kantor wilayah V dengan membawahi wilayah Bengkulu, Bangka Belitung, Jambi dan Lampung.

b. Struktur Organisasi

Manajemen secara umum mempunyai beberapa fungsi dan salah diantaranya adalah pengorganisasian. Sebagai wujud dari pengorganisasian, maka perusahaan umumnya menyusun suatu struktur organisasi. Struktur organisasi yang baik dan efektif hendaknya dapat disusun sedemikian rupa sehingga didalamnya terdapat suatu gambaran yang jelas mengenai tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap unit organisasi perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien, karena pencapaian tujuan memerlukan suatu hubungan yang harmonis antara orang – orang dalam perusahaan

serta koordinasi yang baik sesuai dengan keahlian masing – masing.

Struktur organisasi menunjukkan adanya hubungan tugas dan wewenang antara pejabat administrasi secara horizontal dan vertikal. Selain itu melalui hubungan tersebut akan mengalir arus dan informasi yang dibutuhkan setiap bagian dalam organisasi untuk menjamin efektifnya perencanaan dan koordinasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Struktur organisasi PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang ditunjukkan pada gambar berikut.

Gambar IV.1
Struktur Organisasi
PT. Yodya Karya (PERSERO) Kanwil V Palembang



Sumber : PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang

c. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dari PT. Yodya Karya (Persero) adalah menjadi perusahaan jasa konsultan terpercaya dan jasa properti terpilih. Sedangkan misi dari PT. Yodya Karya (Persero) yaitu :

- 1) Menjadi perusahaan sebagai mitra pilihan dan terpercaya dengan pengelolaan usaha yang profesional dan kompetitif
- 2) Mengeksistensikan perusahaan sebagai penggerak dan pelopor di Industri Jasa Konsultani (Konstruksi dan Non-Konstruksi) serta Jasa Properti
- 3) Meningkatkan nilai perusahaan dan pemangku kepentingan serta mendorong pengembangan ekonomi nasional.

Maksud dan tujuannya yaitu PT Yodya Karya (Persero) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa konsultasi konstruksi dan jasa konsultasi non konstruksi, adalah untuk ikut berpartisipasi dalam program pemerintah, khususnya dalam pembangunan ekonomi nasional, dengan cara membina dan mengembangkan perseroan atas dasar prinsip-prinsip ekonomi yang sehat dan rasional.

Budaya PT. Yodya Karya (Persero) yaitu guna memupuk budaya perusahaan dan suasana kerja kondusif dalam rangka meningkatkan motivasi kerja seluruh pegawai, ada 7 (tujuh) nilai-nilai budaya yang dikembangkan, yaitu:

- 1) Profesional yaitu dengan memiliki kompetensi serta bekerja secara efisien dan efektif sesuai dengan tugas dan tanggungjawabnya
- 2) Reability yaitu handal dalam menghadapi dan menyelesaikan setiap permasalahan.

- 3) Empowerment yaitu dengan pemberdayaan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan.
- 4) Sinergy yaitu dengan semangat dalam mengutamakan kebersamaan, saling mengasihi, saling mengingatkan, dan saling menghormati.
- 5) Integrity dengan jujur serta menjunjung tinggi komitmen dan etika profesi.
- 6) Sustainability dengan semangat dalam menjaga nama baik dan keberlangsungan hidup perusahaan.
- 7) Inovation dengan semangat untuk senantiasa melakukan terobosan dan penciptaan karya baru (produk, proses, dan sistem).

Berdasarkan nilai-nilai budaya tersebut, maka semboyan atau slogan PT. Yodya Karya (Persero) adalah “Presisi”. Dengan semboyan/slogan tersebut diharapkan perusahaan terus tumbuh dan berkembang sejalan dengan Visi dan Misi tersebut, dengan menyediakan jasa pekerjaan yaitu :

1) Layanan Jasa Konsultasi

Melaksanakan pekerjaan pemberian layanan jasa konsultasi dalam arti kata yang seluas-luasnya yang antara lain pekerjaan identifikasi, survei dan investigasi (termasuk pemetaan udara

untuk darat dan laut, topografi, geografi, hidrografi, penginderaan jauh dan sebagainya serta penyelidikan teknik geologi, hidrologi, hidrolika dan sebagainya), studi (termasuk studi makro, studi detail, analisa mengenai dampak lingkungan dan sebagainya), perencanaan / planning, perencanaan / desain dan persiapan / pengawasan / pengelolaan / manajemen untuk konstruksi / pelaksanaan / proyek, dalam bidang :

- a) Pengembangan sumber daya air antara lain bendungan, irigasi, irigasi lahan gambut, sungai, rawa, pantai;
- b) Pengembangan lingkungan antara lain daerah, perkotaan pedesaan, kawasan pemukiman kembali (resettlement) dan transmigrasi;
- c) Prasarana perhubungan antara lain jalan darat dan air serta jalan tol, jembatan, pelabuhan, lapangan terbang dan terminal.
- d) Bangunan antara lain gedung kantor, pabrik, hotel, olahraga rekreasi, pariwisata, pendidikan, utilitas dan perumahan;
- e) Prasarana industri antara lain penyediaan air baku, pengolahan limbah industri, fasilitas industri dan telekomunikasi;
- f) Pertanian antara lain perkebunan, perikanan dan peternakan serta kehutanan;

- g) Tenaga listrik antara lain pembangkitan, jaringan transmisi dan distribusi;
 - h) Pengembangan institusi / kelembagaan dan sumber daya manusia;
 - i) Penyediaan tanah matang dan mendirikan bangunan untuk dijual dan disewakan.
- 2) Penyelenggara pendidikan dan pelatihan.
 - 3) Layanan Jasa Penelitian dan Pengembangan.
 - 4) Melaksanakan pengembangan kawasan, rancang bangun dan perkerayaan, produksi, penjualan, penyerahan, pabrikan, jasa keagenan, distribusi dan pemeliharaan dalam bidang-bidang yang berhubungan dengan jasa konsultasi yang disebut diatas.
 - 5) Pengembangan institusi/kelembagaan dan sumber daya manusia.
 - 6) Melaksanakan jasa informasi yang meliputi sistem informasi manajemen dan pengolahan data komputer serta teknologi informasi.
 - 7) Melaksanakan jasa manajemen yang meliputi:
 - a) Manajemen keuangan
 - b) Manajemen sumber daya manusia
 - c) Manajemen perasuransian
 - d) Manajemen perpajakan
 - e) Manajemen alih teknologi
 - f) Manajemen audit teknik

- 8) Mengusahakan nilai tambah untuk peningkatan dan pemanfaatan aset berupa lahan-lahan, peningkatan nilai guna air yang strategis dan sarana perhubungan dan lain-lain dalam bentuk penyewaan atau penjualan properti.
- 9) Penyediaan tanah matang dan mendirikan bangunan untuk dijual dan disewakan.
- 10) Usaha-usaha lain yang dianggap perlu yang dapat menunjang tercapainya tujuan perseroan yang meliputi hubungan dengan usaha utama, usaha penunjang dan usaha lain.

Bidang-bidang kegiatan usaha ini akan tetap terus dikembangkan dan untuk penanganan dalam mengembangkan usaha utama ini sangat tergantung kompetensi sumber daya manusia, wadah serta sistem informasi yang dapat mengadopsi usaha pengembangan tersebut, pengembangan jaringan yang berkaitan dengan kemampuan penetrasi pasar dan bidang-bidang yang berkaitan dengan bidang usaha utama maupun usaha yang dapat menunjang kegiatan usaha utama.

d. Uraian Tugas, Wewenang dan Tanggung Jawab

Secara umum pembagian kerja didalam suatu organisasi perusahaan sangatlah penting disamping untuk menunjang aktifitas perusahaan juga dapat membantu manajemen dalam rangka

pelimpahaan wewenang dan tanggung jawab kepada bawahan sesuai dengan fungsinya disetiap bagian.

1. Kepala Wilayah V Palembang

- a. Menjalankan kebijaksanaan manajemen dari dewan komisaris yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pekerjaan dan persoalan yang berhubungan dengan urusan administrasi/keuangan, produksi, kepegawaian, dan perlengkapan.
- b. Mengoordinasikan dan mengendalikan kegiatan usaha di bidang administrasi, keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan.
- c. Mengkoordinasikan sumber – sumber pendapatan serta pembelanjaan kekayaan perusahaan.
- d. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan pengelolaan perlengkapan.

2. Bagian Operasional dan Administrasi

- a. Menyelenggarakan administrasi dan operasional rumah tangga perusahaan.
- b. Melakukan tata usaha / dokumen persuratan perusahaan.
- c. Mengatur dan mengurus kebutuhan pegawai dan kebutuhan perusahaan.
- d. Mengatur administrasi perusahaan.

- e. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diberikan pimpinan.
 - f. Memberikan sarana – sarana dan pertanggungjawaban kepada pimpinan sesuai dengan hierarki tentang langkah – langkah atau tindakan – tindakan yang perlu diambil.
3. Bagian Keuangan dan Umum
- a. Mengendalikan pendapatan dan hasil penagihan.
 - b. Merencanakan dan mengendalikan sumber – sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

2. Aktivitas PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang

PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam jasa konstruksi, seperti jasa manajemen proyek dan manajemen konstruksi dalam pengendalian mutu waktu dan biaya sejak awal proyek, penaksiran kuantitas bahan dan pekerjaan, penaksiran biaya proyek, pengendalian penyiapan dokumen, penjadwalan administrasi kontrak rekayasa nilai serta pengawasan pelaksanaan pekerjaan fisik. Dari kegiatan tersebut pendapatan yang dihasilkan oleh PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.

PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dalam menangani pekerjaannya, dikelola langsung oleh kantor pusat maupun cabang serta perwakilannya dibawah masing-masing. Penanganan operasional dilaksanakan oleh regu pelaksana tugas (RPT) yang terdiri

dari tenaga ahli yang dibentuk untuk setiap proyek di bawah pimpinan ketua regu pelaksana tugas (KRPT/Team Leader), yang bertugas mempersiapkan, mengkoordinasi, merencanakan dan melaksanakan pelaksanaan tugas.

Koordinasi antar proyek-proyek yang ada, dipimpin langsung oleh kepala wilayah serta kepala cabang yang bertanggung jawab teknis kepada direktur direktorat yang bersangkutan, yang juga bertindak sebagai project director dan bertanggung jawab kepada dewan direksi pusat.

Dalam melakukan pemasaran guna peraihan proyek dilakukan oleh kepala wilayah beserta kepala cabang di wilayah masing – masing melakukan perencanaan yang baik. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaan dapat menyelesaikannya dalam tepat waktu.

3. Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2011 – 2013 PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang

Pada PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang anggaran biaya operasional perusahaan terus meningkat dari realisasi. Suatu perusahaan dapat dikatakan menguntungkan jika anggaran lebih besar dari realisasinya. Anggaran disusun dengan baik agar seluruh kegiatan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik untuk mencapai tujuan perusahaan yang dicapai pada periode tertentu. Berikut ini di sajikan

anggaran dan realisasi biaya operasional PT Yodya Karya (Persero)
Kanwil V Palembang tahun 2011 – 2013

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT.Yodya Karya (Persero) Kanwil V
Palembang

Tahun	Anggaran(Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih
2011	9.445.749.840	11.355.445.410	(1.909.695.570)
2012	16.748.759.148	21.530.741.540	(4.781.982.400)
2013	18.184.759.540	19.608.781.929	(1.424.022.380)

Sumber : PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang

Tabel IV.1 menjelaskan bahwa realisasi yang lebih besar daripada anggaran yang telah ditetapkan merupakan dampak dari kurangnya perencanaan yang baik dalam membuat anggaran biaya operasional. Hal ini menyebabkan laba yang didapat pada setiap tahunnya tidak sesuai dengan apa yang dianggarkan. Hal ini disebabkan oleh besarnya pengeluaran pada biaya operasional yang tidak sesuai dengan yang direncanakan.

B. Pembahasan

Prosedur penyusunan anggaran PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang, anggaran telah dipergunakan sebagai alat bantu manajemen dalam menyusun rencana kerja dan keuangan perusahaan serta pencapaian sasaran perusahaan. Di dalam penyusunan suatu anggaran perusahaan ataupun anggaran pemerintah mutlak diperlukan suatu dasar pedoman sebagai acuan yang dapat dijadikan sebagai dasar hukum dalam

pelaksanaan penyusunan suatu anggaran. Dengan anggaran biaya operasional yang baik upaya dalam meningkatkan laba akan lebih terarah. PT.Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang memiliki dasar yang dapat dipakai sebagai petunjuk pelaksanaan penyusunan anggaran yaitu :

1. Menerbitkan Pedoman Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Penyusunan anggaran PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dimulai dengan penentuan pedoman yang didasarkan atas pertimbangan – pertimbangan pihak manajemen. Pertimbangan pihak manajemen ini diperoleh melalui informasi yang dimiliki, ditambah dengan pengalaman – pengalaman masa lalu. Selanjutnya tiap – tiap bagian yang ada melalui kepala bagiannya masing – masing menyusun dan mengajukan proposal anggaran berdasarkan anggaran proposal anggaran yang diajukan tersebut. Seluruh bagian yang terkait dalam proses penyusunan anggaran mengadakan rapat untuk mendiskusikan proposal anggaran yang diajukan, selanjutnya diadakan analisis untuk menilai apakah proposal anggaran tersebut dapat diterima dan sesuai dengan dana yang tersedia.

Nafarin (2008: 11) menjelaskan dalam membuat anggaran perlu dipertimbangkan faktor – faktor sebagai berikut :

- 1) Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan perusahaan.
- 2) Data – data pada periode waktu lalu.
- 3) Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.

- 4) Pengetahuan tentang taktik, strategi persaingan dan gerak – gerak pesaing.
- 5) Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah
- 6) Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Dengan adanya pertimbangan penyusunan anggaran PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dapat membuat anggaran dengan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah dan tidak terlalu tinggi. PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang telah menerbitkan pedoman penyusunan anggaran tetapi pada kenyataannya perusahaan dalam menganggarkan biaya operasional masih terlalu rendah. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya pertimbangan yang baik dalam membuat pedoman penyusunan anggaran. Dan juga para pelaksana anggaran tidak memperkirakan biaya operasional yang akan meningkat secara signifikan. Hal ini dapat mempengaruhi biaya operasional dan pada akhirnya dapat mempengaruhi laba pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang.

Oleh karena itu dalam proses penyusunan anggaran biaya operasional hendaknya PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang menerbitkan pedoman anggaran secara implisit serta menerbitkan asumsi – asumsi yang dipakai sebagai dasar penyusunan rancangan anggaran perusahaan dengan memperhatikan tingkat biaya

yang diperoleh. Semua bagian yang ada didalam perusahaan harus mengikuti pedoman yang telah diterbitkan.

2. Membuat Usulan Awal Anggaran

Usulan awal anggaran PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dibuat oleh bagian Operasional. Karena penyusunan anggaran akan di mulai awal tahun pembuatan anggaran maka, anggaran biaya operasional harusnya dibuat sesuai dengan penerbitan pedoman anggaran. Tapi, pada kenyataannya anggaran proposal yang dibuat tidak memperkirakan anggaran biaya operasinal yang akan dikeluarkan yang menyebabkan meningkat secara signifikan.

Hal ini mengakibatkan anggaran dan realisasi biaya mempunyai selisih yang cukup besar. Perusahaan dalam menetapkan biaya tidak memperhatikan adanya perubahan biaya operasional, perubahan kebijakan moneter dan perubahan – perubahan yang sangat dominan mempengaruhi usulan anggaran perusahaan baik dari faktor internal maupun eksternal. Karena anggaran merupakan alat perencanaan yang baik yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai laba yang optimal.

Prosedur yang digunakan dalam penyusunan anggaran pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang secara menyeluruh menggunakan pendekatan Bottom up atau demokrasi yaitu anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan dan kesepakatan karyawan mulai

dari manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan kelevel atas. Bawahan dipercaya menyusun semua anggaran yang dicapai dimasa yang akan datang. Pada metode batton up terdapat kelemahan dalam penyusunan anggaran yaitu, terdiri dari :

- a) Proses penyusunan anggaran biaya operasional tidak tepat waktu, hal ini tercermin pada anggaran yang disyahkan oleh pimpinan telah memasuki periode anggaran. Akibatnya keterlambatan ini dapat mengurangi nilai dari anggaran itu sendiri sebagai alat perencanaan dan pengendalian perusahaan.
- b) Anggaran perusahaan yang ditetapkan oleh PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang masih terlalu rendah sehingga pada kenyataannya tidak sesuai dengan realisasinya. Hal ini menyebabkan pada pelaksanaannya kurang efektif.
- c) Belum terjadi komunikasi secara penuh antara tiap – tiap bagian antara top manajemen dan lower manajemen. Hal ini tercermin setelah anggaran biaya operasional selesai disusun dan disyahkan kepala wilayah, anggaran diserahkan kembali kepada kepala bagian operasional dan tidak dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran pada tahun berikutnya.

3. Melakukan Negosiasi

PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dalam menyusun anggaran biaya operasional dilakukan oleh bagian operasional. Lalu bagian operasional mengajukan usulan awal anggaran ke kepala bagian

operasional dan kepala wilayah untuk mendiskusikan anggaran yang diusulkan bagian operasional. Negosiasi ini juga dapat digunakan oleh kepala wilayah untuk menilai seberapa jauh kepala bagian operasional iaya mengenai sasaran yang pas.

Hal ini dilakukan dapat dilakukan dengan melalui rapat dalam panitia penyusunan anggaran yang sudah di bentuk. Setelah penyusunan anggaran biaya operasional tersebut disetujui dan disyahkan oleh kepala wilayah maka anggaran biaya operasional diberikan kepada bagian operasional untuk diproses lebih lanjut menjadi menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Apabila ada revisi mengenai anggaran yang diusulkan maka akan dikembalikan kepada kepala wilayah untuk kemudian diserahkan kembali kepada bagian operasional. RKAP harus disetujui oleh bagian operasional. Selanjutnya anggaran tersebut dikomunikasikan kembali untuk dapat direalisasikan. Dalam proses negosiasi PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang sudah melakukan negosiasi. Tetapi hanya melakukan negosiasi antara pimpinan saja. Sehingga ketika terjadi selisih anggaran yang cukup besar, karyawan bawah tidak tahu mengapa selisih ini dapat terjadi.

4. Melakukan Tinjauan dan Persetujuan

Melakukan tinjauan anggaran biaya operasional PT. Yodya Kaya (Persero) Kanwil V Palembang diperlukan kemampuan dalam

memahami aktivitas yang seharusnya dilaksanakan oleh kepala bagian saja dalam mencapai sasaran biaya operasional. Tinjauan dilakukan melalui proses negosiasi antara kepala wilayah dengan kepala bagian operasional untuk mencapai sasaran anggaran dan usulan jumlah produk yang dipandang memadai dalam melaksanakan aktivitas tersebut. Usulan anggaran yang telah disetujui diperiksa kembali apakah sesuai yang telah ditetapkan atau belum dengan apa yang ingin dicapai.

PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dalam penyusunan anggaran biaya operasional telah melakukan review dan persetujuan tetapi belum begitu baik. Ini terlihat dari anggaran yang ditetapkan selalu terjadi selisih yang signifikan. Dalam menyusun anggaran biaya operasional hendaknya kepala wilayah PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang melaksanakan review atau memiliki kompetensi dalam melaksanakan review usulan anggaran permulaan yang diajukan oleh bagian operasional. Dengan demikian kepala wilayah tidak hanya sekedar memberikan persetujuan tanpa memahami usulan anggaran yang diajukan. Sehingga dapat mengurangi selisih anggaran dan biaya operasional ditahun yang akan datang.

5. Revisi Anggaran

Setelah melakukan tahap review dan persetujuan maka langkah selanjutnya dalam penyusunan anggaran biaya operasional adalah

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 operasional diharapkan komunikasi dan kerjasama antar bagian dapat terjalin dengan baik dan harmonis, sehingga memudahkan untuk mewujudkan anggaran yang telah ditetapkan. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang telah melakukan revisi anggaran biaya operasional tetapi anggaran dibuat terlalu rendah dan para pelaksana anggaran tidak memperhatikan biaya operasional yang akan dikeluarkan meningkat secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa revisi anggaran biaya operasional tidak efektif yang dapat mempengaruhi laba perusahaan.

PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang hendaknya dalam pengawasan mekanisme anggaran dan pemeliharaan iklim organisasi yang sehat perlu ditingkatkan dan diefektifkan pengawasan mekanisme anggaran sebagai suatu usaha pengendalian biaya yang diterapkan PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang hanya dilakukan pada total biaya operasional secara keseluruhan dan belum pada setiap unsur biaya operasional. Untuk menekan biaya – biaya yang

berlebihan, oleh karena itu diperlukan peran aktif dari bagian keuangan sehingga dapat menekan dan mengetahui masalah biaya – biaya yang akan dikeluarkan.

Dalam proses penyusunan anggaran biaya operasional yang telah ditetapkan hendaknya dibuat laporan atau pencatatan realisasi anggaran, sehingga dapat dibandingkan anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi yang terjadi. Jika terjadi penyimpangan dapat langsung dibahas dan dianalisis supaya dalam pelaksanaan anggaran dapat ditetapkan dengan efektif. Proses tindak lanjut yang dilaksanakan oleh manajemen puncak perusahaan yaitu dengan cara membuat suatu pedoman untuk tindakan koreksi bagi setiap pelaksanaan anggaran agar 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. PT Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang hendaknya dapat melakukan analisis penyusunan anggaran biaya yang akan terjadi.

Selain dalam prosedur penyusunan anggaran, upaya untuk meningkatkan laba harus adanya kegunaan anggaran yang baik dalam pengendalian. PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang

mempunyai cara yang dapat dipakai sebagai petunjuk sebagai cara untuk meningkatkan laba pada perusahaan yaitu :

6. Mengendalikan Biaya dan Operasi.

Dalam setiap perusahaan biaya operasional senantiasa diperlukan langkah yang sistmatis untuk dapat memberdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan yang cermat dari pimpinan dalam meneliti langkah apa yang akan diambil dalam setiap keputusan.

Bentuk pengendalian PT . Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dalam penerapan anggaran yakni dengan membandingkan antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang dicapai dan salah satu bagian perusahaan yang perlu dikendalikan adalah biaya operasional. Biaya operasional dapat dikendalikan dengan membandingkan biaya operasional yang sebenarnya dengan biaya operasional yang dianggarkan .

Dengan membandingkan biaya operasional dengan yang dianggarkan maka dapat dilihat seberapa jauh yang telah direncanakan tersebut menyimpang. jika banyak terjadi penyimpangan hendaknya diarahkan agar kegiatan elanjutnya tidak menyimpang dan dicari letak atau penyebab penyimpangannya.

7. Mencegah Terjadinya Pemborosan

Mencegah terjadinya pemborosan yang efektif dengan melakukan perencanaan anggaran biaya perusahaan. PT. Yodya Karya (Persero)

Kanwil V Palembang dalam melakukan penyusunan anggaran biaya operasional dimulai dengan usulan anggaran yang kemudian di review kembali oleh kepala bagian operasional.

Anggaran yang disusun berdasarkan hasil pendapatan yang dicapai perusahaan dalam satu tahun periode anggaran yang telah ditetapkan untuk melihat perkembangan yang telah dicapai perusahaan. Dengan adanya pengamatan ini menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun anggaran untuk masa mendatang.

Selain dengan perencanaan yang baik, pengawasan terhadap biaya operasional harus dilakukan. Agar mencegah terjadinya pemborosan. Prosedur pengawasan PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dapat melakukan pengawasan terhadap biaya operasional perusahaan pada akhir periode perusahaan pada akhir periode anggaran yang terdiri dari :

- a) Bagian keuangan membandingkan realisasi biaya operasional setiap akhir periode, baik dalam bulanan maupun tahunan.
- b) Bagian keuangan menyusun laporan realisasi yang memuat biaya – biaya operasional serta selisih diantara keduanya.
- c) Laporan realisasi anggaran disampaikan kepada pimpinan yang terkait.
- d) Bila terjadi selisih anggaran dengan realisasi maka hal ini akan dipertanyakan kepada bagian yang terkait.

Selisih biaya operasional dikatakan menguntungkan apabila nilai biaya operasional yang terealisasi lebih kecil dari nilai yang dianggarkan.

Sebaliknya selisih yang tidak menguntungkan apabila nilai biaya operasional lebih besar dari biaya yang dianggarkan.

8. Memberikan Standar yang Memadai Untuk Mengukur Prestasi

Dalam upaya meningkatkan laba perusahaan memberikan standar dalam mengukur kinerja suatu perusahaan. PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dalam penentuan biaya standar operasional perusahaan dilakukan di kantor pusat. Sedangkan di kantor wilayah sedangkan penetapan standar biaya operasional perusahaan di kantor cabang penetapannya di kantor wilayah.

Pencatatan biaya standar perusahaan hanya ditujukan untuk pihak intern perusahaan yaitu pihak manajemen dalam rangka penentuan berapa biaya yang akan dianggarkan. Dengan ditetapkannya biaya standar dapat membantu PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang untuk mengetahui selisih yang timbul akibat penggunaan dana alokasi perusahaan yang tidak tepat. Dengan berpatokan dengan standar biaya diharapkan pihak perusahaan dapat menentukan anggaran biaya yang akan dikeluarkan.

PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dapat meningkatkan laba dengan cara yaitu dengan cara meningkatkan pendapatan bersih dan mengurangi beban biaya operasional. Meningkatkan pendapatan bersih dapat dilakukan dengan menyusun anggaran pendapatan secara cermat agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Tujuan tersebut dapat dengan cara meningkatkan realisasi pendapatan.

Setiap perusahaan cenderung memandang kedepan, sehingga dalam pelaksanaannya berpegang pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya. Untuk itu, PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang setiap bulannya menyusun anggaran pendapatan agar dapat melihat peningkatan anggaran setiap bulannya yang diketahui oleh pimpinan yang terkait.

Mengurangi biaya operasional perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan mengeluarkan berbagai macam beban sesuai dengan jenis kebutuhannya. Salah satu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berbeda antara yang satu dengan yang lain tergantung dengan jenis perusahaannya. Biaya operasional adalah biaya – biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka menjalankan aktivitas operasi perusahaan yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam komponen biaya operasional yang terdiri dari biaya langsung dan biaya tidak langsung jika dianggarkan sesuai dengan perencanaan yang baik akan berpengaruh terhadap laba yang akan diterima

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang telah melakukan tahapan – tahapan prosedur penyusunan anggaran seperti menerbitkan pedoman penyusunan anggaran, membuat usulan awal anggaran, melakukan negosiasi dan merevisi anggaran.

Proses penyusunan anggaran PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dimulai dengan menentukan rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP). Dapat disimpulkan dalam proses penyusunan anggaran biaya operasional PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang belum baik ini terlihat pada saat melakukan negosiasi, keseluruhan karyawan belum melakukan negosiasi hanya dilakukan oleh para pimpinan yang terkait saja. Sehingga jika terjadi selisih anggaran yang cukup besar, karyawan bahwa tidak tahu mengapa selisih ini terjadi.

Dalam membuat usulan awal anggaran PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang menggunakan metode botton up (demokrasi) yang memiliki kelemahan seperti, Proses penyusunan anggaran biaya operasional tidak tepat waktu. Hal ini terlihat tercermin pada anggaran yang disahkan oleh pimpinan telah memasuki periode anggaran,

akibatnya keterlambatan ini dapat mengurangi nilai dari anggaran itu sendiri sebagai alat perencanaan dan pengendalian perusahaan. Anggaran perusahaan yang ditetapkan oleh PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil Palembang masih terlalu rendah sehingga pada kenyataannya tidak sesuai dengan realisasinya. Hal ini menyebabkan pada pelaksanaannya kurang efektif.

Dan belum terjadi komunikasi secara penuh antara top manajemen dan lower manajemen, hal ini terlihat setelah anggaran biaya operasional selesai disusun dan disahkan kepala wilayah, anggaran diserahkan kembali kepada kepala bagian operasional dan tidak dijadikan pedoman dalam penyusunan anggaran pada tahun berikutnya.

Upaya yang dilakukan dalam meningkatkan laba PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang dengan cara mengendalikan biaya operasional perusahaan, mencegah terjadinya pemborosan dengan cara mengurangi biaya operasional didalam menjalankan kegiatan perusahaan seperti, biaya material dan biaya perjalanan dinas. Sehingga akan berpengaruh terhadap laba yang akan dihasilkan oleh perusahaan tersebut.

B. Saran

Berdasarkan analisis ini , peneliti mencoba memberikan saran sebagai masukan bagi perusahaan untuk bahan pertimbangan

kemajuan perusahaan di masa yang akan datang di dalam penyusunan anggaran. Sebaiknya PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil V Palembang memperhatikan biaya – biaya yang bisa terjadi di tahun mendatang. Dan memberikan pengawasan terhadap biaya operasional harus lebih ditingkatkan lagi. Agar laba dan pendapatan perusahaan dapat meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Asri, Marwan. 2004. *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPFE.
- Anthony. 2005. *Management Control System, diterjemahkan Agus Maulana*. Edisi 9. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Ardiyos.2008.*Kamus Besar Akuntansi*.Jakarta : Citra Harta Prima.
- Carter.William K.2009.*Akuntansi Biaya*. Edisi 14.Jakarta: Salemba Empat.
- Hafid, Ahmad R.2007. Peranan *Anggaran Biaya Produksi pada PT. Bridgestone Sumatera Rubber Estate*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Fakultas Ekonomi. Universitas Widyatama. Bandung.
- Hansen. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 8. Jakarta. Penerbit Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syarif. 2001. *Budgeting : Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membangun Manajemen*. Jakarta : Raja Gafindo
- M. Munandar.2011.*Budgeting Perencanaan kerja Perkoordinasian kerja, Pengawasan kerja*.Yogyakarta.BPFE.
- Mulyadi.2007.Buku 2.*Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*.Jakarta : Salemba Empat.
- M. Nafarin.2009.*Penganggaran Perusahaan*.Jakarta : Salemba Empat.
- Muhammad.2008.*Metodologi dan Bisnis*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan.2005.*Sistem Pengendalian Manajemen*.Edisi Pertama.Jakarta.Salemba Empat.
- Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan.2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*.Edisi kedua.Jakarta.Salemba Empat.
- Sugiyono.2009.*Metode Penelitian Kuantitatif*.Jakarta :Alfabeta.
- Suwarsono.2008.*Teori Akuntansi*. Yogyakarta : BPFE.
- Suwardjono.2008.*Teori Akuntansi “Perekayasa Pelaporan Keuangan*. Yogyakarta : BPFE.

Yesi Afrika.2010.*Analisis Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada P.T Singa Iron Steesel Industri Palembang*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Palembang: Program Studi Akuntansi, Universitas Muhammadiyah Palembang.

Watania. 2013. *Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil VI Manado*. Skripsi Tidak Diterbitkan. Manado: Program Studi Akuntansi, Universitas Negeri Manado.



**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

AKREDITASI

INSTITUSI PERGURUAN TINGGI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI (S1)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN PEMASARAN (D III)

Nomor: 027/SK/BAN-PT/Akred/P1/199/2014 (B)
Nomor: 044/SK/BAN-PT/Akred/S1/2014 (A)
Nomor: 044/SK/BAN-PT/Ak-XIII/S1/1 2014 (B)
Nomor: 005/BAN-PT/Ak-XI/Dp-III/VI/2011 (B)

Website: umpalembang.net/feump

Email : feump1@gmail.com

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

LEMBAR PERSETUJUAN PERBAIKAN SKRIPSI

Hari/Tanggal : Rabu, 20 Agustus 2014
Waktu : 08.00 s/d 12.00 WIB
Nama : Oktarina Pertiwi
Nim : 22 2010 104
Jurusan : Akuntansi
Bidang Skripsi : Sistem Pengendalian Manajemen
Judul : Evaluasi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Laba Pada PT. Yodya Karya (Persero) Kanwil. V Palembang.

No	NAMA DOSEN	JABATAN	TANGGAL PERSETUJUAN	TANDA TANGAN
1	Nina Sabrina, S.E., M.Si	Pembimbing	22/8 - 2014	
2	H.M. Basyaruddin, R,S,E,AK,M.Si	Ketua Penguji	19/8 - 2014	
3	M. Orba Kurniawan, S.E., S.H, M.Si	Penguji 1	19/8 - 2014	
4	Nina Sabrina, S.E., M.Si	Penguji 2	11/8 - 2014	

Palembang, September 2014

Dekan

U. d. Ketua Program Studi Akuntansi



Rosafiq Ghozali, S.E., Ak., M.Si

NIDN/NBM: 0228115802/1021960



YODYA KARYA

PT. YODYA KARYA (Persero)

ARCHITECTS, ENGINEERING & MANAGEMENT CONSULTANT

WILAYAH V

Jl. Mayor Salim Batubara No.104-A PALEMBANG 30127
Telp / Fax : (0711) 356163 E-mail : yoka6plg@yahoo.com



SURAT KETERANGAN

Nomor : 25/YK-V/VII/2014

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : **ERAWATI, S.Kom**
Jabatan : Kepala Bagian Keuangan dan Umum
Perusahaan : PT. YODYA KARYA (Persero) Wilayah V
Alamat : Jln. Mayor Salim Batubara No. 104 Palembang

dengan ini menerangkan bahwa :

Nama : **OKTARINA PERTIWI**
NIM : 222010104
Status : Mahasiswa
Jurusan : Akutansi
Fakultas : Ekonomi & Bisnis
Universitas : Muhammadiyah Palembang
Alamat : Jln. Mayor Zen Lrg. Mufakat No. 132 Kel. Sei Selincah Palembang

Benar telah selesai melakukan **Riset Penelitian** di **PT. YODYA KARYA (Persero) Wilayah V** terhitung ;

Dari tanggal : 08 April 2014

Sampai dengan : 19 Juli 2014

Untuk Penyusunan Tugas Akhir / Skripsi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang.

Demikian surat keterangan ini dibuat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Palembang, 22 Juli 2014

PT. YODYA KARYA (Persero)

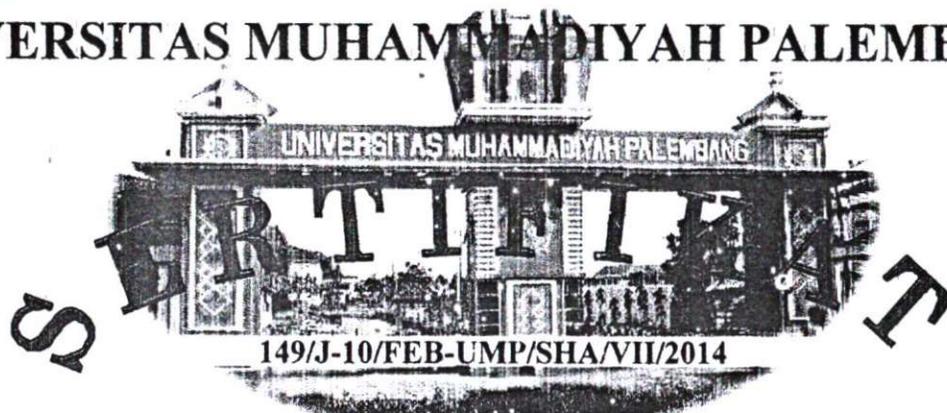


ERAWATI, S.Kom

Ka.Bag. Keuangan dan Umum



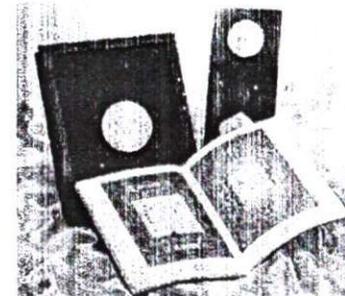
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

DIBERIKAN KEPADA :

NAMA : OKTARINA PERTIWI
NIM : 222010104
JURUSAN : Akuntansi

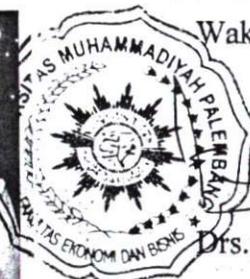


Yang dinyatakan **LULUS** Membaca dan Hafalan Al - Qur'an
di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
Dengan Predikat **MEMUASKAN**

Palembang, 24 Juli 2014

an. Dekan

Wakil Dekan IV




Drs. Antoni, M.H.I.



LEMBAGA BAHASA DAN PENGEMBANGAN KARIR (LBPK)
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

SURAT KETERANGAN TELAH MENGIKUTI TES TOEFL

Sehubungan dengan akan dilaksanakannya ujian Komprehensif di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palembang, maka mahasiswa dengan nama dibawah ini telah mengikuti Tes TOEFL, untuk di perbolehkan sementara mendaftar pada ujian tersebut, yaitu :

NO	NAME	STUDENT NUMBER
1	Diktarina Perhwi	22 2010 109

NB : Surat Keterangan Ini di Laporkan ASLI,

Tidak Boleh difotocopy dan hanya berlaku sampai dengan **31 AGUSTUS 2014**

Palembang, 15 Juli 2014

a.n. Dekan

Wakil Dekan I


Drs. Sunardi, SE, M.Si

NIDN : 0206046303

BIODATA PENULIS

Nama : Oktarina Pertiwi
NIM : 22 2010 104
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Jurusan : Akuntansi
Tempat/Tanggal Lahir : Palembang 02 Oktober 1992
Alamat : JL. Mayor zen Lr. Mufakat No. 132 Rt/RW 02
Kel. Sungai Selincah Kec. Kalidoni Palembang
Sumatera Selatan.

Nama Orang Tua

 Ayah : Supargiyono
 Ibu : Amna

Pekerjaan

 Ayah : Pegawai Swasta
 Ibu : Ibu Rumah Tangga

No. Telp : 082185902528