

- MANAGERIAL ACCOUNTING

- CASH BUKU Perpustakaan Universitas Airlangga

- STRATEGI MANAJEMEN

EVALUASI PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI KOMPONEN DARI PROSES PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT "X" PERSERO DI WARU-SIDOARJO

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN PERSYARATAN
DALAM MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN AKUNTANSI

A.250131

Adv
2

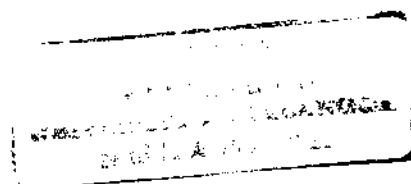


DIAJUKAN OLEH

PUJI ADVIANTO

No. Pokok : 040013386E

**KEPADA
FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2006**



SKRIPSI

**EVALUASI PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI KOMPONEN
DARI PROSES PENGENDALIAN MANEJEMEN PADA PT. "X"
PERSERO DIWARU- SIDOARJO**

DIAJUKAN OLEH:

PUJI ADVIANTO

No. Pokok : 040013386 E

TELAH DISETUJUI DAN DITERIMA DENGAN BAIK OLEH

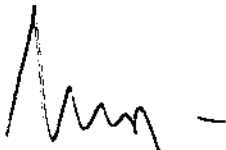
DOSEN PEMBIMBING,



Drs. AGUS WIDODO M., Msi, AK.

Tanggal:..... 16-10-2006

KETUA PROGRAM STUDI,



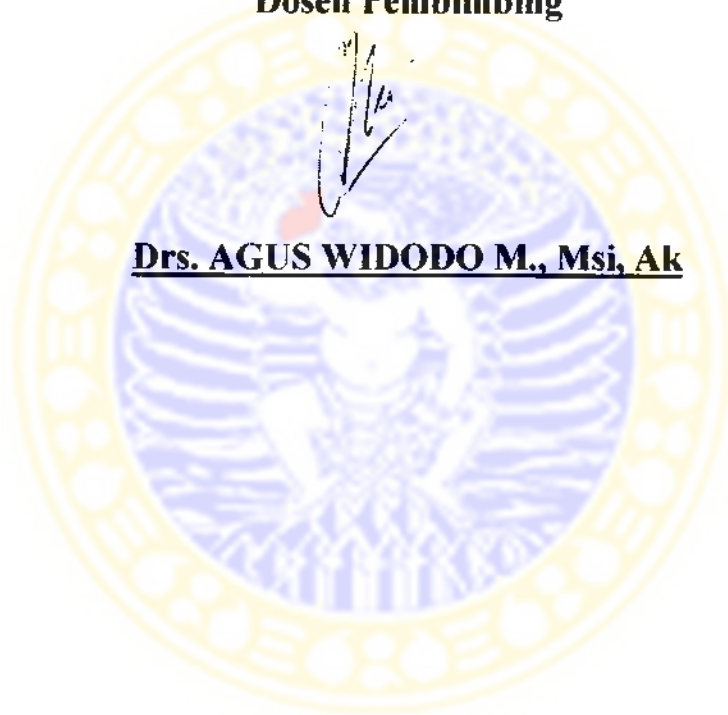
Drs. M. SUYUNUS, MAFIS, AK.

Tanggal:..... 16-10-06

Surabaya, 15-9-2006

Skripsi telah selesai dan siap untuk diuji

Dosen Pembimbing



KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang merupakan salah satu dari persyaratan dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi.

Skripsi yang telah disusun oleh penulis berjudul “ Evaluasi Penerapan Anggaran Sebagai Komponen Dari Proses Pengendalian Manajemen Pada PT. “X” PERSERO Di Waru-Sidoarjo”.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan baik yang bersifat materi maupun spiritual dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terimakasih yang setulus- tulusnya kepada :

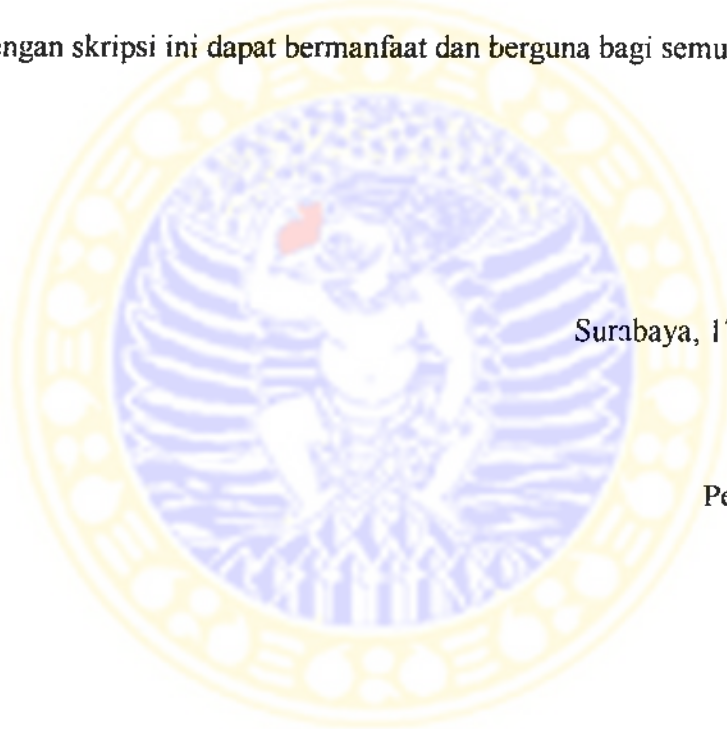
1. Drs. Ec. H. Karjadi Mintaroem, Ms selaku Dekan Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
2. Drs. M. Suyunus, MAFIS, Ak selaku ketua jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga Surabaya.
3. Drs. Agus Widodo M., Msi, Ak. selaku dosen pembimbing yang dengan sabar memberikan bimbingan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga, khususnya jurusan Akuntansi “*terima kasih atas ilmu yang andu berikan*”.

5. Seluruh staf akademik dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Airlangga yang selalu membantu penulis selama kuliah dan dalam proses penyelesaian penelitian ini.
6. Segenap pimpinan dan khususnya staf anggaran PT. "X" PERSERO Waru-Sidoarjo; Bapak Sigit, Bapak Budi dan Ibu Huda, dan segenap karyawan yang selalu memberikan bantuan dan informasi data-data yang dibutuhkan oleh penulis.
7. Ayah, Ibu, dan Adik tercinta, yang selalu memberi semangat, doa dan dorongan sehingga berhasil menyelesaikan skripsi ini (Akhire Lulus Juga he..he..).
8. Faridia Ilma (Dee), *"aku gak tau lagi kalo gak ketemu kamu, trims banget udah banyak dibantu dalam segala hal"*.
9. Keluarga Bpk H. M. Asy'ari di Gresik.
10. Arek-arek AK 00 khususnya (Paimo, Pitra, Bang Juri/ Idhil, Meidi, Haji, Ibin), *"suwun yo rek"* dan untuk seluruh temen kelas D *"trims and maaf klo ada salah"*.
11. Jipunk, Mono, Wahyu, Nurmen, Nuh, Firman, dan seluruh warga kos-kosan Pak Djun & Bu Bin *"suwun banget bantuannya dan dikancani ngobrol"*.
12. Anak-anak AK '00 Kelas C *"ndank cepet jeh"*, AK 98-05, Manajemen dan IESP '00.
13. Alumni SMUN IX Surabaya Angkatan '97.

14. Segenap jajaran dan staf “warung TOFFA”, *“cangkruk di sana jadi banyak inspirasi, tapi ojo lali mbayar”*.

15. Seluruh pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan penelitian ini yang tidak mungkin disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, untuk itu kritik dan saran dari pembaca sangat diperlukan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga dengan skripsi ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak.



Surabaya, 17 September 2006

Penulis

ABSTRAKSI

Alasan yang melatarbelakangi penulis untuk mengambil topik sistem pengendalian manajemen pada sebuah perusahaan milik pemerintah (BUMN) adalah bahwa pengendalian mempunyai peran penting untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh sebab itu pengendalian yang sistematis dapat memotivasi karyawan perusahaan untuk bekerja sesuai dengan program yang telah ditetapkan manajemen guna mencapai tujuan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur pengendalian dan proses pengendalian. Struktur pengendalian manajemen meliputi struktur organisasi, jejaring informasi, dan sistem penghargaan. Sedangkan proses pengendalian manajemen mencakup penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran prestasi, dan pelaporan dan analisa.

Penulis melakukan penelitian di PT. "X" (PERSERO) di Waru, Sidoarjo. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode kualitatif.

Secara umum, dapat ditarik kesimpulan bahwa proses pengendalian manajemen pada PT. "X" (PERSERO) masih belum berjalan dengan baik. Struktur organisasi PT. "X" (PERSERO) merupakan struktur fungsional, terdiri dari beberapa lapisan dengan pelaksanaan wewenang yang berjalan dengan lancar dari tingkat manajemen atas hingga tingkat manajemen bawah melalui suatu jenjang organisasi. Penyusunan program dan anggaran dilaksanakan dengan cara *bottom up*. Penyusunan program dan anggaran dilakukan oleh masing-masing departemen dengan keterlibatan secara langsung satuan pengawas intern yang berfungsi sebagai departemen anggaran. Pelaksanaan anggaran sering tidak mencapai target yang telah ditentukan, karena cenderung terjadi *under budget*. Tidak ada pengukuran prestasi dikarenakan kondisi PT. "X" sedang buruk. Laporan dibuat hanya sekali, yaitu pada akhir periode anggaran. Laporan tersebut mencantumkan data berupa angka yang menunjukkan perbandingan antara realisasi dengan rancangan kerja dan anggaran perusahaan., disertai dengan analisis apabila terjadi penyimpangan.

DAFTAR ISI

| | Hal |
|--|-----|
| HALAMAN JUDUL | |
| HALAMAN PERSETUJUAN | |
| KATA PENGANTAR | i |
| ABSTRAKSI | iv |
| DAFTAR ISI | v |
| DAFTAR GAMBAR | x |
| DAFTAR TABEL | xi |
| LAMPIRAN | xii |
| BAB I : PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Masalah..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 3 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 3 |
| 1.4. Manfaat Penelitian..... | 3 |
| 1.5. Sistematika Skripsi..... | 4 |
| BAB II : TINJAUAN KEPUSTAKAAN | 6 |
| 2.1. Landasan Teori..... | 6 |
| 2.1.1. Pengertian Sistem..... | 6 |
| 2.1.2. Pengertian Pengendalian..... | 7 |
| 2.1.3. Hakikat Pengendalian..... | 9 |

| | |
|---|----|
| 2.1.4. Unsur-unsur Pengendalian..... | 11 |
| 2.1.5. Aspek Perilaku Organisasi dalam Pengendalian..... | 12 |
| 2.1.6. Perilaku Menejemen dalam Pengendalian..... | 13 |
| 2.1.7. Sistem Pengendalian Manajemen..... | 13 |
| 2.1.8. Struktur Pengendalian Manajemen..... | 15 |
| 2.1.8.1. Struktur Organisasi..... | 16 |
| 2.1.8.2. Jejaring Informasi..... | 17 |
| 2.1.8.3. Sistem Penghargaan..... | 18 |
| 2.1.9. Proses Penegendalian Manajemen..... | 18 |
| 2.1.9.1. Penyusunan Program..... | 19 |
| 2.1.9.1.1. Tahap-Tahap Penyusunan Program..... | 20 |
| 2.1.9.1.2. Struktur Program..... | 22 |
| 2.1.9.2. Penyusunan Anggaran..... | 23 |
| 2.1.9.2.1. Pengertian Penyusunan Anggaran..... | 23 |
| 2.1.9.2.2. Tujuan Penyusunan Anggaran..... | 25 |
| 2.1.9.2.3. Proses Penyusunan Anggaran..... | 26 |
| 2.1.9.3. Pelaksanan dan Pengukuran Prestasi..... | 27 |
| 2.1.9.4. Pelaporan dan Analisis..... | 28 |
| 2.1.9.4.1. Laporan..... | 28 |
| 2.1.9.4.2. Laporan Anggaran..... | 28 |
| 2.1.10. Karakteristik Perusahaan Terbatas Negara (PERSERO)..... | 30 |
| 2.2. Penelitian Sebelumnya..... | 31 |

| | |
|--|----|
| BAB III : METODE PENELITIAN | 33 |
| 3.1. Pendekatan Penelitian | 33 |
| 3.2. Komponen-Komponen Penelitian..... | 33 |
| 3.3. Ruang Lingkup Penelitian | 35 |
| 3.4. Jenis dan Sumber Data..... | 35 |
| 3.5. Prosedur Pengumpulan Data | 36 |
| 3.6. Teknik Analisa Data | 37 |
| BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN | 38 |
| 4.1. Gambaran Umum Perusahaan | 38 |
| 4.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan..... | 38 |
| 4.1.2. Lokasi dan <i>layout</i> Perusahaan..... | 40 |
| 4.1.3. Tenaga Kerja dan Struktur Organisasi Perusahaan | 41 |
| 4.1.4. Produk Perusahaan..... | 43 |
| 4.2. Gambaran Umum Proses Produksi..... | 47 |
| 4.2.1. Unit <i>Brine</i> | 48 |
| 4.2.2. Unit Elektrolisa | 50 |
| 4.2.3. Unit HCl..... | 50 |
| 4.2.4. Unit Chlor Cair..... | 52 |
| 4.2.5. Unit Natrium Hypochlorite (NaOCl) | 54 |
| 4.2.6. Unit <i>Bleaching Liquor</i> | 54 |
| 4.3. Hasil Penelitian | 54 |
| 4.3.1. Penyusunan Program..... | 54 |

| | |
|--|----|
| 4.3.1.1. Tahap-Tahap Penyusunan Program | 55 |
| 4.3.1.2. Struktur Program..... | 58 |
| 4.3.2. Penyusunan Anggaran | 58 |
| 4.3.3. Pelaksanan Anggaran dan Pengukuran Prestasi..... | 60 |
| 4.3.3.1. Pelaksanan Anggaran | 60 |
| 4.3.3.2. Pengukuran Prestasi..... | 61 |
| 4.3.4. Pelaporan dan Analisis..... | 61 |
| 4.3.5. Pemisahan Pendapatan dan Biaya Berdasar Keterkendiannya. 62 | |
| 4.3.6. Pemberian Kode Rekening..... | 62 |
| 4.3.7. Penyusunan Laporan Pertanggung Jawaban..... | 63 |
| 4.3.8. Manfaat Anggaran untuk Proses Pengendalian Manajemen..... | 63 |
| 4.4. Pembahasan Hasil Penelitian..... | 64 |
| 4.4.1. Penyusunan Program..... | 64 |
| 4.4.1.1. Menganalisa Program Yang Sedang Berjalan..... | 64 |
| 4.4.1.2. Sistem Penyusunan Program..... | 65 |
| 4.4.2. Penyusunan Anggaran..... | 66 |
| 4.4.3. Pelaksanaan Anggaran dan Penyusunan Prestasi..... | 67 |
| 4.4.3.1. Pelaksanaan Anggaran..... | 67 |
| 4.4.3.2. Pengukuran Prestasi..... | 79 |
| 4.4.4. Pelaporan dan Analisis..... | 79 |
| 4.4.5. Pemisahan Biaya dan Pendapatan Berdasar Keterkendiannya. 80 | |
| 4.4.6. Pemberian Kode Rekening..... | 81 |

| | |
|---|-----------|
| 4.4.7. Penyusunan Laporan Pertanggung Jawaban..... | 82 |
| 4.4.8. Manfaat Anggaran untuk Proses Pengendalian Manajeme..... | 82 |
| BAB V : SIMPULAN DAN SARAN..... | 85 |
| 5.1. Simpulan | 85 |
| 5.2. Saran..... | 86 |

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



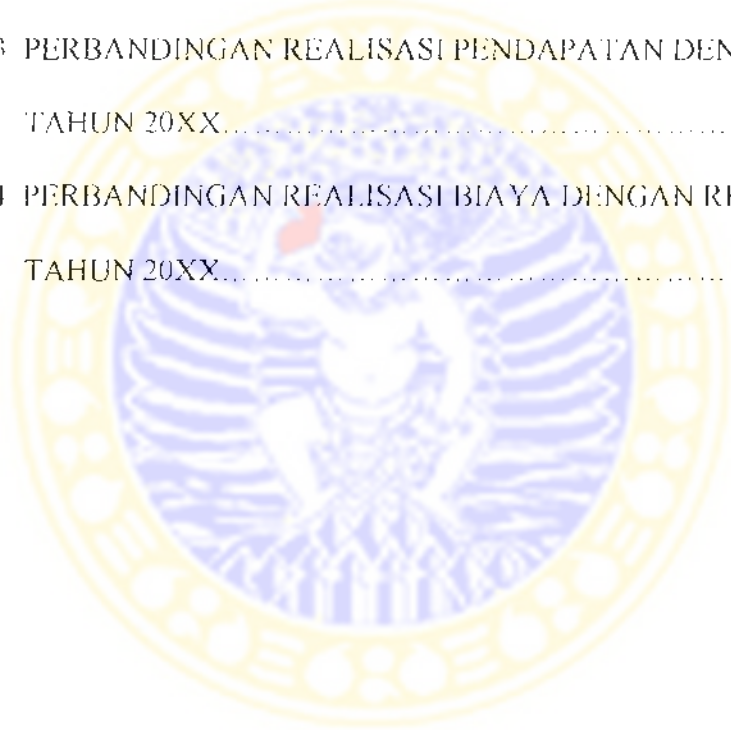
DAFTAR GAMBAR

| | Hal |
|---|-----|
| Gambar 2.1. ELEMEN SISTEM PENGENDALIAN..... | 10 |



DAFTAR TABEL

| | Hal |
|--|-----|
| Tabel No: 1 PERBANDINGAN REALISASI KUANTUM PRODUKSI DAN PENJUALAN DENGAN RKAP TAHUN 20XX..... | 69 |
| No: 2 PERBANDINGAN REALISASI HARGA JUAL DENGAN RKAP TAHUN 20XX..... | 69 |
| No: 3 PERBANDINGAN REALISASI PENDAPATAN DENGAN RKAP TAHUN 20XX..... | 70 |
| No: 4 PERBANDINGAN REALISASI BIAYA DENGAN RKAP TAHUN 20XX..... | 70 |



LAMPIRAN

Lampiran I. Struktur Organisasi PT. "X" (PERSERO)

Lampiran II. Neraca PT. "X" (PERSERO)

Lampiran III. Laporan Laba-Rugi PT. "X" (PERSERO)

Lampiran IV. Kuisisioner Penelitian

Lampiran V. Format Rancangan Program Kerja PT. "X" (PERSERO)



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk mencapai tujuan nasional perlu diselenggarakan berbagai upaya pembangunan yang berkesinambungan dalam rangkaian program pembangunan yang menyeluruh, terarah dan terpadu. Pembangunan industri BUMN yang bergerak dalam bidang industri kimia adalah sebagai salah satu upaya pembangunan dalam rangka memperbaiki kesejahteraan rakyat. Dalam pembangunan sektor industri milik pemerintah, peranan masyarakat dan pihak swasta adalah penting. Untuk itu potensi masyarakat dan pihak swasta perlu dibina dan dikembangkan agar dapat berperan aktif dalam pembangunan industri BUMN. Peranan masyarakat dan swasta dalam penyelenggaraan pembangunan industri kimia milik pemerintah mencakup upaya peningkatan, pencegahan, penyuluhan maupun pemulihan secara menyendiri ataupun menyeluruh.

BUMN harus berfungsi komersial dan sosial, maka tujuan dari BUMN adalah untuk mencari laba (*Profit Oriented*). Sehingga BUMN dapat digolongkan sebagai bentuk organisasi untuk mencari keuntungan atau laba. Tujuan pokok dari Perseroan Terbatas Negara (PERSERO) adalah mencari keuntungan melalui penjualan produk-produk hasil industri yang strategis dan sebagian besar dimonopoli oleh pihak pemerintah dan kemudian keuntungan tersebut digunakan sebagai pemasukan negara yang kemudian kan digunakan untuk membiayai pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat. Untuk mencapai tujuan ini dan

rasa bertanggung jawab kepada pihak yang membantunya, serta demi kelangsungan hidupnya, maka PERSERO memerlukan pengelolaan yang efektif dan efisien. Oleh karena itu diperlukan suatu alat yang berbentuk suatu sistem yang dapat membantu mengelola organisasi, dan sistem ini disebut sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang terdiri dari struktur dan proses dalam organisasi yang bertujuan untuk mendorong para manajer agar bertindak sesuai dengan kepentingan dan tujuan organisasi. Struktur dari sistem pengendalian manajemen adalah struktur organisasi (*organization structure*), jaringan informasi (*information network*), dan sistem penghargaan (*reward system*), sedangkan proses pengendalian manajemen mencakup penyusunan program (*programming*), penyusunan anggaran (*budgeting*), pelaksanaan dan pengukuran prestasi kerja serta pembuatan dan analisa laporan.

Proses pengendalian manajemen pada organisasi profit-oriented mempunyai beberapa keterbatasan, antara lain sering terjadinya over-budgeting dalam laporan realisasi anggaran perusahaan. Dengan keterbatasan ini maka masalah utama dalam sistem pengendalian manajemen pada organisasi profit-oriented adalah bagaimana menentukan sistem pengendalian manajemen yang dapat mengatasi keterbatasan atau kesulitan yang ada.

BUMN yang akan digunakan sebagai tempat penelitian adalah PT "X" PERSERO yang beralamat di jalan Raya Waru no 31 Waru, Sidoarjo

Berdasarkan pada uraian diatas, penulis mencoba mengemukakan bagaimana penerapan anggaran sebagai komponen dari proses pengendalian

manajemen pada sebuah BUMN yang bergerak di industri kimia yaitu, PT “X” PERSERO di Waru Sidoarjo .

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada hal – hal yang telah dikemukakan diatas, maka masalah penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

“ Bagaimana anggaran diterapkan untuk proses pengendalian manajemen pada PT. “X” PERSERO di Waru-Sidoarjo ? “.

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan suatu gambaran nyata tentang bagaimana penerapan anggaran sebagai komponen dari proses pengendalian manajemen dapat dilaksanakan dengan benar pada BUMN yang profit-oriented, yaitu PT “X” PERSERO di Waru-Sidoarjo.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Sebagai bahan perbandingan antara teori sistem pengendalian manajemen dengan keadaan dan kasus yang nyata pada BUMN profit-oriented (PERSERO).
2. Sebagai bahan acuan untuk perbaikan proses pengendalian manajemen pada PT “X” dalam rangka pencapaian efisiensi dan efektivitas pengelolaan perusahaan dengan acuan anggaran perusahaan.
3. Sebagai tambahan bacaan untuk penulisan yang sejenis.

1.5. Sistematika Penulisan Skripsi

BAB I :PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pengantar yang mengemukakan latar belakang penelitian yang merupakan landasan pemikiran secara garis besar, baik secara teoritis maupun fakta mengenai peranan penting sistem pengendalian manajemen, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II :TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memberikan penjelasan tentang teori-teori dan konsep-konsep tentang konsep umum pengendalian manajemen, tahap-tahap sistem pengendalian manajemen, dll. Bab ini juga menguraikan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan tulisan ini, perbedaan dan persamaanya dengan penelitian ini.

BAB III :METODE PENELITIAN

Bab ini terdiri dari pendekatan penelitian yang digunakan, yaitu pendekatan kualitatif dan alasannya, ruang lingkup penelitian, yaitu bagaimana proses pengendalian manajemen pada BUMN yang profit-oriented; jenis data yang digunakan, yaitu wawancara dg pihak manajemen PT "X" dan dokumen-dokumen intern perusahaan yang berkaitan dengan proses pengendalian manajemen.

BAB IV :HASIL & PEMBAHASAN

Bab ini memberikan penjelasan mengenai gambaran obyek penelitian, baik secara umum maupun khusus, dan deskripsi hasil penelitian. Dari data yang diperoleh dilakukan analisis dan pembahasan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan sebelumnya.

BAB V :SIMPULAN & SARAN

Bagian ini menguraikan kesimpulan dan saran yang didasarkan pada pembahasan bab-bab terdahulu sehingga dapat digunakan sebagai bahan masukan bagi perusahaan pada khususnya dan pembaca pada umumnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Sistem

Mulyadi & Johny (2001:3) menyatakan bahwa:

“Suatu sistem pada dasarnya adalah sekelompok unsur yang erat berhubungan satu dengan lainnya, yang berfungsi bersama-sama untuk mencapai tujuan tertentu secara bersama-sama.

Anthony & Govindarajan (2001:5) menyatakan bahwa:

“A system is a prescribed and usually repetitious way of carrying out an activity or a set of activities”.

Definisi tersebut menyatakan bahwa sistem dalam konteks sistem pengendalian manajemen dimana sistem tersebut adalah suatu cara atau pedoman dalam melakukan suatu aktivitas atau sekelompok aktivitas yang dilakukan berulang kali dengan langkah-langkah terkoordinasi yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Hal ini juga ditegaskan oleh Supriyono (2000:17):

“Sistem adalah penentuan cara melaksanakan aktivitas atau seperangkat aktivitas yang biasanya berulang-ulang”.

Suatu sistem mempunyai sifat ritmik, berulang-ulang, dan mempunyai koordinasi serangkaian langkah-langkah yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Walaupun kegiatan dalam suatu organisasi telah diatur oleh suatu sistem, tetapi masih terdapat kegiatan manajemen yang tidak sistematis dimana ada suatu

keadaan yang tidak sistematis dimana ada suatu keadaan yang tidak memungkinkan bagi manajemen untuk menggunakan sistem yang ada. Apabila hal ini terjadi, maka manajer akan menggunakan pertimbangan pribadinya dalam bertindak berdasarkan pengalaman dan pengetahuan yang dimilikinya, salah satu pengetahuan yang dimaksud adalah sistem pengendalian manajemen.

Ada dua bentuk sistem yang berlaku, yaitu sistem formal dan sistem informal. Sistem formal memungkinkan pendelegasian otoritas dimana sistem formal memperjelas struktur, kebijakan dan prosedur yang harus diikuti oleh anggota organisasi. Sedangkan sistem informal lebih berdimensi pada hubungan antar pribadi yang tidak ditunjukkan dalam struktur formal.

2.1.2. Pengertian Pengendalian

Setiap organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Motivasi dan pengarahan untuk melakukan apa yang ditetapkan manajemen, harus dijelaskan kepada anggota organisasi. Untuk memastikan apakah yang ditetapkan manajemen dilaksanakan oleh para anggota organisasi, maka manajemen melakukan suatu proses yang disebut pengendalian. Untuk mengetahui lebih jauh mengenai definisi dan pengertian dari pengendalian, maka dikutip beberapa definisi.

Menurut Anthony dkk. (1992:9), pengendalian adalah sebagai berikut:

“ ... pengendalian dilakukan dengan mengumpulkan informasi tentang keadaan organisasi sekarang, dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan dan memulai tindakan untuk memperbaiki prestasi organisasi, jika perlu”.

Dapat disimpulkan bahwa ada tiga tahapan dalam proses pengendalian, yaitu tahap perencanaan tindakan dengan menetapkan apa yang dilakukan, tahap pelaksanaan, dan tahap evaluasi tindakan dengan mengadakan penilaian dan koreksi. Secara sederhana, pengendalian berarti implementasi dari perencanaan dan penggunaan umpan balik agar sasaran dapat dicapai secara optimal. Jadi pengendalian dirancang dan digunakan untuk memeriksa keefektifan perencanaan yang telah ditetapkan.

Pengendalian menurut Hansen & Mowen (2000:821) adalah sebagai berikut:

“The process of setting standards, receiving feedback on actual performance, and taking corrective action whenever actual performance deviates significantly from planned performance”.

Dari definisi tersebut dapat diartikan pengendalian adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang direncanakan sebelumnya.

Dalam artian luas, pengendalian mencakup tindakan-tindakan berikut:

- a. Perbandingan *performance* perusahaan dengan tujuan, rencana, dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
- b. Proses komunikasi dengan personil dan kelompok yang ada dalam organisasi.
- c. Analisis penyimpangan dari tujuan, rencana, dan standar, dengan tujuan mengetahui apa penyebabnya.
- d. Memperimbangkan tindakan koreksi yang mungkin dilakukan.

- e. Pemilihan dan penerapan tindakan koreksi.
- f. Tindak lanjut untuk mengetahui keefektifan tindakan koreksi yang telah dilakukan, sehingga menghasilkan informasi untuk proses perencanaan dan pengendalian selanjutnya.

Jadi pengendalian adalah tindakan pengukuran pelaksanaan terhadap rencana / standar, kemudian melaporkan hasilnya kepada pihak yang bersangkutan, melakukan analisis terhadap penyimpangan untuk mengetahui penyebabnya, dan kemudian melakukan koreksi.

Pengendalian sangat dibutuhkan oleh setiap organisasi, agar organisasi berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Tidak adanya pengendalian dapat menyebabkan hilangnya koordinasi, sehingga tindakan yang diambil tidak sesuai dengan rencana. Hal tersebut dapat dilihat pada fungsi-fungsi yang tumpang tindih, yang dapat mengakibatkan inefisiensi.

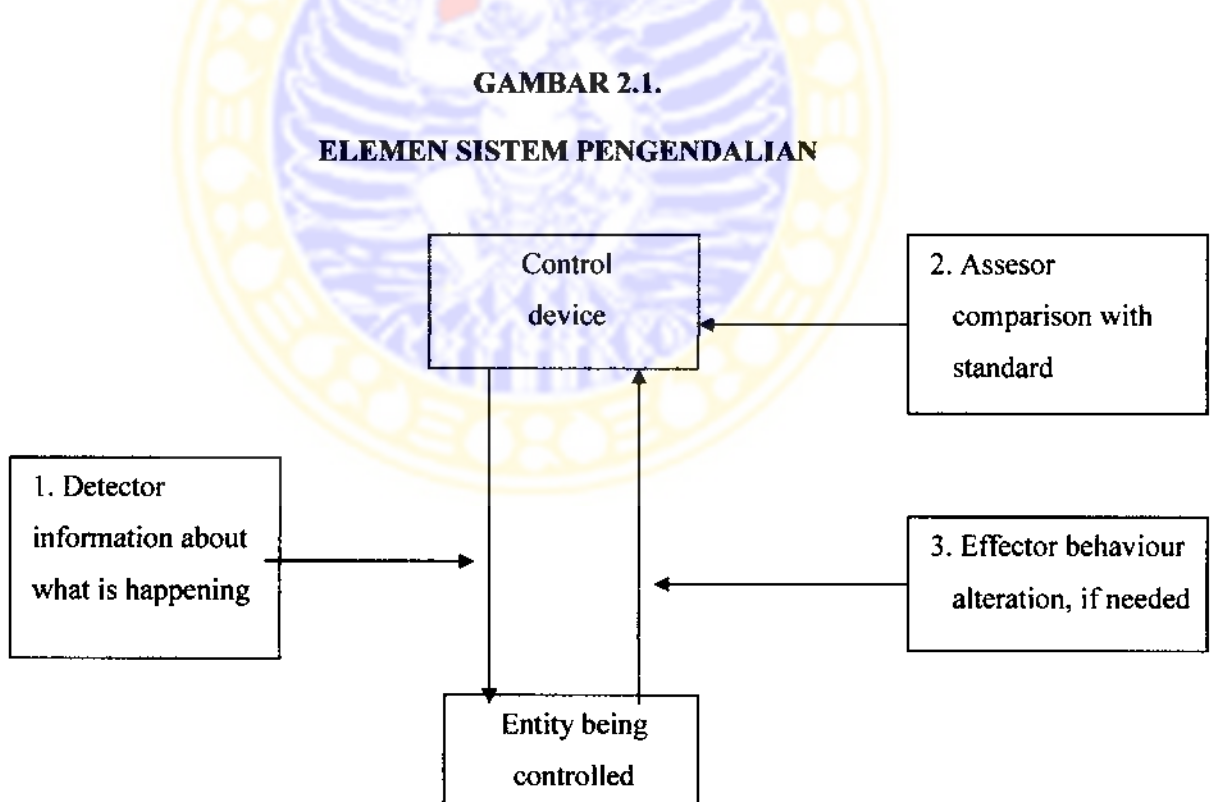
2.1.3. Hakekat Pengendalian

Pengendalian merupakan suatu konsep yang luas dan dapat diterapkan pada manusia, benda, situasi, dan organisasi. Pengendalian yang diterapkan pada manusia, misalnya pada suatu organisasi terdiri dari orang-orang yang mengelola dan menjalankan aktifitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Mereka dididik dan diarahkan untuk tidak menyimpang dari tujuan semula. Tindakan yang dapat memastikan agar anggota organisasi melakukan apa yang sudah seharusnya merupakan hakekat pengendalian.

Menurut Anthony & Govindarajan (2001:1-2), sistem pengendalian pada umumnya mempunyai empat unsur pokok, yaitu:

1. *A detector or sensor, a device that determines the significance of what is actually happening in the process being controlled.*
2. *An assessor, a device that determines the significance of what is actually happening by comparing it with some standar or expectation of what should happen.*
3. *An effector, a device (often called "feedback") that alters behaviour if the assessor indicates the need to do so.*
4. *A communication network, devices that transmit information between the detector and the assessor and between the assessor and the effector.*

Hubungan antara empat elemen dari sistem pengendalian dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Anthony & Govindarajan, *Management Control System*, 10th Ed (2001:2)

Pemilihan alat untuk detektor, selektor, dan efektor memerlukan pertimbangan-pertimbangan sebagai berikut:

1. Kondisi lingkungan, baik eksternal (tingkat dan sifat persaingan, kemajuan industri, kebijaksanaan pemerintah serta kondisi sosial dan ekonomi) maupun internal (dukungan manajemen puncak atas standar pengendalian, tingkat ketegasan pada pengendalian formal di seluruh organisasi dan jenis-jenis kegiatan internal yang dilakukan), dimana organisasi berada dan beroperasi.
2. Besarnya kecenderungan organisasi atau bagian-bagiannya untuk lepas dari kendali. Kecenderungan ini berkaitan dengan karakter / sifat para karyawan, rentang tanggung jawab para manajer, struktur organisasi, mutu kepemimpinan seberapa jauh karyawan mengetahui pekerjaan mereka, kepekaan organisasi terhadap peristiwa-peristiwa luar, serta pertimbangan-pertimbangan lain yang serupa.
3. Kelengkapan teknik dan alat-alat pengendalian yang ada untuk mengamati, menilai dan mengubah kecenderungan kegagalan organisasi untuk mencapai tujuan. Ini meliputi alat-alat yang spesifik dan sesuai serta terkoordinasi yang akan berfungsi sebagai sistem pengendalian bagi organisasi seluruhnya.

Dengan demikian secara umum, pengendalian dapat diartikan sebagai suatu tindakan untuk mengarahkan kegiatan ke arah tercapainya suatu tujuan atau sasaran yang diinginkan.

2.1.4. Unsur-Unsur Pengendalian

Suatu pengendalian yang efektif memiliki unsur-unsur berikut:

1. Standar, merupakan suatu bentuk dari tujuan yang ingin dicapai, norma pengukuran, batasan aktivitas, atau suatu pengharapan. Setiap

penyimpangan dari standar mempunyai arti tersendiri dan membutuhkan analisis serta interpretasi yang tepat.

2. Umpan balik, merupakan suatu proses yang menuju penyesuaian secara terus-menerus. Umpan balik berhubungan dengan informasi yang menggambarkan hasil dari suatu kegiatan atau serangkaian kegiatan yang dilakukan individu, kelompok atau organisasi.
3. Pusat pertanggungjawaban, digunakan untuk mengartikan setiap unit kerja dalam organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer. Pusat pertanggungjawaban pada dasarnya diciptakan guna mencapai sasaran tertentu.
4. Tindakan koreksi, diambil jika penyimpangan dari rencana telah diketahui. Hal ini dilakukan untuk menjamin bahwa kegiatan organisasi berjalan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai.

2.1.5. Aspek Perilaku Organisasi dalam Pengendalian

Perilaku organisasi adalah proses dimana anggota organisasi mendapatkan sumber daya. Sumber daya ini digunakan secara efisien untuk menghasilkan barang atau jasa.

Untuk mencapai tujuan secara efisien, suatu organisasi harus memperhatikan kebutuhan anggota-anggotanya, sebab mereka memiliki kebutuhan yang berbeda-beda. Selain itu, organisasi harus dapat memotivasi anggotanya agar mendorong mereka bekerja mencapai tujuan.

Pemahaman perilaku manusia dalam organisasi memberi dampak positif, yaitu lebih efektifnya pelaksanaan pengendalian dalam organisasi. Organisasi

adalah sekumpulan orang-orang, sehingga untuk mengendalikannya perlu pemahaman yang baik tentang perilaku organisasi.

2.1.6. Perilaku Manajemen dalam Pengendalian

Suatu organisasi dikatakan terkendali bila organisasi tersebut melakukan apa yang dikehendaki manajemen. Untuk itu anggota organisasi harus mengetahui kegiatan manajemen. Informasi ini dapat berupa anggaran sampai pada kebijakan yang luas.

Tujuan organisasi ditentukan oleh manajemen puncak dan diharapkan para manajer operasional bekerja seperti yang diinginkan. Manajemen puncak harus mampu mengendalikan organisasi. Untuk itu mereka harus mengenali perbedaan watak, perilaku, dan sifat anggotanya; karena masing-masing orang memiliki kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Oleh karena pengendalian dilakukan lewat manajer, maka para manajer operasional harus mengetahui tujuan organisasi dan dimotivasi untuk mencapai tujuan yang sesuai dengan keinginan manajemen puncak.

2.1.7. Sistem Pengendalian Manajemen

Ada banyak pengertian tentang sistem pengendalian manajemen yang diuraikan oleh para pakar. Marciello & Kirby (1994:1) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai:

“A Management control System is a set of interrelated communication structures that facilitates the processing of information for the purpose of assisting

managers in coordinating the parts and attaining the purpose of an organization on a continuous basis”.

Sementara Anthony & Govindarajan (2001:6) mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai berikut:

“Management control is the process by which managers influence other members of the organization to implement the organization’s strategies”.

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian manajemen adalah proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi untuk melaksanakan kegiatan organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi.

Pengendalian manajemen dilakukan oleh para manajer yang meliputi perusahaan secara keseluruhan.

Secara rinci, pengendalian manajemen adalah:

1. Sistem yang terdiri dari struktur penataan organisasi, wewenang, tanggungjawab, konsepsi informal yang memudahkan pelaksanaan pengendalian serta bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi bekerja untuk mencapai tujuannya.
2. Proses bagi manajer untuk berinteraksi dengan manajer lain dan para bawahannya.
3. Bertujuan menerapkan strategi, kebijaksanaan, dan hal-hal lain yang berhubungan dengan usaha manajer dan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
4. Menggunakan pengendalian tugas yang bertujuan untuk memastikan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien.

5. Digunakan oleh manajer senior untuk mendeteksi situasi yang tidak terkendali dan memastikan bahwa organisasi telah melaksanakan strategi dengan efektif dan efisien.

Menurut Anthony dkk. (1992:13-14), sistem pengendalian manajemen mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Dipusatkan pada program-program dan pusat pertanggungjawaban.
2. Meliputi seluruh aspek organisasi dan fungsinya adalah membantu manajemen mngoperasikan organisasi sebagai keseluruhan yang terkoordinasi.
3. Jenis informasi yang terlibat didalamnya adalah:
 - a. Data rencana, berupa program-program, anggaran dan standar-standar.
 - b. Data aktual, yaitu tentang apa yang telah terjadi.
4. Berhubungan dengan struktur keuangan, sehingga dapat menyeragamkan kegiatan dan sumber daya yang berlainan.
5. Aspek perencanaannya mengikuti pola dan jadwal tertentu, dalam hal ini penyusunan anggaran merupakan kegiatan penting dalam proses pengendalian.
6. Merupakan sistem yang terkoordinir dan terpadu; data dikumpulkan, digabungkan, dan diperbandingkan setiap saat pada setiap unit organisasi.

2.1.8. Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen menurut Mulyadi & Johny (2001:184) adalah:

“Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya yang secara bersama-sama membentuk suatu sistem”.

Setiap komponen dalam struktur memiliki fungsi tertentu untuk mencapai tujuan sistem. Struktur yang sehat adalah struktur yang setiap komponennya didesain

sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis yang akan diterapi sistem tersebut. Komponen struktur sistem pengendalian manajemen menurut Mulyadi & Johny (2001:186) adalah struktur organisasi, jejaring informasi, dan sistem penghargaan.

2.1.8.1. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan pengorganisasian sumber daya manusia untuk memanfaatkan sumber daya organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Struktur organisasi suatu perusahaan harus memungkinkan adanya koordinasi usaha disemua jenjang untuk mengambil tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

Setiap struktur organisasi memberikan kerangka, sehingga dapat terbentuk suatu sistem pengendalian manajemen. Setiap bagian di suatu organisasi harus bertanggungjawab terhadap bagian di atasnya. Pada tingkat yang paling rendah dari suatu organisasi dapat berupa suatu unit kegiatan kecil, sedangkan pada tingkat yang lebih tinggi dapat berupa suatu divisi / departemen.

Secara umum, ada tiga bentuk struktur organisasi, yaitu organisasi fungsional, organisasi unit usaha / divisional, dan organisasi matrik.

Organisasi Fungsional. Struktur fungsional membagi tugas sesuai keahlian masing-masing. Hal ini kontras dengan tugas manajer yang tidak mungkin mempunyai banyak keahlian sesuai fungsi yang diberikan. Kelebihan dari organisasi fungsional adalah memiliki potensi untuk bekerja secara efektif dan efisien. Sedangkan kelemahan dari organisasi fungsional adalah tidak ada cara yang tepat untuk menentukan tingkat keefektifan pemisahan fungsi, karena

masing-masing fungsi secara bersamaan memberikan kontribusi terhadap output perusahaan.

Organisasi Unit Usaha / Divisional. Bentuk ini didesain sedemikian rupa untuk mengatasi kelemahan pada tipe organisasi fungsional. Setiap unit usaha / divisi bertanggungjawab terhadap semua fungsi yang terlibat dalam proses produksi dan pemasaran produk tertentu. Manajer unit usaha bertindak seakan-akan divisinya merupakan bagian terpisah dari perusahaan. Mereka juga bertanggungjawab terhadap perencanaan dan koordinasi untuk masing-masing fungsi. Mereka juga menjamin setiap fungsi terkoordinasi dengan baik.

Organisasi Matrik. Bentuk ini memberikan tanggungjawab seorang manajer berdasarkan aktivitas fungsional dan manajer yang lain berdasarkan proyek. Dalam hal ini proyek merupakan setiap aktivitas yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan akhir tertentu, apabila tujuan telah tercapai maka proyek tersebut berakhir.

2.1.8.2. Jejaring Informasi

Jejaring informasi merupakan komponen kedua sistem struktur pengendalian manajemen. Untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan memantau pelaksanaan kegiatan, disamping diperlukan suatu wadah untuk menampung kegiatan tersebut (struktur organisasi), diperlukan pula jejaring informasi untuk melakukan komunikasi antar personil didalam organisasi dan antara perusahaan dengan *klien / customer*, pemasok, dan mitra bisnis.

Dimasa lalu, informasi diolah secara manual, dan hanya dapat diakses oleh manajemen tingkat puncak melalui laporan yang dibuat oleh fungsi akuntansi.

Dengan demikian jejaring informasi hanya diorientasikan untuk menyediakan informasi bagi manajemen puncak untuk memungkinkan mereka menjalankan bisnis perusahaan.

Pada jaman sekarang, teknologi informasi telah berkembang sangat pesat, jejaring informasi yang dibangun oleh organisasi tidak hanya sekedar digunakan untuk menciptakan bisnis baru, untuk menjalin kerjasama dengan pemasok, *partner* bisnis, dan pelanggan.

2.1.8.3. Sistem Penghargaan

Sistem penghargaan merupakan komponen ketiga struktur pengendalian manajemen. Untuk merencanakan, mengimplementasikan, dan memantau pelaksanaan kegiatan, disamping diperlukan wadah untuk menampung kegiatan tersebut (struktur organisasi) dan jejaring informasi, diperlukan pula alat untuk memotivasi personel dalam mencapai tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi. Sistem penghargaan digunakan untuk memberikan motivasi personel untuk mencapai tujuan organisasi dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi.

2.1.9. Proses Pengendalian Manajemen

Proses merupakan sejumlah aktivitas yang dilakukan oleh suatu sistem untuk sama-sama mencapai tujuan tertentu. Proses dalam sistem pengendalian manajemen berkaitan erat dengan apa yang dilakukan oleh masing-masing manajer dalam masing-masing unitnya.

Efektivitas keputusan yang dibuat dalam proses pengendalian manajemen tergantung pada :

- a. Dukungan yang diterima dari semua personil dalam organisasi,
- b. Kualitas pembuat keputusan itu sendiri.

Proses pengendalian ini disusun untuk tujuan pengolahan informasi yang dapat:

1. Menterjemahkan tujuan menyeluruh organisasi menjadi tujuan- tujuan berbagai sub unit organisasi;
2. Membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan prestasi yang diinginkan;
3. Peka terhadap perubahan lingkungan yang dapat mempenaruhi tujuan dan strategi;
4. Membuat tindakan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dalam rangka pencapaian tujuan.

Proses pengendalian manajemen terdiri dari empat tahap, yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran prestasi, pelaporan dan melakukan analisa.

2.1.9.1. Penyusunan Program

Penyusunan program adalah proses memilih program tertentu untuk kegiatan-kegiatan organisasi. Program yang telah terpilih akan memperlihatkan apa, bilamana, dan berapa jumlah sumber dana yang diperlukan. Program menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam rangka pelaksanaan strategi. Pada organisasi yang berorientasi pada laba, setiap produk

atau lini produk (*product line*) merupakan suatu program. Proses ini terdiri dari 3 (tiga) kegiatan pokok yang terpisah tetapi saling berkaitan.

2.1.9.1.1. Tahap-Tahap Penyusunan Program

Penyusunan program terdiri dari tiga tahap berikut ini:

1. *Menganalisis usulan program baru*

Gagasan tentang program baru dapat berasal dari eksekutif puncak, staf perencanaan kantor pusat, atau dari bagian operasional organisasi. Gagasan ini muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan organisasi (reaktif) atau merupakan inisiatif yang dirancang untuk memanfaatkan peluang baru (proaktif).

Karena sukses organisasi sebagian tergantung pada kemampuannya untuk menemukan dan mengimplementasikan program baru, dan karena gagasan ini bisa datang dari berbagai sumber, maka sangat penting akan adanya iklim yang mendukung munculnya gagasan ini. Gagasan ini harus mendapat perhatian yang sesuai dengan manajemen. Sistem yang sangat terstruktur dan formal mungkin dapat menciptakan iklim yang tidak tepat.

Penting juga diperhatikan bahwa penerapan program baru tidak dipandang sebagai keputusan tunggal, tetapi sebagai serangkaian keputusan. Setiap keputusan ini merupakan suatu langkah pengujian dan pengembangan program usulan, dimana implementasi penuh beserta konsekuensi investasinya diputuskan hanya jika pengujian menunjukkan bahwa usulan mempunyai peluang yang baik untuk berhasil.

2. *Menganalisis Program yang Sedang Berjalan*

Beberapa organisasi mempunyai rencana yang sistematis untuk meninjau semua aspek dari operasi mereka selama bertahun-tahun. Pendekatan tersebut dinamakan “tinjauan dasar nol” (zero base review). Menurut skedul yang reguler, masing-masing kegiatan yang sedang berjalan ditelaah secara intensif. Berbeda dengan tujuan anggaran yang biasa, yang menggunakan tingkat pengeluaran yang sedang berjalan sebagai titik awal, tinjauan ini berusaha menyusun sumber daya yang secara aktual dibutuhkan oleh kegiatan.

Sebagian dari pendekatan ini, perlu diadakan perbandingan antara biaya dengan ukuran hasil operasi sejenis. Tujuan perbandingan adalah untuk mengenali kegiatan-kegiatan yang kelihatannya akan menyimpang, sehingga perlu diadakan penelitian secara menyeluruh terhadap kegiatan ini.

3. *Sistem Penyusunan Program*

Rencana jangka panjang formal memberikan pimpinan dasar yang lebih baik untuk membuat penilaian tentang keseimbangan menyeluruh diantara berbagai bagian dalam organisasi. Rencana jangka panjang biasanya mencakup periode lima tahun ke depan, dimana tahun pertama merupakan tahun dimana anggaran berikutnya disiapkan. Hasil akhirnya adalah seperangkat laporan keuangan untuk periode ini dan informasi yang menjelaskan mengenai tindakan yang tersirat dalam angka-angka akuntansi.

Langkah-langkah pokok dalam proses penyusunan program formal meliputi :

a. Penyusunan asumsi-asumsi dan pedoman

Pedoman biasanya meliputi pernyataan tentang tujuan, asumsi tentang lingkungan luar, dan pernyataan tentang kebijakan yang harus diikuti dalam penyiapan program.

b. Penyusunan rencana

Rencana disusun berdasarkan pedoman dan asumsi diatas.

c. Tinjauan dan pengesahan rencana

Terhadap rencana dilakukan tinjauan pendahuluan untuk memastikan bahwa rencana itu sesuai dengan instruksi. Kemudian manajemen mendiskusikan setiap rencana yang terlalu optimistik atau yang sumbangnya terhadap tujuan organisasi tidak memadai. Program yang disetujui merupakan titik awal dalam penyusunan anggaran.

2.1.9.1.2. Struktur Program

Informasi dari struktur program digunakan untuk salah satu atau lebih fungsi berikut:

1. Memudahkan pengambilan keputusan tentang program.
2. Memberikan dasar untuk pembandingan biaya dan hasil dari program yang serupa.
3. Menetapkan harga jual atau memberikan dasar untuk penggantian biaya.

Informasi yang digunakan untuk salah satu dari tiga fungsi diatas bisa berbeda-beda. Pada organisasi yang berorientasi kepada masyarakat, pengguna informasi sebagai dasar mengambil keputusan mengenai tujuan, cenderung

menjadi tujuan yang dominan. Struktur harus lebih berpusat pada output organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai, daripada inputnya, yaitu sumber daya yang digunakan atau sumber dananya.

2.1.9.2. Penyusunan Anggaran

2.1.9.2.1. Pengertian Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses yang lebih penting dalam organisasi nirlaba daripada dalam organisasi yang berorientasi laba. Manajer operasional pada organisasi harus secara ketat mengikuti rencana seperti yang tertuang dalam anggaran.

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah memperkirakan jumlah pendapatan yang mungkin sekali akan diterima oleh organisasi untuk kepentingan operasional selama tahun anggaran. Langkah berikutnya adalah menganggarkan pengeluaran yang sama besar dengan pendapatan. Jika pengeluaran yang dianggarkan lebih rendah daripada pendapatannya, maka berarti organisasi ini tidak memberikan pelayanan yang sesuai dengan harapan orang-orang yang memberikan pemasukan kepada organisasi. Jika pengeluaran yang dianggarkan melebihi pendapatannya, selisihnya harus ditutup dengan tindakan-tindakan yang secara umum tidak diinginkan. Jika perkiraan awal dari pengeluaran yang dianggarkan melampaui perkiraan pendapatan, rangkaian tindakan yang bijaksana adalah mengurangi pengeluaran, bukan menduga bahwa pendapatan dapat ditingkatkan.

Anthony dkk. (1992:489) menyatakan bahwa:

“Anggaran atau budget adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif

untuk merealisasikan rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya semata-mata usaha memperkirakan apa yang akan terjadi, tanpa mengikat orang yang meramalkan bahwa perkiraanya akan terjadi”.

Dari beberapa kutipan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur anggaran meliputi:

1. Merupakan suatu bentuk rencana formal;
2. dinyatakan dalam bentuk kuantitatif;
3. merupakan “*outline*” dari perolehan dan penggunaan dana dan sumber-sumber lain dalam organisasi;
4. mengandung suatu tujuan yang dapat dicapai;
5. mempunyai jangka waktu tertentu.

Dalam penyusunan anggaran perusahaan perlu diperhatikan beberapa syarat, yakni anggaran harus realistis, luwes dan kontinyu. Realistis artinya tidak terlalu pesimis dan tidak terlalu optimis. Luwes artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu artinya membutuhkan perhatian terus-menerus, dan tidak merupakan usaha yang insidental.

Anthony & Govindarajan (2001:360-361) mengemukakan beberapa karakteristik anggaran, sebagai berikut:

1. *A budget estimates the profit potential of the bussines unit.*
2. *It is stated in monetary terms, although the monetary amounts may be backed up by non monetary amounts.*
3. *It generally covers a period of one year.*
4. *It is a management commitment; managers agree to accept reponsibility for attaining the budgeted objectives.*

5. *The budget proposal is reviewed and approved by an authority highest than the budgetee.*
6. *Once approved, the budget can be change only under specified conditions.*
7. *Periodically, actual finance performance is compared to budget and variances are analyzed and explained.*

2.1.9.2.2. Tujuan Penyusunan anggaran

Ada beberapa tujuan yang ingin dicapai dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. Menyusun suatu estimasi dalam bentuk formal sehingga semua asumsi yang mendasarinya dapat teridentifikasi.
2. Menginformasikan kepada semua jajaran dalam perusahaan mengenai tujuan dan sasaran serta metode yang dipilih oleh perusahaan agar semua pihak dapat mengerti dan mendukung kebijaksanaan perusahaan.
3. Mengkoordinasikan semua faktor produksi mengarah kepada tujuan perusahaan.
4. Sebagai kerangka penilaian prestasi sehingga para karyawan mengetahui apa yang diharapkan perusahaan dari mereka.

Tujuan dari seorang manajer adalah menghasilkan barang atau jasa dalam kuantitas dan kualitas yang optimal. Pada saat yang sama mereka juga harus memenuhi kebutuhan jangka pendek perusahaan. Anggaran menuntun manajer agar pencapaian tujuan jangka pendek tetap konsisten dengan sasaran serta tujuan perusahaan.

2.1.9.2.3. Proses Penyusunan Anggaran

Secara teoritis dapat dikemukakan bahwa proses penyusunan anggaran meliputi urutan kegiatan sebagai berikut:

1. Penyebaran pedoman
2. Pembuatan estimasi pertama
3. Penyampaian estimasi dari bawah ke atas melalui berbagai jenjang dalam organisasi
4. Telaah terhadap estimasi tersebut
5. Persetujuan dari manajemen puncak

Proses penyusunan anggaran diatas sifatnya tidak mutlak, dalam arti penerapannya tergantung pada kebijakan masing-masing perusahaan.

Berikut ini disajikan langkah-langkah penyusunan anggaran operasional, langkah-langkah penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Memutuskan dan menetapkan program anggaran yang menggambarkan tujuan perusahaan untuk tahun mendatang dan hambatan-hambatan yang akan dihadapi.
2. Menyiapkan dan mencetak formulir-formulir.
3. Menyiapkan anggaran penjualan.
4. Menganggarkan secara rinci seluruh biaya yang dapat mendukung anggaran penjualan tersebut.
5. Mengadakan negoisasi antara pimpinan puncak dan manajer untuk mendapatkan persetujuan tentang jumlah anggota.

6. Mengkoordinasikan dan mengkaji setiap langkah dalam proses pengesahan, menjamin keseimbangan yang menyeluruh antar berbagai sub divisi dalam organisasi.
7. Mendapatkan pengesahan dari manajemen puncak dan direksi.
8. Mendistribusikan kembali anggaran yang telah disahkan tersebut dalam organisasi.

2.1.9.3. Pelaksanaan dan Pengukuran Prestasi

Selama periode operasi aktual, pencatatan dilakukan terhadap sumber daya yang digunakan, dinyatakan sebagai biaya, dan pendapatan yang diperoleh. Catatan ini dilakukan sedemikian sehingga setiap data biaya dan pendapatan diklasifikasikan menurut program dan pusat pertanggungjawaban. Data yang diklasifikasikan menurut program akan digunakan sebagai dasar penyusunan program yang akan datang, sedangkan data yang diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban digunakan untuk mengukur prestasi seorang manajer. Untuk tujuan akhir, data aktual dari hasil dilaporkan dengan cara yang memungkinkan perbandingan dengan anggaran.

Untuk mengetahui apakah tujuan perusahaan tercapai, diperlukan suatu ukuran pelaksanaan kegiatan. Sehubungan dengan pengendalian, prestasi setiap anggota diukur dari keberhasilannya. Keberhasilan ini dikaitkan dengan efektifitas dan efisiensi pekerjaan. Pengukuran dilakukan sesuai dengan beban tugas yang diterima oleh masing-masing pusat pertanggungjawaban.

2.1.9.4. Pelaporan dan Analisis

2.1.9.4.1. Laporan

Laporan merupakan alat bagi suatu bagian dalam perusahaan untuk mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya. Laporan-laporan ini diserahkan kepada atasan dengan maksud agar atasan dapat mengetahui sampai seberapa jauh pekerjaan sudah dilaksanakan. Agar pimpinan selalu dapat mengetahui kegiatan perusahaan, biasanya disusun laporan-laporan secara periodik, yaitu mengenai bidang keuangan maupun bidang operasional.

Mekanisme pengendalian, selain melalui sistem pengendalian intern yang memadai, dilakukan pula sistem pelaporan. Laporan harus dibuat secara periodik dan tepat waktu, untuk dianalisis, dan dengan demikian memberikan umpan balik tentang prestasi dalam segala bidang. Berdasarkan laporan ini, manajemen dapat mengambil tindakan koreksi yang diperlukan. Apabila terjadi suatu keadaan yang sangat menyimpang, kadang-kadang diperlukan untuk menyusun laporan sebelum waktunya, sehingga data yang dilaporkan sebagian akan berisi taksiran-taksiran.

2.1.9.4.2. Laporan Anggaran

Laporan anggaran merupakan laporan prestasi keuangan sebuah sistem. Laporan anggaran yang baik mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Laporan anggaran memuat rincian varians-variens prestasi aktual dan anggaran berdasarkan faktor-faktor penyebabnya dan unit organisasi yang bertanggungjawab.
2. Laporan ini mencakup ramalan tahunan.
3. Laporan ini mencantumkan penjelasan mengenai:

- a. Sebuah varians/penyimpangan.
- b. Tindakan yang diambil untuk mengoreksi varians yang tidak menguntungkan.
- c. Waktu yang dibutuhkan agar tindakan koreksi atau perbaikan bisa efektif.

Menurut M, Munandar (1985:305), yang dimaksud dengan laporan anggaran adalah:

“Laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran, beserta analisis dan evaluasinya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang”.

Dari pengertian ini dapat diketahui bahwa laporan anggaran menunjukkan seberapa jauh apa yang digariskan dalam anggaran telah direalisasikan dalam pelaksanaan. Analisis perbandingan ini juga menunjukkan kemungkinan telah terjadi penyimpangan antara anggaran dan pelaksanaannya. Penyimpangan yang terjadi mungkin positif (menguntungkan) atau negatif (merugikan) sekaligus menyatakan sebab-sebab terjadinya penyimpangan. Dengan mengetahui penyimpangan beserta penyebabnya, evaluasi kegiatan dapat dinilai efisien atau tidak efisien. Dari hasil analisis dan evaluasi, pimpinan perusahaan membuat kebijaksanaan sebagai tindakan untuk menghadapi periode berikutnya. Agar nantinya evaluasi dapat tepat pada sasaran, maka menurut D. Hartanto (1982:182), laporan dan realisasi dapat dibuat dengan menggunakan syarat-syarat sebagai berikut:

1. Laporan harus dipecah-pecah sedemikian rupa sehingga setiap anggota manajemen mendapat informasi sesuai dengan luas (scope) dan sifat kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya.

2. Laporan harus cukup menarik hati, gampang dimengerti, sederhana, dan singkat.
3. Laporan harus diserahkan tepat pada waktunya.
4. Harus disusun secara periodik dan kontinyu.
5. Harus sudah diolah dengan baik (*ready for use*), sehingga manajemen tinggal menggunakannya saja.

2.1.10. Karakteristik Perusahaan Terbatas Negara (PERSERO)

PERSERO ini sebelumnya adalah Perusahaan Negara (PN). Terjadinya karena PN mengadakan penambahan modal yang ditawarkan kepada pihak swasta.

Tujuan PERSERO yaitu mencari laba maksimum dengan menggunakan faktor-faktor produksi secara efisien. Dasar hukum yang mengubah Perusahaan Negara menjadi PERSERO ialah:

- a. Instruksi Presiden RI no. 17 tanggal 28 Desember 1967
- b. Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang no. 1 tahun 1969
- c. Peraturan Pemerintah RI no. 12 tahun 1969.

Menurut Instruksi Presiden RI no. 17 tahun 1967, disebutkan bahwa ciri-ciri pokok PERSERO ialah:

- a. Tujuan usaha adalah mencari keuntungan.
- b. Berstatus Hukum Perdata, berbentuk Perseroan Terbatas.
- c. Modal seluruhnya atau sebagian milik negara dan kekayaan negara yang dipisahkan seperti ini memungkinkan diadakannya usaha bersama dengan pihak swasta. Juga dimungkinkannya adanya penjualan saham perusahaan milik negara.
- d. Tidak memiliki fasilitas negara.

- e. Pimpinan dipegang oleh Direksi.
- f. Karyawannya mempunyai status sebagai karyawan perusahaan swasta biasa.
- g. Peranan Pemerintah adalah sebagai pemegang saham. Hak suara didasarkan pada banyaknya saham yang dimiliki atau menurut perjanjian yang telah ditentukan.

Menurut Peraturan Pemerintah Pengganti UU no. 1 tahun 1969 **PERSERO** adalah semua perusahaan yang berbentuk **Perseroan Terbatas** dan diatur menurut **KUHD**, yaitu seluruh/sebagian saham-sahamnya dimiliki oleh negara dari kekayaan negara yang dipisahkan.

Selanjutnya Peraturan Pemerintah RI no. 12 tahun 1969 menyatakan bahwa, bentuk Perusahaan Negara dapat dialihkan menjadi **PERSERO** jika telah memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Telah melakukan penyehatan sedemikian rupa sehingga perbandingan antara faktor-faktor produksi menunjukkan perbandingan yang rasional.
2. Telah menyusun Neraca dan Perkiraan Laba/Rugi sampai saat dijadikan **PERSERO** dengan ketentuan bahwa neraca likuidasinya diperiksa oleh Direktorat Akuntan Negara dan disahkan oleh menteri yang bersangkutan.
3. Telah melunasi semua hutang-hutangnya kepada Kas Umum Negara.
4. Ada harapan baik untuk mengembangkan usaha.

2.2. Penelitian Sebelumnya

Penelitian sebelumnya mengenai proses pengendalian manajemen telah dilakukan oleh Budi Rachmanto pada tahun 1995 dengan judul "Implementasi

Proses Pengendalian Manajemen pada PT “X” (sebuah perusahaan otomotif). Hasil penelitian menyimpulkan bahwa PT “X” sebagai organisasi yang profit-oriented harus memberikan pelayanan yang sebaik-baiknya kepada masyarakat sesuai dengan keuntungan yang ia terima. Oleh karena itu diperlukan suatu sistem pengendalian yang tepat bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan (PT “X”).

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya dengan tujuan memperoleh gambaran nyata tentang bagaimana sistem pengendalian manajemen dapat dilakukan pada organisasi profit-oriented



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif yaitu suatu pendekatan penelitian yang menggunakan data berupa kalimat tertulis atau lisan, perilaku, fenomena, peristiwa-peristiwa dan pengetahuan atau obyek studi. Pendekatan ini menitik beratkan pada pemahaman, pemikiran dan persepsi peneliti. Adapun metode yang digunakan adalah metode studi kasus.

Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan Yin (2000:1) bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila peneliti hanya memiliki sedikit peluang untuk mengontrol peristiwa yang akan diselidiki dan bilamana fokus penelitiannya terletak pada fenomena kontemporer di dalam kehidupan nyata.

Penelitian akan dilaksanakan pada PT "X" PERSERO di Waru SIDOARJO yang merupakan BUMN yang memproduksi bahan-bahan kimia. Hal utama yang akan diteliti adalah penyusunan anggaran untuk proses pengendalian manajemen dan implementasinya sesuai dengan sistem pengendalian manajemen.

3.2. Komponen-komponen Penelitian

Menurut Yin ada 5 (lima) komponen desain penelitian yang sangat penting dalam metode studi kasus:

1. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diungkapkan di depan, maka pertanyaan penelitian yang diungkapkan adalah bagaimana penerapan proses pengendalian manajemen pada PT "X" di Waru Sidoarjo.

2. Proposisi-proposisi yang digunakan

Dalam penelitian ini, penulis melakukan wawancara dan pengamatan terhadap jalannya proses pengendalian manajemen. Penelitian dilakukan berdasarkan atas teori-teori yang menjelaskan adanya konsekuensi-konsekuensi pada pengendalian manajemen, dimana dari kerangka teori yang ada tersebut, penulis menarik beberapa proposisi untuk dijadikan dasar acuan dalam menganalisis data-data hasil penelitian. Proposisi-proposisi tersebut digunakan dalam bab tinjauan pustaka.

3. Unit analisa yang diamati

Unit analisis ini berkaitan dengan batasan penelitian yang akan dilakukan dan didasarkan pada pertanyaan penelitian yang telah diajukan. Dengan pertanyaan penelitian mengenai bagaimana proses pengendalian manajemen pada PT "X", maka unit analisisnya adalah berjalannya proses pengendalian manajemen pada PT "X".

4. Pengaitan logis antara data dengan proposisi

Dalam penelitian ini, hasil dari pengumpulan data yang diperoleh baik melalui penelusuran dokumen maupun wawancara akan dikaitkan dengan proposisi mengenai konsekuensi pada proses pengendalian manajemen pada PT "X".

5. Kriteria yang digunakan untuk penginterpretasian temuan-temuan Data yang telah dikumpulkan akan diolah dan dianalisa untuk menghasilkan suatu temuan. Temuan tersebut akan diinterpretasikan dalam bentuk kualitatif dengan struktur penulisan bersifat deskriptif.

3.3. Objek Penelitian

Penelitian dilakukan di PT “X” PERSERO yang beralamat di jalan raya Waru no 31 Waru-SIDOARJO. Penelitian dilaksanakan kurang lebih selama 1 bulan.

3.4. Ruang Lingkup Penelitian

Periode obyek yang diteliti adalah periode tahun 20XX. Unit yang menjadi pokok bahasan dibatasi pada proses pengendalian manajemen, yaitu penyusunan program, penyusunan anggaran serta laporan realisasinya sebagai acuan utama.

3.5. Jenis dan Sumber Data

Karena penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan rancangan penelitian studi kasus, maka data-data yang diperlukan bersumber dari berbagai jenis, tidak hanya dokumen-dokumen, melainkan semua hal yang berkaitan dan relevan terhadap penelitian yang dilakukan. Data-data yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1. Keterangan-keterangan yang menggambarkan kondisi PT “X” secara umum, meliputi: sejarah pendiriannya, tujuannya, dan lokasi.

2. Gambaran umum jalannya proses pengendalian manajemen yang dijalankan di PT "X".
3. Gambaran terinci jalannya proses pengamatan yang diterapkan PT "X", meliputi: hasil wawancara dengan pihak manajemen PT "X" dan penelusuran dokumen.
4. Gambaran singkat dan umum tentang jalannya proses pengendalian manajemen di PT "X", meliputi: waktu dan bagaimana pelaksanaannya.

3.6. Prosedur Pengumpulan Data

Obyek penelitian adalah berjalannya proses pengendalian manajemen pada PT "X". Teknik-teknik pengumpulan data yang dilakukan penulis adalah:

1. Survey Pendahuluan.

Dalam tahapan ini, penulis berusaha mencari keterangan-keterangan mengenai gambaran umum tentang PT "X". Penulis meminta kepada bagian administrasi tentang dokumen-dokumen struktur organisasi, gambaran kerja masing-masing divisi, dan anggaran perusahaan beserta laporan realisasi anggaran. Penulis juga melakukan wawancara dengan wakil dari pihak manajemen yang ditunjuk untuk mengetahui sejarah pendirian perusahaan.

2. Pertanyaan (wawancara)

Penulis melakukan wawancara, baik wawancara terstruktur ataupun tidak terstruktur. Penulis melakukan wawancara dengan wakil dari pihak manajemen yang ditunjuk sebagai pembimbing penulis mengenai

penyusunan anggaran untuk proses pengendalian manajemen yang dilakukan oleh manajemen PT "X"

3. Studi Kepustakaan

Penulis menyalin dokumen yang dimiliki PT "X" sebagai bukti kebenaran dari apa yang didapat dari jawaban hasil wawancara sekaligus untuk memperkuat kesimpulan yang dibuat oleh penulis.

4. Penelitian Lapangan

Penulis berusaha mendapatkan data tentang jalannya proses pengendalian manajemen yang ada di PT "X" melalui wawancara langsung dengan wakil pihak manajemen PT "X" dan studi kepustakaan.

3.7. Teknik Analisa Data

Setelah data terkumpul dan relatif lengkap, maka tahap selanjutnya adalah menganalisisnya. Langkah-langkah yang penulis gunakan adalah:

1. Dengan berdasarkan dokumen-dokumen yang diperoleh dan hasil wawancara dengan pihak manajemen PT "X", maka penulis berusaha menggambarkan bagaimana penerapan anggaran untuk proses pengendalian manajemen yang dijalankan PT "X" dan membandingkannya dengan landasan teori.
2. Penulis menarik kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan memberikan saran untuk pelaksanaan dan perbaikan bagi penerapan anggaran untuk proses pengendalian manajemen di PT "X".

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Perkembangan Perusahaan

Pada tahun 1951 produksi garam dari perusahaan garam Kalianget di Sumenep Madura melimpah melampaui kebutuhan nasional. Untuk mengatasi hal ini, maka munculah gagasan untuk mendirikan pabrik soda caustik yang dapat menyerap produk garam sebagai bahan baku.

Gagasan tersebut kemudian diajukan kepada Kementerian Perekonomian Direktorat Perdagangan dan Perindustrian Jakarta. Berdasarkan hasil studi kelayakan yang telah dilakukan, maka gagasan tersebut disetujui untuk mendirikan pabrik soda berkapasitas 10 ton/hari dengan mempergunakan proses elektrolisa dan merkuri sebagai *intermediate katode* serta *elektrolotyc cells type krebb's*.

Dari hasil survei dan evaluasi, baik teknis maupun ekonomis, pada tahun 1953 ditetapkan daerah Waru sebagai lokasi pabrik dengan modal pendirian sebesar 78 juta rupiah, sedangkan mesin-mesinnya didatangkan dari jepang dengan kontraktor ASAHI GLASS COMPANY Ltd., Japan.

Setelah masa persiapan dan telah mendapat surat izin pendirian pemerintah daerah No. 132 / 8 / DPD / Tetap tanggal 2 Januari 1953, pembangunan fisik dimulai. Pembangunan selesai pada tahun 1956. Setelah masa uji coba operasi, maka pada tanggal 17 Juli 1956 Pabrik Soda diresmikan pembukaanya dengan nama Pabrik Soda Cabang Perusahaan Garam dan Soda Negara. Peresmian ini

ditandai penekanan tombol oleh Wakil Presiden Republik Indonesia yang pertama Dr. Moh. Hatta sebagai awal beroperasinya mesin pabrik.

Periode tahun 1977 sampai dengan 1984 merupakan masa transisi dalam pengalihan bentuk Perusahaan Negara menjadi Perusahaan Perseroan (PT). Sesuai dengan peraturan pemerintah No. 32 tahun 1978, maka pabrik Soda cabang Perusahaan Garam dan Soda Negara diganti dengan nama PT. Industri Soda Indonesia (Persero) / PT "X" (PERSERO).

Semua mesin dan peralatan didatangkan dari Jepang, maka untuk persiapan pengoperasiannya dikirim teknisi-teknisi ke Jepang untuk belajar pada perusahaan yang sejenis di negara Jepang. Setelah melakukan pengembangan, hasil produksi yang semula hanya menghasilkan soda caustik 10 ton/hari akhirnya meningkat menjadi 20 ton/hari. Berdasarkan hasil kerja team survei Konsultan Jepang, PT. "X" (PERSERO) layak untuk dikembangkan lagi.

Setelah rehabilitasi, operasi produksi berjalan lancar dengan adanya kenaikan permintaan gas khlor khususnya untuk industri kertas dan monosodium glutamate. Menyadari tingginya kebutuhan soda dan produk sampingannya serta melimpahnya bahan baku seiring dengan perkembangan dan pendirian industri kimia lainnya dengan teknologi yang semakin canggih, maka pada tahun 1981-1983 dilakukan modernisasi. Modernisasi ini dilakukan dengan mengubah anoda yang digunakan dari garafit menjadi titanium sehingga kapasitas produksi meningkat menjadi 40 ton / hari NaOH 100 %. Dengan demikian, penggunaan listrik dapat dihemat dan pencemaran lingkungan dapat diperkecil.

4.1.2. Lokasi dan *Layout* Perusahaan

PT "X" (PERSERO) terletak di Jalan Raya Waru No. 31 Sidoarjo, pada kilometer 13 kearah selatan dari pusat kota Surabaya, tepatnya di Desa Kureksari, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo.

Tempatnya cukup strategis karena tepat berada di tepi jalan raya yang menghubungkan kota Sidoarjo, Surabaya dan Malang. Luas keseluruhan pabrik adalah 30.000 m².

Faktor-faktor yang mempengaruhi dipilihnya Waru sebagai lokasi pabrik didasari oleh :

- 1. Bahan Baku**

Salah satu bahan baku pabrik ini adalah garam impor dari Australia (*minim impurities*). Dengan demikian suplai bahan baku dari pelabuhan tanjung perak tidak akan mengalami kesulitan, biaya pengangkutan juga tidak terlalu mahal, karena jaraknya yang relatif dekat.

- 2. Pemasaran dan Transportasi**

Lokasi pabrik sekaligus perusahaan ini dekat dengan daerah pemasaran, karena selain di Surabaya, sebagian besar konsumen masih berada dikawasan pulau jawa. Hal ini mengakibatkan permasalahan transportasi tidak mengalami banyak hambatan, sehingga akurasi penyampaian produk pada konsumen dapat dikendalikan dengan baik.

- 3. Air dan Bahan Pembantu**

Kebutuhan air dapat dengan mudah dicukupi karena lokasi perusahaan dekat dengan sungai, terutama Sungai Kedung dan Sungai Tengah. Sedangkan bahan baku dan bahan pembantu dapat diperoleh dari daerah-

daerah sekitar pantai Jawa Timur dan Madura. Hal ini tentu berpengaruh terhadap lancarnya proses produksi.

4. Tenaga Kerja

Lokasi pabrik yang dekat dengan kota Surabaya sebagai kota pusat perindustrian di Jawa Timur, tentunya dalam masalah ketenagakerjaan tidak mengalami kesulitan yang berarti. Hal ini disebabkan banyaknya pendatang baru dari luar kota Surabaya yang berusaha untuk mendapatkan pekerjaan di kota. Oleh karena itu kebutuhan akan tenaga kerja terutama yang bersifat borongan akan mudah diperoleh.

4.1.3. Tenaga Kerja dan Struktur Organisasi Perusahaan

Tenaga kerja di PT "X" (PERSERO) sebagian besar berasal dari daerah Waru dan sekitarnya. Dalam upaya meningkatkan pendayagunaan serta untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang, perusahaan mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

1. Peningkatan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan.
2. Menerapkan sistem manajemen Total Quality Control (TQC).
3. Penyempurnaan sistem dan penghematan.

Perusahaan ini dipimpin oleh seorang Direktur Utama yang dibantu oleh seorang Direktur Teknik dan seorang Direktur Finansial dan Ekonomi.

Dalam pelaksanaan kegiatan manajemen sehari-hari, pabrik ini menggunakan sistem "Piramida", dimana piramida ini dibagi menjadi 5 tingkat eselon yaitu :

1. Eselon I (Kepala Divisi / Biro)
2. Eselon II (Kepala Dinas / Bagian)
3. Eselon III (Ka. Seksi / Ka. Subag)
4. Eselon IV (Ka. Regu / Urusan)
5. Eselon V (Pelaksana)

Eselon I bertugas dan bertanggungjawab atas hasil pekerjaan dari para bawahan / staf untuk dilaporkan dan dipertanggungjawabkan kepada direksi. Eselon II bertanggungjawab atas hasil kerja para bawahannya untuk dilaporkan dan dipertanggungjawabkan pada Eselon I dan begitu pula seterusnya sampai pada Eselon V.

Dalam operasi secara teknik sehari-hari intern perusahaan masing-masing membawahi bidang sebagai berikut :

1. **Direktur Utama.**
 - a. Menentukan kebijaksanaan perusahaan dan bertanggung jawab pada Dewan Komosaris dalam rapat pemegang saham yang diadakan paling sedikit setahun sekali.
 - b. Membawahi secara langsung Divisi Penelitian dan Pengembangan, Satuan Pengawas Intern (yang berfungsi sebagai Komisi Anggaran)
 - c. Menguasai kekayaan perusahaan.
2. **Direktur Teknik Produksi.**
 - a. Membawahi Divisi Teknik, Divisi Produksi, Divisi Pengadaan dan Pengawasan Umum.
 - b. Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

3. Direktur Keuangan dan Komersial.

Membawahi Divisi Administrasi dan Keuangan, Biro Umum dan Divisi Pemasaran serta Biro Kepegawaian.

Struktur Organisasi PT. "X" (PERSERO) dapat dilihat pada lampiran I.

4.1.4. Produk Perusahaan

PT. "X" (PERSERO) adalah perusahaan kimia dasar dimana proses produksinya menghasilkan bahan-bahan kimia. Setelah perusahaan mengadakan rehabilitasi, jenis produk yang dihasilkan adalah : Soda Kostik Larutan, Asam Chlorida, Chlor Cair, Bleaching Liquor, dan Sodium Hypochlorite.

1. Soda Kostik Larutan

Soda Kostik adalah nama perdagangan dari senyawa kimis NaOH. Soda Kostik yang dihasilkan PT. "X" dalam sehari-hari digunakan sebagai bahan pembantu dalam proses :

- a. Pembuatan sabun dan detergen.
- b. Pembuatan kertas dan pulp.
- c. Pembuatan pupuk dan Insektisida.
- d. Monosodium glutamate (MSG).
- e. Regenerasi ion exchanger.

Sifat-sifat umum dari soda kostik antara lain :

- a. Soda Kostik dengan rumus NaOH memiliki berat molekul 40 termasuk basa kuat.
- b. Berwarna putih, mengkilat, agak bergetah dan licin.

- c. Larut dalam alkohol tetapi tidak larut dalam aceton.
 - d. Sangat korosif, beracun serta dalam bentuk padat dan larutan sangat merangsang terhadap jaringan tubuh sehingga akan menyebabkan jaringan kulit menjadi terbakar dan seringkali menimbulkan luka dalam dan akhirnya menimbulkan bekas luka.
 - e. Kontak yang lama dengan NaOH encer dapat merusak jaringan mata yang lemah dan dapat menimbulkan kebutaan.
 - f. Menghisap debu atau asap NaOH akan merusak tenggorokan, saluran pernapasan yang lain dan paru-paru menjadi sakit.
2. Asam Chlorida (HCl)

Asam Chlorida (HCl) yang dihasilkan PT. "X" banyak digunakan sebagai bahan pembantu pada proses :

- a. Pembuatan kertas dan pulp.
- b. Pembuatan besi baja.
- c. Driling minyak.
- d. Pembangkit listrik tenaga uap (PLTU).

Sifat-sifat umum dari asam chlorida, antara lain :

- a. Titik didih : -85°C , suhu kritis : $81,51^{\circ}\text{C}$, density : $1,6235^{\circ}\text{C}$.
- b. Bersifat asam kuat dan mudah larut dalam air.
- c. Asam Chlorida murni berwarna sedikit kekuning-kuningan.
- d. Jika terkena kulit akan mengakibatkan luka baker dan jika terkena mata dapat menurunkan daya penglihatan.
- e. Baunya sangat merangsang pada hidung dan tenggorokan sehingga dapat merusak jaringan pernapasan.

3. Chlor Cair

Chlor cair yang dihasilkan PT. "X" banyak digunakan sebagai bahan pembantu pada beberapa industri, antara lain :

- a. Pabrik plastik.
- b. Pengolahan air minum sebagai bahan antiseptik.

Sifat-sifat umum dari chlor cair, yaitu :

- a. Temperatur kritis: 76.1°C . density pada keadaan standar: $3,21 \text{ g/cm}$.
- b. Cairan berwarna kuning dan berbau sangat merangsang.
- c. Pada kadar tinggi dapat menyebabkan radang pada paru-paru dan dapat menyebabkan iritasi pada mata.
- d. Jika terkena kulit dapat menyebabkan luka bakar.

4. Bleaching Liquor

Bleaching Liquor disebut juga Calcium Hypochlorit dan banyak digunakan sebagai bahan pemutih pada :

- a. Industri kertas dan pulp.
- b. Bahan makanan dan tepung.
- c. Industri katun, sutera dan sintesa fiber.

Sifat-sifat umum dari Bleaching Liquor, antara lain :

- a. Mengoksidir dengan terbentuknya ion ClO .
- b. Kekuatan daya pemutih tergantung dari AvCl_2 yang ada.

5. Sodium Hypochlorite

Sodium Hypochlorite atau Natrium Hypochlorite yang dihasilkan PT. "X" banyak digunakan sebagai bahan pemutih pada :

- a. Industri tekstil.
- b. Industri pulp dan kertas.
- c. Industri benang dan perajutan.

Sifat-sifat umum dari Natrium Hypochlorite :

- a. Kekuatan mengoksidasi tergantung pada kadar AvCl NaOCl .
- b. Sebagai Oksidator.

Bahan baku yang digunakan pada dasarnya adalah garam. Pada mulanya PT. "X" (PERSERO) menggunakan garam lokal yang diperoleh dari daerah Kalianget di pulau Madura (dengan kadar NaCl 80 %), tetapi karena kandungan NaCl tidak memenuhi standar Industri Indonesia (SIH) dan kandungan pengotor yang banyak, maka bahan penolong yang digunakan untuk pemurnian garam semakin meningkat. Karena kualitas produk garam lokal yang dihasilkan tidak konstan, sejak tahun 1987, garam yang digunakan sebagai bahan baku diimpor dari Australia (dengan kadar NaCl 95 %) dan sistem pembeliannya melalui PT. Garam (PERSERO). Diagram hasil produksi PT."X" dapat dilihat pada lampiran 2.

Sedangkan untuk bahan pembantu dipakai H_2SO_4 , kanji, Aluminium Sulfat, Mercury, Titanium Anoda, dan air. Seperti halnya dalam mendapatkan bahan baku utama, bahan baku pembantu juga diperoleh dari daerah sekitar dan untuk kebutuhan air diperoleh dari aliran sungai dan air tanah sekitar pabrik.

Bahan penolong merupakan bahan pembantu untuk menunjang proses produksi meliputi bahan penolong atau tambahan yang digunakan dalam

proses pemurnian garam, proses elektrolisa, pengeringan dan pencairan gas chlor, pembuatan HCl, pengolahan air dan pengolahan limbah.

4.2. Gambaran Umum Proses Produksi

Pada saat ini PT. "X" (PERSERO) memiliki dua unit produksi, yaitu :

1. Unit Produksi Soda, meliputi :
 - a. Unit Pemurnian *Brine* : Mengolah bahan baku garam.
 - b. Unit Elektrolisa : Memproduksi soda kostik.
2. Unit Produksi Dasar Chlor, meliputi :
 - a. Unit HCl dan LC : Memproduksi HCl dan liquid chlorine.
 - b. Unit Na-hypo : Memproduksi larutan sodium hypochloride.
 - c. Unit *Bleaching liquor* : Memproduksi larutan kalsium hypochloride.

Proses produksi pada PT. "X" (PERSERO) terbagi dalam beberapa tahap proses, masing-masing proses dikerjakan dalam suatu unit produksi yang mana hasil produksi utamanya adalah soda kostik larutan. Pembagian unit bertujuan untuk mempermudah koordinasi dan tanggung jawab. Berdasarkan pembagian unit pada unit produksi, PT. "X" (PERSERO) memiliki proses produksi yang terbagi dalam lima unit, antara lain :

1. Unit *Brine*.
2. Unit Elektrolisa.
3. Unit HCl dan Chlor cair.
4. Unit Sodium Hypochlorite atau Natrium Hypochlorite.
5. Unit Kalsium Hypochlorite atau *Bleaching liquor*.

Dari produksi soda kostik larutan (NaOH) dihasilkan pula produk samping berupa gas klor (Cl_2) dan gas hydrogen (H_2). Produk-produk samping ini tidak bisa dibuang langsung sehingga perlu diolah lebih lanjut. Dari pengolahan gas Cl_2 dan H_2 dihasilkan produk asam klorida (HCl), chlor cair, sodium hypochlorida (NaOCl) dan Bleaching liquor ($\text{Ca}(\text{OCl})_2$).

4.2.1. Unit Brine

Proses produksi diawali pada unit brine. Pada unit ini bahan baku garam dapur (NaCl) dilarutkan dan dimurnikan dari kotoran-kotoran yang terkandung didalamnya. Untuk memurnikannya digunakan bahan-bahan penolong yaitu : Na_2CO_3 , BaCl_2 , NaOH dan kanji, sebagai pengendali pH digunakan HCl encer. Larutan sisa garam dari tangki deplet brine, dimasukkan kedalam tangki saturasi. Kemudian, dalam tangki saturasi ditambahkan bahan baku garam dan air sehingga kandungan garam pada larutan sisa garam yang semula 265 gr/L akan naik menjadi 300-350 gr/L dan temperaturnya 60-650 °C. Larutan garam dari tangki saturasi dialirkan secara over flow dengan melewati strainer untuk menyaring kotoran, misalnya plastik pembungkus garam yang ikut tercampur. Brine yang sudah bersih dialirkan ke tangki reaksi A dengan menambahkan bahan-bahan penolong Na_2CO_3 5%, BaCl_2 dan NaOH 20% untuk mengikat kotoran dalam brine, selanjutnya akan dialirkan ke tangki B.

Pada tangki B, ditambahkan juga sisa garam yang berasal dari slurry (Lumpur garam) yang telah dipasang pada filter press. Endapan dari tangki reaksi dari tangki buang ke bak slurry melalui katup pembuangan. Brine

kemudian dialirkan menuju tangki penjernihan brine (brine purifier). Pada brine purifier ditambahkan kanji 0.07%, kanji yang dimaksudkan untuk mengendapkan kotoran yang tidak terendap pada tangki reaksi. Endapan-endapan yang terjadi pada brine kemudian dibuang ke bak slurry. Brine yang telah jernih dialirkan secara over flow ke treated brine receiver yang berfungsi untuk menjaga kontinuitas proses. Dari treated brine receiver, brine dipompa ke sand filter untuk menyaring brine dengan menggunakan media pasir, krikil dan batu. Penyusunan media penyaring berdasarkan besarnya, yaitu bagian atas besar dan ke bawah semakin kecil. Media penyaring ini, sebelum dipakai dicuci terlebih dahulu dengan larutan asam klorida. Tanda-tanda bahwa filter ini sudah kotor adalah apabila tekanan melebihi 3kg/cm. Cara pencucian dengan menggunakan air adalah dari bawah ke atas kemudian dibuang ke bak slurry. Aliran yang akan dipakai adalah kebalikan dari arah yang dipakai pada penyaringan. Hal ini agar kotoran-kotoran terbawa oleh air pencuci. Suhu brine pada sand filter sekitar 58-59°C dengan pH antara 10-10,5. Kemudian brine dialirkan menuju HCl mixer. Disini ditambahkan HCl 33% sehingga pH brine menjadi 5,6-7. Untuk mengetahui pH brine dari HCl mixer digunakan alat pengontrol pH, recording controller with alarm. Apabila pH terlalu tinggi akan merusak anoda metal, sedangkan jika pH terlalu rendah akan menimbulkan hydrogen yang berlebihan yang dapat menimbulkan ledakan didalam sell elektrolisa.

Brine dengan pH 5,6 – dan dari HCl mixer, lalu dialirkan menuju filter brine receiver, tinggi permukaan pada filtered brine dijaga agar tetap. Selanjutnya brine dipompa menuju brine head tank. Tangki ini berfungsi

untuk menjaga aliran masuk ke sel elektrolisa supaya tetap. Dari sel elektrolisa, brine banyak mengandung chlor. Untuk membersihkan brine dari kotoran maka dilakukan dechlorinasi. Didalam tangki dechlorinasi kandungan chlor diperkecil sampai dibawah 0,005gr/L. Agar chlor cepat keluar maka dihembuskan dengan blower.

4.2.2. Unit Elektrolisa

Pada unit elektolisa dilarutkan brine untuk menjadi larutan soda kostik (NaOH) 40%. Selain itu dihasilkan produk sampingan berupa gas chlor dan gas hydrogen. Sel elektrolisa yang dipergunakan pada unit ini terbagi menjadi dua unit sel, yaitu unit sel lama dan unit sel baru.

Unit sel lama dioperasikan secara manual dan unit sel baru dioperasikan secara semi-otomatis dengan dilengkapi alarm. Masing-masing unit sel terdiri dari 12 sel dengan kapasitas NaOH yang dihasilkan per hari adalah 30 ton untuk unit sel baru dan 10 ton untuk unit sel lama. Kebutuhan air raksa sebagai aktoda adalah 1700 kg untuk sel baru dan 700 kg untuk sel lama. Brine dari head tank dialirkan secara gravitasi menuju sel elektrolisa melalui katup pengatur laju aliran dan flow meter. Proses elektrolisa ini merupakan arus searah dari PLN setelah melalui unit penyearah arus. Arus listrik yang digunakan, 35 kA untuk unit sel lama dan 70 kA untuk unit sel baru.

4.2.3. Unit HCl

Selain produk utama yang berupa soda kostik larutan (NaOH) 40%, dari sel elektrolisa akan dihasilkan pula gas hydrogen (H_2) dan gas chlor (Cl_2) yang

tidak dapat dibuang langsung ke udara. Banyaknya jumlah gas sampingan ini perlu diolah lebih lanjut dalam unit-unit HCl, chlor cair, Natrium Hypochlorit dan Blaching Liquor. Dalam unit HCl, gas chlor dan gas hydrogen akan diproses sehingga menghasilkan produk 33%. Adapun proses produksi asam chlorida (HCl), akan terbagi dalam beberapa tahap seperti berikut:

1. Tahap pencucian gas chlor.

Gas chlor (Cl_2) dari sel elektrolisa akan dialirkan menuju washing tower untuk dicuci, lalu gas Cl_2 dimasukkan dari bagian bawah dan air dimasukkan dari bagian bawah serta bagian atas washing tower. Didalam bagian ini, chlor akan disaring dan dipisahkan dari kandungan air. Gas chlor dimasukkan dari bagian bawah untuk menahan uap air (H_2O) yang terbawa oleh gas chlor. Selanjutnya gas chlor akan keluar melalui bagian atas mist catcher, kemudian diblower menuju combustion tower.

2. Tahap pembakaran, penyerapan dan pendinginan.

Proses pembakaran diawali dengan pembakaran gas H_2 dengan udara. Katup udara dibuka terlebih dahulu, namun katup Cl_2 tertutup, kemudian api akan dinyalakan dengan piston burner. Pembakaran ini menggunakan petroleum untuk membakar H_2 . Asam chloride (HCl) yang dihasilkan dari reaksi pembakaran ini kemudian akan diserap dan didinginkan dengan air dari proses demineralizer. Akhirnya diperoleh produk akhir berupa larutan HCl 33% dan ditampung langsung dalam measuring tank, sedangkan gas HCl yang tidak diserap akan keluar dalam bentuk waste gas dan dialirkan ke tail tower. Bila proses pembakaran tidak dioperasikan maka combustion tower dapat dibersihkan dengan N_2 .

3. Tahap penguraian gas sisa (*waste gas elimination*).

Waste dari combustion tower dialirkan menuju tail tower untuk disirkulasikan kembali ke combustion tower. Gas sisa dari tail tower yang tidak terserap masuk kedalam combustion tower dialirkan menuju elimination untuk dicuci dari kandungan HCl. Sehingga, diharapkan gas sisa yang dibuang ke udara sudah bersih dari kandungan HCl.

4.2.4. Unit Chlor Cair

Hasil samping dari sel elektrolisa adalah gas chlor (Cl_2) yang dimanfaatkan untuk membuat chlor cair. Proses pembuatan chlor cair dikerjakan pada unit chlor cair dengan beberapa tahap proses produksi sebagai berikut :

1. Tahap pencucian gas chlor.

Didalam washing tower gas chlor mengalami proses pencucian dari kotoran-kotoran yang terbawa dengan bantuan rising ring, yang terdapat dalam washing tower. Dari washing tower, gas chlor dialirkan menuju mist catcher untuk disaring lebih lanjut dan dipisahkan dari kandungan air (H_2O) dengan bantuan scrubber. Keluar dari mist catcher gas chlor akan bersih dan blower menuju drying tower untuk dikeringkan.

2. Tahap pengeringan.

Proses pengeringan gas chlor dilakukan didalam drying tower. Asam sulfat (H_2SO_4) digunakan sebagai bahan penolong dalam proses pengeringan gas chlor ini. Digunakan asam sulfat karena memiliki sifat yang mudah menyerap uap air (H_2O). Proses pengeringan dilakukan dalam tiga tahap

secara berurutan, mulai dari drying tower pertama hingga drying tower ketiga dan pada tahap ini konsentrasi asam sulfat tidak sama. Hal ini tergantung pada kebasahan dari gas chlor (kandungan gas H₂O dalam gas chlor).

3. Tahap penekanan.

Selain dimurnikan, gas chlor yang ditekan keluar dimasukkan kedalam beberapa tahap separator. Dalam separator, gas chlor akan dimurnikan dari kandungan asam sulfat secara bertahap, hingga akhirnya keluar gas chlor dengan kemurnian 99%.

4. Tahap pendinginan dan pencairan.

Keluar dari separator, gas chlor akan dialirkan menuju kondensator chlor untuk didinginkan dan dicairkan. Namun, sebelum masuk ke kondensator gas chlor didinginkan didalam heat exchanger, yang berfungsi sebagai precooling. Chlor yang keluar dari kondensator chlor menjadi liquid chlorine 99%, kemudian dialirkan menuju receiver tank, sebagai penampung hasil.

5. Tahap pengisian.

Proses pengisian chlor cair dari receiver tank ke container dilakukan dengan cara penekanan. Pada receiver tank terdapat saluran pembuangan gas yang dihubungkan ke kondensator chlor. Hal ini agar, apabila gas chlor cair masuk ke dalam receiver tank dengan membawa gas chlor, maka gas chlor akan keluar kembali ke kondensator chlor untuk kemudian akan dicairkan kembali.

4.2.5. Unit Natrium Hypochlorite (NaOCl)

Gas chlor yang merupakan hasil dari sel elektrolisa direaksikan dengan larutan NaOH 20%. Sebelum masuk ke reaction tower, gas chlor dibersihkan didalam washing tower, untuk menghilangkan kotoran-kotoran yang ikut terbawa. Apabila telah selesai dengan standar yang diharapkan maka larutan dimasukkan kedalam tangki penampung. Gas chlor yang tidak bereaksi dialirkan menuju unit bleaching liquor (Calsium Hypochlorite).

4.2.6. Unit *Bleaching Liquor*

Proses pengolahan gas chlor diakhiri pada unit bleaching liquor. Gas chlor dari sel elektrolisa, brine dechlorination atau gas chlor yang tidak terproses dari unit HCl dan chlor, semuanya ditampung dalam unit bleaching liquor untuk diproses. Hal ini karena, kadar air gas chlor yang dikeluarkan masih berbahaya bagi lingkungan, sehingga unit bleaching liquor bisa dikatakan sebagai pengolah limbah gas chlor dari proses produksi yang ada.

4.3. Hasil Penelitian

4.3.1. Penyusunan Program

Penyusunan program adalah proses memilih program tertentu untuk kegiatan-kegiatan organisasi. Program yang telah terpilih akan memperlihatkan apa, bilamana, dan berapa jumlah sumber dana yang diperlukan. Program menggambarkan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan organisasi dalam rangka pelaksanaan strategi. Pada organisasi yang berorientasi pada laba, sctiap produk atau lini produk (*product line*)

merupakan suatu program. Pada PT. "X" penyusunan program dilakukan secara *bottom up*, yaitu para karyawan tiap-tiap departemen menyusun rancangan-rancangan program kerja tiap departemen. Kemudian rancangan program tadi diberikan kepada manajer divisi, yang kemudian manajer tadi akan memberikan rancangan tersebut kepada SPI (satuan pengawas intern) sebagai komisi anggaran. SPI bertugas untuk mengumpulkan rancangan program dari seluruh departemen di PT. "X", kemudian SPI akan mengkonsultasikan dan melaporkan rancangan program kepada dewan direksi. Dewan direksi selaku jajaran top manajemen bersama SPI akan menentukan program-program mana yang layak dan mana yang tidak layak, dan kemudian dewan direksi akan melakukan pengesahan. Program kerja yang telah disahkan merupakan titik awal dalam penyusunan anggaran.

4.3.1.1. Tahap-Tahap Penyusunan Program

Penyusunan program terdiri dari tiga tahap berikut ini:

1. *Menganalisis usulan program baru*

Gagasan tentang program baru dapat berasal dari eksekutif puncak, staf perencanaan kantor pusat, atau dari bagian operasional organisasi. Gagasan ini muncul sebagai reaksi terhadap ancaman yang dirasakan organisasi (reaktif) atau merupakan inisiatif yang dirancang untuk memanfaatkan peluang baru (proaktif).

Karena sukses organisasi sebagian tergantung pada kemampuannya untuk menemukan dan mengimplementasikan program baru, dan karena gagasan ini bisa datang dari berbagai sumber, maka sangat penting akan

adanya iklim yang mendukung munculnya gagasan ini. Gagasan ini harus mendapat perhatian yang sesuai dengan manajemen. Sistem yang sangat terstruktur dan formal mungkin dapat menciptakan iklim yang tidak tepat.

Penting juga diperhatikan bahwa penerapan program baru tidak dipandang sebagai keputusan tunggal, tetapi sebagai serangkaian keputusan. Setiap keputusan ini merupakan suatu langkah pengujian dan pengembangan program usulan, dimana implementasi penuh beserta konsekuensi investasinya diputuskan hanya jika pengujian menunjukkan bahwa usulan mempunyai peluang yang baik untuk berhasil.

2. *Menganalisis Program yang Sedang Berjalan*

Beberapa organisasi mempunyai rencana yang sistematis untuk meninjau semua aspek dari operasi mereka selama bertahun-tahun. Pendekatan tersebut dinamakan "tinjauan dasar nol" (zero base review). Menurut skedul yang reguler, masing-masing kegiatan yang sedang berjalan ditelaah secara intensif. Berbeda dengan tujuan anggaran yang biasa, yang menggunakan tingkat pengeluaran yang sedang berjalan sebagai titik awal, tinjauan ini berusaha menyusun sumber daya yang secara aktual dibutuhkan oleh kegiatan.

Sebagian dari pendekatan ini, perlu diadakan perbandingan antara biaya dengan ukuran hasil operasi sejenis. Tujuan perbandingan adalah untuk mengenali kegiatan-kegiatan yang kelihatannya akan menyimpang, sehingga perlu diadakan penelitian secara menyeluruh terhadap kegiatan ini.

3. *Sistem Penyusunan Program*

Rencana jangka panjang formal memberikan pimpinan dasar yang lebih baik untuk membuat penilaian tentang keseimbangan menyeluruh diantara berbagai bagian dalam organisasi. Rencana jangka panjang biasanya mencakup periode lima tahun ke depan, dimana tahun pertama merupakan tahun dimana anggaran berikutnya disiapkan. Hasil akhirnya adalah seperangkat laporan keuangan untuk periode ini dan informasi yang menjelaskan mengenai tindakan yang tersirat dalam angka-angka akuntansi.

Langkah-langkah pokok dalam proses penyusunan program formal meliputi :

1. Penyusunan asumsi-asumsi dan pedoman

Pedoman biasanya meliputi pernyataan tentang tujuan, asumsi tentang lingkungan luar, dan pernyataan tentang kebijakan yang harus diikuti dalam penyiapan program.

2. Penyusunan rencana

Rencana disusun berdasarkan pedoman dan asumsi diatas.

3. Tinjauan dan pengesahan rencana

Terhadap rencana dilakukan tinjauan pendahuluan untuk memastikan bahwa rencana itu sesuai dengan instruksi. Kemudian manajemen mendiskusikan setiap rencana yang terlalu optimistik atau yang sumbangnya terhadap tujuan organisasi tidak memadai.

Pada PT. "X" tahap-tahap penyusunan program telah berjalan cukup baik, tetapi terjadi kelemahan pada bagian analisa terhadap program yang sedang berjalan dan sistem penyusunan program.

4.3.1.2. Struktur Program

Informasi dari struktur program digunakan untuk salah satu atau lebih fungsi berikut:

1. Memudahkan pengambilan keputusan tentang program.
2. Memberikan dasar untuk pembandingan biaya dan hasil dari program yang serupa.
3. Menetapkan harga jual atau memberikan dasar untuk penggantian biaya.

Informasi yang digunakan untuk salah satu dari tiga fungsi diatas bisa berbeda-beda. Pada organisasi yang berorientasi kepada masyarakat, pengguna informasi sebagai dasar mengambil keputusan mengenai tujuan, cenderung menjadi tujuan yang dominan. Struktur harus lebih berpusat pada output organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai, daripada inputnya, yaitu sumber daya yang digunakan atau sumber dananya.

Penggunaan informasi yang dihasilkan dari struktur program di PT. "X" belum optimal, karena pengolahan informasi di PT. "X" sangat lemah, sehingga sering kali tidak tepat sasaran.

4.3.2. Penyusunan Anggaran

Salah satu sasaran dilaksanakannya fungsi perencanaan adalah untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditentukan. Tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat digolongkan ke dalam tujuan yang sifatnya umum dan tujuan yang sifatnya khusus. Masing-masing tujuan ini kemudian dapat diperinci lebih lanjut sebagai berikut :

1. Tujuan umum meliputi :
 - a. Ekonomi financial.
 - b. Konsumen.
 - c. Pemilik modal.
2. Tujuan khusus meliputi :
 - a. Produk.
 - b. Luas daerah pemasaran yang ingin dikuasai.
 - c. Market share yang ingin dicapai/
 - d. Return on Investment tertentu.

Untuk mencapai tujuan – tujuan diatas, maka PT “X” PERSERO menyusun anggaran yang merupakan penjabaran secara lebih terperinci dari masing-masing tujuan menjadi program-program kerja yang akan dilaksanakan. Karena luasnya aktivitas adalah mustahil bilamana program-program kerja ini harus dipikirkan dan disusun oleh satu orang pegawai perusahaan saja. Demikian pula karena pelaksanaannya nanti akan melibatkan seluruh bagian pegawai dari berbagai jenjang di tiap divisi dan dengan berbagai keahlian yang berbeda, maka penyusunan anggaran pun perlu melibatkan seluruh pegawai mulai pegawai rendah sampai pegawai selevel top manajer dari berbagai fungsi operasional perusahaan.

Di dalam garis besarnya mekanisme penyusunan anggaran di PT “X” PERSERO berjalan paralel dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab operasional. Dalam struktur organisasi perusahaan PT “X” terdapat Satuan Pengawasan Intern yang berfungsi sebagai komisi anggaran. Komisi Anggaran ini berada langsung dibawah direktur utama.

Penyusunan anggaran pada PT "X" PERSERO menggunakan sistem "Bottom Up", yaitu dengan membuat rancangan anggaran mulai dari jajaran pegawai terbawah dari tiap divisi/departemen sampai kepada jajaran manajer divisi, kemudian para manajer dari tiap divisi menyerahkan rancangan anggaran tersebut kepada komisi anggaran, kemudian komisi anggaran akan menyerahkan rancangan anggaran tersebut kepada jajaran top manajemen (manajer level atas) yaitu dewan direksi yang dipimpin oleh seorang direktu utama. Kemudian jajaran direksi akan menyerahkan rancangan anggaran tersebut kepada dewan komisaris yang berkedudukan di Jakarta (dengan status dibawah menteri BUMN) sebagai pemegang saham tunggal. Yang akan mengesahkan rancangan anggaran tersebut adalah dewan komisaris.

4.3.3. Pelaksanaan Anggaran dan Pengukuran Prestasi

4.3.3.1. Pelaksanaan Anggaran

Setelah rancangan anggaran tersebut disetujui dan disahkan oleh dewan komisaris, maka jajaran direksi akan mengembalikan anggaran tersebut kepada para manajer dari masing-masing divisi untuk kemudian dilaksanakan dengan baik. Pelaksanaan anggaran akan melibatkan seluruh pegawai dari tiap divisi di PT "X". Dengan adanya Satuan Pengawasan Intern yang berfungsi sebagai komisi anggaran yang berkedudukan langsung dibawah direktur utama maka anggaran yang telah disahkan tersebut nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dalam pelaksanaannya, dari semua bagian yang ada dalam PT "X". Sehingga anggaran benar-benar merupakan alat bagi

pihak manajemen PT "X" sebagai alat penggerak dan alat pengarah kegiatan-kegiatan diseluruh bagian PT "X".

Dari hasil pengamatan penulis, dalam pelaksanaan anggaran di PT "X" sering terjadi "*Under-Budget*" dalam anggaran produksi, yaitu anggaran yang terlaksana dibawah batas dari rancangan anggaran. Mengapa terjadi *Under Budget* dan apa pengaruhnya terhadap kinerja para manajer dan stafnya, dapat di lihat dalam bagian pembahasan.

4.3.3.2. Pengukuran Prestasi

Pengukuran prestasi pada PT. "X" dilakukan oleh dewan direksi selaku top manajemen. Prestasi tiap manajer divisi diukur dari keberhasilannya. Keberhasilan ini dikaitkan dengan efektifitas dan efisiensi pekerjaan.

Tetapi dalam kurun waktu belakangan ini tidak ada pengukuran prestasi di PT. "X". Hal itu dikarenakan memburuknya kondisi keuangan PT. "X", sehingga para manajer pun seakan-akan bekerja seadanya dan tanpa motivasi.

4.3.4. Pelaporan dan Analisis

Laporan pertanggungjawaban anggaran PT. "X" disusun hanya sekali yaitu pada akhir satu periode anggaran. Laporan pertanggungjawaban anggaran di PT "X" terjadi dalam rapat antara para manajer tiap-tiap divisi beserta staf dengan jajaran direksi. Dalam rapat tersebut dilakukan perbandingan antara rancangan anggaran dengan realisasi dari anggaran tersebut. Dengan perbandingan tersebut maka pihak direksi PT "X" akan menilai kinerja tiap manajer dan divisinya. Dari hasil rapat intern perusahaan

tersebut, maka disusunlah suatu laporan kinerja perusahaan selama satu periode anggaran. Kemudian laporan tersebut akan diserahkan direksi PT "X" PERSERO kepada dewan komisaris yang kemudian akan dibahas lebih lanjut dalam Rapat Umum Pemegang Saham. Setelah laporan kinerja perusahaan secara keseluruhan telah disahkan, kemudian dewan direksi selaku jajaran top manajemen akan melakukan analisa mengenai target-target yang tercapai dan yang tidak tercapai, serta apa penyebabnya, dan akan melakukan analisa-analisa lain yang berkaitan dengan pengendalian.

4.3.5. Pemisahan Pendapatan dan Biaya Berdasar Keterkendiannya.

Dalam anggaran PT "X" tidak terdapat pemisahan antara pendapatan dan biaya. Pemisahan antara pendapatan dan biaya tersebut didasari oleh keterkendiannya, jadi tidak ada penggolongan pendapatan atau biaya yang dapat dikendalikan dengan pendapatan atau biaya pada umumnya.

4.3.6. Pemberian Kode Rekening

Berlaku pemberian kode rekening dalam anggaran perusahaan PT "X", tetapi data laporan anggaran yang diperoleh penulis dari pihak manajemen tidak dicantumkan kode rekening hal itu berkaitan dengan kebijaksanaan perusahaan dalam hal pemberian laporan keuangan perusahaan terhadap publik.

4.3.7. Penyusunan Laporan Pertanggung Jawaban

Laporan pertanggung jawaban anggaran PT “X” disusun melalui beberapa tahapan sebagai berikut :

1. Manajer divisi meminta para stafnya untuk menyusun laporan dari realisasi anggaran yang terjadi di divisinya. Kemudian laporan tersebut akan dibahas dalam rapat internal manajer masing-masing divisi dan kemudian laporan realisasi tersebut akan disahkan oleh manajer selaku pimpinan divisi.
2. Manajer tiap-tiap divisi kemudian akan menyerahkan laporan realisasi anggaran divisinya kepada dewan direksi selaku jajaran top manajemen dari PT “X”. Laporan tersebut kemudian dibahas dalam rapat tahunan intern perusahaan. Melalui rapat tersebut maka laporan tahunan PT “X” yang salah satu poinnya adalah mengenai perbandingan antara anggaran dengan realisasinya disahkan oleh direktur utama PT “X” selaku pimpinan dari dewan direksi.
3. Dewan direksi kemudian membawa laporan tahunan tersebut kepada dewan komisaris untuk kemudian akan dirapatkan didalam rapat umum pemegang saham. Melalui RUPS maka laporan tahunan PT “X” akan disetujui dan kemudian akan disahkan.

4.3.8. Manfaat Anggaran untuk Proses Pengendalian Manajemen

Manfaat utama dari anggaran dalam proses pengendalian manajemen adalah penyelarasan dengan rencana stratejik, koordinasi, penetapan tanggung jawab, dan melakukan evaluasi terhadap kinerja dari jajaran manajerial PT

“X” mulai dari dewan direksi sampai manajer tingkat divisi. Dengan menggunakan laporan realisasi anggaran yang terdapat dalam laporan tahunan PT “X” maka dewan komisaris dapat melakukan penilaian kinerja secara keseluruhan dari pihak manajemen PT “X”. Laporan realisasi anggaran juga berfungsi untuk para manajer divisi dalam melakukan koreksi terhadap kinerja divisinya. Selain itu laporan realisasi anggaran PT “X” akan digunakan sebagai acuan untuk membuat rancangan anggaran tahun berikutnya.

4.4. Pembahasan Hasil Penelitian

4.4.1. Penyusunan Program

Penyusunan program pada PT. “X” dilakukan secara *bottom up*. Adanya SPI sebagai komisi anggaran sangat membantu dalam hal penyusunan program. SPI sangat berperan aktif dalam hal penyusunan program dan memberikan kontribusi berupa masukan kepada dewan direksi selaku jajaran top manajemen mengenai program mana yang layak atau yang tidak layak untuk kemudian disahkan, tetapi terdapat kelemahan dalam hal melakukan analisa terhadap program yang sedang berjalan dan sistem penyusunan program. Format program kerja dapat dilihat pada lampiran V.

4.4.1.1. Menganalisa Program Yang Sedang Berjalan

PT. “X” tidak mempunyai rencana yang sistematis untuk meninjau semua aspek dari operasi mereka. Hal ini berkaitan dengan memburuknya kondisi PT. “X”, sehingga para manajer enggan untuk melakukan pembenahan terhadap program-program perusahaan. Menurut teori yang dikemukakan oleh

penulis, sebaiknya tiap organisasi menggunakan *zero base review*, yaitu melakukan peninjauan terhadap seluruh aspek dari operasi yang dijalankan perusahaan, dan melakukan pemantauan dan analisa secara intensif terhadap program yang sedang berjalan. Dalam pendekatan ini diperlukan suatu perbandingan antara biaya dengan ukuran keberhasilan operasi. Seharusnya PT. "X" menggunakan pendekatan ini untuk melakukan analisa terhadap program yang sedang berjalan. Sehingga apabila terdapat kekurangan terhadap program tersebut, akan dapat segera dapat dibenahi, dan akan menjadi pedoman bagi penyusunan program periode berikutnya.

4.4.1.2. Sistem Penyusunan Program

Di PT. "X" sistem penyusunan program belum optimal. Hal ini dikarenakan tidak adanya rencana jangka formal. Dengan kondisi seperti sekarang, sebagai BUMN, PT. "X" belum mendapat kepastian mengenai terus atau tidaknya operasional dari PT. "X" di masa yang akan datang. Oleh sebab itu tidak ada pencanangan rencana jangka panjang formal.

Rencana jangka panjang formal dapat memberikan sebuah patokan bagi dewan direksi selaku top manajemen PT. "X" untuk melakukan penilaian terhadap keseimbangan keseluruhan diantara berbagai divisi dalam PT. "X". Rencana jangka panjang biasanya mencakup periode lima tahun ke depan, dimana tahun pertama merupakan tahun dimana anggaran berikutnya disiapkan. Hasil akhirnya adalah seperangkat laporan keuangan untuk periode ini dan informasi yang menjelaskan mengenai tindakan yang tersirat dalam angka-angka akuntansi.

4.4.2. Penyusunan Anggaran

Di PT. "X" PERSERO terdapat Satuan Pengawas Intern yang berfungsi sebagai komisi anggaran atau departemen anggaran. Komisi ini berada langsung dibawah direktur utama. Dari penelitian yang dilakukan penulis, Satuan Pengawas Intern sebagai departemen anggaran seringkali mempunyai kesulitan tertentu dalam masalah tingkah laku. Satuan Pengawas Intern juga agak kesulitan dalam menganalisis anggaran secara detil, dan kurangnya informasi yang akurat menyebabkan Satuan Pengawas Intern kesulitan dalam mempersiapkan anggaran yang baik dan benar. Hal ini disebabkan oleh adanya konflik internal didalam PT "X" yang menyebabkan krisis finansial dan non finansial beberapa tahun belakangan ini.

Keterlibatan Manajemen Senior. Keterlibatan Manajemen Senior penting agar tiap sistem anggaran efektif dalam memotivasi pembuat anggaran. Manajemen harus berpartisipasi dalam memeriksa, dan menyetujui anggaran. Di PT. "X" keterlibatan manajemen senior telah diterapkan dengan cukup benar. Jajaran manajemen senior (direksi) dapat mencegah "kenakalan" pembuat anggaran. "Kenakalan" disini adalah perilaku menyimpang dimana beberapa manajer akan dengan mudah memasukkan anggaran yang sangat berlebih dari pada realitanya. Manajemen senior juga harus dituntut kejujuran perilakunya demi mewujudkan tujuan perusahaan. Dengan diterapkan kebijakan ini maka PT. "X" mencoba belajar dari kegagalan di masa yang lalu.

4.4.3. Pelaksanaan Anggaran dan Pengukuran Prestasi

4.4.3.1. Pelaksanaan Anggaran

Anggaran yang ideal adalah salah satu yang menantang tetapi dapat dicapai. Dalam *term* statistik, hal ini dapat diartikan bahwa manajer yang bekerja dengan pemikiran yang baik mempunyai kesempatan sebesar 50% untuk mencapai target dalam pelaksanaan anggaran. Jika target pelaksanaan anggaran terlampaui sulit, manajer termotivasi untuk mengambil tindakan jangka pendek yang tidak terdapat dalam kepentingan jangka panjang. Pencapaian target dari pelaksanaan anggaran merupakan salah satu cara untuk mengurangi tindakan yang disfungsi. Sebaliknya apabila target anggaran mudah dicapai, dapat mengurangi motivasi kinerja para manajer khususnya dalam hal pengembangan kreativitas dan inisiatif pada seorang manajer.

Pada PT. "X" Persero pencapaian target dalam pelaksanaan anggaran sangatlah rendah atau cenderung sering terjadi *Under Budget* pada anggaran produksi dalam kurun waktu belakangan ini. Hal ini disebabkan karena adanya kesulitan finansial yang melanda PT. "X". Kesulitan finansial ini menyebabkan PT. "X" tidak dapat membiayai beberapa bahan baku penting dalam proses produksinya seperti: Listrik (PLN) dan Air (PDAM). Sehingga proses produksi sering macet karena pabrik sering berhenti beroperasi. Adapun hasil produksi tetapi sangat sedikit jumlahnya jauh dari perencanaan anggaran yang telah ditetapkan. Kondisi pelaksanaan anggaran di PT. "X" adalah realisasi anggaran dibawah atau kurang dari rancangan kerja anggaran perusahaan (RKAP) yang telah ditetapkan. Hal ini dapat dilihat pada data berupa tabel perbandingan realisasi anggaran dengan RKAP PT. "X"

PERSERO. Keadaan anggaran yang under budget dalam beberapa tahun belakangan ini terjadi karena kurang baiknya proses pengendalian manajemen di PT. "X". Hal utama yang menyebabkan kurang baiknya proses pengendalian manajemen di PT. "X" adalah kurangnya pengumpulan dan pengolahan informasi secara tepat dan benar. Hal ini berkaitan dengan sistem informasi pada PT. "X" yang berjalan kurang baik.

Pada halaman berikutnya dapat kita lihat data yang disajikan oleh penulis, yaitu data berupa tabel perbandingan realisasi anggaran dengan RKAP dari PT. "X" PERSERO (data internal perusahaan setelah diolah) :



Tabel No: 1 PERBANDINGAN REALISASI KUANTUM PRODUKSI & PENJUALAN DENGAN RKAP TAHUN 20XX

| NO | KETERANGAN | REALISASI | | RKAP | | % terhadap RKAP | SISA | | ANGGARAN |
|----------|-----------------------|-----------|---------------|------|---------------|-----------------|--------|---------------|----------|
| | | | | | | | JUMLAH | % | |
| A | PRODUKSI,Kg | | | | | | | | |
| 1 | Kostik Soda 48% | Rp | 24.936.667,00 | Rp | 48.180.000,00 | 51,76 | Rp | 23.243.333,00 | 48,24 |
| 2 | Asam Khlorida 32% | Rp | 24.385.164,00 | Rp | 48.840.000,00 | 49,93 | Rp | 24.454.836,00 | 50,07 |
| 3 | Asam Khlorida ex luar | Rp | 7.110,00 | - | - | - | Rp | (7.110,00) | - |
| 4 | Khlor Cair 99% | Rp | 1.166.314,00 | Rp | 2.310.000,00 | 50,49 | Rp | 1.143.686,00 | 49,51 |
| 5 | Khlor Cair ex luar | Rp | 18.821,00 | - | - | - | Rp | (18.821,00) | - |
| 6 | Sodium Hypo 12% | Rp | 10.008.306,00 | Rp | 7.920.000,00 | 126,37 | Rp | 2.088.306,00 | (26,37) |
| 7 | Sodium Hypo ex luar | Rp | 1.046,00 | - | - | - | Rp | (1.045,62) | - |
| B | PENJUALAN,Kg | | | | | | | | |
| 1 | Kostik Soda 48% | Rp | 18.376.465,00 | Rp | 42.540.000,00 | 43,20 | Rp | 24.163.535,00 | 56,80 |
| 2 | Asam Khlorida 32% | Rp | 22.826.070,00 | Rp | 47.676.000,00 | 47,88 | Rp | 24.849.930,00 | 52,12 |
| 3 | Khlor Cair 99% | Rp | 1.156.903,00 | Rp | 2.310.000,00 | 50,08 | Rp | 1.153.097,00 | 49,92 |
| 4 | Khlor Cair ex luar | Rp | 18.821,00 | - | - | - | Rp | (18.821,00) | - |
| 5 | Sodium Hypo 12% | Rp | 6.908.720,00 | Rp | 7.920.000,00 | 87,23 | Rp | 1.011.280,00 | 12,77 |
| 6 | Sodium Hypo ex luar | Rp | 1.046,00 | - | - | - | Rp | 1.045,62 | - |

Tabel No: 2 PERBANDINGAN REALISASI HARGA JUAL DENGAN RKAP TAHUN 20XX

| NO | KETERANGAN | REALISASI | ANGGARAN | PENCAPAIAN (%) |
|----|-------------------|-------------|-------------|----------------|
| 1 | Kostik Soda 48% | Rp 1.310,00 | Rp 1.000,00 | 1,31 |
| 2 | Asam Khlorida 32% | Rp 289,00 | Rp 400,00 | 0,72 |
| 3 | Khlor Cair 99% | Rp 2.834,00 | Rp 2.751,00 | 1,03 |
| 4 | Sodium Hypo 12% | Rp 747,00 | Rp 450,00 | 1,66 |

Tabel No: 3 PERBANDINGAN REALISASI PENDAPATAN DENGAN RKAP TAHUN 20XX

| NO | KETERANGAN | REALISASI | RKAP | % terhadap RKAP | SISA | |
|-----------|--|----------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|---------|
| | | | | | JUMLAH | % |
| I. | PENDAPATAN PENJ. HASIL PRODUKSI | | | | | |
| 1 | Kostik Soda 48% | Rp 24.078.418.750,33 | Rp 42.539.668.000,00 | 56,60 | Rp 18.461.249.249,67 | 43,40 |
| 2 | Asam Khlorida 32% | Rp 6.590.338.632,06 | Rp 19.070.492.000,00 | 34,56 | Rp 12.480.143.367,94 | 65,44 |
| 3 | Khlor Cair 99% | Rp 3.279.025.167,34 | Rp 6.354.975.000,00 | 51,60 | Rp 3.075.949.832,66 | 48,40 |
| 4 | Khlor Cair ex luar | Rp 89.119.440,00 | - | - | Rp (89.119.440,00) | - |
| 5 | Sodium Hypo 12% | Rp 5.159.501.135,61 | Rp 3.584.146.000,00 | 144,76 | Rp (1.595.355.135,61) | (44,76) |
| 6 | Sodium Hypo ex luar | Rp 3.021.615,00 | - | - | Rp (3.021.615,00) | - |
| | Jumlah I. | Rp 39.199.424.740,34 | Rp 71.529.271.000,00 | 54,80 | Rp 32.329.846.259,66 | 45,20 |

Tabel No: 4 PERBANDINGAN REALISASI BIAYA DENGAN RKAP TAHUN 20XX

| NO | KETERANGAN | REALISASI | RKAP | % terhadap RKAP | SISA | |
|------------|----------------------------------|----------------------|----------------------|-----------------|-----------------------|----------|
| | | | | | JUMLAH | % |
| II. | BAHAN BAKU & PENOLONG | | | | | |
| A. | LOKAL | | | | | |
| 1 | Aluminium Hidroksida | - | - | - | - | - |
| 2 | Aluminium Sulphate | Rp 295.287.012,28 | Rp 35.700.000,00 | 827,13 | Rp (259.587.012,28) | (727,13) |
| 3 | Asam Khlorida | Rp 885.712.855,57 | Rp 554.766.000,00 | 159,66 | Rp (330.946.855,57) | (59,66) |
| 4 | Asam Sulphate (Mahkota) | - | - | - | - | - |
| 5 | Asam Sulphate (Petro) | Rp 73.873.285,36 | Rp 175.852.000,00 | 42,01 | Rp 101.978.714,64 | 57,99 |
| 6 | Soda Kostik | Rp 5.911.754.106,79 | Rp 3.864.681.000,00 | 152,97 | Rp (2.047.073.106,79) | (52,97) |
| 7 | Soda Flake | - | - | - | - | - |
| 8 | Soda Solid | - | - | - | - | - |
| 9 | Soda Kostik eks luar | - | - | - | - | - |
| 10 | City water | Rp 18.851.907,04 | - | - | Rp (18.851.907,04) | - |
| 11 | Co2 gas | - | - | - | - | - |
| 12 | Garam | - | - | - | - | - |
| 13 | Kapur bubuk | - | - | - | - | - |
| 14 | Kapur gamping | - | - | - | - | - |
| 15 | Listrik PLN | Rp 21.933.196.645,44 | Rp 35.759.055.000,00 | 1,34 | Rp 13.825.858.354,56 | 38,66 |
| 16 | Lub Oil (SAE 40,30,10) | Rp 9.797.792,12 | Rp 185.328.000,00 | 5,29 | Rp 175.530.207,88 | 94,71 |
| 17 | Nitrogen (N2) | Rp 177.439.970,14 | Rp 346.152.000,00 | 51,26 | Rp 168.712.029,86 | 48,74 |
| 18 | Ref. Oil (Diala B) | Rp 48.833.991,80 | Rp 586.080.000,00 | 8,33 | Rp 537.246.008,20 | 91,67 |
| 19 | Solar HSD | Rp 3.628.832.067,83 | Rp 3.876.000.000,00 | 93,62 | Rp 247.167.932,17 | 6,38 |
| 20 | Tepung kanji | - | - | - | - | - |
| 21 | Khlor Cair | - | - | - | - | - |
| 22 | Khlor Cair eks luar | - | - | - | - | - |
| 23 | Asam Khlorida eks luar | Rp 2.844.086,40 | - | - | - | - |
| | Jumlah II.A. | Rp 32.986.423.720,77 | Rp 45.383.614.000,00 | 72,68 | Rp 12.400.034.365,63 | 27,32 |

| | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|--------|----------------------|----------|
| B. IMPORT | | | | | |
| 1 Barium Chlorida | Rp 4.029.200,34 | - | - | Rp (40.209.200,34) | - |
| 2 Freon 22 | Rp 63.323.909,00 | Rp 46.906.000,00 | 13,56 | Rp 403.582.091,00 | 86,44 |
| 3 Garam | Rp 10.398.387.465,61 | Rp 12.917.317.000,00 | 80,50 | Rp 2.518.929.534,39 | 19,50 |
| 4 Mercury | - | - | - | - | - |
| 5 Metal Anode (Recoating) | - | - | - | - | - |
| 6 Soda Ash | Rp 295.880.482,17 | Rp 225.857.000,00 | 131,00 | Rp (70.023.482,17) | 31,00 |
| 7 Sodium Sulfit | Rp 386.715.552,80 | Rp 422.400.000,00 | 91,55 | Rp 35.684.447,20 | 8,45 |
| 8 Alfa Selulosa | - | Rp 285.120.000,00 | - | Rp 285.120.000,00 | 100,00 |
| 9 Precipitan | Rp 2.779.766,94 | Rp 1.848.000,00 | 150,42 | Rp (931.766,94) | (50,42) |
| 10 Plorkulant | Rp 2.345.383,75 | - | - | Rp 2.345.383,75 | - |
| Jumlah II.B. | Rp 11.153.461.760,61 | Rp 13.899.448.000,00 | 78,14 | Rp 3.129.806.239,39 | 21,86 |
| JUMLAH II. | Rp 44.176.065.481,38 | Rp 59.703.062.000,00 | 73,99 | Rp 15.529.840.605,02 | 26,01 |
| C. BAHAN TAK LANGSUNG | | | | | |
| 1 Bahan Berhubungan Dengan Produksi | - | - | - | - | - |
| 2 Bahan Penanggulangan Polusi | Rp 15.759.934,75 | - | - | - | - |
| 3 Bongkar Muat Bahan-bahan | Rp 104.532.397,34 | - | - | Rp (104.532.397,34) | - |
| 4 Penyidikkan / Analisa | Rp 49.821.353,28 | Rp 204.974.000,00 | 24,31 | Rp 1.551.526.646,72 | 75,69 |
| Jumlah II.C. | Rp 170.113.685,36 | Rp 204.974.000,00 | 82,99 | Rp 50.620.249,39 | 24,70 |
| JUMLAH II. | Rp 44.346.179.166,74 | Rp 59.908.036.000,00 | 74,02 | Rp 15.580.460.854,41 | 26,01 |
| III. PEGAWAI | | | | | |
| A. Gaji, Upah dan Lembur | | | | | |
| 1 Gaji Direksi/Dekom | Rp 562.055.720,18 | Rp 609.246.000,00 | 92,25 | Rp 47.190.279,82 | 7,75 |
| 2 Gaji Karyawan | Rp 1.496.771.311,13 | Rp 1.581.703.000,00 | 94,63 | Rp 84.931.688,87 | 5,37 |
| 3 Honoror dan Upah harian | Rp 86.327.583,85 | Rp 71.719.000,00 | 120,37 | Rp (14.608.583,85) | (20,37) |
| 4 Insentif | Rp 224.159.936,60 | Rp 172.424.000,00 | 130,01 | Rp (51.735.936,66) | (30,01) |
| 5 Lembur, Makan dan Gangguan | Rp 107.240.414,89 | Rp 169.050.000,00 | 63,44 | Rp 295.448.585,11 | 73,37 |
| 6 Tunjangan Jabatan | Rp 703.421.104,40 | Rp 541.888.000,00 | 129,81 | Rp (161.533.104,40) | (29,81) |
| 7 Tunjangan Lain-lain | Rp 2.318.132.779,47 | Rp 1.948.633.000,00 | 118,96 | Rp 369.499.779,47 | (18,96) |
| 8 Tunjangan Lingkungan | Rp 46.231.507,40 | Rp 42.097.000,00 | 109,82 | Rp (4.134.507,40) | (9,82) |
| 9 Tunjangan Natura | Rp 410.494.204,89 | Rp 402.689.000,00 | 101,94 | Rp (241.444.204,89) | (142,82) |
| 10 Tunjangan Masa Kerja | Rp 217.529.042,10 | Rp 184.149.000,00 | 118,13 | Rp (33.380.042,10) | (18,13) |
| 11 Premi Asuransi Jabatan (Providence Fund) | - | Rp 118.175.000,00 | - | Rp 118.175.000,00 | 100,00 |
| Jumlah III.A. | Rp 6.172.363.604,97 | Rp 5.841.773.000,00 | 105,66 | Rp (330.590.604,97) | (5,66) |
| B. Kesejahteraan Sosial | | | | | |
| 1 Kesejahteraan dan Olahraga | Rp 29.448.696,46 | - | - | Rp (29.448.696,46) | - |
| 2 Pakaian Kerja | - | - | - | - | - |
| 3 Pensiun Lokal, Initial Liabilities Dana Pensiun | Rp 227.596,62 | - | - | Rp (22.759.662,00) | - |
| 4 Perawatan dan Pengobatan | Rp 4.053.171,66 | Rp 450.000.000,00 | 0,90 | Rp 445.946.828,34 | 99,10 |
| 5 Premi Pensiun, Simpanan Wajib & Ass. hari tua | Rp 710.460.433,85 | Rp 354.690.000,00 | 200,30 | Rp (355.770.433,85) | (100,30) |
| 6 Training dan Upgrading | - | Rp 22.000.000,00 | - | Rp 22.000.000,00 | 100,00 |
| Jumlah III.B. | Rp 744.189.898,58 | Rp 826.690.000,00 | 90,02 | Rp 82.500.101,42 | 9,98 |
| JUMLAH III. | Rp 6.916.553.503,55 | Rp 6.668.463.000,00 | 103,72 | Rp (248.090.503,55) | (3,72) |

| | | | | | | |
|--|----------------------|---------------------|----------|-----------------------|----------|--|
| IV. PEMELIHARAAN | | | | | | |
| 1 Lapangan, Jalan & Saluran air | | Rp 31.000.000,00 | - | Rp 31.000.000,00 | 100,00 | |
| 2 Gedung | Rp 25.858.976,17 | Rp 32.500.000,00 | 79,57 | Rp 6.641.023,83 | 20,43 | |
| 3 Mesin & Jaringan Listrik : | | | | | | |
| - Perbengkelan (P1 s/d P4) | Rp 41.531.388,77 | - | - | Rp (41.531.388,77) | - | |
| - Mesin Unit Water Treatment | Rp 61.130.535,17 | Rp 47.900.000,00 | 127,62 | Rp (13.230.535,17) | (27,62) | |
| - Mesin Unit Power Station & Boiler | Rp 118.762.838,65 | Rp 19.500.000,00 | 609,04 | Rp (99.262.838,65) | (509,04) | |
| - Mesin Unit Penyearah Arus & Kompresor | Rp 18.082.188,40 | Rp 18.500.000,00 | 97,74 | Rp 417.811,60 | 2,26 | |
| - Mesin Unit Brine | Rp 87.968.129,42 | Rp 110.500.000,00 | 79,61 | Rp 22.531.873,58 | 20,39 | |
| - Mesin Unit Cell Elektrolisa & Evaporator | Rp 209.435.883,55 | Rp 71.900.000,00 | 291,29 | Rp (137.535.883,55) | (191,29) | |
| - Mesin Unit Asam Chlorida | Rp 106.385.052,61 | Rp 123.000.000,00 | 86,49 | Rp 16.614.947,39 | 13,51 | |
| - Mesin Unit Pencairan Chlor | Rp 100.459.195,43 | Rp 186.500.000,00 | 53,87 | Rp 86.040.804,57 | 46,13 | |
| - Mesin Unit Na Hypo & Ca Hypo | Rp 34.239.364,36 | Rp 73.000.000,00 | 49,60 | Rp 38.760.635,64 | 53,10 | |
| - Mesin Unit Asam Chlorida Hg | | | | | | |
| - Mesin Unit Jaris Umum | Rp 2.196.382,90 | - | - | Rp (2.196.382,90) | - | |
| Jumlah Mesin & Jaringan Listrik | Rp 780.190.956,26 | Rp 650.800.000,00 | 119,88 | -127.194573,4 | (19,54) | |
| 4 Kendaraan Bermotor | Rp 27.202.152,12 | Rp 52.485.000,00 | 51,83 | Rp 25.282.847,88 | 48,17 | |
| 5 Alat Pengangkut/Tampung Produksi | Rp 120.086.877,29 | Rp 69.250.000,00 | 173,41 | Rp (50.836.877,29) | (73,41) | |
| 6 Inventaris kantor & Perkakas | Rp 56.720.278,70 | Rp 49.865.000,00 | 113,75 | Rp (6.855.278,70) | (13,75) | |
| 7 Penanggulangan Polusi | Rp 6.269.601,42 | Rp 34.500.000,00 | 18,17 | Rp 28.230.398,58 | 81,83 | |
| JUMLAH IV. | Rp 1.016.328.841,95 | Rp 920.400.000,00 | 110,42 | Rp (93.732.459,05) | (10,18) | |
| V. PENYUSUTAN | | | | | | |
| 1 Lapangan, Jalan & Saluran air | Rp 13.652.299,31 | Rp 31.975.000,00 | 42,70 | Rp 18.322.700,69 | 57,30 | |
| 2 Gedung | Rp 609.437.934,88 | Rp 412.034.000,00 | 147,91 | Rp (197.403.934,88) | (47,91) | |
| 3 Mesin & Jaringan Listrik | Rp 11.788.967.176,71 | Rp 7.034.035.000,00 | 167,60 | Rp (4.754.932.176,71) | (67,60) | |
| 4 Kendaraan Bermotor | | | | | | |
| 5 Alat Pengangkut/Tampung Produksi | Rp 725.501.220,39 | Rp 349.875.000,00 | 207,36 | Rp (375.626.220,39) | (107,36) | |
| 6 Inventaris kantor & Perkakas | Rp 141.704.383,60 | Rp 307.739.000,00 | 46,05 | Rp 166.034.616,40 | 53,95 | |
| 7 Piutang & Persekot | Rp (168.946.796,81) | Rp 100.000.000,00 | (168,95) | Rp 268.946.796,81 | 268,95 | |
| 8 Persediaan Barang Gudang | | | | | | |
| JUMLAH V. | Rp 13.110.316.218,08 | Rp 8.235.658.000,00 | 159,19 | Rp (4.874.658.218,08) | (59,19) | |
| VI. UMUM | | | | | | |
| A. KANTOR | | | | | | |
| 1 Alat Tulis Menulis | 39142386,2 | 22670000 | 172,66 | -16472386,2 | -72,66 | |
| 2 Penerangan, Air untuk kantor | 14935461,81 | 38000000 | 39,3 | 23064538,19 | 60,7 | |
| 3 Porto, Materai & Telekomunikasi | 138282661 | 131600000 | 105,02 | -6612661 | -5,02 | |
| Jumlah VI.A. | 192290509 | 192270000 | 100,01 | -20509,02 | -0,01 | |
| B. ASURANSI | | | | | | |
| 1 Premi Asuransi Aktiva Tetap & Kendaraan | - | 156141000 | - | 156141000 | 100 | |
| 2 Premi Asuransi Kecelakaan & Kematian | - | - | - | - | - | |
| Jumlah VI.B. | - | 156141000 | - | 156141000 | 100 | |

| | | | | | | |
|--------------|--------------------------------------|---------------------|----------------------|--------|----------------------|----------|
| C. | UMUM LAINNYA | | | | | |
| 1 | Bahan Bakar & Transportasi | Rp 114.720.355,14 | Rp 185.417.000,00 | 51,87 | Rp 70.596.644,85 | 38,13 |
| 2 | Biaya Bank | Rp 9.394.231,15 | Rp 12.000.000,00 | 78,29 | Rp 2.605.768,85 | 21,71 |
| 3 | Keselamatan Kerja & Keamanan | Rp 33.530.741,17 | Rp 75.000.000,00 | 44,71 | Rp 41.469.258,83 | 55,29 |
| 4 | Operasional PUK dan Koperasi | - | Rp 1.000.000,00 | - | Rp 1.000.000,00 | 100,00 |
| 5 | Pemeliharaan & Kebersihan Lingkungan | Rp 38.832.003,20 | Rp 29.900.000,00 | 129,87 | Rp (8.932.003,20) | (29,87) |
| 6 | Pemeliharaan Rumah Dinas | - | Rp 30.000.000,00 | - | Rp 30.000.000,00 | 100,00 |
| 7 | Biaya Litbang | Rp 435.675,00 | Rp 95.500.000,00 | 0,46 | Rp 95.064.325,00 | 99,54 |
| 8 | Listrik, Air & Telp. Rumah Dinas | Rp 5.513.310,28 | Rp 19.800.000,00 | 27,85 | Rp 14.286.689,72 | 72,15 |
| 9 | Biaya Penutupan Buku | Rp 54.800.072,85 | Rp 53.000.000,00 | 103,40 | Rp (1.800.072,85) | (3,40) |
| 10 | Perjalanan Dinas/Pengganti Transport | Rp 116.618.271,62 | Rp 250.441.000,00 | 46,57 | Rp 133.822.728,38 | 53,43 |
| 11 | Perwakilan Jakarta | Rp 53.636.675,38 | Rp 47.600.000,00 | 112,68 | Rp (6.036.675,38) | (12,68) |
| 12 | Biaya Rapat Dinas | Rp 62.956.298,05 | Rp 97.900.000,00 | 64,31 | Rp 34.943.701,95 | 35,69 |
| 13 | Denda Pajak | Rp 406.200,13 | - | - | Rp (406.200,13) | - |
| 14 | Hari Nasional & Perusahaan | Rp 19.170.861,80 | Rp 4.000.000,00 | 479,27 | Rp (15.170.861,80) | (379,27) |
| 15 | Kerjasama dengan Perti & Pemda | Rp 348.540,00 | Rp 3.000.000,00 | 11,62 | Rp 2.651.460,00 | 88,38 |
| 16 | Dharma Wanita/Humas/Asosiasi | Rp 19.198.281,28 | Rp 16.550.000,00 | 116,00 | Rp (2.648.281,28) | (16,00) |
| 17 | Pajak Bumi & Bangunan (PBB) | - | Rp 125.027.000,00 | - | Rp 125.027.000,00 | 100,00 |
| 18 | Providence Fund Direksi | - | - | - | - | - |
| | Jumlah VI.C. | Rp 529.561.516,06 | Rp 1.046.135.000,00 | 50,62 | Rp 516.573.483,94 | 49,38 |
| | JUMLAH VI. | Rp 721.852.025,07 | Rp 1.394.546.000,00 | 51,76 | Rp 672.963.974,93 | 48,24 |
| VII. | BIAYA PENJUALAN | | | | | |
| 1 | Promosi | Rp 53.546.986,74 | Rp 106.120.000,00 | 50,46 | Rp 52.573.013,26 | 49,54 |
| 2 | Pengiriman & Pengawasan | Rp 300.000,00 | Rp 12.960.000,00 | 2,31 | Rp 12.660.000,00 | 97,69 |
| 3 | Survey Pengembangan Wilayah Pasar | Rp 24.600,00 | Rp 23.600.000,00 | 0,1 | Rp 23.575.400,00 | 95,90 |
| 4 | Operasional Penagihan | Rp 2.930.550,00 | Rp 55.500.000,00 | 5,27 | Rp 52.669.450,00 | 94,73 |
| | JUMLAH VII. | Rp 56.802.136,74 | Rp 198.280.000,00 | 58,15 | Rp 340.987.685,86 | 171,97 |
| VIII. | BIAYA DI LUAR USAHA | | | | | |
| 1 | Pajak Atas Bunga Deposito/ Jasa Giro | Rp 763.979,00 | Rp 2.637.000,00 | 28,97 | Rp 1.873.021,00 | 71,03 |
| 2 | Biaya Ongkos Angkut | Rp 21.450.000,00 | - | - | Rp (2.145.000,00) | - |
| 3 | Kerugian Penjualan Aktiva | Rp 17.135.184,73 | - | - | Rp 17.135.184,73 | - |
| 4 | Kerugian Selisih/ Pembulatan/ Klaim | Rp 66,53 | - | - | Rp (66,53) | - |
| 5 | Biaya Lainnya Di Luar Usaha | Rp 29.530.393,48 | Rp 17.135.000,00 | 172,34 | Rp (12.395.393,48) | (72,34) |
| | JUMLAH VIII. | Rp 68.879.623,74 | Rp 19.772.000,00 | 201,31 | Rp 9.821.612,54 | 49,67 |
| IX. | BIAYA BUNGA | | | | | |
| 1 | Bunga Investasi | Rp 1.062.737.530,82 | Rp 10.977.237.000,00 | 9,68 | Rp 9.914.499.469,18 | 90,32 |
| 2 | Bunga Kredit Modal Kerja | Rp 544.942.109,95 | Rp 2.925.000.000,00 | 18,63 | Rp 2.380.057.890,05 | 81,37 |
| | JUMLAH IX. | Rp 1.607.679.640,77 | Rp 13.902.237.000,00 | 28,31 | Rp 49.104.065.879,52 | 353,21 |

Analisis terhadap tabel perbandingan realisasi terhadap RKAP adalah sebagai berikut:

I. Tabel Perbandingan Realisasi Kuantum Produksi & Penjualan Dengan RKAP :

A. Produksi, Kg :

1. Kostik Soda-48%; Realisasi Rp. 24.936.667; RKAP Rp. 48.180.000
2. Asam Khlorida-32%; Realisasi Rp. 24.385.164; RKAP Rp. 48.840.000
3. Asam Khlorida ex luar; Realisasi Rp. 7.110; RKAP -
4. Khlor Cair-99%; Realisasi Rp. 1.166.314; RKAP Rp. 2.310.000
5. Khlor Cair ex luar; Realisasi Rp.18.821; RKAP -
6. Sodium Hypo-12%; Realisasi Rp. 10.008.306; RKAP Rp. 7.920.000
7. Sodium Hypo ex luar; Realisasi Rp. 1.046; RKAP -

Untuk produk Kostik Soda-48%, Asam Khlorida-32%, Khlor Cair-99%, terjadi selisih yang menunjukkan *under budget*, dimana realisasi yang terjadi lebih rendah dari RKAP. Hal ini disebabkan pabrik sempat berhenti berproduksi karena kesulitan dalam pembayaran rekening listrik dan air. Listrik dan air merupakan faktor produksi utama bagi PT. "X".

Untuk produk Sodium Hypo-12% terjadi over budget karena terjadi peningkatan permintaan. Sedangkan untuk hasil produksi ex luar tidak dicantumkan dalam RKAP karena bersifat tidak pasti.

B. Penjualan, Kg :

1. Kostik Soda-48%; Realisasi Rp. 18.376.465; RKAP Rp. 42.540.000
2. Asam Khlorida-32%; Realisasi Rp. 22.826.070; RKAP Rp. 47.676.000

3. Khlor Cair-99%; Realisasi Rp. 1.156.903; RKAP Rp. 2.310.000
4. Khlor Cair ex luar; Realisasi Rp.18.821; RKAP -
5. Sodium Hypo-12%; Realisasi Rp. 6.908.720; RKAP Rp. 7.920.000
6. Sodium Hypo ex luar; Realisasi Rp. 1.046; RKAP -

Untuk produk Kostik Soda-48%, Asam Khlorida-32%, Khlor Cair-99%, Sodium Hypo-12% terjadi selisih yang menunjukkan *underbudget*, dimana realisasi lebih rendah dari RKAP hal itu dikarenakan realisasi dari produksi PT. "X" yang rendah terhadap RKAP. Sehingga produk yang berhasil di pasarkan pun rendah. Khusus untuk produk Sodium Hypo-12%, meskipun produksinya berlebih tetapi penjualannya lebih rendah daripada RKAP nya, hal itu dikarenakan banyak klien dari PT. "X" yang tidak mampu membayar di awal transaksi, sehingga PT. "X" yang memerlukan pembayaran dimuka merasa keberatan karena sering terjadi piutang yang tak tertagih.

II. Tabel Perbandingan Realisasi Harga Jual Dengan RKAP :

1. Kostik Soda-48%; Realisasi Rp. 1.310 ; RKAP Rp. 1000
2. Asam Khlorida-32%; Realisasi Rp. 289; RKAP Rp. 400
3. Khlor Cair-99%; Realisasi Rp. 2.834; RKAP Rp. 2.751
4. Sodium Hypo-12%; Realisasi Rp. 747; RKAP Rp.450

Untuk produk Kostik Soda-48% & Asam Khlorida-32%, terjadi selisih yang menunjukkan harga jual yang lebih rendah dari anggaran, karena PT. "X" hanya merupakan pengikut pasar (*follower*), itu berarti PT. "X" tidak mampu bersaing

dipasaran. Selain itu untuk kedua produk tersebut PT. "X" hanya memegang pangsa pasar sekitar 3%.

Untuk produk Klor Cair-99% & Sodium Hypo-12% terjadi selisih yang menunjukkan harga jual melebihi anggaran karena PT. "X" untuk kedua produk tersebut dapat mengendalikan harga jual di pasar. Selain itu kedua produk diatas merupakan produk khusus dari PT. "X" dan penjualannya disertai *technical service*.

III. Tabel Perbandingan Realisasi Pendapatan Dengan RKAP :

Pendapatan Penjualan Hasil Produksi :

Jumlah Realisasi Rp. 39.199.424.740,33; RKAP Rp. 71.529.271.000

Tingkat pendapatan yang rendah ditunjukkan pada selisih antara realisasi dengan RKAP, karena PT. "X" sempat mengalami berhenti produksi. Hal ini menyebabkan produk yang dihasilkan menjadi berkurang atau sedikit saja yang dihasilkan, sehingga divisi marketing PT. "X" kesulitan dalam menjual produknya. Karena barang yang diproduksi sedikit jumlahnya, maka yang dijual pun sedikit, akibatnya pendapatan penjualan hasil produksi rendah.

IV. Tabel Perbandingan Realisasi Biaya Dengan RKAP :

1. Pos Bahan Baku & Penolong (lokal, import, bahan tak langsung) :

Jumlah Realisasi Rp. 44.346.179.166,74; RKAP Rp. 59.908.036.000

Terjadi selisih antara realisasi dengan RKAP dalam biaya bahan baku karena, PT. "X" sempat berhenti berproduksi. Sehingga biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku menjadi berkurang.

2. Pos Pegawai (gaji, upah dan lembur; kesejahteraan sosial) :

Jumlah Realisasi Rp. 6.916.553.503,55; RKAP 6.668.463.000

Terjadi selisih yang menunjukkan *over budget*, hal ini terjadi karena PT. "X" ingin memelihara kondisi psikologis dari karyawan, karena sering terjadi gejala intern sejak PT. "X" mengalami krisis.

3. Pos Pemeliharaan :

Jumlah Realisasi Rp 1.016.328.841,95; RKAP Rp. 920.400.000

Terjadi selisih yang menunjukkan *over budget*, karena selama periode anggaran ini PT. "X" banyak melakukan kegiatan-kegiatan proyek. Kegiatan proyek ini mengakibatkan antara lain : penambahan gedung, perbaikan mesin-mesin, dan jaringan listrik, dan lain-lain.

4. Pos Penyusutan :

Jumlah Realisasi Rp. 13.110.316.218,08; RKAP Rp. 8.235.658.000

Terjadi selisih yang menunjukkan *over budget* pada pos penyusutan, hal itu dikarenakan adanya terjadi penambahan investasi yang berupa gedung, mesin-mesin & jaringan listrik, alat-alat produksi, dan sebagainya.

5. Pos Umum (kantor, asuransi, umum lainnya) :

Jumlah Realisasi Rp. 721.852.025,07; RKAP Rp. 1.394.546.000

Terjadi selisih yang menunjukkan *under budget* pada pos umum, terjadi demikian karena PT. "X" mengalami kesulitan dalam hal produksi (pabrik sempat off beroperasi), hal ini ikut berpengaruh pada pos umum.

6. Pos Biaya Penjualan :

Jumlah Realisasi Rp. 56.802.136,74; Rp. 198.280.000

Terjadi selisih yang menunjukkan *under budget* pada pos biaya penjualan, hal ini terjadi kegiatan penjualan PT. "X" sempat tersendat karena pabrik sempat beberapa waktu tidak beroperasi.

7. Pos Biaya di Luar Usaha :

Jumlah Realisasi Rp. 68.879.623,74; Rp. 19.772.000

Terjadi selisih yang menunjukkan kondisi *over budget*, hal ini terjadi karena ada beberapa komponen biaya yang sebelumnya tidak dianggarkan tetapi terjadi realisasi. Hal ini dapat dilihat pada Biaya Ongkos Angkut, terjadi realisasi sebesar Rp. 21.450.000 dan Kerugian Penjualan Aktiva terjadi realisasi pada pos biaya diluar usaha sebesar Rp. 17.135.148,73.

8. Pos Biaya Bunga :

Jumlah Realisasi Rp. 1.607.679.640,77; RKAP Rp. 13.902.237.000

Terjadi selisih yang menunjukkan *under budget*, hal ini dikarenakan PT. "X" selama periode anggaran ini minim dalam mengeluarkan biaya untuk membayar Bunga Investasi dan Bunga Kredit Modal Kerja.

4.4.3.2. Pengukuran Prestasi

Tidak ada pengukuran terhadap prestasi di PT. "X". Hal ini dikarenakan kondisi perusahaan yang "kembang-kempis", karena tidak adanya pengukuran terhadap prestasi, para manajer PT. "X" terasa enggan untuk mencapai target dalam pelaksanaan anggaran, mereka bekerja tanpa motivasi, dan acuh tak acuh terhadap target yang harus dicapai oleh divisinya. Dengan kondisi itu maka efisiensi dan efektifitas kerja tidak dapat tercipta.

4.4.4. Pelaporan dan Analisis

Laporan pertanggungjawaban PT. "X" disusun hanya satu kali, yaitu pada akhir periode anggaran. Laporan pertanggungjawaban anggaran di PT. "X" dilakukan dalam rapat antara manajer tiap-tiap divisi dengan dewan direksi sebagai jajaran top manajemen disitu juga hadir satuan pengawas intern sebagai komisi anggaran. Kehadiran satuan pengawas intern dalam rapat pertanggungjawaban anggaran adalah untuk melakukan koreksi terhadap tiap-tiap divisi di PT. "X" dalam pencapaian target anggaran. Keterlibatan satuan pengawas intern dikarenakan satuan ini terlibat aktif dalam hal menyusun anggaran kerja perusahaan, jadi satuan pengawas intern PT. "X" hendaknya mengerti betul mengenai pencapaian target anggaran dan dapat menganalisa apabila terjadi kecurangan atau perilaku disfungsional lainnya yang dilakukan oleh para manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Menurut penulis, keterlibatan pro aktif seluruh jajaran manajemen PT. "X" dalam hal pertanggungjawaban anggaran sudah benar. Penerapan kebijakan

hadirnya satuan pengawas intern dalam rapat pertanggungjawaban anggaran juga merupakan nilai plus kepada proses pengendalian manajemen PT. "X". Kekurangannya adalah laporan yang hanya disusun sekali dalam satu periode. Pelaporan yang hanya sekali saja dalam satu periode sangat menyulitkan manajer untuk melakukan analisis dan koreksi terhadap anggaran yang sedang berjalan di tiap-tiap divisinya. Padahal hasil analisis dan koreksi itu dapat digunakan untuk membenahan terhadap rancangan program dan anggaran di periode mendatang. Hal ini menunjukkan pengendalian manajemen di PT. "X" tidak berjalan baik. Apabila sistem pelaporan diubah menjadi dua atau tiga kali dalam satu periode anggaran (tiap bulan, triwulanan, tiap semester), maka kelemahan-kelemahan dalam pengendalian dapat direduksi, karena semakin sering seorang manajer melakukan analisis dan evaluasi maka ia akan semakin tahu dimana letak kekurangan-kekurangan dari anggaran tersebut, sehingga kekurangan-kekurangan tersebut dapat dibenahi. Apabila hal tersebut telah dibenahi dengan baik maka pencapaian target dalam pelaksanaan anggaran dapat di optimalkan.

4.4.5. Pemisahan Biaya dan Pendapatan Berdasar Keterkendiannya

Di PT. "X" tidak ada pemisahan biaya dan pendapatan berdasar atas keterkendiannya. Dengan tidak adanya pemisahan tersebut, maka jajaran top manajemen PT. "X" akan mengalami kesulitan dalam menilai kinerja finansial dari tiap-tiap manajer divisi, karena dengan adanya pemisahan biaya dan pendapatan berdasar keterkendiannya maka para manajer tiap-tiap divisi

sebagai pusat pertanggungjawaban biaya dan pendapatan dapat memberi patokan atau dapat memberikan prediksi mengenai berapa besarnya biaya yang dapat dikendalikan yang akan dianggarkan atau berapa besar pendapatan terkendali yang dapat diperoleh. Hal ini juga akan mempengaruhi penyusunan rencana anggaran kerja perusahaan, karena apabila manajer tiap-tiap divisi dapat melakukan pemisahan biaya dan pendapatan berdasar atas keterkendiannya maka hal itu akan menjadi sebuah informasi yang sangat berguna dalam hal perumusan rencana anggaran tahunan PT. "X".

Dengan tidak adanya pemisahan biaya dan pendapatan berdasar atas keterkendiannya, maka proses pengendalian manajemen PT."X" kurang berjalan dengan baik, karena pemisahan ini merupakan informasi yang sangat berguna dalam hal perumusan anggaran dan penilaian prestasi kerja. Perumusan anggaran dan penilaian prestasi adalah bagian dari pengendalian manajemen. Selain itu pengendalian tidak akan berjalan dengan baik apabila informasi yang berhasil dikumpulkan dalam suatu organisasi sangat kurang. Kurangnya informasi yang diperoleh dapat mempengaruhi pengambilan keputusan dan penyusunan program kerja yang harus dilakukan oleh jajaran manajemen PT. "X".

4.4.6. Pemberian Kode Rekening

Dengan adanya pemberian kode rekening, maka dapat memudahkan dalam hal koreksi dan penyesuaian terhadap transaksi-transaksi yang terjadi selama periode anggaran. Selain itu pemberian kode rekening bertujuan untuk

mengetahui departemen atau divisi mana saja yang mengeluarkan biaya selama pelaksanaan anggaran.

4.4.7. Penyusunan Laporan Pertanggung Jawaban

Tahapan atau mekanisme penyusunan laporan pertanggung jawaban anggaran di PT. "X" sudah benar. Mengikuti mekanisme penyusunan anggaran yang menganut sistem *bottom up*, begitu juga dengan sistem penyusunan laporan pertanggung jawaban anggaran yang juga dimulai dari jajaran manajemen tingkat bawah (*lower manager*), lalu kemudian ke manajemen tingkat menengah (*middle manager*), kemudian sampai dengan manajemen tingkat atas (*top manager*). Oleh top manager kemudian laporan itu diserahkan kepada dewan komisaris PT. "X" dan laporan itu akan disahkan dalam RUPS.

4.4.8. Manfaat Anggaran untuk Proses Pengendalian Manajemen

Manfaat dari anggaran adalah berguna untuk proses pengendalian manajemen yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan. Hal ini disebut dengan prinsip tujuan dari anggaran. Ada 4 prinsip tujuan, yaitu:

1. **Menyelaraskan dengan Rencana Strategik.** Perencanaan strategik mempunyai karakteristik sebagai berikut: dipersiapkan pada awal tahun, dikembangkan berdasarkan informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, persiapannya melibatkan beberapa manajer dan dinyatakan dalam tahapan yang lebih luas. Anggaran yang telah selesai sebelum permulaan tahun

anggaran, menyediakan peluang untuk menggunakan informasi akhir yang tersedia dan didasarkan pada hasil dari kegiatan peramalan di semua level dalam perusahaan. Maka penyusunan anggaran menyediakan pula peluang untuk membuat keputusan yang akan memperbaiki kinerja sebelum dibuatnya suatu komitmen akan suatu cara khusus dari pengoperasian anggaran sepanjang tahun tersebut.

2. **Koordinasi.** Setiap manajer pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya, ketika staf mengumpulkan berbagai unsur anggaran menjadi bentuk anggaran induk, maka inkonsistensi mungkin dapat terjadi. Penyebab yang paling sering dari terjadinya inkonsistensi adalah adanya kemungkinan bahwa berbagai rencana produksi perusahaan tidak selaras dengan volume penjualan yang dianggarkan, baik secara total maupun menurut lini produksi tertentu. Selama proses penyusunan anggaran, berbagai tindakan inkonsistensi tersebut harus diidentifikasi dan dicari solusinya.
3. **Penetapan Tanggung Jawab.** Anggaran yang telah disetujui harus mempertegas tanggung jawab setiap manajer terkait. Anggaran tersebut juga mengotorisasi para manajer pusat pertanggung jawaban guna mengeluarkan sejumlah dana tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa perlu persetujuan dari manajer yang lebih tinggi.
4. **Dasar untuk melakukan evaluasi kinerja.** Anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya terhadap atasannya. Oleh karena itu,

anggaran menjadi tolak ukur dimana kinerja aktual nantinya akan dibandingkan dengan anggaran. Komitmen dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah, namun, anggaran merupakan titik awal yang paling baik dalam menilai kinerja. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggung jawab di perusahaan.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. "X" PERSERO Waru-Sidoarjo sebagai objek penelitian, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Proses penyusunan program dilakukan secara *bottom up*. Penyusunan dan penentuan program ditekankan pada program-program yang bertujuan untuk mendapatkan laba bagi perusahaan. Penyusunan anggaran dilakukan secara *bottom-up*, bagi program yang telah berjalan, realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya dan prosentase kenaikan/penurunan realisasi tersebut dijadikan asumsi dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya. Terdapat Satuan Pengawas Intern yang berfungsi sebagai komisi anggaran. Proses pelaksanaan dan pengukuran didasarkan program dan anggaran yang telah ditetapkan. Proses pelaporan dan analisis dilakukan setiap satu periode anggaran (tahunan) dan dalam pengesahan laporan pertanggungjawaban juga melibatkan dewan komisaris. Laporan pertanggungjawaban anggaran juga digunakan untuk pengukuran prestasi kerja karyawan.
2. Penerapan anggaran sebagai komponen dari proses pengendalian manajemen pada PT. "X" PERSERO belum memadai, terutama dalam hal pelaksanaan anggaran yang sering terjadi *under budget* pada anggaran produksi dan target

yang tidak tercapai. Hal ini dapat dilihat pada bagian pembahasan penelitian. Hal yang menyebabkan proses pengendalian manajemen belum berjalan dengan baik di PT. "X" adalah, kurangnya pengumpulan dan pengolahan informasi dari tiap lini perusahaan secara tepat dan benar, sehingga pihak manajemen PT. "X" mengalami kesulitan dalam melakukan analisa untuk merancang program-program perusahaan tahun berikutnya. Hal ini menggambarkan peranan penting informasi dalam hal pengendalian pada suatu organisasi. Kekurangan lainnya adalah dalam hal pelaporan dan analisis. Laporan pertanggungjawaban anggaran yang hanya satu kali dalam satu periode anggaran menyebabkan kesulitan yang dialami manajer untuk melakukan analisa dan evaluasi.

5.2. Saran

Dari hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat dikemukakan oleh penulis adalah :

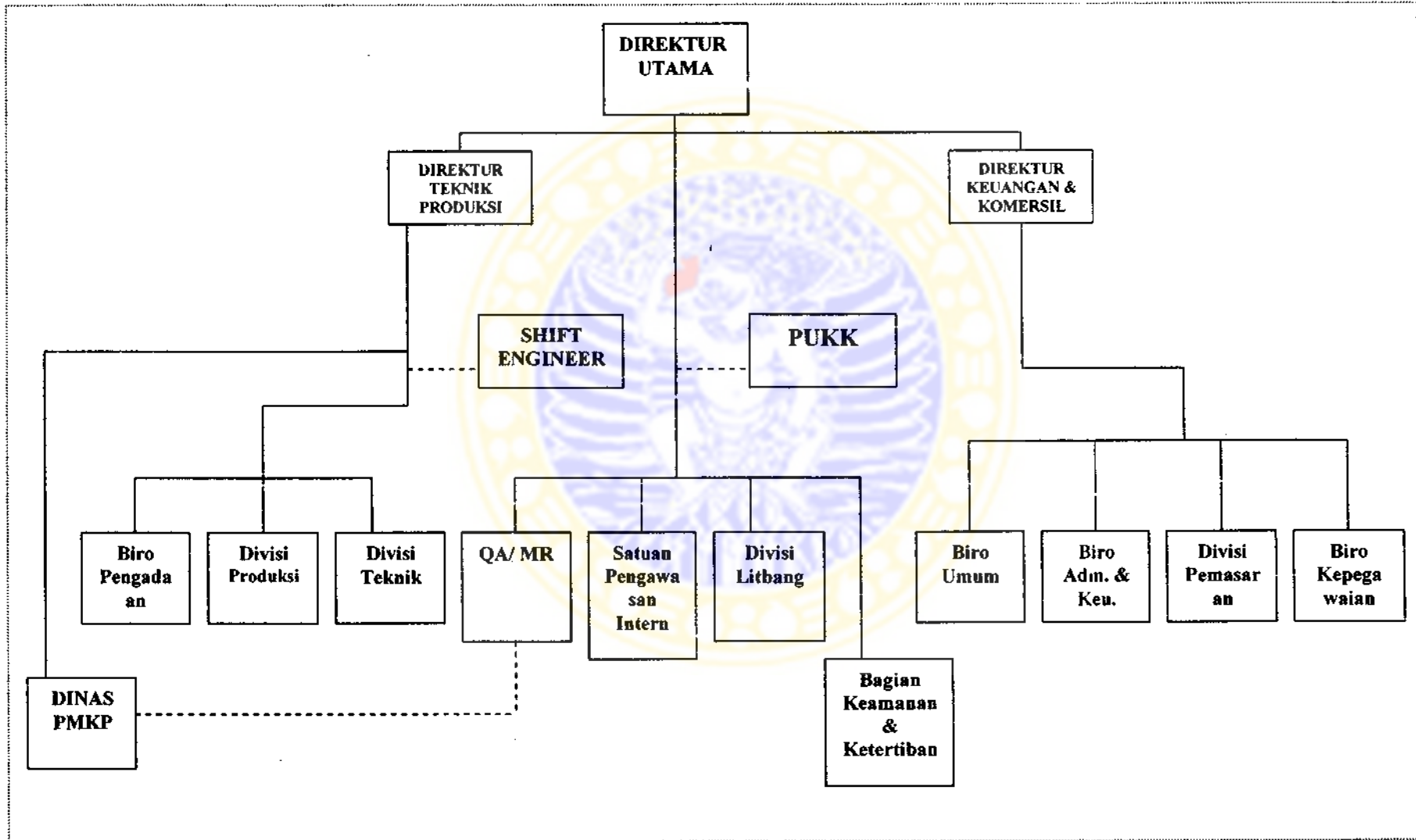
1. Pihak manajemen PT. "X" hendaknya memperbaiki proses pengumpulan dan pengolahan informasi dari tiap lini . Karena informasi yang tepat dan benar sangat dibutuhkan dalam proses pengendalian manajemen. Perbaikan proses pengumpulan dan pengolahan informasi sebaiknya dilakukan dengan jalan merancang sebuah sistem informasi yang baik yang dapat menghasilkan sebuah output berupa informasi yang dapat membantu pihak manajemen PT. "X" dalam hal pengambilan keputusan untuk pengendalian manajemen.

2. Pelaporan dan analisis sebaiknya dilakukan dalam bentuk laporan bulanan dan laporan tahunan (selama ini PT. "X" hanya menggunakan bentuk laporan tahunan). Bentuk laporan bulanan dan laporan tahunan dapat memudahkan pihak manajemen PT. "X" dalam melakukan evaluasi terhadap pencapaian anggaran dan evaluasi kinerja karyawan.
3. Keberadaan SPI sebagai komisi anggaran adalah kurang tepat. Fungsi SPI seharusnya sebagai pengawas dari kinerja seluruh karyawan, atau lebih tepatnya sebagai internal auditor PT. "X". SPI juga membantu akuntan publik apabila ada kegiatan audit di PT. "X" PERSERO. Jadi apabila di PT. "X" akan dibentuk komisi anggaran, sebaiknya komisi tersebut harus diluar SPI. Hal tersebut mencegah terjadinya campur aduk fungsi dan wewenang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N., and David Young, *Management Control in Non Profit Organization, 5th ed.*, Chicago, Irwin.
- Anthony, Robert N., and Govindarajan, *Management Control System, 10th ed.*, (Homewood, Illinois: Richard D. Erwin, 2001).
- Anthony, Robert N., John Dearden, dan Norton M. Bedford, *Sistem Pengendalian Manajemen, edisi keenam, terjemahan*, Erlangga, Jakarta, 1992.
- Hansen, Don. R and Maryanne M., *Management Accounting, 5th ed.*, (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co., 2000)
- Marciariello, Joseph A. dan Calvin J. Kirby, *Management Control System, Using Adaptive System To Attain Control*, (New Jersey: Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1994).
- M. Munandar, *Prinsip-Prinsip Akuntansi Biaya*, Alumni, Bandung, 1985.
- Mulyadi dan Johnny Setiawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen, Edisi Kedua*, Aditya Media, Yogyakarta, 2000.
- Sumarni Murti dan John Soeprihanto, *Pengantar Bisnis (Dasar-Dasar Ekonomi Perusahaan)*, Edisi Keempat, Liberty, Yogyakarta, 1995.
- Yin, Robert K., *Studi Kasus, Edisi Kedua*, Raja Grafindo, Jakarta, 2000.

STRUKTUR ORGANISASI PT. "X" (PERSERO)



LAMPIRAN II :

NERACA
per 31 Desember 20XX
(dalam rupiah)

| AKTIVA | | | PASSIVA | | |
|--------|------------------------------|------------------------------|---------|----------------------------------|------------------------------|
| NO | URAIAN | JUMLAH | NO | URAIAN | JUMLAH |
| I. | AKTIVA LANCAR : | | I. | PASSIVA LANCAR : | |
| 1 | Kas/Bank/Deposito | Rp 657,324,478.96 | 1 | Hutang Usaha | Rp 9,853,074,243.76 |
| 2 | Piutang Usaha | Rp 7,596,186,111.78 | 2 | Hutang Rekanan | Rp 7,600,056,512.73 |
| 3 | Penyisihan Piutang Usaha | Rp (864,652,026.48) | 3 | Hutang Angkutan | Rp 1,096,322,531.12 |
| 4 | Piutang lainnya | Rp 858,604,446.40 | 4 | Biaya Akan Dibayar | Rp 5,852,840,588.78 |
| 5 | Uang Muka Pajak | Rp 1,049,452,838.49 | 5 | Uang Muka Penjualan | Rp 4,672,814,599.34 |
| 6 | Biaya Dibayar Dimuka | Rp 37,825,000.00 | 6 | Hutang Pajak | Rp 8,741,278,245.83 |
| 7 | Hasil Akan Diterima | Rp 13,889,500,000.00 | 7 | Hutang Bunga | Rp 2,471,472,938.21 |
| 8 | Persediaan | Rp 1,638,586,403.19 | 8 | Hutang Jangka Pendek | Rp 5,885,960,759.86 |
| | Jumlah Aktiva Lancar : | Rp 24,872,827,252.34 | 9 | Hutang lainnya | Rp 1,852,730,868.80 |
| | | | | Jumlah Passiva Lancar : | Rp 46,026,571,288.43 |
| | | | II. | KEWAJIBAN PAJAK TANGGUHAN | Rp 3,823,824,768.18 |
| II. | AKTIVA TETAP : | | III. | HUTANG JANGKA PANJANG : | |
| 1 | Nilai Perolehan Aktiva Tetap | Rp 179,601,655,553.03 | 1 | Kredit Bank | Rp 7,193,481,165.61 |
| 2 | Akumulasi Penyusulan | Rp (51,074,235,933.51) | | | |
| | Nilai Buku Aktiva Tetap : | Rp 128,527,419,619.52 | IV. | MODAL & CADANGAN : | |
| | | | 1 | Modal | Rp 50,000,000,000.00 |
| | | | 2 | Cadangan | Rp 25,085,837,415.25 |
| | | | | Jumlah Modal & Cadangan : | Rp 75,085,837,415.25 |
| III. | AKTIVA LAIN-LAIN : | | V. | SALDO LABA/ (RUGI) : | |
| 1 | Aktiva Tidak Produktif | Rp 2,598,470,965.00 | 1 | Labai/ (Rugi) tahun lalu | Rp 33,518,105,113.23 |
| | | | 2 | Labai/ (Rugi) tahun berjalan | Rp (9,649,101,913.84) |
| | | | | Jumlah Saldo Labai/ (Rugi) | Rp 23,869,003,199.39 |
| | TOTAL AKTIVA | Rp 155,998,717,836.86 | | TOTAL PASSIVA | Rp 155,998,717,836.86 |

LAMPIRAN III :

PERHITUNGAN LABA-RUGI

per 31 Desember 20XX

(dalam rupiah)

| No. | URAIAN | JUM LAH |
|-------|----------------------------|------------------------|
| I. | PENDAPATAN PENJUALAN | Rp 39,199,424,740.33 |
| II. | BEBAN POKOK PEJUALAN | Rp 54,231,216,719.58 |
| III. | LABA - RUGI KOTOR | Rp (15.031,791.979.25) |
| IV. | BIAYA USAHA : | |
| | 1. Biaya Umum | Rp 4,096,905,981.22 |
| | 2. Biaya Penjualan | Rp 624,690,684.40 |
| | | Rp 4,721,596,665.62 |
| V. | LABA - RUGI USAHA | Rp (19,753,388,644.87) |
| VI. | PENGHASILAN DILUAR USAHA : | |
| | 1. Penghasilan lain-lain | Rp 11,806,825,445.04 |
| | 2. Beban lain-lain | Rp 68,879,623.74 |
| | | Rp 11,737,945,821.30 |
| VII. | LABA - RUGI SEBELUM BUNGA | Rp (8,015,442,823.57) |
| VIII. | BIAYA BUNGA | Rp 1,067,679,640.77 |
| IX. | LABA - RUGI SEBELUM PAJAK | Rp (9,083,122,464.34) |

LAMPIRAN IV :

KUISIONER PENELITIAN

Proses Penyusunan Anggaran (secara organisasional) :

1. Penyebaran pedoman
2. Pembuatan estimasi pertama
3. Penyampaian estimasi dari bawah ke atas melalui berbagai jenjang dalam organisasi
4. Telaah terhadap estimasi tersebut
5. Persetujuan dari manajemen puncak

Proses Penyusunan Anggaran (secara operasional) :

1. Memutuskan dan menetapkan program anggaran yang menggambarkan tujuan perusahaan untuk tahun mendatang dan hambatan-hambatan yang akan dihadapi.
2. Menyiapkan dan mencetak formulir-formulir.
3. Menyiapkan anggaran penjualan.
4. Menganggarkan secara rinci seluruh biaya yang dapat mendukung anggaran penjualan tersebut.
5. Mengadakan negoisasi antara pimpinan puncak dan manajer untuk mendapatkan persetujuan tentang jumlah anggota.
6. Mengkoordinasikan dan mengkaji setiap langkah dalam proses pengesahan, menjamin keseimbangan yang menyeluruh antar berbagai sub divisi dalam organisasi.
7. Mendapatkan pengesahan dari manajemen puncak dan direksi.
8. Mendistribusikan kembali anggaran yang telah disahkan tersebut dalam organisasi.

PERTANYAAN :

1. Dari poin diatas (penyusunan anggaran secara organisasional atau operasional) apakah telah diterapkan diperusahaan ini ?
2. Poin yang mana dari poin-poin di atas yang biasanya tidak dilaksanakan dalam proses penyusunan anggaran diperusahaan ini? Mengapa ?
3. Proses penyusunan anggaran diperusahaan ini apakah selalu mngambil acuan / referensi pada anggaran perusahaan periode yang sebelumnya ?
4. Penyusunan anggaran ini dilakukan dengan cara :
 - a. Bottom up
 - b. Top down
5. Kendala apa yang sering terjadi dalam penyusunan anggaran ?

TERIMA KASIH