BAB III

PELAKSANAAK KULIAH KERJA PRAKTEK

3.1 Bidang Pelaksanaan Kerja Praktek

3.1.1. Pengertian Anggaran

Tujuan perusahaan sebagai lembaga ekonomi umumnya mengejar keuntungan dan menggunakan kriteria efisiensi sebagai alat pengukurnya. Oleh sebab itulah perusahaan membutuhkan alat perencanaan dan pengendalian keuntungan untuk mencapai tingkat efisiensi tertentu dan seterusnya menghasilkan keuntungan yang diharapkan.

Perusahaan melaksanakan kegiatan-kegiatan fungsional di masing-masing bagian yang menuntut spesialisasi atas rencana kegiatannya.Bila masing-masing bagian berjalan sendiri-sendiri, besar kemungkinan rencana kerja yang telah disusun akan saling bertentangan. Pencegahandari masalah tersebut dapat disusunnya suatu mekanisme sistem perencanaan dan pengendalian yang terkoordinasi yang dikenal dengan istilah Anggaran.

Umumnya pengertian anggaran yang dikemukakan oleh para ahli memberikan makna yang tidak jauh berbeda dan melibatkan fungsi-fungsi manajemen. Pengendalian dan perencanaan merupakn fungsi-fungsi utama dalam rangka pencapaian sasaran perusahaan, dan anggaran merupakan alat bantu manajemen yang dapat digunakan untuk melaksanakan kedua fungsi tersebut agar lebih efektif dan lebih efisien.

Pengertian anggaran yang dikemukakan oleh M. Munandar dalam bukunya "Budgeting ; Perencanaan kerja, Pengkoordinasian kerja, Pengawasan kerja " adalah sebagai berikut :

> **"Business Budget atau Budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) monetr dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang ."**

Sedangkan menurut Glenn A. Welsch dalam bukunya yang diterjemahkan oleh R.A Fadly, budget dapat dinyatakan sebagai perencanaan dan pengendalian laba menyeluruh (Profit Planning And Control), karena merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dan formal untuk mancapai salah satu tujuan perusahaan yaitu memperoleh laba. Pada dasarnya suatu budget menyangkut penerapan dan pengembangan :

1. Tujuan-tujuan luas jangka panjang suatu perusahaan.
2. Rincian dari sasaran perusahaan.
3. Rencana laba jangka panjang dalam arti luas.
4. Rencana laba jangka pendek yang terperinci menurut masing-masing pusat pertanggung jawaban.
5. Suatu sistem laporan hasil kerja periodik yang terperinci menurut masing-masing pusat pertanggung jawaban.
6. Suatu posedur tindak lanjut.

Menurtu Ray .H. Garrison dalam bukunya " Akuntansi Manajemen " menyatakan definisi dari anggaran ialah :

" Anggaran merupakan rencana terinci yang menunjukan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan selama jangka waktu tertentu.Anggaran menggambarkanrencana masa depan yang dinyatakan kedalam bentuk kuantitatif formal."

Dari berbagai definisi diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Anggaran memiliki hubungan erat dengan fungsi – fungsi manajemen terutama fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian.
2. Anggaran merupakan suatu rencana kegiatan yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa datang dalam jangka waktu tertentu.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian dapat dibandingkan dengan pelaksanaan secara periodik, sehingga pemimpin dapat mengetahui sejauh mana ketentuan yang telah digariskan dapat dicapai dalam pelaksanaan sebenarnya.
4. Anggaran harus bersifat formal , artinya harus disusun dengan sungguh-sungguh dan dinyatakan oleh suatu panitia anggaran yang ditunjukan oleh pemimpin perusahaan.

3.1.2 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Pada dasarnya anggaran disusun untuk membantu manajemen dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya anggaran maka arah dan tujuan perusahaan yang sebelumnya telah ditetapkan dapat tercapai.

Kegiatan perusahaan akan tercapai jika ditunjang dengan kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang. Kegiatan perusahaan akan dilakukan dengan efisien dan tingkat keuntungan yang lebih besar akan dicapai jika manajemen memperhatikan rencana untuk aktivitas-aktivitasnya dimasa depan.

Penerapan anggaran sesusi fungsi akan memberikan dampak positif yang intinya :

- Mendorong setiap individu dalam perusahaan untuk berfikir ke depan
- Mendorong terjadinya kerja sama antar bagian dalam perusahaan.
- Mendorong adanya pelaksanaan partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk memikirkan masa depan rencana kerjanya.

Menurut pendapat Ray .H. Garrison mengungkapkan bahwa manfaat dari anggaran adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran merupakan cara manajer merumuskan upaya perencanan mereka.
2. Penyusunan anggaran menetapkan tujuan dan sasaran secara pasti yang berfungsi sebagai standar untuk menilai prestasi di kemudian hari.
3. Penyusunan anggaran mampu menemukan hambatan yang potensial sebelum hambatan itu terjadi.
4. Penuyusunan anggaran dapat mengkoordinasikan aktivitas kerja organisasi secara keseluruhan memulai penggabungan rencana dan sasaran berbagai bagian sudah sesuai dengan tujuan umum organisasi keseluruhan

Dari berbagai manfaat anggaran yang telah diuraikan diatas jelaslah bahwa anggaran banyak memberikan manfaat yang sangat berharga bagi manajemen dalam merencanakan tugas yang sangat diprioritaskan diantara tugas mereka.

3.1.3. Keterbatasan Anggaran

Selain memiliki manfaat, anggaran pun mempunyai keterbatasan yaitu :

1. Perencanaan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung pada kemampuan estimator.

2. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi yang mendasari berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama maanajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
4. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan judgement manajemen.

3.1.4. Jenis Anggaran

Menurut D.Hartanto dalam bukunya "Akuntansi Untuk Usahawan", anggaran menurut sifatnya dapat dikelompokajn menjadi :

1. **Appropriation Budget**

   Anggaran yang memberikan batas bagi settiap pengeluaran yang dilakukan, umumnya anggaran ini dipergunakan dalam pemerintahan dan meskipun dipergunakan diperusahaan untuk hal-hal tertentu, anggaran ini sangat terbatas kegunaannya.

2. **Performance Budget**

   Merupakan budget yang didasarkan atas fungsi, aktivitas, dan proyek. Dalam anggaran ini lebih memperhatikan pada fungsi dan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan. Sifat dari anggaran ini yaitu memungkinkan yang akan dicapai, maka anggaran ini sangat baik untuk menilai efisiensi dari realisasi anggaran.

3. **Fixed Budget**

   Yaitu anggaran yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan (one level of activity) selama jangka waktu tertentu. Fixed Budget ini hanya dipergunakan jika

volume yang direncanakan tidak jauh berbeda dengan volume yang sesungguhnya terjadi.

4. Flexible Budget

Yaitu anggaran yang menetapkan bahwa dalam setiap tingkat kegiatan, harus terdapat norma-norma untuk biaya-biaya yang diperlukan. Norma ini seharusnya terjadi untuk tingkat kegiatan tertentu. Dengan kata lain flexible budget merupakan dretan fixed budget yang disusun untuk tingkat kegiatan yang berbeda.

Anggaran dapat diklasifikasikan menurut pusat pertanggungjawaban :

1. Anggaran pendapatan untuk revenue center.
2. Anggaran biaya untuk expense center.
3. Anggaran laba untuk profit center.
4. Anggaran investasi untuk insvesment center.

3.1.5. Prosedur Penyusunan Anggaran

Seorang manajer atau pimpinan tertinggi suatu perusahaan mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan anggaran lainnya. Dalam mempersiapkan dan menyusun anggaran serta kegiatan lainnya manajer dapat mendelegasikan kepada bagian lain dalam perusahan. Hal ini sangat tergantungpasa struktur organisasi dari masing-masing perusahaan. Keberhasilan setiap program anggaran itu sendiri.

Penyusunan anggaran pada perusahaan kecil dapat didelegasikan pada bagian administrasi, karena kegiatan perusahaan iu tidak terlalu kompleks, sederhana dengan ruang lingkup yang terbatas. Oleh karena itu tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan

dan tidak perlu banyak melibatkan secara efektif seluruh bagian-bagian yang ada didalam perusahaan.

Sedangkan pada perusahaan besar, penyusunan anggaran didelegasikan pada suatu panitia budget, karena kegiatan perusahaan yang yang cukup komplek, beraneka ragam dengan ruang lingkup operasi yang cukup luas. Oleh karena itu tugas menyusun anggaran perlu melibatkan seluruh unsur yang mewakili semua bagian yang ada diperusahaan. Panitia budget ini diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan dengan anggota yang mewakili bagian pemasran , produksi, bagian pembelanjaan serta bagian personalia.

Tugas utama dari panitia budget ini adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan kebijakan umum.
2. Meminta, menerima, dan menelaah taksiran anggaran dari masing-masing bagian perusahaan.
3. Mengusulkan perbaikan-perbaikan serta taksiran anggaran.
4. Menyetujui anggran serta perbaikan-perbaikannya.
5. Menerima dan menganalisa laporan anggaran.

3.1.6. Syarat Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran suatu perusahan, perlu diperhatikan beberapa persyaratan sebagi berikut :

1. Realistis, maksudnya didalam penyusunan suatu anggaran tidak terlalu optimis dan terlalu pesimis.
2. Luwes, artinya bahwa anggaran perusahaan tidak terlalu kaku sehingga nudah disesuaikan sengan keadaan yang mungkin dapat berubah.

3. Kontinyu, artinya bahwa anggaran perusahaan memerlukan perhatian secara terus menerus dan bukan merupakansuatu usaha yang hanya bersifat insidential.
4. Perusahaan yang menyusun anggaran harus mampu mengendalikan berbagai perubahan dalam pencapaian tujuan, melaksanakan sistem manajemen ilmiah, mempunyai kemampuan borkomunikasi secara efektif dan juga memberikanmotivasi dan mendorong terciptanya partisipasi dari masing-masing anggota.

3.1.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik bila taksiran yang termuat didalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya. Agar penaksiran yang dilakukan dapat lebih akurat, diperlukan berbagai data penunjang informasi dan pengalaman, yang semuanya itu merupakan faktor yang harus dipertimbangkan didalam penyusunan anggaran.

Faktor-faktor itu sendiri adalah :

1. Faktor intern

   Yaitu terdiri dari data, informasi dan penfgalaman yang didapat dari dalam perusahaan itu sendiri, yang antara lain berupa :

- Penjualan tahun-tahun kebelakang
- Kapasitas produksi yang dimiliki oleh perusahaan
- Tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan
- Modal kerja yng dimiliki oleh perusahaan
- Kebijaksanaan yang berhubungan dengan harga jual, syarat pembayaran, pemilikan saham distribusi, dll.

2. Faktor ekstern

Yaitu merupakan data , informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, namun mamiliki pengaruh yang kuat terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Faktor tersebut yaitu :

- Tingkat pertumbuhan penduduk
- Persaingan
- Tingkat penghasilan masyarakat
- Tingkat pendidikan masyarakat
- Tingkat penyebaran penduduk
- Agama, adat, dan kebiasaan masyarakat
- Kebijaksanaan pemerintah di berbagai bidang
- Keadaan ekonomi nasional ataupun internasional serta kemajuan teknologi dan sebagainya.

3.1.8. Peranan Anggaran Pendapatan Bagi Pihak Manajemen

Tujuan utama dalam pendirian perusahaan adalah untuk mencapai suatu target tertentu, yang ada dlam pencapaian tujuan tersebut diperlukan adanya suatu jaringan kerja yang baik dan kompak dalam hal ini seluruh unsur di dalam perusahaan. Bagi perusahaan yang skala operasinya dan modalnya relatif kecil, tujuan tersebut dapat dicapai oleh pemilik dengan dibantu oleh beberapa pegawai dan dengan semakin berkembangnya perusahaan maka tujuan yang hendak dicapai perusahaan dibai kedalam sub-sub tujuan yang lebih kecil.

Sesuai dengan perkembangan perusahaan, maka seorang manajer melakukan pendelegasian wewenang kepada anggota organisasi, sehingga masing-masing anggota dapat mengambil keputusan yang berhubungan dengan masalah yang

dihadapi dalam bagian organisasi yang merupakan tanggungjawabnya. Dengan adanya bagan organisasi yang disusun sedemikian rupa dalam perusahaan , maka pembagian wewenang serta tanggung jawab setiap pejabat akan semakin jelas.

Timbuklnya tanggung jawab adalah sebagai akibat adanya pendelegasian wewenang dari tingkat manajemen yang tinggi ke tingkat manajemen yang lebih rendah. Agar dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang berada dibawah pengendaliannya, maka tingkat manajemen yang lebih rendah harus mengetahui terlebih dahulu wewenang yang didelegasikan kepadanya, sehingga dengan demikian tingkat manajemen yang lebih rendah dapat mempertanggungjawabkan pelaksanaannya kepada tingkat manajemen yang lebih tinggi. Suatu wewenang akan mengalir dari tingkat manajemen atas ke tingkat manajemen yang lebih bawah, sedangkan tanggung jawab merupakan hal yang sebaliknya. Penjelasan tersebut merupakan inti dari pusat pertanggungjawaban (responsibility centre) , ysng dibagi menjadi :

1. **Pusat Biaya (Expense Centre)**

   Adalah merupakan suatu pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab terhadap masukan atau biaya pada unit organisasi yang ia pimpin, oleh karenanya prestasi manajer tersebut diukur atas dasar masukan atau biaya.

2. **Pusat Pendapatan (Revenue Centre)**

   Adalah pusat pertanggungjawaban dimana manajer mempunyai tanggung jawab atas perolehan pendapatan penjualan (keluaran), oleh karena itu prestasi manajer diukur atas dasar satuan moneter pendapatan.

3. **Pusat Laba (Profit Centre)**

Pengendalian yang dapat membantu pihak manajemen dalam mengelola perusahaan serta menjalankan fungsi perencanaan dan pengendalian dalam perusahaan.

3.2 Hubungan Anggaran dengan Perencanaan dan Pengendalian

Dalam organisasi terdapat tiga bentuk proses perencanaan dan pengendalian yaitu :

1. **Perencanaan trategis (Strategic Planing)**

   Merupakan proses untuk menentukan tujuan organisasi dan merumuskan strategi yang akan dipakai untuk mencapai tujuan tersebut.

2. **Pengendalian Manajemen (Manajemen Control)**

   Adalah proses yang digunakan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strateginya.

3. **Pengendalian Tugas**

   Yaitu proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efesien. Perencanaan strategi adalah pedoman dalam pengendalian manajemen, sedangkan pengendalian manajemen merupakan pedoman bagi pengendalian tugas.

3.3 Pembahasan

3.3.1. Pendapatan dalam Kegiatan Perusahaan

Suatu organisasi terdiri dari beberapa departemen atau bagian dimana masing-masing bagian memiliki input (masukan) dan output (keluaran). Dalam setiap pusat pertanggungjawaban dalam kegiatannya membutuhkan input yang terdiri dari beberapa sumber daya , seperti bahan baku, tenaga kerja, jasa dan

modal yang digunakan dalam proses kegiatan akan memperoleh keluaran atau output. Output yang diukur dalam satuan uang dinamakan pendapatan sedangkan input yang diukur dalam satuan uang dinamakan biaya. Dalam perusahaan selisih antara pendapatan dan biaya dinamakan Laba.

Definisi pendapatan menurut buku standar akuntansi keuangan mengatakan bahwa :

"Pendapatan merupakan arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal perusahaan selama satu periode, bila arus masuk itu mengakibatkan ekuitas, yang tidak berasal dari kontribusi peranan modal".

3.3.1.1 Pendapatan Operasional

Pendapatan operasional adalah semua pendapatan yangmerupakan hasil dari kegiatan atau usaha didasarka pada hasil perhitungan volume penjualan dikalikan tarif atau harga.

3.3.1.2 Pendapatan Non Operasional

Yang termasuk kedalam kelompok ini adalah berbagai macam pendapatan yang timbul dari aktivitas diluar usaha yang berasal dari pengelolaan kas (seperti, penerimaan bunga, deposito dan jasa giro), sewa, hasil penjualan aktiva tetap perusahaan dan lain-lain.

3.3.2. Proses Penyusunan Anggran Pendapatan Pada PT.Pos Indonesia (Persero)

Dalam penyusunan suatu anggaran sangat dibutuhkan keterlibatab yang ada dalam perusahaan, baik dari tingkat manajemen puncak sampai dengan tingkat manajemen bawah dengan berbagai keahlian yang berbeda. Hal ini diperlakukan untuk informasi sebagai data masukan dalam penyusunan anggaran,

baik itu data yang berasal dari perusahaan maupun data yang brasal dari luar perusahaan.

Dengan terlibatnya semua bagian sebuah organisasi dalam menyusuna suatu anggaran dapat memotivasi serta membagi target paada semua orang dalam semua bagian suatu organisasi perusahaan untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan yang telah dianggarkan.

Pada PT.Pos Indonesia (Persero) dalam menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan harus berpedoman pada ketentuan umum yang berlaku. Ketentuan umum mengenai penyusunan anggaran untuk tahu yang bersangkutan adalah sebagai berikut :

1. Rencana kerja dan anggaran harus mencerminkan adanya usaha pertumbuhan, produktivitas, efisiensi, efektivitas dan peningkatan kualitas pelayanan dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya.
2. Sasaran tahunan agar komprehensif, spesifik, dan secara jelas terkait dengan rencana jangka panjang.
3. Sasaran Rencana Kerja dan Anggaran tahun bersangkutan agar dipergunakan untuk penyempurnaan Rencana Kerja Jangka Panjang suatu periode tersebut agar direview pada setiap awal tahun berikutnya dalam rangka penyesuaian dengan perkembangan yang terjadi khususnya dibidang moneter dan kebijakan pemerintah lainnya, serta peluang-peluang bisnis.
4. Penyusunan anggaran agar direncanakan lebih riil berdasarkan proyeksi yang lebih wajar, sehingga revisi bisa dihindari.

Dalam menyusun anggaran perusahaan PT.Pos Indonesia (Persero) menerapkan Sistem **BOTTOM UP** atau lebih dikenal dengan sistem

Desentralisasi. Pada waktui PT.Pos Indonesia (Persero) masih berbentuk Perum Pos dan Giro, rencana kerja dan anggaranperusahaan disusun mengacu pada sistem Sentralisasi. Dimana dalam sistem sentralisasi ini rencana kerja dan anggaran untuk organisasi tingkat bawah seperti wilayah usaha pos (wilpos) dan unit pelaksana teknis (UPT) dibuat secara terpusat, artinya kantor pusatlah yang menentukan sebagian besar rencana kerja dan anggaran untuk masing-masing wilayah usaha pos dan unit pelaksana teknis. Wilayah usaha pos dan unit pelaksana teknis hanya menjalankan intruksi-intruksi yang diberikan oleh kantor pusat dan sebagian kecil usulan unit pelaksana teknis yang telah ditetapkan oleh kantor pusat. Jika pada pelaksanaannya tercapai target-target yang telah ditetapkan oleh kantor pusat, hal ini akan berpengaruh pada penilaian kinerja UPT yang bersangkutan dan pada akhirnya akan berpengaruh pula pada bonus yang diterima oleh pegawai UPT tersebut.

Setelah sistem ini lama dipakai, ternyata hasilnya belum memuaskan. Oleh karena itu, sejak Perum Pos danGiro alih status menjadi PT.Pos Indonesia (Persero) sistem penyusunan rencana kerja dan anggaran sentralisasi tersebut diganti dengan sistem *bottom up* atau sistem sentralisasi. Adapun proses atau prosedur penyusunan anggaran dengan menerapkan sistem sentralisasi adalah sebagai berikut :

Dalam penyusunan anggaran ini semua tingkatan organisasi ikut dilibatkan. Berbeda dengan rencana kerja dan anggaran pada waktu perusahaan masih berbentuk Perum, peran Wilpos dan UPT dalam menyusun anggaran hanya sebagian kecil. Tetapi, karena sistem yang berlaku sekarang adalah sistem sentralisasi, maka wewenang kantor pusat sebagian besar sudah dilimpahkan pada

masing-masing wilayah usaha pos dan unit pelaksana teknis dalam menentukan rencana kerja dan anggarannya.

Setelah rencana kerja dan anggaran terebut disusun oleh masing-masing Wilpos kemudian diusulkan ke kantor pusat yaitu kebagian anggaran (Ranpos) dan bagian terkait lainnya. Oleh bagian anggaran dan bagian lainnya dikantor pusat rencana kerja dan anggaran yang diterima dari masing-masing wilpos ini diaalisis untuk dibandingkan dengan anggaran sebelumnya dan realisasi periode lalu, serta dilakukan pembahasan

Dalam pembahasan Rancangan Rencana Kerja Anggaran dan Anggaran (RRKP) yang berupa usulan rencana kerja dan anggaran dari masing-masing wilpos yang telah disetujui kantor pusat, kemudian dipresentasikan dihadapan Direksi untuk dianalisis dan dievaluasi apakah rencana dan anggaran yang telah disusun terebut telah disesuaikan dengan sasaran perusahaan atau masih harus diperbaiki lagi. Jika teernyata Direksi tidak menyetujui ususlan rencana kerja dan anggaran tersebut langsung diperbaiki.

Setelah rencana kerja dan anggaran disetuji oleh Direksi, kemudian rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan tersebut diserahkan pada Dewan Komisaris untuk mendapat persetujuan. Tetapi, terlebih dahulu dilakukan pembahasan antara staf Direksi dengan sekertaris Dewan Komisaris. Hasilnya dibahas pada rapat tingkat Direksi dan Dewan Komisaris. Setelah Dewan Komisaris menyetujui Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan, maka oleh Direksi diusulkan kepada Menteri Teknis (Menteri Parpostel) sebagai kuasa penuh pemegang saham dari pemerintah dan Menteri Keuangan untuk mendapatkan pengesahan dan pengarahan lebih lanjut. Atas usulan Direksi

tersebut Menteri Parpostel memberikan arahan sehubungan dengan penyusunan RRKAP melalui Pra Rapat Umum Pemegang Saham untuk mengesahkan RRKAP menjadi RKAP yang dipimpin oleh pejabat dari Dept.Parpostel, Dirjen Postel, Dept Keuangan, Dewan Komisaris dan Direksi beserta staf PT.Pos Indonesia (Persero). Sesuai dengan arahan Menteri pada Pra Rapat Umum Pemegang Saham dalam membahas Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan sehubungan dengan penyusunan RKAP PT.Pos Indonesia (Persero), maka dibentuklah tim teknis yang betugas untuk mengolah dan membahas usulan-usulan Direksi PT.Pos Indonesia (persero) dan menindak lanjuti arahan Menteri serta menuangkannya dalam Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan. Tim teknis ini terdiri dari para pejabat atau wakil Dept. Parpostel, Dirjen Postel, Dept Keuangan, Sekertaris DewanKomisaris dan Staf PT.Pos Indonesia (Persero). Setelah Rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan tersebut dibahas oleh tim teknis, maka hsilnya oleh Direksi dilaporkan kembali kepada Menteri Parpostel untuk disahkan sebagai Rencana Kerja dan Angaran Perusahaan dalam suatu Rapat Umum Pemegang Saham Pengesahan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

Terhitung mulai tanggal disahkannya RKAP oleh Menteri, maka sejak itu pula RKAP resmi sebagai pedoman kerja Direksi dalam menjalankan tugasnya mengelola kemjuan perusahaan.

Dari hasil tinjauan mengenai prosedur penyusunan anggaran ini , dapat diambil kesimpulan bahwa proses atau prosedur penyusunan rencana kerja dan anggaran yang diterapkan oleh perusahaan cukup memadai. Terbukti pertama , dengan dilibatkannya setiap tingkat organisasi yang ada padaperusahaan, maka

rencana-rencana yang disusun dapat lebih akurat karena rencana-rencanatersbut telah disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh tiap-tiap tingkat organisasi yang ada. Kedua, adanya koordinasi antar bagian yang satu dengan bagian yang lain. Ketiga, dengan adanya pembagian wewenang yang jelas dan tegas seperti dibentuknya tim teknis, serta adanya pejabat yang mempunyai kedudukan yang lebih tinggi dari pada penyusunnya untuk mengesahkan rencana kerja dan anggaran tersebut.

3.3.3. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Sebagai perwujudan dari realisasi rencana jangka panjang perusahaan, maka pihak perusahaan akan membuat anggaran pendapatan untuk setiap tahunnya, dimana proses penyusunan serta pembuatan anggar ini akan melibatkan seluruh tingkatan organisasi dalam perusahaan. Anggaran yang telah dibuat dan disahkan tersebut akan dijadikan sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian atas pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Pengendalian disini dilakukan dengan cara pengendalian anggaran (Budgetary Control) dimana adanya perbandingan antara tersebut akan dijadikan sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian atas pelaksanaan kegiatan perusahaan. Pengendalian ini dilakukan dengan cara anggaran yang telah dibuat dengan realiasaasi yang dicapai. Atas perbandingan ini, maka dibuatlah evaluasi sampai sejauh mana pencapaian anggaran yang telah ditetapkan.

Pembuatan laporan pelaksanaan anggaran di PT.Pos Indonesia (Persero) dimaksudkan sebagai alat pengendalian jalannya peerusahaan, agar sasaran yang ditetapkan dapat tercapai. Disamping itu juga merupakan alat bantu bagi pihak manajemen perusahaan dalam mengawasi dari kemungkinan yang terjadi,

sehingga pihak manajemen akan cepat melakukan evaluasi untuk mengetahui faktor-faktor penyebabnya dan disusun suatu solusi yang efektif dan tepat. Laporan pelaksanaan anggaran tersebut dirancang sedemikian rupa, sehingga dapat berfungsi secara efektif. Disamping itu juga penyusunan laporan anggaran ini harus cukup relevan, dapat dimengerti, ringkas, tepat waktu serta dapat diandalkan, sehingga pihak manajemen dapat menggunakannya sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan dalam menetapkan kebijaksaanaan perusahaan.

Dengan adanya laporan tersebut maka pihak manajemen akan dengan cepat mengetahui jika terjadi penyimpangan terhadap anggaran dan akan memudahkan dilakukan perbaikan untuk operasi perusahaan selanjutnya.

Selain dilakukan laporan pelaksanaan anggaran pendapatan setiap bulan, dilakukan pula evaluasi realisasi setiap tahun, dimana evaluasi ini akan dibahas bersama pimpinan mengenai realisasi yang dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu tersebut.

Dari hasil evaluasi tersebut dapat diketahui bahwa kegiatan operaasi perusahaan yang dilakukan oleh PT.Pos Indonesia (Persero) sudah berjalan dengan baik karena fungsi pengendalian atas pendapatan yang telah dilakukan sudah berjalan dengan semestinya. Hal ini sesuai dengan pendapat dari **Ray H Garrison** dalam bukunya " **Akuntansi Manajemen** " bahwa :

> **"Pengendalian meliputi beberapa langkah yang diambil manajemen untuk memastikan bahwa sasaran yang ditetapkan pada tahap perencanaan sudah tercapai dan untuk meyakinkan bahwa seluruh bagian organisasi telah berfungsi menurut cara yang konsisten dengan kebijaksanaan organisasi".**


UNIVERSITAS KOMPUTER INDONESIA
UNIKOM