

**ANALISIS IMPLEMENTASI
BUDGETARY CONTROL UNTUK MENCAPAI
BUDGET TARGET**

**(Studi Kasus pada Proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 di
PT. PAL Indonesia (Persero))**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

DEWI FITRIA ANGGRAENI
NIM. 0610323047



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
KONSENTRASI MANAJEMEN KEUANGAN
MALANG
2010**

RINGKASAN

Dewi Fitria Anggraeni, 2010, **Analisis Implementasi *Budgetary Control* Untuk Mencapai *Budget Target***. (Studi Kasus Pada Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239 Pada PT. PAL Indonesia (Persero)), Drs. Topowijono M.Si, Dra. Zahroh Z.A, M.Si, 114 Hal + x

Dalam situasi bisnis global, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi pesaing-pesaing harus dikelola dengan cermat disertai dengan ketepatan strategi kebijakan yang diambil. Alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Untuk menjaga agar biaya produksi tidak melebihi *budget target* maka PT PAL Indonesia (Persero) mengimplementasikan *budgetary control*. *Budgetary control* ini berfungsi untuk mencari tanggung jawab sehingga target yang telah ditetapkan, baik mengenai kinerja dan biaya, dapat diawasi dan dikendalikan (Batty, 1980:136). Mengingat penggunaan *budgetary control* sangat penting, maka diperlukan penelitian terhadap implementasi *budgetary control* dalam proyek ini sebagai studi kasus pada penelitian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui implementasi *budgetary control* untuk mencapai *budget target* pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239 di PT. PAL Indonesia (Persero) serta masalah-masalah yang timbul dan kebijakan yang diambil oleh perusahaan dengan adanya implementasi *budgetary control* untuk mencapai *budget target*.

Jenis penelitian pada skripsi ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif, dimana peneliti berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada berdasarkan data yang ada. Pemilihan jenis penelitian ini didasarkan pada judul penelitian yang mengarah pada studi kasus, sehingga sangatlah tepat bila penulis menggunakan penelitian deskriptif. Adapun fokus dari penelitian ini adalah pada anggaran, realisasi serta revisi pada anggaran.

Dalam penelitian ini dapat diketahui bahwa implementasi dari *budgetary control* pada kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 belum dapat mencapai *budget target*. Hal ini dikarenakan kesalahan dalam estimasi penggunaan *material plate* sebagai bahan baku pembangunan kapal serta belum dijalkannya ketentuan-ketentuan yang sudah menjadi standar dari perusahaan. Penetapan *budget target* yang kurang akurat juga merupakan hal yang mempengaruhi *budget target* belum dapat dicapai, jadi *budgetary control* belum berjalan maksimal.

Sebaiknya dalam menyusun anggaran, perusahaan lebih cermat dengan keadaan-keadaan yang akan datang serta perubahan kondisi yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Misalnya adanya naik turun *kurs* dollar, karena perusahaan memesan material serta perlengkapan secara *import*. Melakukan *target costing* dan *value engineering* sebagai alat bantu untuk menetapkan *budget target* yang akurat.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Alloh SWT, atas segala berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul : **"ANALISIS IMPLEMENTASI *BUDGETARY CONTROL* UNTUK MENCAPAI *BUDGET TARGET* (Studi Kasus Pada Proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 di PT. PAL Indonesia (Persero))"**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang ditujukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr. Kusdi Rahardjo, DEA, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs. Topowijono, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu dan dengan sabar memberikan bimbingan untuk kesempurnaan skripsi ini.

5. Ibu Dra. Zahroh Z.A, M.Si selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu dan dengan sabar memberikan bimbingan untuk kesempurnaan skripsi ini.
6. Bapak Dr. Ir. M. Zaed Yuliadi, M.Sc yang sudah memberi izi kepada penulis untuk melakukan penelitian di PT. PAL Indonesia (Persero).
7. Ibu Noenik dan seluruh staff karyawan PT. PAL Indonesia (Persero) yang banyak membantu penulis dalam proses penelitian sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
8. Keluarga yang selalu memberikan motivasi dan doanya, Bapak,Ibu,Kakak serta adik-adikku.
9. Seluruh pihak yang telah membantu penyelesaian skripsi ini.

Semoga Alloh SWT memberikan balasan yang lebih besar atas kebaikan yang telah diberikan pada penulis. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Juli 2010

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	
TANDA PENGESAHAN	
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	
RINGKASAN	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vi
DAFTAR GAMBAR	vii
DAFTAR LAMPIRAN	viii
 BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Kontribusi Penelitian	5
E. Sistematika Pembahasan	6
 BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	
A. Anggaran (<i>Budget</i>)	8
1. Definisi Anggaran	8
2. Jenis Anggaran	9
3. Fungsi Anggaran	10
a). Perencanaan	13
b). Pengendalian	13
c). Pengendalian Anggaran (<i>Budgetary Control</i>)	18
4. Kelebihan dan Keterbatasan Anggaran	21
5. Manfaat Anggaran	23
6. Hubungan anggaran dengan Manajemen	24
7. Anggaran sebagai Alat Motivasi Kinerja	25
B. <i>Budget Variance</i>	26
C. <i>Budget Target</i>	28
D. <i>Target Costing</i> dan <i>Value Engineering</i>	30
 BAB III: METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian	33
B. Fokus Penelitian	34
C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian	35
D. Sumber Data	35
E. Metode Pengumpulan Data	36
F. Instrumen Penelitian	37
G. Metode Analisis Data	38

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data	40
1. Sejarah Singkat PT.PAL Indonesia (Persero)	40
2. Visi PT.PAL Indonesia (Persero)	42
3. Misi PT.PAL Indonesia (Persero)	43
4. Lokasi PT.PAL Indonesia (Persero)	43
5. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan	43
6. Struktur Organisasi	47
7. <i>Budgetary Control</i> pada PT. PAL Indonesia (Persero)	52
8. <i>Standart Operating Procedure Budgetary Control</i>	59
9. Informasi Anggaran pada Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239	67
10. Informasi Realisasi Anggaran Proyek Landing Platform Dock (LP) W000239	73
B. Analisis Data	77
1. Implementasi <i>Budgetary Control</i> pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239	77
a. Persiapan Anggaran	79
b. Perbandingan Antara <i>Actual Performance</i> dengan <i>Budgetary Performance</i>	80
2. Analisis Permasalahan yang timbul dalam Implementasi <i>Budgetary Control</i> Pada Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239	85
a. Analisis Selisih <i>Budget</i> Pada Material	87
b. Analisis Selisih <i>Budget</i> Pada <i>Labour Cost</i>	94
c. Analisis Selisih <i>Budget</i> Pada <i>General Expenses</i>	94
3. Analisis Pengambilan Kebijakan atas Permasalahan yang Timbul Dalam <i>Budgetary Control</i>	96
a. Analisis Revisi Anggaran Pada Material	100
b. Analisis Revisi Anggaran Pada <i>Labour Cost</i>	106
c. Analisis Revisi Anggaran Pada <i>General Expenses</i>	107

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan	112
B. Saran	113

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

1. Kelompok biaya pada <i>budget</i> proyek	56
2. Harga Pokok Produksi	68
3. Rincian Harga Pokok Produksi	69
4. Realisasi proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239	73
5. Anggaran dan Realisasi proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239	80
6. Selisih Anggaran pada <i>Hull Construction</i>	87
7. Selisih Anggaran pada <i>Painting and Corrosion Control</i>	88
8. Selisih Anggaran pada <i>Hull Outfitting</i>	89
9. Selisih Anggaran pada <i>Machinery Outfitting</i>	91
10. Selisih Anggaran pada <i>Electric Outfitting</i>	92
11. Selisih Anggaran pada <i>General Expenses</i>	94
12. Anggaran Revisi	98
13. Revisi Anggaran pada <i>Hull Constrution</i>	99
14. Revisi Anggaran pada <i>Painting and Corrosion Control</i>	101
15. Revisi Anggaran pada <i>Hull Outfitting</i>	102
16. Revisi Anggaran pada <i>Machinery Outfitting</i>	103
17. Revisi Anggaran pada <i>Labour Cost</i>	105
18. Laporan <i>Budget</i> Revisi	107



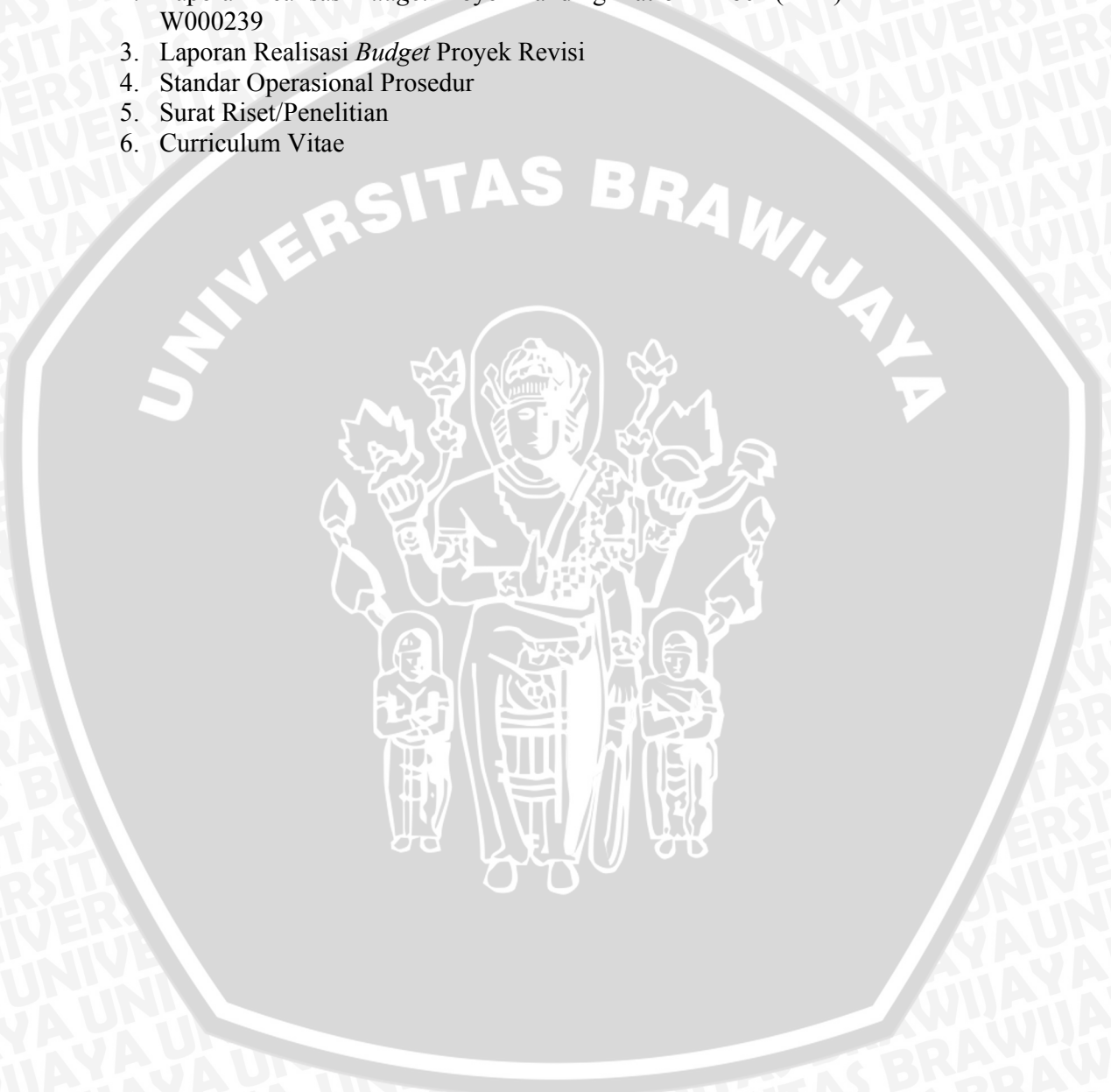
DAFTAR GAMBAR

19. <i>Planning and control and the role of budget</i>	15
20. Hubungan Umum antara fungsi Perencanaan dan Pengendalian	17
21. Struktur Organisasi PT. PAL Indonesia (Persero)	51
22. Aliran Informasi Pengadaan <i>Main Equipment</i>	61
23. Aliran Informasi Pengadaan <i>Raw Matreial</i>	63
24. Aliran Informasi Subkontraktor/Jasa Eksternal	65



LAMPIRAN

1. Harga Pokok Produksi Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
2. Laporan Realisasi *Budget* Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
3. Laporan Realisasi *Budget* Proyek Revisi
4. Standar Operasional Prosedur
5. Surat Riset/Penelitian
6. Curriculum Vitae



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dalam situasi bisnis global, perusahaan yang ingin tetap bertahan hidup dan berkembang dalam menghadapi pesaing-pesaing harus dikelola dengan cermat disertai dengan ketepatan strategi kebijakan yang diambil. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh manajemen dalam pengelolaan perusahaan adalah anggaran. Anggaran digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian kegiatan. Keberhasilan perusahaan tidak lepas dari upaya pengelolaan yang dilakukan oleh *manager* (manajemen) yang terampil dan berbakat dalam mengelola anggaran tersebut. Manajemen bertumpu pada fungsi perencanaan, dan fungsi pengendalian sehingga diharapkan tujuan yang ditetapkan dapat tercapai.

Proses penyusunan anggaran merupakan aktivitas yang penting dan melibatkan berbagai pihak baik manajer puncak maupun manajer pusat pertanggungjawaban yang bertujuan agar para manajer berperilaku positif dan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan, karenanya perlu dijalin hubungan formal antara pihak-pihak yang berkepentingan dalam proses penyusunannya. Dengan demikian nampaklah bahwa anggaran adalah alat bagi manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya.

Oleh karena anggaran sangat penting bagi setiap perusahaan, maka penyusunan anggaran merupakan langkah utama bagi manajemen perusahaan

untuk melakukan perencanaan dengan baik. Agar penggunaan dana anggaran sesuai dengan yang direncanakan, maka perusahaan harus melakukan pengendalian anggaran. Pengendalian anggaran dimaksudkan untuk mengetahui apakah anggaran telah sesuai dengan apa yang sudah ditargetkan ataukah perlu adanya revisi. Dalam hal revisi, pihak manajemen harus mengetahui tindakan-tindakan korektif yang akan diambil sebagai pertanggung jawaban revisi anggaran tersebut.

Banyak perusahaan yang berkembang dengan pesat dan berperan penting dalam pembangunan negara. Diantaranya berkembangnya kecanggihan ilmu teknologi, berkembangnya kecanggihan alat transportasi laut. Dimana dengan adanya transportasi laut yang memadai maka kebutuhan *domestic* dapat terpenuhi. Dengan adanya kondisi seperti itu, peluang pasar yang tinggi dimanfaatkan oleh Galangan Kapal Nasional yang memiliki fasilitas yang tersedia yaitu PT.PAL Indonesia (Persero), karena galangan ini memiliki pengalaman selama lebih dari 25 tahun dalam mendesain, merekayasa serta memproduksi berbagai jenis kapal, baik kapal perang, kapal niaga dan kapal cepat dengan ukuran/bobot sampai dengan 50.000 ton dan sudah menyelesaikan lebih dari 150 kapal berbagai produk kapal niaga, kapal perang, kapal patroli, serta kapal *fast patrol boat* (FPB).(www.ptpal.co.id).

Usaha untuk menarik pelanggan baik *domestic* maupun internasional di tengah persaingan pasar global terutama perusahaan pelayaran internasional, PT PAL Indonesia selalu memberikan yang terbaik dalam kualitas serta harga yang

bersaing. Untuk memperoleh harga jual yang bersaing maka biaya harus dikendalikan agar PT PAL Indonesia dapat memperoleh laba yang diharapkan.

Dari penjelasan diatas, maka untuk menjaga agar biaya produksi tidak melebihi *budget target* maka PT PAL Indonesia (Persero) mengimplementasikan *budgetary control*. *Budgetary control* ini berfungsi untuk mencari tanggung jawab sehingga target yang telah ditetapkan, baik mengenai kinerja dan biaya, dapat diawasi dan dikendalikan (Batty, 1980:136). PT PAL Indonesia menerapkan *budgetary control* pada tahun 2006. Penerapan *budgetary control* ini masih dalam tahap pemantauan dan pengembangan. Untuk itu masih diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui tingkat keberhasilan penggunaan *budgetary control*.

Pada PT PAL terdapat beberapa proyek yang sudah menerapkan *budgetary control*. Salah satunya adalah pembangunan proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239. Pembangunan kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 memakan waktu 18 bulan (www.kabarbisnis.com). Penyerahan kapal perang Landing Platform Dock W000239 ini pada bulan Agustus tahun 2009 kepada Departemen Pertahanan Nasional. Adapun anggaran dalam proyek kapal perang Landing Platform Dock (LPD) W000239 yang sudah ditetapkan perusahaan dan sebagai *target* yang harus dicapai dalam pembangunannya adalah sebesar \$ 10,045,646.00. Mengingat penggunaan *budgetary control* sangat penting, maka diperlukan penelitian terhadap implementasi *budgetary control* dalam proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 sebagai studi kasus pada penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, tampak bahwa peranan *budgetary control* dalam pencapaian *budget target* pada pembangunan kapal di PT PAL Indonesia sangat penting, karena *budgetary control* menjaga agar dana yang telah dianggarkan tidak mengalami *unfavorable* pada suatu proyek pembangunan kapal. Atas dasar ini, penulis mengangkat judul **ANALISIS IMPLEMENTASI BUDGETARY CONTROL UNTUK MENCAPAI BUDGET TARGET** (Studi Kasus pada Proyek Landing Platform Dock (W000239) di PT. PAL Indonesia (Persero)).

B. Perumusan Masalah

Dari deskripsi latar belakang masalah di atas, penulis mengangkat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi *budgetary control* pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239?
2. Apakah dengan diimplementasikannya *budgetary control* pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 sudah dapat mencapai *budget target* yang diharapkan oleh perusahaan?
3. Apa saja kendala yang dihadapi dalam implementasi *budgetary control* pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah:

1. Mengetahui implementasi *budgetary control* pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239.

2. Untuk mengetahui dengan diimplementasikannya *budgetary control* pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239, perusahaan sudah mencapai *budget target* yang diharapkan.
3. Untuk mengetahui kendala-kendala yang berkaitan dalam *budgetary control* pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239.

D. Kontribusi Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi baik secara akademis maupun secara praktis

1. Secara Akademis
 - a. Bagi peneliti, sebagai penambah wawasan mengenai bagaimana implementasi *budgetary control* agar menjadi alat yang handal untuk mengendalikan biaya dalam mengontrol *budget* yang ditetapkan sehingga *budget* yang diharapkan manajemen dapat tercapai serta dapat mencegah kerugian pada PT. PAL Indonesia (Persero)
 - b. Hasil penelitian ini dapat dipergunakan sebagai informasi dan bahan pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

2. Secara Praktis

Memberikan masukan bagi instansi yang bersangkutan sebagai bahan pertimbangan serta memberi sumbangan wawasan bagi penulis serta pembaca dalam mengetahui bagaimana implementasi *budgetary control* pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239.

E. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Mencakup latar belakang masalah yang diteliti oleh penulis, perumusan masalah, tujuan penelitian, serta diakhiri dengan sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini diterangkan tentang teori-teori, konsep-konsep, argumentasi-argumentasi yang relevan dengan permasalahan dan bahasan hasil-hasil penelitian sebelumnya yang sejenis jika ada. Dalam bab ini mengandung sub bahasan antara lain: anggaran (*budget*), *budget target*, *target costing* dan *value engineering*.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini akan menguraikan mengenai jenis penelitiannya yang akan dipakai dalam penelitian ini, kemudian dilanjutkan dengan *focus* penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian dan diakhiri dengan metode analisis data.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan, penyajian data serta analisis mengenai penerapan *budgetary control* dan interpretasi data.

BAB V PENUTUP

Bab ini merupakan bab terakhir yang mengemukakan kesimpulan yang diambil dari penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan serta saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan tersebut.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Anggaran (*Budget*)

1. Definisi Anggaran

Agar suatu kegiatan perusahaan dapat berhasil dalam mencapai tujuannya maka manajemen perusahaan menggunakan anggaran (*budget*) sebagai alat untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Menurut Horngren, et al (2006 : 214) anggaran adalah pernyataan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu serta alat yang digunakan untuk membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut. Sedangkan menurut Siegel (2000:3) mengatakan, bahwa suatu anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian.

Anggaran membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban. Anggaran pada suatu periode merupakan pedoman untuk melakukan operasi selama periode anggaran dan merupakan proyeksi dari hasil operasi. Sedangkan proses penyiapan anggaran disebut dengan penganggaran. Selain anggaran sebagai rencana operasi, anggaran mempunyai peranan penting dalam pengalokasian sumber daya, pengkoordinasian operasi termasuk dalam pengidentifikasian dan pengesahan tindakan, memotivasi dan mengarahkan pengimplementasian, menjadi pedoman untuk pengendalian operasi dan pengelolaan aliran kas serta sebagai kriteria dalam evaluasi kinerja.

Anggaran sangat erat hubungannya dengan perencanaan dan pengendalian.

Dimana menurut Welsch (2000:3) adalah:

“Perencanaan adalah suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup penentuan tujuan, pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat dicapai serta pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut.”

Sedangkan pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Dengan kata lain pengendalian dapat diartikan melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Perbandingan ini kemudian dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran, yaitu melihat ke masa depan kembali.

Sesuai dengan definisi tersebut di atas, dapat disimpulkan pengertian anggaran yaitu:

1. Anggaran disusun berdasarkan program yang telah ditetapkan.
2. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada suatu perusahaan.
3. Anggaran mencakup suatu periode tertentu yang telah ditetapkan.

2. Jenis Anggaran

Adapun jenis anggaran menurut Siegel (2000:5), diantaranya:

- a. Anggaran Operasi (*operating budget*) digunakan untuk menghitung biaya produk yang diproduksi atau jasa yang dihasilkan. Anggaran jenis ini memeriksa aspek manufaktur dan operasi bisnis.
- b. Anggaran keuangan (*financial budget*) dapat digunakan untuk memeriksa kondisi keuangan dari divisi, yaitu dengan memeriksa rasio aktiva terhadap

kewajiban (*assets to liabilities*), arus kas, modal kerja, profitabilitas, dan statistik lainnya yang berhubungan dengan kesehatan keuangan.

- c. Anggaran kas (*cash budget*) digunakan untuk perencanaan dan pengendalian terhadap kas. Anggaran ini membandingkan rasio perkiraan arus kas masuk terhadap arus kas keluar untuk periode waktu tertentu. Anggaran kas membantu manajer untuk memelihara saldo kas supaya seimbang dengan kebutuhan bisnis. Anggaran kas membantu manajer menghindari kas yang yang tidak terpakai dan dari kemungkinan kekurangan kas.
- d. Anggaran pengeluaran modal (*capital expenditure budget*) berisi proyek-proyek penting jangka panjang dan modal (aktiva tetap seperti pabrik dan peralatan) yang harus dibeli. Estimasi biaya proyek dan waktu pengeluaran modal juga terdapat dalam anggaran ini. Periode anggaran biasanya meliputi 3 sampai 10 tahun.
- e. Anggaran suplemental (*supplemental budget*) memberikan pendanaan tambahan untuk item-item yang tidak termasuk dalam anggaran reguler.
- f. Anggaran *bracket* (*bracket budget*) merupakan rencana kontijensi dimana biaya diprediksi pada jumlah yang lebih tinggi dan lebih rendah daripada angka dasarnya (*base figure*). Penjualan diprediksi pada tingkat-tingkat yang berbeda tersebut. Bila angka dasar penjualan tidak dicapai, anggaran *bracket* memberikan memberikan manajer perasaan untuk merencanakan efek pendapatan bersih (*earnings*) dan kontijensi. Anggaran ini mungkin cocok bila diperkirakan ada resiko kerugian yang besar dan penurunan harga yang tajam.
- g. Anggaran target merupakan rencana yang mengkategorikan pengeluaran-pengeluaran utama dan menyesuaikannya dengan tujuan divisi. Pembelanjaan dolar berjumlah besar memerlukan persetujuan khusus.

3. Fungsi Anggaran

Anggaran membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya.

Menurut Welsch (2000:3) fungsi-fungsi manajemen meliputi:

- a. Perencanaan adalah suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup: (a) penentuan tujuan perusahaan, (b) pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat dicapai, (c) pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, (d) penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya, (e) melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.
- b. Pengorganisasian adalah proses untuk menyelaraskan karyawan dan pekerjaan mereka agar saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan ini terdiri dari kegiatan membagi pekerjaan di antara kelompok, individu, dan mengkoordinasikan hubungan antara kegiatan individu dan kegiatan

kelompok. Pengorganisasian juga menyangkut penentuan wewenang manajemen.

- c. Penempatan tenaga kerja dan manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk menjamin bahwa tenaga kerja yang kompeten telah diseleksi, dikembangkan, dan diberi imbaan/kompensasi untuk mencapai tujuan perusahaan.
- d. Kepemimpinan dan pengaruh hubungan antar manusia adalah proses memotivasi individu (rekan sejawat, atasan, bawahan, dan non-bawahan) atau kelompok-kelompok untuk membantu menciptakan keharmonisan demi mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sering juga disebut pengarahannya (*directing*) atau pelaksanaan (*actuating*).

Sedangkan menurut Gunawan (2007:9) anggaran membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya. Diantaranya:

- a. Anggaran sebagai alat perencanaan manajemen
Manfaat utama perencanaan manajemen adalah untuk menyediakan proses umpan ke depan untuk operasi dan pengendalian. Perencanaan didasarkan pada pandangan bahwa kesuksesan masa depan suatu organisasi dapat ditingkatkan dengan tindakan manajemen yang berkesinambungan.
- b. Anggaran dalam fungsi pengorganisasian dan pengarahannya
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga dapat dilaksanakanselaraskan dalam mencapai tujuan (laba). Anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan.

Dalam hal ini karena program anggaran harus berdasar pada struktur organisasi yang tepat dan garis pemisah wewenang dan tanggung jawab yang jelas. Struktur organisasi dan pendelegasian berguna untuk membuat kerangka di masa tujuan perusahaan dapat dicapai dengan cara yang terkoordinasi dan efektif secara berkesinambungan. Dalam banyak kasus penyesuaian organisasi dan ketepatannya diperlukan untuk menjadikan operasi berjalan baik, sehingga dapat diimplementasikan secara efisien proses perencanaan dan pengendalian melalui anggaran yang menyeluruh (kompeherensif).

Sasaran dan rencana dari berbagai pusat tanggung jawab dikumpulkan menjadi sasaran dan rencana untuk perusahaan secara keseluruhan. Akibatnya anggaran biasanya dikembangkan setiap tahun sebagai berikut:

- 1). *Top management*/manajemen puncak menentukan sasaran, tujuan, strategi,kebijakan, asumsi, perencanaan dan pedoman yang disampaikan kepada para manajer sub unit.
- 2) Manajer dari setiap sub unit, mematuhi pedoman umum, mengembangkan bagiannya dalam rencana laba kompeherensif. Biasanya bagian pertama dari rencana laba strategis dan taktis adalah menyelesaikan rencana penjualan, karena kegiatan dari sebagian besar perusahaan tergantung pada volume penjualan.

- 3) Manajer dari setiap unit menyajikan rencana laba dari sub unitnya kepada manajemen tingkat atas untuk penelaan kritis, evaluasi, dan revisi yang disarankan jika memang diperlukan.
 - 4). Rencana dari setiap *sub unit*, setelah disetujui oleh manajemen yang lebih tinggi, kemudian dikonsolidasikan menjadi rancana laba menyeluruh untuk perusahaan.
- c. Anggaran sebagai alat pengendalian
- Fungsi utama dari pengendalian ini yaitu untuk meyakinkan tercapainya tujuan.

Dapat ditarik kesimpulan bahwa fungsi anggaran yaitu sebagai alat manajemen yang penting untuk melaksanakan tujuan yang ingin dicapai. Anggaran yang baik mampu menjalankan fungsi-fungsinya memiliki karakteristik sebagai berikut, Mulyadi (2001:304):

1. Anggaran disusun berdasarkan program

Proses manajemen perusahaan selalu diawali dengan perencanaan strategis. Dalam perencanaan tersebut, perusahaan menetapkan tujuan perusahaan disertai cara-cara strategis untuk mencapai tujuan tersebut. Untuk melaksanakan strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka perusahaan menentukan program-program. Sedangkan anggaran yang baik adalah anggaran yang dibuat sesuai dengan program. Anggaran merinci pelaksanaan program sehingga anggaran yang disusun, memiliki arah seperti yang ditetapkan dalam perencanaan strategis.

2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban

Dari karakteristik untuk tiap-tiap pusat pertanggungjawaban yang berbeda-beda, harus disusun anggaran yang sesuai dengan karakteristik pusat pertanggungjawaban tersebut agar dihasilkan tolak ukur kinerja yang sesuai. Hal ini dilakukan untuk menghindari perilaku yang tidak semestinya (*disfunctional behaviour*) pada manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan anggarannya.

3. Partisipasi dalam penyusunan anggaran

Anggaran berpengaruh langsung terhadap individu-individu dalam organisasi. Oleh karena itu, keberhasilan anggaran akan banyak ditentukan oleh bagaimana proses penyusunan anggaran dijalankan. Keterlibatan itu merupakan suatu cara yang efektif guna menciptakan keselarasan tujuan setiap pusat pertanggungjawaban dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Partisipasi para manajer operasional akan mendorong moral kerja yang tinggi dan inisiatif para manajer yang pada akhirnya mereka akan memiliki "*sense of commitment*" yang tinggi terhadap pelaksanaan anggaran yang telah disepakati bersama.

Jadi anggaran yang baik dimana manajemen mampu menjalankan fungsi-fungsinya dengan cara menyusun anggaran berdasarkan program, anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban serta adanya partisipasi dalam penyusunan anggaran.

a) Perencanaan

Menurut Siegel (2000:15) "rencana adalah langkah realistis yang telah ditentukan sebelumnya. Rencana memuat rincian kegiatan untuk mencapai tujuan". Sedangkan menurut Welsch (2000:3) "perencanaan adalah suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mencapai tujuan". Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa rencana adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan.

Rencana menspesifikasi rincian dari bagaimana mencapai strategi dan dapat ditampilkan dalam urutan, termasuk biaya dan waktu dari tiap langkah, serta tanggal-tanggal *deadline*. Komponen utama perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.

Perencanaan didasarkan pada pandangan bahwa kesuksesan masa depan suatu organisasi dapat ditingkatkan dengan tindakan manajemen yang berkesinambungan.

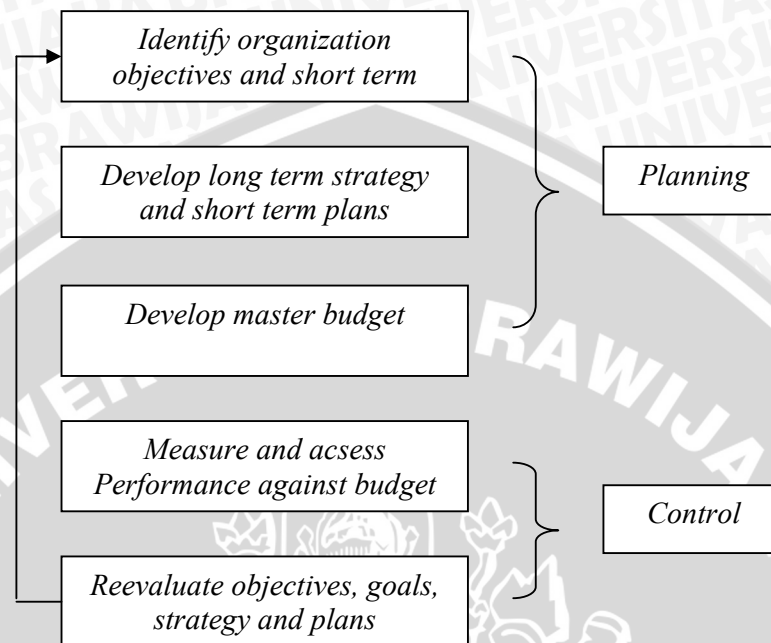
b) Pengendalian

Proses pengendalian didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan,

kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. (Welsch, 2000:13). 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 keefektivan perencanaan yang telah ditetapkan.

Dan Horngren (2006:7) mengatakan, "*A budget serves as much as a control tool as a planning tool*". Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai peran yang sangat penting dalam pengendalian biaya. Pengendalian digunakan untuk memastikan bahwa organisasi bergerak menuju tujuannya. Sesungguhnya kegagalan mencapai tujuan organisasi dapat terjadi pada saat para manajer tidak serius terhadap pengendalian atau kekurangan informasi pengendalian. Sehingga dapat diartikan pengendalian merupakan keharusan dalam suatu organisasi. Hubungan anggaran dengan perencanaan dan pengendalian biaya secara umum dapat dilihat pada gambar di halaman berikutnya:

Gambar 1. Planning and control and the role of budget



Sumber: Anthony A. Atkinson, Robert S. Kaplan, and S. Mark. Young. 2004. *Management Accounting*. Fourth Edition. Edinburgh Gate: Prentice Hall, Inc. Page 400

Proses pengendalian berjalan dirancang untuk membantu memantau aktivitas yang sedang berjalan dari suatu unit usaha. Adapun tahapan dari proses pengendalian menurut Welsch (2000:14) yaitu:

1. Membandingkan kinerja aktual untuk periode yang bersangkutan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual, hasil yang direncanakan, dan selisih dari kedua angka tersebut.
3. Menganalisis penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab dari penyimpangan tersebut.
4. Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses di suatu bidang tertentu.
5. Memilih (tindakan koreksi) dari kumpulan alternatif yang ada dan menerapkan tindakan tersebut.
6. Tindak lanjut atas pengendalian untuk menilai efektifitas dari tindakan koreksi yang diterapkan.

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.

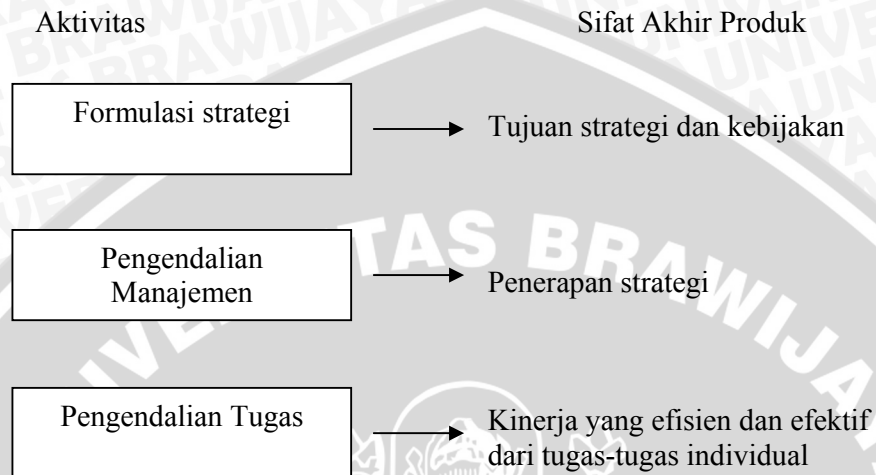
Menurut Govindarajan (2001:6) mendefinisikan bahwa pengendalian manajemen merupakan proses dimana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian manajemen juga merupakan proses memotivasi dan memberi semangat kepada para anggota organisasi dan selanjutnya mencapai tujuan organisasi. Sistem pengendalian manajemen harus dirancang dan dioperasikan dengan prinsip keselarasan tujuan dalam pikiran setiap pribadi. Dengan demikian, pengendalian manajemen terutama memfokuskan pada pelaksanaan strategi. Govindarajan (2001:7) menyatakan bahwa:

Pengendalian manajemen terdiri atas berbagai kegiatan, meliputi:

1. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi.
2. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi.
4. Mengevaluasi informasi.
5. Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika perlu.
6. Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Hubungan antara fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian adalah hubungan antara formulasi strategi, pengendalian manajemen dan pengendalian tugas. Hal ini dapat dilihat pada gambar di halaman berikutnya.

Gambar 2
Hubungan umum antara fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian



Sumber: Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Sebelas. Jakarta: Salemba Empat. Hal 8.

Formulasi strategi merupakan proses memutuskan tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Sementara pengendalian manajemen adalah proses pengendalian terhadap implementasi strategi tersebut. Sedangkan pengendalian tugas sendiri adalah proses untuk memastikan bahwa tugas yang spesifik dilaksanakan secara efektif dan efisien. Ketiga hal ini saling bersinergi, jika ketiga hal ini dijalankan dengan baik maka tercipta pengendalian yang baik sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa 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.

c) Pengendalian Anggaran (*Budgetary Control*)

Anggaran adalah rencana untuk masa depan dan merupakan dasar dari program pengendalian. Pengendalian anggaran (*budgetary control*) harus ada terhadap kegiatan *financial* maupun *nonfinancial* (Siegel,2000:12). Pada saat menggunakan anggaran, secara tidak langsung sudah melakukan sebagian dari system pengendalian anggaran. Menurut Batty (1980:163), *budgetary control* adalah “*the establishment of budget relating the responsibilities of executives to the requerments of a policy, and the continious comparison of actual with budgeted results either to secure by individual action the objective a basis for its revision*”. Dari definisi diatas *budgetary control* adalah penetapan anggaran yang berhubungan dengan pertanggungjawaban manajemen kepada anggaran tersebut, dan melakukan perbandingan berkelanjutan antara hasil aktual dengan yang dianggarkan untuk menjamin tercapainya sasaran serta tindakan revisi bila diperlukan.

Jadi, *budgetary control* terkait antara penetapan anggaran dengan kebijakan yang dibutuhkan pengguna anggaran agar dapat mempertanggungjawabkan anggaran tersebut. *Budgetary control* juga terkait dengan membandingkan secara berkelanjutan antara biaya *actual* dengan biaya yang dianggarkan. Setiap perbedaan atau selisih dari keduanya adalah penyimpangan tersebut, ke setiap penyimpangan memerlukan tindakan koreksi, (Sutrisno,1984:92). *Budgetary control* merupakan alat yang penting

untuk membuat organisasi lebih efisien dalam semua bidang dan merupakan alat yang penting untuk mengendalikan biaya dan mencapai tujuan secara keseluruhan.

"The object, at all times, is to locate responsibility so that the targets set, both as regards performances and cost, may be supervised and controlled" (Batty, 1980:136). *Budgetary control* untuk mencari tanggung jawab sehingga target yang telah ditetapkan, baik mengenai kinerja dan biaya, dapat diawasi dan dikendalikan. Secara lebih luas, *budgetary control* berhubungan dengan memantau dan mengendalikan pendapatan aktual dan pembelanjaan yang berlawanan dengan anggaran yang sudah ditetapkan. *Budgetary control* juga merupakan pengendalian yang bersifat preventif atas setiap transaksi realisasi biaya sehingga penggunaan dana perusahaan tidak melampaui jumlah dana yang dianggarkan. Akintoye (2008:7) mendefinisikan bahwa *"budgetary control as proven management tool helps organization management, and enhances improved performance in different ways"*. Pengendalian anggaran terbukti sebagai alat bantu manajemen untuk mencapai target yang ditetapkan.

Menurut Weygandt (2008:4), aktivitas proses *budgetary control* sebagai berikut :

1. *Develop Budget*
2. *Analyze differences between actual and budget*
3. *Take Correction action*
4. *Modify Future Plans*

Yang pertama harus disiapkan dalam memulai *budgetary control* (pengendalian anggaran) adalah anggaran. Setelah itu membandingkan antara *actual performance* dengan *budgetary performance* secara berkelanjutan, jika hasilnya *favorable* maka dianggap menguntungkan, namun sebaliknya jika hasilnya *unfavorable* maka perusahaan mengalami kerugian. *Deciding the quantum of reward or penalty for the individual or the group of individuals for their favorable or unfavorable variance*, (Jakhotiya, 1989:3). Yaitu dengan memberi hadiah bagi setiap individu atau kelompok yang dapat melaksanakan pengendalian anggaran dengan sebaik-baiknya. Jika ada penyimpangan manajemen dapat mengambil tindakan koreksi dan dapat merevisi anggaran tersebut.

Di dalam organisasi, *budgetary control* mengikuti prosedur dan fungsi dari manajemen, sehingga semua orang yang berkepentingan dengan *budgetary control* mengetahui secara tepat apa yang harus dilakukan dan bagaimana hal itu dilakukan. Hal ini akan memastikan bahwa tidak ada pekerjaan yang tumpang tindih. Secara ringkas dapat ditarik kesimpulan bahwa *budgetary control* penting bagi perencanaan dan pengendalian dan juga bertindak sebagai suatu instrument koordinasi. Jika dalam suatu organisasi atau perusahaan *budgetary control* berjalan dengan baik maka dapat dipertahankan untuk operasi selanjutnya namun jika *budgetary control* tidak berjalan dengan baik maka perlu langkah perbaikan.

Metode dan prosedur *budgetary control* harus distandarisasikan, sehingga ada sinkronasi antara kedua hal tersebut dalam upaya

memaksimalkan laba organisasi (Krishnabaug, 2001). Walaupun pimpinan eksekutif bertanggung jawab atas program anggaran. Pertanggungjawaban menjadi lebih baik jika sebagian besar dari tanggung jawab pengawasan didelegasikan pada suatu pejabat yang dibentuk yaitu direktur anggaran dan pengendalian anggaran. Direktur tersebut harus mengetahui secara detail teknis dari bisnis dan perlu melaporkan secara langsung pada pimpinan eksekutif organisasi.

4. Kelebihan dan Keterbatasan Anggaran

Menurut Hansen (2006:355), sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi. Diantaranya:

1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.
2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Sedangkan menurut Narumondang (2003:7), pemakaian anggaran dalam perusahaan memberikan keuntungan – keuntungan sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran merupakan kekuatan manajemen dalam menyusun perencanaan, dimana manajemen melihat kedepan untuk menentukan tujuan perusahaan yang dinyatakan di dalam ukuran finansial.
2. Anggaran dapat digunakan alat koordinasi berbagai kegiatan perusahaan, misalnya koordinasi antara berbagai penjualan dengan kegiatan produksi.
3. Implementasi anggaran dapat menciptakan alat untuk pengawasan kegiatan perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dihitung dan dianalisa, dan manajemen dapat mengetahui adanya penyelewengan tersebut.
4. Berdasarkan teknik yang digunakan dalam anggaran, manajemen dapat memeriksa dengan seksama penggunaan sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan apakah dapat berdaya guna (efisien) dan berhasil guna (efektif).
5. Pemakaian anggaran mengakibatkan timbulnya suasana yang bersemangat untuk memperoleh laba, timbul kesadaran tentang pentingnya biaya sebelum dana disediakan. Tekanan anggaran bukan semata – mata menekan biaya, akan tetapi adalah memaksimalkan laba dalam jangka

panjang, dan tambahan biaya tersebut diperkirakan dapat meningkatkan laba.

6. Pemakaian anggaran dapat mendorong dipakainya standar sebagai alat pengukur prestasi suatu bagian atau individu di dalam organisasi perusahaan.
7. Pemakaian anggaran dapat membantu manajemen di dalam pengambilan keputusan untuk memilih beberapa alternatif yang mungkin dilaksanakan, misalnya: membuat atau membeli, membuat atau menyewa, menolak atau menerima pesanan khusus, mendorong atau mengurangi produk tertentu dan sebagainya.

Dari kelebihan – kelebihan yang ada dapat disimpulkan bahwa anggaran memberi kelebihan bagi manajer agar terciptanya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Disamping keuntungan – keuntungan dari pemakaian anggaran perlu diketahui pula adanya keterbatasan dari anggaran. Menurut Narumondang (2003:8) keterbatasan anggaran meliputi:

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang, ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor, ketidak tepatan anggaran berakibat tidak baik sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.
2. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat manajemen. Perubahan kondisi atau asumsi misalnya dapat berupa: laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi.
3. Anggaran dapat dipakai sebagai alat oleh manajemen hanya apabila semua pihak, terutama manajer–manajer perusahaan, secara terus–menerus dan terkoordinasi berusaha dan bertanggung jawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran.
4. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk membantu manajemen, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan *”judgement”* manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

5. Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan bagian penting dari sistem pengendalian manajemen. Jika dikelola dengan baik, suatu anggaran dapat bermanfaat. Manfaat anggaran menurut Horngren (2005:215) antara lain:

1. Mendorong perencanaan strategis dan pengimplementasian rencana tersebut.
2. Menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja.
3. Memotivasi para manajer dan karyawan.
4. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi di antara berbagai subunit dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Nafarin (2000:12) beberapa manfaat utama dari penggunaan anggaran sebagai berikut:

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

Berdasarkan kelebihan di atas dapat diartikan bahwa anggaran mempunyai peranan penting. Anggaran mampu memperbaiki pembuatan keputusan dan memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran memberikan standart yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Sebagai bagian terpenting dari anggaran, pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil aktual dengan hasil anggaran secara periodik. Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan adalah bentuk umpan balik yang mengungkapkan bahwa sistem tersebut diluar kendali.

Anggaran yang ideal adalah yang mencapai kesuaian tujuan secara utuh dan secara simultan menciptakan suatu penggerak bagi manajer untuk mencapai tujuan secara etis. Sistem anggaran yang baik mendorong perilaku yang sesuai dengan tujuan. Dalam upaya meningkatkan kinerja anggaran tidak hanya melalui insentif berupa uang atau ancaman pemecatan, namun juga dapat dilakukan dengan memperkaya pekerjaan, meningkatkan tanggung jawab dan otonomi, program penghargaan non-uang dan lainnya. Hal ini dapat digunakan untuk meningkatkan sistem pengendalian anggaran.

6. Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Menurut Narumondang (2003:4) bahwa secara sederhana, manajemen dapat diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), pengkoordinasian (*coordinating*), mengadakan pengarahan dan bimbingan (*directing*) serta mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa ada lima fungsi manajemen yaitu:

1. Menyusun rencana untuk menjadikan sebagai pedoman kerja (*planning*).
2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (*organizing*).
3. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (*directing*).
4. Menciptakan koordinasi dan kerjasama yang serasi diantara semua bagian – bagian yang ada dalam perusahaan (*coordinating*).
5. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (*controlling*). (Narumondang, 2003:4)

Sebagaimana di atas telah diutarakan, fungsi (kegunaan) *budget* yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi–fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*). Dengan demikian maka nampaklah bahwa anggaran adalah alat manajemen untuk membantu fungsi–fungsinya.

Oleh karena anggaran hanyalah sebagai suatu alat bagi manajemen, maka meskipun suatu anggaran telah disusun dengan begitu baik dan begitu sempurna, namun kehadiran manajemen (manajer) masih mutlak diperlukan. Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan–tangan manajemen yang terampil dan berbakat.

7. Anggaran sebagai Alat Motivasi Kinerja

Dengan proses penyusunan anggaran yang baik, anggaran akan menumbuhkan komitmen dari penyusunnya untuk mencapainya. Menurut Blocher (2000:351), “dengan gambaran yang jelas tentang hasil yang diharapkan untuk periode anggaran, para pekerja mengetahui apa yang diharapkan dari mereka. Hal ini merupakan dorongan moral dan membuat orang bekerja untuk mencapai tujuan yang diharapkan”. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah kepada mereka yang mencapai prestasi, dimana prestasi ini adalah dapat tercapainya target anggaran. Agar anggaran dapat

menjalankan fungsi bagi para pelaksananya, maka dalam penyusunannya perlu memperhatikan hal-hal seperti tingkat kesulitan, partisipasi manajemen puncak, keadilan, serta laporan yang teliti dan tepat waktu.

B. Budget Variance (Selisih Anggaran)

Budget variance adalah perbedaan antara anggaran pendapatan dan pengeluaran yang ditinjau kembali dengan realisasi pendapatan dan pengeluaran.

Dengan kalimat lain dapat diartikan sebagai penyimpangan antara hasil aktual dengan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan. Menurut Horngren (2003:217) mengatakan *"a favorable variance has the effect to increasing operating income relative to the budgeted amount. For revenue items, F means actual revenues exceed budgeted revenues. For cost item, F means actual costs are less than budgeted costs. An unfavorable variance has the effect of decreasing operating income relative to the budget amount."* Analisis varians adalah alat yang menguntungkan dapat meningkatkan kegunaan laporan kinerja periodik. Dalam mengevaluasi dan menilai varians untuk menentukan sebab yang mendasarinya, kemungkinan berikut perlu dipertimbangkan:

1. Varians tidak material.
2. Varians disebabkan oleh kesalahan pelaporan. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan dan data aktual yang disediakan oleh departemen akuntansi harus diperiksa kebenarannya. Sebagai contoh, catatan akuntansi tunggal yang membebaskan pada pusat tanggung jawab yang salah dapat menyebabkan varians yang tidak menguntungkan di pusat tanggung jawab yang lain.
3. Varians disebabkan oleh keputusan khusus manajemen. Untuk meningkatkan efisiensi atau untuk menghadapi kemungkinan tertentu, manajemen sering membuat keputusan yang menyebabkan adanya varians. Sebagai contoh, diputuskan untuk menaikkan gaji, untuk menghadapi usaha pesaing, untuk menarik karyawan, atau untuk menangani proyek periklanan khusus yang tidak direncanakan sebelumnya. Keputusan bebas seperti itu akan menghasilkan varians yang dilaporkan. Varians jenis ini harus diidentifikasi, sekali diidentifikasi, biasanya mereka tidak memerlukan penelitian lebih

lanjut. Bila keputusan telah dibuat, telah disadari adanya penyimpangan dari rencana.

4. Banyak varians yang dapat dijelaskan dalam hal dampak dari faktor yang tidak dapat dikendalikan yang diidentifikasi. Misalnya seperti kerugian karena terjadinya badai.
5. Varians yang tidak diketahui penyebabnya harus menjadi perhatian utama dan harus diselidiki secara teliti. Dengan kata lain, manajer harus memberikan perhatian khusus kepada varians yang "membutuhkan penjelasan". Ini adalah perkecualian yang biasanya memerlukan tindak lanjut. (Govindarajan, 2005:497)

Adapun pendekatan utama dalam mempelajari atau menyelidiki varians untuk menentukan sebab yang mendasarinya menurut Welsch (2000:498) sebagai berikut:

1. "Pertemuan dengan manajer pusat tanggung jawab dan penyelia dan karyawan lainnya dalam pusat tanggung jawab yang terlibat"
2. Analisis situasi kerja termasuk arus kerja, koordinasi aktivitas, keefektifan penyeliaan, dan keadaan umum lainnya.
3. Pengamatan langsung.
4. Penyelidikan di tempat oleh manajer lini.
5. penyelidikan oleh kelompok staf (dispesifikasi menurut tanggung jawab).
6. Pemeriksaan intern.
7. Penelitian khusus.
8. Analisis varians."

Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Salah satu jumlah diperlakukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman. Analisis varians mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Menurut Welsch (2000:498) analisis varians sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut:

1. "Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode sebelumnya. Periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
2. Penyelidikan varians antara lain aktual dan biaya standar. Biaya standar digunakan sebagai dasar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan yang tercermin dalam rencana laba. Sasaran yang direncanakan atau dianggarkan digunakan sebagai dasar."

Dalam mengembangkan dan melaporkan analisis varians, analisis harus mengingat bahwa hasil harus berurusan dengan perbedaan yang relevan, dapat dimengerti, mengukur dengan keakuratan apa yang harus diukur, dan disajikan serta dijelaskan secara singkat. Setelah semua varians dikalkulasi untuk periode pelaporan, manajemen harus memutuskan varians mana yang harus diselidiki. Bila varians signifikan yang tidak menguntungkan terjadi, manajemen harus menyelidiki varians untuk mengetahui penyebabnya dan mengambil tindakan perbaikan bila ada indikasi. Penyelidikan varians yang tidak menguntungkan dapat menghasilkan perbaikan proses produksi untuk mencegah varians seperti itu terjadi lagi. Penyelidikan varians yang menguntungkan dapat menyebabkan manajemen menggabungkan sebab dari hasil yang menguntungkan ke dalam proses produksi, dengan demikian memastikan terjadinya kembali.

C. Budget Target

Budget target merupakan *target* yang harus dicapai manajemen berdasarkan rencana kuantitatif terhadap operasi organisasi. *Budget target* dengan mudah dapat tercapai apabila karyawan melakukan kinerja terbaiknya. Di lain pihak *budget target* yang sangat sulit dicapai, dapat mengecilkan hati para manajer untuk mencapainya. Dalam menentukan tingkat kesulitan anggaran, para manajer harus mempertimbangkan berbagai fungsi yang akan menggunakan anggaran. Untuk tujuan perencanaan dan koordinasi, tujuan anggaran harus ditentukan sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk dicapai oleh sebagian besar manajer. Menurut Blocher (2000:383) perencanaan yang baik dapat mengidentifikasi peristiwa-peristiwa yang sebagian besar kemungkinan terjadi

dan anggaran yang memuat aktivitas–aktivitas yang tidak dapat dilakukan oleh manajer sesuai dengan yang dianggarkan karena sulitnya *budget target*, sebenarnya bukan merupakan rencana. Sehingga kemungkinan untuk dapat mengkoordinasi aktivitas tidak dapat dilakukan. Perusahaan dapat berharap untuk mencapai tujuan hanya jika sebagian manajer dapat melakukan aktivitas dan mencapai tujuan yang dianggarkan.,

Untuk tujuan motivasi, *budget target* dengan mudah dicapai oleh sebagian besar manajer bisa gagal, untuk memacu para manajer tersebut untuk melakukan usaha terbaik. Menurut Blocher (2000:383):

”*budget target* yang optimal seharusnya disusun sedemikian rupa sehingga memungkinkan untuk dicapai oleh kira – kira lebih dari setengah dari jumlah manajer yang ada di perusahaan, di lain pihak anggaran yang memungkinkan untuk dicapai oleh lebih dari setengah dari jumlah manajer yang ada sebenarnya juga bukan merupakan bentuk rencana yang baik dengan demikian juga bukan merupakan pedoman yang baik untuk mengkoordinasikan aktivitas”.

Riset yang dilakukan oleh Merchant dan manzoni (1989) bahwa, ”target tertinggi yang dapat dicapai adalah target yang dapat dicapai oleh sebagian besar manajer, yaitu antara 80 samapai 90 persen, akan berfungsi baik, terutama jika disertai dengan penghargaan ekstra untuk kinerja yang dapat melebihi target”.

Mengacu pada Merchant (1990), keuntungan menggunakan target anggaran tertinggi yang dapat dicapai adalah:

1. ”Meningkatkan komitmen manajer untuk mencapai target anggaran.
2. Menjaga kepercayaan manajer terhadap anggaran.
3. Mengurangi biaya pengendalian organisasi.
4. Mengurangi resiko manajer berkaitan dengan praktik – praktik memperoleh pendapatan yang merugikan atau merusak standar etika perusahaan. Dua puluh sembilan persen dari pekerja yang memberi tanggapan terhadap penelitian tersebut merasa tertekan karena melanggar standar etika perusahaan mereka, yang disebabkan oleh tujuan bisnis yang terlalu agresif.
5. Memungkinkan para manajer yang efektif dan efisien meningkatkan fleksibilitas operasi.
6. Meningkatkan tingkat kebenaran peramalan tentang pendapatan atau hasil operasi.

7. Meningkatkan manfaat anggaran sebagai alat perencanaan dan koordinasi.”

Salah satu resiko menggunakan anggaran tertinggi yang dapat dicapai adalah beberapa manajer mungkin tidak cukup tertantang untuk mencapai kinerja maksimum, khususnya para manajer yang tidak mempunyai motivasi yang tinggi. Meskipun demikian, masalah ini mungkin tidak signifikan karena sebagian besar manajer pusat laba sudah cukup termotivasi. Sebagian besar akan termotivasi karena mereka akan melaksanakan kinerjanya dengan baik dengan adanya pemicu internal yang cukup kuat, yaitu kompetisi internal dan kepuasan diri. Dan akan lebih banyak manajer pusat laba yang akan terus berusaha lebih baik, meskipun mereka telah mencapai target anggaran.

D. Target Costing dan Value Engineering

”*Target Costing* merupakan suatu metode penentuan biaya atau produk jasa berdasarkan harga (target harga) yang bersedia dibayarkan oleh pelanggan”. (Hansen dan Mowen, 2005:358). Konsep ini merupakan alat manajemen biaya yang dalam bahasa Jepang adalah *genkaikaku*, dikembangkan pertama kali oleh Jepang sejak awal tahun 70-an tetapi mulai populer sekitar awal tahun 90-an, dimana pasar mulai mengalami persaingan yang sangat ketat yang membutuhkan strategi atau siasat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Dalam persaingan global dan harga jual yang semakin kompetitif dalam banyak industri saat ini memaksa perusahaan untuk mencari cara-cara supaya dapat menurunkan biaya dari tahun ketahun dan pada saat yang sama menghasilkan produk dengan kualitas dan fungsi yang baik. Kebijakan yang mampu menurunkan harga dan memperluas operasi adalah kebijakan yang harus ditempuh agar perusahaan mampu bersaing.

Target costing merupakan alat yang mampu membantu perusahaan untuk meraih hal tersebut.

Menurut (Blocher, 2000) *target costing* dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Target Cost} = \text{harga yang ditentukan pasar} - \text{laba yang diharapkan}$$

Sumber: Blocher, Edward J., Kung H. Chen and Thomas W. Lin. 1999. Manajemen Biaya. Edisi Satu. Salemba Empat. Hal 20.

Rumus diatas menggambarkan bahwa di mana suatu perusahaan menentukan biaya yang harus dikeluarkan berdasarkan harga pasar kompetitif. *Target costing* melakukan pendekatan yang proaktif terhadap manajemen biaya, menggambarkan suatu kepercayaan bahwa biaya yang paling baik dikelola oleh keputusan-keputusan yang dibuat selama pengembangan produk. Menurut Blocher et, al (2000:170), “*target costing* merupakan cara yang sangat bermanfaat untuk mengelola kebutuhan terhadap *trade-off* antara peningkatan fungsionalitas dan semakin tingginya biaya”.

Target costing juga merupakan proses disiplin ilmu yang menggunakan langkah-langkah yang logis untuk menentukan dan mencapai *target cost*. Harga dan biaya ditentukan dari pengertian terhadap kebutuhan konsumen untuk membayar masing-masing produk.

Sedangkan *value engineering* menurut Blocher (2000:171), “rekayasa nilai digunakan dalam *target costing* untuk menurunkan biaya produk dengan cara menganalisis “*trade-off*” antara (1) jenis dan level yang berbeda dalam fungsionalitas produk dan (2) biaya produk total. Tahap pertama yang paling penting dalam rekayasa nilai adalah melakukan analisis konsumen terhadap

produk baru atau produk yang telah direvisi selama tahap desain. Jenis-jenis value engineering yang dapat digunakan menurut Blocher (2000:171) yaitu:

1. Analisis fungsionalitas. Analisis ini adalah bentuk umum dari rekayasa nilai (value) untuk pengkajian kinerja dan biaya dari masing-masing fungsi utama produk. Tujuan utama analisis ini adalah keseimbangan antara tampilan dan biaya.
2. Analisis Desain. Tim desain menyiapkan beberapa desain produk yang mungkin, masing-masing mempunyai keistimewaan yang serupa yang mempunyai tampilan dan biaya yang berbeda.

Dari penjelasan, dapat dikatakan yang dimaksud *value engineering* adalah suatu upaya untuk mendesain suatu produk dengan memperhatikan fungsi-fungsi produk atau jasa dari berbagai isi dan sudut pandang sehingga dapat mencapai *value engineering* yang ditetapkan, dengan tidak mengabaikan hal-hal yang diinginkan. Secara spesifik juga dapat dilihat bahwa *value engineering* memiliki ikatan yang erat dengan biaya. Para desainer tetap harus mempertimbangkan biaya yang dikeluarkan untuk meningkatkan fungsionalitas produk seperti yang diinginkan oleh konsumen. Hal ini dikarenakan biaya yang dikeluarkan sedapat mungkin tidak boleh melebihi target biaya yang sudah ditetapkan, bahkan bila memungkinkan biaya produksi harus berada dibawah *target cost* tersebut.

BAB III

METODE PENELITIAN

Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Sugiyono,2005:3). Cara ilmiah berarti kegiatan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Rasional berarti kegiatan penelitian itu dilakukan dengan cara yang masuk akal, sehingga dapat dinalar oleh manusia. Empiris berarti cara yang dilakukan itu dapat diamati oleh indra manusia, sehingga orang lain dapat mengamati dan mengerti cara-cara yang digunakan. Sistematis artinya proses yang digunakan dalam penelitian menggunakan langkah-langkah tertentu yang bersifat logis. Data yang diperoleh dari penelitian itu adalah data empiris (teramati) yang mempunyai kriteria tertentu yaitu valid (Sugiyono,2005:4). Valid menunjukkan derajat ketetapan antara data yang sesungguhnya terjadi pada obyek dengan data yang dapat dikumpulkan oleh peneliti.

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data yang ada serta menganalisis dan menginterpretasikannya (Narbuko dan Achmadi,2007:44). Sedangkan menurut Arikunto (2002:309) pada dasarnya penelitian deskriptif merupakan penelitian non hipotesis sehingga dalam langkah penelitiannya tidak perlu merumuskan hipotesis. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk

membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, actual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki.

Pemilihan jenis penelitian ini didasarkan pada judul penelitian yang mengarah pada studi kasus, sehingga sangatlah tepat bila penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif. Nazir (2003:66) yang mengutip pendapat Maxfield (1930) mendefinisikan sebagai berikut: studi kasus adalah penelitian tentang status subyek penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik dari keseluruhan personalitas. Tujuan jenis penelitian studi kasus ini untuk memberikan gambaran secara detail tentang latar belakang, sifat-sifat khas serta karakter-karakter yang khas dari kasus di atas akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum. Dalam penelitian ini, penulis berusaha memberikan gambaran terhadap fenomena-fenomena, menerangkan hubungan, membuat prediksi serta, mendapatkan makna dan implikasi dari suatu masalah yang ingin dipecahkan.

B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian digunakan untuk membatasi studi dalam penelitian sehingga obyek yang akan diteliti tertuju pada masalah penelitian, tidak sampai menyimpang dari pokok bahasan penelitian. Oleh karena itu, dari rumusan masalah yang telah dikemukakan pada bab 1, maka peneliti mengambil fokus penelitian berupa:

1. Anggaran

Untuk mengetahui anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan untuk proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 pada periode tahun 2006.

2. Realisasi Anggaran

Untuk mengetahui nilai realisasi anggaran pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2008.

3. Revisi Anggaran

Untuk mengetahui nilai dari anggaran yang telah mengalami revisi pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 periode tahun 2008.

C. Pemilihan Lokasi dan Situs Penelitian

Penelitian dilakukan di PT PAL Indonesia di Surabaya. Tepatnya berada di Jalan Ujung Surabaya Jawa Timur. Situs penelitian ini adalah pada bagian-bagian yang terkait dengan penanganan *budgetary control*. Pemilihan situs didasarkan pada judul penelitian, yang meneliti tentang *budget* serta *control* pada *budget* tersebut.

D. Sumber Data

Arikunto (2002:114) mendefinisikan data adalah sebagai hasil pencatatan peneliti, baik berupa angka, huruf, atau simbol-simbol lain. Sedangkan sumber data adalah subyek dari mana data itu diperoleh. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

a. Data Primer

Merupakan data yang didapat dari sumber informan pertama yaitu individu atau perseorangan seperti hasil wawancara, yang dilakukan oleh peneliti. Dalam hal ini data tersebut dapat diperoleh dari bagian Divisi Akuntansi Manajemen dimana bagian ini yang terkait dengan *budgetary Control*.

b. Data Sekunder

Merupakan data primer yang sudah diolah lebih lanjut dan disajikan oleh pihak pengumpul data primer atau pihak lain misalnya dalam bentuk tabel-tabel atau diagram-diagram. Atau dapat pula dikatakan data sekunder adalah data yang diperoleh dari pihak lain, bukan secara langsung diusahakan oleh peneliti, artinya data yang didapat melalui dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, seperti *standart operating procedure* (SOP) *budgetary control*, *information flow*, *budget target/IPP*, anggaran proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239, realisasi anggaran proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239. Fungsi dari sumber data sekunder sebagai pendukung data primer yang telah diperoleh.

E. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan satu hal yang penting dalam mempengaruhi kualitas data hasil penelitian. Kualitas pengumpulan data berkenaan dengan ketepatan cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data. Oleh karena itu pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber dan berbagai cara.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini meliputi:

1. Wawancara

Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun

tidak terstruktur, dan dapat dilakukan melalui tatap muka maupun dengan menggunakan telepon.

Wawancara yang dilakukan peneliti ini, adalah wawancara langsung dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan *budgetary control*. Khususnya pada bagian akuntansi manajemen di PT.PAL Indonesia (Persero).

2. Dokumentasi

Yang dimaksud dokumentasi disini adalah bukti-bukti atau catatan yang berhubungan dengan perusahaan yang diteliti. Seperti sejarah perusahaan, personalia, struktur organisasi, serta dokumen-dokumen yang berhubungan. Khususnya dokumen tertulis dan file yang dimiliki perusahaan mengenai *budgetary control* pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239.

F. Instrument Penelitian

Setelah melakukan pemilihan metode pengumpulan data, hendaknya peneliti menyusun instrument penelitiannya. Instrument penelitian merupakan suatu alat bantu dalam penelitian yang dipilih dan digunakan oleh peneliti di dalam kegiatan pengumpulan data agar kegiatan tersebut menjadi struktur dan sistematis. Dalam penelitian ini pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Wawancara, dalam penelitian ini digunakan daftar pertanyaan yang telah dibuat sebelumnya dan digunakan untuk wawancara dengan pihak-pihak yang terkait dengan *budgetary control*.

2. Dokumentasi, dapat berupa dokumen-dokumen yang ada di tempat penelitian dan berisi data-data pendukung yang dapat digunakan sebagai sumber dari penelitian.

Instrumen ini digunakan agar peneliti dapat terhindar dari kesalahan terhadap apa yang akan diamati.

G. Metode Analisis Data

Analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain, sehingga dapat mudah difahami, dan temuannya dapat diinformasikan kepada orang lain (Sugiyono, 2009:88). Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan analisis kualitatif, dimana analisis kualitatif merupakan analisis data dengan cara memberikan penjelasan dengan kata-kata atau kalimat untuk menerangkan data mengenai implemementasi *budgetary control* untuk mencapai *budget target* pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 di PT. PAL Indonesia (Persero).

Langkah-langkah analisis data yang dilakukan oleh peneliti antara lain:

1. Menjabarkan nilai anggaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan untuk proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 periode tahun 2006.
2. Menjabarkan nilai realisasi dari anggaran proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 periode tahun 2006 sampai dengan tahun 2008.

3. Membandingkan antara anggaran dengan realisasi anggaran dan menentukan apakah anggaran tersebut *favorable* (menguntungkan) atau *unfavorable* (merugikan) pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239.

Setelah anggaran dibandingkan lalu mengidentifikasi dan menganalisis masalah yang berkaitan dengan *budgetary control* pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239.

4. Menjabarkan revisi anggaran pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239. Serta menganalisis pengambilan kebijakan atas permasalahan yang timbul dari *budgetary control*.

Setelah mengetahui pengambilan kebijakan atas permasalahan yang timbul, lalu menarik kesimpulan dari penelitian yang dilakukan dan memberikan saran untuk perbaikan implementasi *budgetary control*.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Penyajian Data

1. Sejarah Singkat Perusahaan

a. Masa Pendudukan Belanda

Pada tahun 1802 Gubernur Jendral Van De Capellen membentuk suatu komisi yang bertugas untuk mengadakan penyelidikan mengenai tempat dan sarana-sarana untuk keputusan pendirian suatu *Marine Established* di bangun di bagian timur pulau Jawa. Pada tahun 1822 berdasarkan pertimbangan secara teknis maupun strategis, maka ditetapkan ujung Surabaya sebagai tempat pendirian *Marine Established*. Tahun 1885 dibangun sebuah galangan yang dapat menampung perbaikan-perbaikan kapal-kapal yang berukuran 1.300 ton, galangan ini diberi nama *Voo De Marine En Be Stone We Send an* galangan ini sampai sekarang masih digunakan untuk perbaikan mesin-mesin kapal.

Pada tahun 1912 sampai dengan 1913, areal Bandar diperluas untuk membangun *Elektrik-Ficate Werfberjr*, guna menyimpan mesin dan ranjau-ranjau serta pekerjaan *Pyronthnis*. Tugas dari *Marine Established* pertama-tama adalah melaksanakan semua pekerjaan pemeliharaan dan perbaikan kapal perang Belanda serta pengajaran, perlengkapan dan perbendaharaan, perbaikan kapal-kapal dari *Government Marine* Pemerintah Daerah serta kapal-kapal dagang lainnya.

Pada tahun 1939, di dalam *staadblad*; nomor 82 *Marine Establiment* dinyatakan sebagai perusahaan Negara (*Lans Bedrif*) yang tunduk dibawah I.B.W (*Indische Bedrif Wet*). Selama masa perang pasifik sampai saat pemerintah Hindia Belanda disibukkan dengan perbaikan kapal-kapal perang sekutu (Amerika Serikat, Inggris, Australia) yang mendapat kerusakan akibat perang.

b. Masa Pendudukan Jepang

Pada masa pendudukan Jepang *Marine Establiment* hanya berganti nama menjadi *Kaigun Se 21-24 Butai*, sedangkan tugasnya praktis tidak mengalami perubahan. Dengan berakhirnya perang dunia ke II sekutu mendarat di Indonesia, maka *Kaigun Se 21-24 Butai* diganti *Marine Establiment* kembali dengan diketuai oleh seorang direktur dibawah *coordinator administrasi*.

c. Masa Pendudukan Sekutu

Dengan berakhirnya perang dunia ke II, jepang menyerah dan sekutu mendarat di Indonesia, oleh pemerintah bayangan Belanda *Kaigun Se 21-24 Butai* diganti kembali menjadi *Marine Establiment*. Untuk menentukan status dari *Marine Establiment* dilakukan bayangn antara *Manister Van Marine* dengan pemerintah Hindia Belanda mulai tanggal 1 Mei 1947.

d. Masa Pemerintahan Republik Indonesia (RI)

Pada tanggal 27 Mei 1949 setelah dilakukan penyerahan kepada pemerintah Indonesia (RI) maka *Marine Establiment* dirubah menjadi Penataran Angkatan Laut yang disingkat PAL.

Pada tanggal 1 Juni 1961 dengan keputusan Presiden No. 3 tahun 1961 Penataran Angkatan Laut Surabaya dilebur ke dalam Departemen Angkatan Laut dengan nama Komando penataran Angkatan Laut dan diperkuat dengan surat keputusan Menhakam/Pangap No. SK-EK/A/29/VII/1971 tentang pokok-pokok organisasi dan prosedur Angkatan Laut dengan mission memelihara dan memperbaiki kapal-kapal TNI-AL. Berdasarkan peraturan pemerintah No. 14 tahun 1978 tanggal 23 Maret 1978 “Penataran Angkatan Laut” bersama-sama Graving Dock dilebur menjadi Perum Dock dan Galangan Kapal yang disebut Perum PAL.

Setelah dilakukan penelitian, dua tahun kemudian ditingkatkan dengan peraturan pemerintah No. 4 tahun 1980 Perum PAL dialihkan bentuk badan usaha hukumnya menjadi Perusahaan Perseroan dengan akte notaris No. 12 tanggal 15 April 1980 OLEH Hadi Moentoro, SH di Jakarta menjadi Perseroan Terbatas yaitu PT. PAL INDONESIA (PERSERO).

Pada tahun 1998 PT. PAL Indonesia (Persero) menjadi anak perusahaan Badan Pakrya Industri Strategis (BPIS) bersama sembilan perusahaan industri strategis lainnya. Pada tahun 2003 PT PAL Indonesia (Persero) statusnya kembali menjadi Perseroan terbatas di bawah pengelolaan kementerian BUMN.

2. Visi Perusahaan

PT. PAL Indonesia (Persero) mempunyai visi “Menjadikan perusahaan perkapalan dan rekayasa berkelas dunia yang di hormati”.

3. Misi PT. PAL Indonesia (Persero)

Adapun yang menjadi misi dari PT. PAL Indonesia (Persero) adalah:

“Meningkatkan kesejahteraan bangsa melalui pemuasan pelanggan dan insan PAL Indonesian menjadi bagian penting dalam mendukung pertahanan keamanan nasional”.

4. Lokasi PT. PAL Indonesia (Persero)

PT. PAL Indonesia yang terletak di wilayah utara kota Surabaya, tepatnya di daerah basis TNI AL Ujung Surabaya. Adapun kantor pusat PT. PAL Indonesia adalah Ujung Surabaya, PO BOX 1134, Telp. (031) 3292275, Telex. 31223 PAL SURABAYA.

5. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan

Sesuai dengan dasar perusahaan, tujuan PT. PAL Indonesia (Persero) adalah, “Turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya serta ketahanan nasional di bidang pertahanan dan keamanan, dengan menjadikan PT. PAL sebagai sentra industri perkapalan, penyedia alat angkut dan jasa angkutan, penyedia peralatan pembangkit listrik, peralatan industri minyak dan gas, turbin, peralatan pembangkit tenaga lainnya, peralatan permesinan pada umumnya dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas.

Disamping itu secara komersial perusahaan bermaksud menjadikan perusahaan mampu bersaing di pasar global melalui peningkatan level bisnis

perusahaan dengan visi menjadi perusahaan perkapalan dan rekayasa berkelas dunia yang dihormati.

Untuk itu dalam menjalankan usahanya maka lingkup kegiatan yang dilaksanakan adalah:

- a. Pembangunan Kapal Baru
- b. Melaksanakan jasa pemeliharaan dan perbaikan (harkan) baik kapal maupun non kapal.
- c. Melaksanakan kegiatan rekayasa umum (rekum) yaitu jasa rekayasa dan membangun komponen listrik dan peralatan industri alinnya.

Seiring dengan meningkatnya pasar industri, proses konstruksi minyak dan gas, industri pembangkit tenaga listrik, serta penguasaan teknologi di bidang oil dan gas, komponen pendukung industri pembangkit tenaga listrik, maka cakupan kegiatan usaha diarahkan pada:

- 1). Produk Kapal
- 2). Produk Oil & Gas
- 3). Produk Power Plant

1. Produk Kapal

Produk kapal niaga, dengan kapasitas produksi sebesar 3 unit kapal s.d. 50.000 DWT pertahun dari fasilitas *dry dock* "Semarang" dan dua unit kapal s.d. 20.000 DWT pertahun dari fasilitas *side launching*, arah pengembangan produk kapal niaga difokuskan pada pasar internasional khususnya Eropa Barat dalam upaya mempertahankan dan mengembangkan posisi perusahaan pada ceruk pasar khusus (*niche market*) yang spsifik melalui produk yang

mempunyai tambahan fungsi khusus dengan ”branding” seperti star 50. pertumbuhan penjualan kapal niaga terus dipelihara dengan strategi optimalisasi ”product mix”, baik dari produk-produk yang telah dikuasai seperti kapal *Bulker*, *Container*, dan *Tanker*, maupun dari produk-produk yang penguasaannya terus dikembangkan seperti *Chemical Tanke Stainless Steels* dan gas *Tanker (hi-end product)*.

Dengan tujuan untuk secara bertahap menegakkan kekuatan nasional dalam kegiatan ekonomi dilaut atau industri pelayaran yang saat ini dikuasai oleh kapal/perusahaan asing, maka untuk pasar dalam negeri pemasaran produk kapal niaga akan diarahkan pada program pengembangan model-model industri pelayaran nasional atau pelayaran perintis bagi penumpang dan barang (*cargo*) khususnya yang dikuasai pemerintah, melalui pemosisian perusahaan sebagai penyedia solusi dan pemanfaatan serta pengembangan hubungan (*network*) perusahaan dengan pemerintah, lembaga keuangan dan seluruh komponen pelaku industri pelayaran nasional dan didukung regulasi pemerintah melalui Inpres no. 5 tahun 2005.

2. Produk Oil & Gas

Penguasaan produk oil dan gas diarahkan pada pendukung industri proses maupun industri konstruksi anjungan minyak dan gas dan akan terus ditingkatkan dari tingkat kemampuan komponen sampai pada tingkat kemampuan modular 1000 ton. Pembangunan penguasaan dan pemasaran produk oil dan gas ini akan difokuskan pada pasar industri proses dan

konstruksi minyak dan gas dalam negeri melalui aliansi dan kerjasama dengan perusahaan EPC nasional maupun internasional.

Produk yang sudah diselesaikan meliputi:

- a. *EPCI compression modules untuk ARII & Total Indonesia* bekerjasama dengan *GE Nouvo Pignone – Italia*.
- b. *Construction Mini Floating Production Unit* untuk bekerjasama dengan *Hyundai Heavy Industry – Korea*.

Sedangkan untuk saat ini produk yang sedang dikerjakan dan akan terus dikembangkan adalah *EPCI well head platform & pipeline* untuk Ujung Pangkah – Amerada HESS bekerjasama dengan PT. Raga Perkasa Ekaguna dan G. Ocean, longterm & continues supplier untuk proses komponen untuk beberapa perusahaan *production sharing, longterm & continues supplier* untuk *global sourcing supplier* untuk *GE oil & gas, jacket's structure up to 1000 ton* serta *monopod* dan anjungan (*platform*) sampai dengan 1000 ton.

3. Produk Power Plant

Penguasaan produk *power plant* pada tingkat kemampuan produksi komponen pendukung industri pembangkit tenaga listrik seperti *boiler dan balance of plant* akan terus ditingkatkan sampai pada tingkat kemampuan modular dan tingkat kemampuan EPC khususnya untuk industri pembangkit listrik skala kecil/menengah s.d. 50 Mega Watt. Sedangkan arah pengembangan produk powerplant difokuskan pada pemeliharaan dan pengembangan posisi perusahaan selaku pemasok "*sourcing*" internasional pada industri pembangkit listrik besar dunia seperti general electric.

Sedangkan produk modular dan EPC akan lebih difokuskan untuk pasar dalam negeri dengan memposisikan perusahaan selaku investor yang membawa kompetensi EPC pada industri penyedia tenaga listrik nasional, baik melalui penyertaan langsung (*in kind*) maupun penyertaan tidak langsung.

Untuk mendukung arah pengembangan perusahaan sebagaimana tersebut diatas dijalin kerjasama dengan *Mitsubishi Heavy Industry* dalam bidang rancang bangun boiler untuk pembangkit tenaga listrik, *wartsila* untuk perakitan mesin diesel, *AMEC Process & Energy* untuk rancang bangun sistem turbin gas dan uap. Sampai dengan saat ini PT. PAL Indonesia (persero) telah melayani pasar dunia dengan memasok kapal niaga ke shipliners Eropa Barat maupun pasar domestik, serta mampu juga memproduksi sistem dan komponen untuk industri pembangkit listrik, serta industri pembangkit listrik, serta industri minyak dan gas, disamping juga melaksanakan pemeliharaan & perbaikan kapal termasuk overhaul kapal selam.

6. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT PAL Indonesia (Persero) dibuat secara koordinatif anatar bagian untuk memberikan gambaran mengenai kedudukan dan tanggung jawab masing-masing bagian guna mencapai tujuan perusahaan.

Susunan struktur organisasi PT PAL Indonesia (Persero) digambarkan sesuai Surat Keputusan Nomor : SKEP No. 038b/10000/XII/2007 sebagai berikut:

1. Direktur Utama

Direktur Utama berfungsi sebagai pemimpin umum perusahaan, memimpin, mengkoordinasikan dan mengawasi roda penyelenggaraan kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Ia memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam menetapkan kebijaksanaan perusahaan.

Direktur Utama dibantu oleh 3 orang Kepala Divisi yaitu: Sekretaris Perusahaan, Kepala Divisi Audit Internal, Kepala Divisi Jaminan Kualitas dan Standarisasi, Kepala Divisi Pergudangan dan Pengadaan.

2. Direktur Pengembangan Usaha

Direktur Pengembangan Usaha bertanggung jawab kepada Direktur Utama dengan fungsi:

- a. Menyusun dan menetapkan mitra strategis dalam upaya meningkatkan nilai perusahaan.
- b. Menyusun dan mengembangkan standar prosedur penawaran kontrak. Baik kontrak penjualan maupun kontrak pembelian.
- c. meningkatkan output design engineering dan mengembangkan standar design.

Direktur Pengembangan Usaha dibantu oleh 3 orang Kepala Divisi yaitu: Kepala Divisi Pemasaran dan Penjualan, Kepala Divisi Teknologi, Kepala Program Unggulan.

3. Direktur pembangunan Kapal

Direktur Pembangunan Kapal bertanggung jawab kepada Direktur Utama dengan fungsi :

- a. Menyempurnakan dan memperbaiki proses produksi.
- b. Mengembangkan jadwal yang terintegrasi dan pemantapan proses praproduksi.
- c. Membuat simulasi proses produksi.
- d. Menyusun dan mengembangkan standar prosedur bidang produksi dan operasional.
- e. Peningkatan kinerja produksi di Divisi Kapal Perang maupun Divisi Kapal Niaga.

Direktur Pembangunan Kapal dibantu oleh 2 orang kepala divisi yaitu: Kepala Divisi Kapal Perang dan Kepala Divisi Kapal Niaga.

4. Direktur Rekayasa Umum dan Pemeliharaan

Direktur Rekayasa umum dan pemeliharaan bertanggung jawab kepada Direktur Utama dengan fungsi :

- a. Melakukan perbaikan manajemen dan pemeliharaan kapal.
- b. Penetapan kaizen di Divisi Rekayasa Umum.
- c. Menjaga kondisi kapal dalam pemeliharaan dan perbaikan.

Direktur Rekayasa Umum dan Pemeliharaan dibantu oleh 2 kepala divisi yaitu: Kepala Divisi Rekayasa Umum dan Kepala Divisi Pemeliharaan dan Perbaikan.

5. Direktur Keuangan

Direktur Keuangan bertanggung jawab kepada Direktur Utama dengan fungsi :

- a. Mengefektikan pelaksanaan sistem manajemen akuntansi dan keuangan.
- b. Mengawasi anggaran dasar perusahaan.
- c. Mengevaluasi struktur organisasi yang ada dan menetapkan struktur organisasi yang rasional sesuai bidang usaha yang ditekuni saat ini dan masa datang.
- d. Melaksanakan pengadaan tenaga kerja yang diperlukan oleh perusahaan.

Direktur keuangan dan administrasi dibantu oleh dua kepala Divisi, yaitu Kepala Divisi Akuntansi dan Kepala Divisi Perbendaharaan.

6. Direktur SDM & Umum

Direktur SDM & Umum bertanggung jawab kepada Direktur Utama dengan fungsi :

- f Menangani masalah sumber daya manusia dan kawasan.
- g Mengawasi keamanan, kebersihan serta ketertiban SDM yang ada di lingkup perusahaan.

Direktur SDM & Umum dibantu oleh dua Divisi, yaitu Kepala Divisi Pembinaan Organisasi & SDM serta Kepala Divisi Kawasan Perusahaan.

Struktur organisasi diatas dapat digambarkan dengan bagan yaitu sebagai berikut :

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



7. *Budgetary Control* pada PT. PAL Indonesia (Persero)

Budgetary control ini berlaku untuk setiap unit organisasi di PT PAL Indonesia (Persero) yang melakukan pengeluaran dana. Hal ini berarti penggunaan *budgetary control* meliputi biaya unit organisasi (terpusat), *budget* unit organisasi (operasional), *budget* proyek, *budget* investasi, *budget material stock*. *Budgetary control* pada dasarnya bermaksud untuk mengendalikan biaya agar dapat menghindari terjadinya *unfavorable* sehingga masing-masing *cost center* (proyek) sesuai dengan *budget target* yang tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) yang ditetapkan oleh perusahaan.

Adapun tujuan dari implementasi *budgetary control* yaitu *budgetary control* dilakukan secara *on line system* melalui IFS (*Integrated Financial System*) yang terbaru dengan *budgetary control system*, dengan memperhatikan suatu pola pengendalian yang bersifat preventif, sehingga pencegahan *unfavorable* dilakukan diawal. IFS (*Integrated Financial System*) sendiri yaitu suatu aplikasi yang tercantum dalam ERP (*Enterprise Resource Planning*). Prosedur pengendalian dilakukan secara terintegrasi antar dan lintas modul dalam satu kesatuan platform ERP (*Enterprise Resource Planning*), sehingga dapat terrefleksi seluruh kegiatan operasional di lapangan dengan demikian semua proses pengendalian anggaran, berjalan secara sistematis dan otomatis yang dapat memudahkan bagi pelaksanaan pekerjaan serta pengendalian anggaran dalam hal pengelolaan pemakaian dana dan biaya. Dimana ERP (*Enterprise Resource Planning*) adalah sistem informasi yang terintegrasi secara corporate mulai dari fungsi *engineering*, *production*, *material*, *fasility*, *human resources* dan *finance* dalam satu kesatuan aplikasi.

Dalam memahami keberadaan *budgetary control* pada PT. PAL Indonesia (Persero), sebaiknya terlebih dahulu memahami definisi-definisi yang terkait dengan *budgetary control* yang dipahami oleh user *budgetary control* pada perusahaan ini. Berdasarkan standar operasional definisi-definisi antara lain:

- A. *Budget* adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dalam suatu uang, yang berlaku untuk suatu periode tertentu. *Budget* merupakan salah satu alat pengendalian manajemen dalam pengambilan keputusan.
- B. *Budgetary control* adalah suatu proses pengendalian pada saat pelaksanaan dari setiap transaksi yang akan berpengaruh pada keuangan perusahaan, dimana proses pengendalian ini sangat membantu manajemen untuk mengetahui dari waktu ke waktu tentang proses penggunaan dana serta kegiatan perusahaan dibandingkan dengan posisi rencana kerja dan anggaran.
- C. *Budget control*, meliputi:
 1. *Preventif budgetary control* adalah pengendalian yang bersifat preventif (pengendalian pada saat sebelum dilaksanakan perikatan dalam bentuk kontrak, surat perintah kerja, *purchase order* dan atau sebelum proses pembayaran) atas setiap transaksi realisasi biaya, sehingga penggunaan dana perusahaan tidak melampaui jumlah dana yang dianggarkan.
 2. *Post budgetary control* adalah pengendalian yang dilaksanakan sesudah proses pembayaran dan atau pembebanan atas setiap transaksi realisasi biaya.

- D. *Budget* proyek adalah *budget* yang telah disyahkan pejabat yang berwenang dan dituangkan dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) meliputi *budget* material, *budget* jasa, dan *budget* biaya lain-lain.
- E. *Budget* unit organisasi adalah *budget* biaya operasional tiap unit organisasi yang tertuang dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) serta berlaku pada anggaran tahun berjalan, bila terdapat sisa anggaran maka dianggap habis pada tahun anggaran tersebut.
- F. *Budget* investasi adalah rencana pengadaan barang dan jasa yang dikapitalisir dimana telah tertuang dalam RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan).
- G. Realisasi anggaran dengan valas. Dalam transaksi realisasi anggaran dengan valas, pengendalian anggaran hanya bertanggung jawab sebesar nilai valas yang telah disetujui dalam proses *control budget*. Bilamana pada proses pembayaran terdapat selisih kurs yang berakibat nilai realisasi lebih besar atau lebih kecil dari anggaran.
- H. Pajak (PPN) merupakan faktor pengurang anggaran proyek ataupun anggaran unit organisasi. Nilai realisasi anggaran yang akan mengupdate *budget* adalah nilai realisasi anggaran ditambah PPN (walaupun akhirnya akan dikompensasikan dengan PPN keluaran, khususnya untuk proyek yang dijual)
- I. *Enterprise resources planning* (ERP) *system* adalah sistem informasi yang terintegrasi secara *corporate* mulai dari fungsi *engineering*, *production*,

material, facility, human resources dan *finance* dalam satu kesatuan aplikasi, *database* serta platform infrastruktur yang sama.

- J. Sistem pengelolaan kas. Pengelolaan kas sudah ada di dalam *budgetary control system* karena pada ERP memiliki modul *cash flow analysis* yang mempunyai kemampuan untuk melakukan pencatatan kas secara *real time* saat terjadi transaksi pada modul *customer invoice, cash in payment, supplier invoice, cash out payment* dan *voucher entry* serta dapat melakukan akses data PO (Purchase Order)/SPK (Surat Perintah Kerja) dari modul *procerument*. Setelah melakukan pencatatan data, sistem menyediakan proses pelaporan kas, analisa kas sampai dengan simulasi kas bila diperlukan. *Budgetary control system* dibangun dengan platform ERP yang sudah terintegrasi dalam satu kesatuan aplikasi dan *database*.

Definisi-definisi diatas membantu dalam memahami penerapan *budgetary control system* pada perusahaan ini. Nilai total dari *budget* proyek itu merupakan *budget target* yang sudah ditetapkan oleh perusahaan menurut pembangunan kapal sejenis. Pada perusahaan ini *budget target* termuat pada IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). *Master budget* proyek juga berasal dari IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) yang telah disahkan pejabat yang berwenang. *Budget* proyek ini dikelompokkan dalam tiga kelompok biaya yaitu, *budget material, budget jasa, budget* biaya langsung lain-lain. Untuk lebih jelasnya mengenai *budget* biaya proyek perhatikan tabel berikut:

Tabel 1
Kelompok Biaya pada *Budget* Proyek

<i>Budget</i> Biaya Proyek		
Material	Jasa	Langsung Lain-lain
1. Material yang proses pengadaannya oleh Divisi Pengadaan	1. External, biaya jasa proyek yang dikerjakan oleh sub	Biaya yang meliputi:
2. Material yang proses pengadaannya oleh Divisi ybs	kontraktor IHSC (<i>In House Sub Contractor</i>) maupun	1. <i>Design cost</i>
3. Material stock proses pengadaannya oleh Divisi pengadaan.	OS (<i>Outsourcing</i>)	2. <i>Shipbuilding insurance</i>
4. Biaya <i>allowance</i> yaitu:	2. Internal, biaya jasa proyek yang dikerjakan oleh	3. <i>Classification & third party inspection.</i>
a. <i>Shipping / handling</i>	tenaga organik (TL)	4. <i>Ship model</i>
b. Asuransi	dimana jumlah biayanya	5. <i>Testing</i>
c. <i>Custom clearance</i>	merupakan hasil perkalian antara	6. <i>Commisioning</i>
d. <i>Warehouse change</i> pelabuhan	Rencana Jam	7. <i>Sea Trial</i>
e. <i>Local transport</i>	Orang, Jam Mesin, Jam Fasilitas	8. <i>Voyage to sit</i>
f. dll	dengan Tarip Budget.	9. <i>Productivity improvement</i>
		10. <i>Ceremony</i>
		11. <i>Owner Supervisor Cost</i>
		12. <i>Warranty Period</i>
		13. <i>Guaranties engineer</i>
		14. Beban jasa QA
		15. <i>Commisioning engineer</i>
		16. Inspeksi & Sertifikasi
		17. <i>Operational management cost</i>
		18. <i>Handling site project</i>
		19. <i>Tankcoating application</i>
		20. <i>Technical assistance</i>
		21. Biaya operasional lain-lain

Sumber: PT PAL Indonesia (Persero)

Budgetary control diprioritaskan pada pengendalian *cash out*, untuk itu seluruh pengeluaran dana harus menggunakan mekanisme *budgetary control*. Manajer proyek diberi kewenangan untuk mengendalikan biaya proyek sesuai yang tertuang di IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Manajer proyek juga menyusun *budget* material lebih rinci dari IPP sebelum terjadi realisasi PO (*Purchase Order*), hal ini dimaksudkan agar komparasi antara *budget* dengan realisasi berada pada posisi item *budget* yang sama. Pendetilan *budget* proyek tidak merubah *grand total*.

Agar *budgetary control* ini berjalan dengan baik, pihak manajemen PT. PAL Indonesia (Persero) menyusun *critical success factor*. Yang dimaksud dari *critical success factor* disusun perusahaan agar perusahaan mengetahui faktor-faktor yang membuat *budgetary control* dapat berjalan dengan baik. Adapun *critical success factor* dalam *budgetary control* bagi PT. PAL Indonesia (Persero) sebagai berikut:

1. *Budgetary control* merupakan alat pengendali anggaran proyek yang berbasiskan *committed* dan *cash* (*cash basis*).
2. Agar *budgetary control* berjalan dengan baik, maka perlu adanya komitmen bersama bahwa, seluruh transaksi keuangan (pengadaan material dan jasa) harus melalui mekanisme ERP/IFS.
3. Kewajaran dan kebenaran data realisasi *budget*, menjadi tanggung jawab Manajer Proyek.
4. Biaya-biaya yang belum termuat dalam IPP, antara lain biaya bunga selama masa pembangunan, representasi *project*, bank *charger*, dan lain-

lain, yang diusulkan oleh masing-masing user akan dimasukkan kedalam *budget* setelah mendapat persetujuan dari Direksi.

5. Agar data realisasi *budgetary control* saat ini dapat digunakan sebagai bahan evaluasi, perlu dilakukan rekonsiliasi data antar IFS dengan data kemanproan.
6. Mengacu pada kebijakan akuntansi biaya untuk biaya *design*, dimana yang dimaksud dengan biaya *design* adalah seluruh biaya yang dikeluarkan baik biaya langsung berupa biaya pembelian *design*, *fotocopy* dan lain-lain maupun seluruh biaya tidak langsung dari Divisi Teknologi. Maka kebijakan atas realisasi biaya *design* dalam *budgetary control* diatur sebagai berikut:
 - a. Biaya langsung *design* diajukan oleh Divisi Teknologi dan harus di *approved* oleh Manajer proyek dan dibebankan secara proporsional.
 - b. Biaya tidak langsung Divisi Teknologi dikeluarkan dan dikendalikan oleh Kepala Divisi Teknologi. Pembebanan ke proyek dilakukan dengan cara: jam Orang Divisi Teknologi (per proyek) x Tarif Divisi teknologi dan harus di *approved* oleh Manajer Produksi.
 - c. Pengeluaran untuk pembelian barang yang sifatnya dapat dikapitalisasi (Ref.Perubahan-1 Skep Nomor: Skep/32A/AE00/X/2003, tanggal 14 Januari 2006) dan tidak merupakan bagian dari proyek tidak diperbolehkan dicatat sebagai pengeluaran proyek. Sebagai konsekuensi dari ketentuan ini maka setiap pengajuan barang tersebut harus diajukan oleh Kepala divisi bersangkutan.

8. *Standart Operating Procedure (SOP) Budgetary Control*

Perusahaan memiliki *standart operating procedure* (SOP) mengenai *budgetary control*. Hal ini dimaksudkan agar perusahaan mempunyai patokan untuk mengoperasikan *budgetary control* itu sendiri. Untuk pembangunan proyek kapal, terdiri dari *budget material*, *budget jasa* (eksternal dan internal) dan *budget biaya langsung* lain-lain. Dalam SOP (*Standart Operating Procedure*) yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, yang berwenang dalam pengendalian anggaran untuk *budget* proyek adalah manajemen proyek.

Awal mula penetapan anggaran adalah spesifikasi order dari pelanggan. Berdasarkan spesifikasi tersebut, Departemen Perencanaan dan Rekayasa Produksi (PRP) menyusun IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) berdasarkan pengalaman produksi kapal yang sejenis. Setelah IPP disetujui oleh pejabat yang berwenang yaitu disetujui oleh direksi, maka Manajer Perencanaan dan Rekayasa Produksi (PRP) menyusun *database budget* proyek pada *system ERP (Enterprice Resources Planning)*, dalam bentuk *master budget* proyek sebagai pedoman/pegangan manager proyek pada saat melakukan pengendalian anggaran. Setelah *master budget* proyek tersimpan dalam *system ERP (Enterprice Resources Planning)*, maka seluruh transaksi realisasi *budget* proyek harus mengacu pada *master budget*. Divisi teknologi bertugas merancang desainnya secara rinci. Desain final dirancang oleh divisi teknologi ini akan diserahkan kepada manajemen proyek selaku pelaksana produksi. Namun analisis data penelitian ini tidak menelusuri mulai titik awal tersebut.

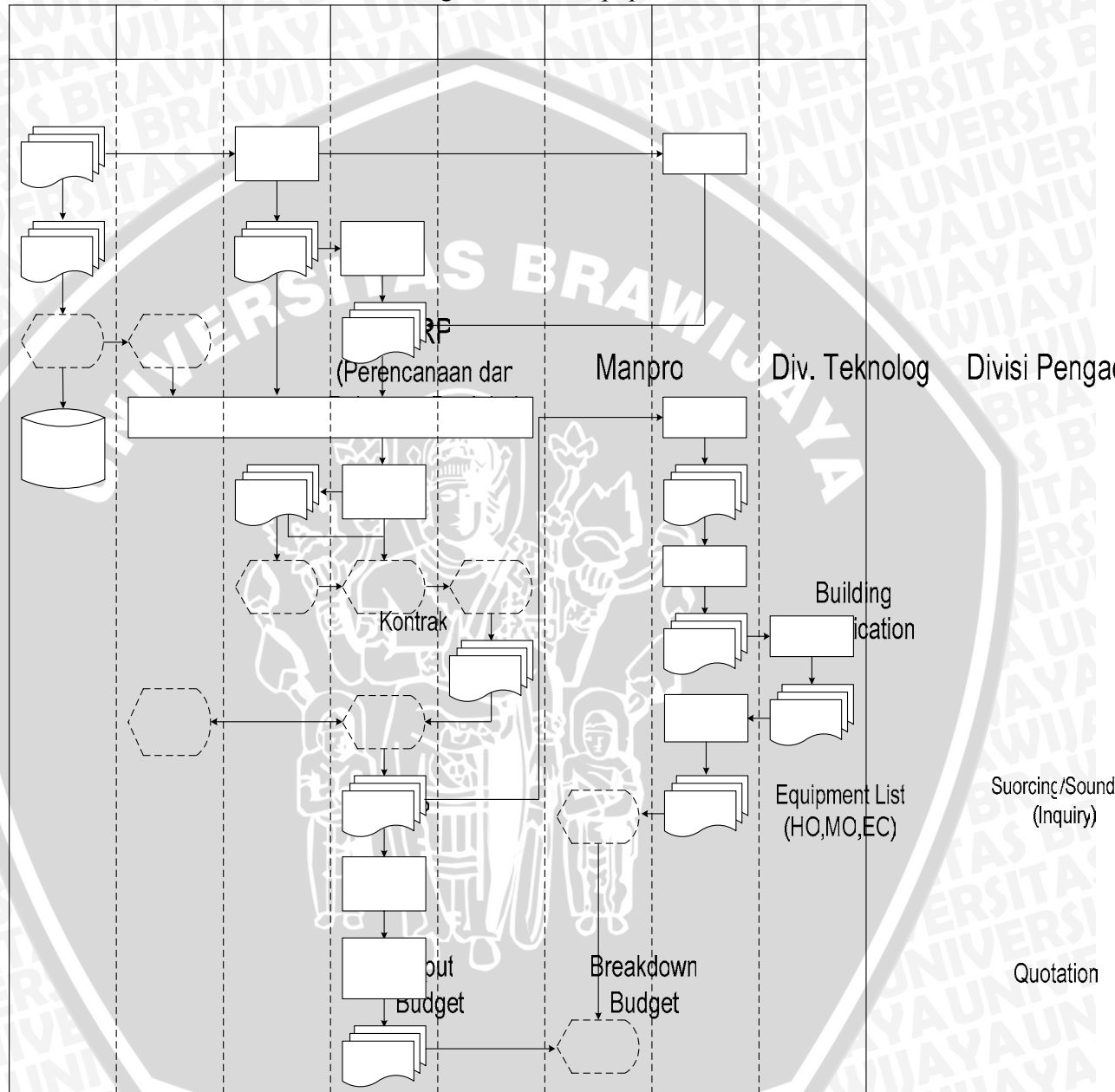
Analisis hanya dilakukan mulai pada saat anggaran ditetapkan dan IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) telah disetujui oleh pejabat yang berwenang. Adapun penjelasan SOP (*standart operating procedure*) untuk pengendalian *budget* proyek pada perusahaan. Yang pertama adalah pengendalian *budget* material proyek yang meliputi :

A. *Budget Main equipment*

Budget main equipment adalah biaya yang dianggarkan untuk pemenuhan perlengkapan utama pada pembangunan proyek kapal. Aliran informasi pengadaan *main equipment* dapat dilihat pada gambar di halaman berikut ini :



Gambar 4
Aliran Informasi Pengadaan *Main Equipment*



Sumber : PT PAL Indonesia (Persero)

Dalam hal pengadaan *main equipment* ini dapat dilihat dalam gambar, menunjukkan bahwa *control budget* berada pada manajemen proyek. Gambar di atas menunjukkan, berdasarkan *equipment list* yang dibuat oleh Divisi Teknologi, Klarifikasi Teknis (Tender) Persetujuan Manajemen

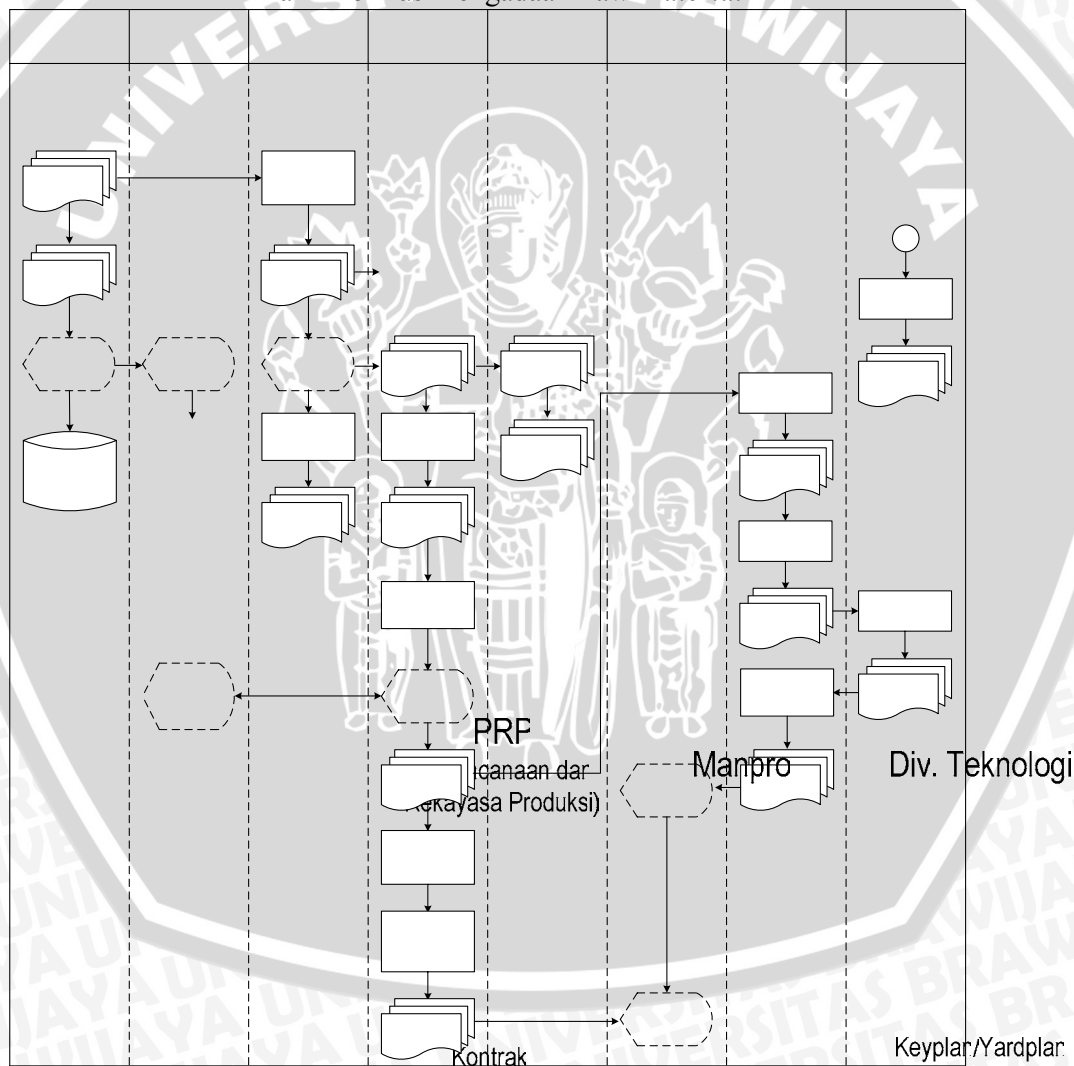
dilakukan penyelidikan (*inquiry*) sampai dengan klarifikasi teknis oleh Divisi Pengadaan bersama dengan Divisi Teknologi dan Manajemen Proyek. Dokumen hasil klarifikasi teknis yang telah dinyatakan memenuhi persyaratan oleh Divisi Pengadaan, Manajemen Proyek dan Divisi Teknologi. Hasil final diajukan ke manajemen untuk mendapatkan persetujuan, dokumen tersebut dikirim ke Divisi Teknologi dan Manajemen proyek. Setelah menerima dokumen tersebut, divisi teknologi membuat *annex to order* (lampiran pesanan) tidak lebih dari 5 (lima) hari kerja, kemudian dikirim ke Divisi Pengadaan untuk dibuat katalognya, maksimal 3 (tiga) hari kerja *main equipment* yang telah dilengkapi dengan katalog dikirim lagi ke Divisi Teknologi untuk dimasukkan ke dalam modul PDM (*product data management*) yang kemudian di *release* ke departemen PPC. Departemen PPC setelah menerima data PDM tersebut, melalui modul project delivery dientry jadwal dan *budget code*, kemudian dilakukan *release M01* (pemasukan kebutuhan barang) kepala Divisi pengadaan.

Divisi pengadaan setelah menerima *release M01* dari departemen PPC (Perencanaan Rekayasa Produksi), kemudian melakukan input harga dan *vendor* ke dalam modul *procurement*, selanjutnya melakukan proses *confirm PO* (*purchase order*). Pada saat proses tersebut *budget material* proyek terupdate dan data bisa dipergunakan untuk menyusun *cash out plan*, selanjutnya Divisi pengadaan bisa melakukan permintaan pembukaan L/C (*letter and credit*). Data untuk menyusun *cash out plan* dan informasi permintaan pembukaan L/C di *release* ke Divisi *Treasury* sedangkan PO (*Purchase Order*) *confirm* disampaikan ke vendor.

B. Standart Operating Procedure Budget Raw Material dan Auxiliary

Budget raw material dan auxiliary adalah biaya yang dianggarkan untuk material pada pembangunan proyek kapal baru. Aliran informasi pengadaan *raw material* dan *auxiliary* (material tambahan/pembantu) dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 5
Aliran Informasi Pengadaan Raw Material



Sumber : PT PAL Indonesia (Persero)

Dalam hal pengendalian anggaran *budget raw material* dan *auxiliary* ini dapat dilihat dalam gambar, menunjukkan bahwa *control budget* berada pada manajemen proyek. Gambar di halaman sebelumnya menunjukkan, divisi teknologi berdasarkan *keyplan/yardplan* membuat *material estimation* dilengkapi dengan kode katalog dimasukkan ke dalam modul PDM (*Product Data Management*) dan direlease ke departemen PPC (*Product Planning Control*). Departemen PPC setelah menerima data PDM (*Product Data Management*), kemudian melakukan *create request* dan menambahkan *input* jadwal pemakaian ke dalam *modul project delivery*. Melalui *modul purchasing* M01 diisi *budget code* dan direalisasikan ke Divisi Pengadaan. Divisi Pengadaan setelah menerima release M01 dari departemen PPC (*Product Planning Control*) melakukan penyelidikan (*inquiry*), *quotation* dan klarifikasi teknis/tender. Berdasarkan berita acara negoisasi dilakukan *input* harga dan vendor kedalam modul *procurement*.

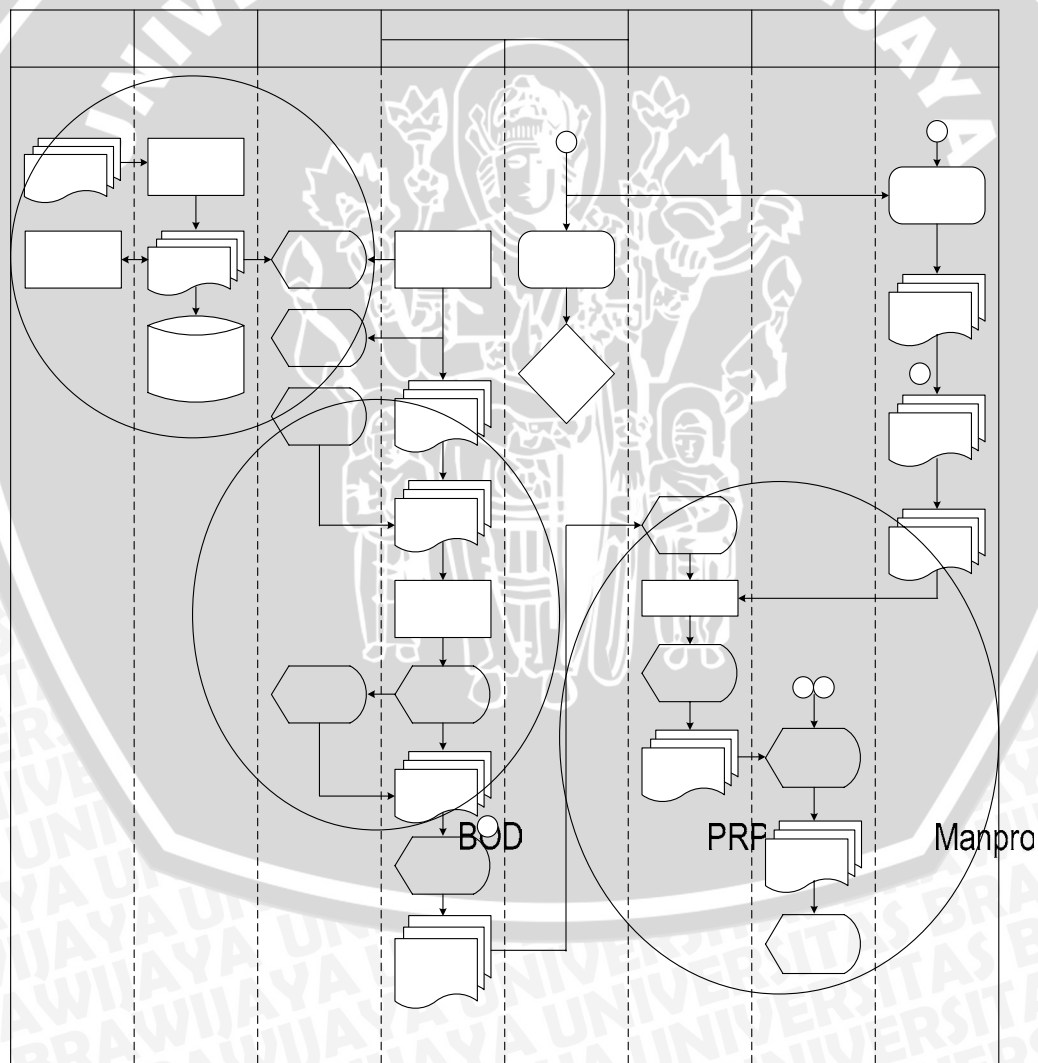
Kemudian manajemen proyek secara sistem melakukan *control budget*. Bila mata anggaran dan jumlah anggaran memenuhi maka proses *confirm PO* (*purchase order*) dilanjutkan oleh Divisi Pengadaan. Sistem secara otomatis melakukan *update budget* material proyek dan data bisa digunakan untuk menyusun *cash out plan*, serta divisi pengadaan bisa menerbitkan PO (*purchase order*) confirm dilengkapi dengan informasi permintaan pembukaan L/C (*letter and credit*).

Setelah mengetahui SOP (*standart operating procedure*) pada *budget* material proyek, selanjutnya adalah SOP (*standart operating procedure*) pengendalian *budget* pada jasa proyek – eksternal. Berikut penjelasannya:

C. Standart Operating Procedure untuk Budget Jasa Proyek – Eksternal

Seluruh transaksi realisasi penerbitan SPK (Surat Perintah Kerja) atau kontrak sub kontrak pekerjaan proyek atau pengadaan jasa proyek harus mengacu pada master *budget* jasa. Aliran informasi untuk *budget* jasa proyek – eksternal dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 6
Aliran Informasi Subkontraktor/ Jasa Eksternal



Sumber : PT PAL Indonesia (Persero)

Kontrak

SBLC &
Work Load Calc

Pengesahan IPP

IPP

Input
Budget

Work Load
Calculation

Dalam hal pengendalian anggaran subkontraktor/jasa eksternal ini dapat dilihat dalam gambar, menunjukkan bahwa *budgetary control* berada pada manajemen proyek. Gambar pada halaman sebelumnya menunjukkan bahwa *budget* disusun oleh *board of director* (BOD) yang meliputi direktur utama, direktur keuangan, direktur umum, dan direktur produksi. Setelah *budget* ditetapkan, selanjutnya manajer proyek melakukan *budgetary control*.

Jika mata anggaran dan jumlah anggarannya memenuhi SPK (Surat Perintah Kerja) atau *cover letter* maka dapat direlease. Pada saat proses release SPK (Surat Perintah Kerja) atau *cover letter* kontrak maka sekaligus sistem melakukan *update budget* dan dapat digunakan sebagai data untuk menyusun *cash out plan*. Dalam hal pengendalian anggaran subkontraktor/jasa eksternal ini dapat dilihat dalam gambar, menunjukkan bahwa *budgetary control* berada pada manajemen proyek.

Setelah mengetahui SOP (*Standart Operating Procedure*) pada *budget* jasa proyek eksternal, selanjutnya adalah SOP (*Standart Operating Procedure*) pengendalian *budget* pada biaya langsung lain-lain. Berikut penjelasannya:

D. *Standart Operating Procedure* untuk *Budget* biaya Langsung lain-lain

Seluruh transaksi realisasi biaya langsung lainnya harus mengacu pada IPP yang ada di dalam *database budget* proyek. Berdasarkan memo, sprint dan lain-lain, maka permintaan pembayaran dapat dilakukan oleh *user* atau divisi pelaksana dengan menjalankan program *payment*, *supplier invoice entry* maupun manual *voucher entry* dengan mengisi kode mata anggaran yang sesuai.

Kewenangan pengendali anggaran untuk *budget* biaya langsung lain-lain yang sudah tertuang dalam SOP (*Standart Operating Procedure*) adalah manajer proyek.

9. Informasi Anggaran pada Proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239.

Tabel dibawah ini adalah tabel IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) yang menunjukkan harga pokok produksi untuk satu unit kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239.



Tabel 2
HARGA POKOK PRODUKSI
1 (SATU) UNIT KAPAL LANDING PLATFORM DOCK
LPD W000239
Pembangunan sesuai kontrak dimulai tahun 2006 s/d tahun 2008

NO	URAIAN	UNIT	JUMLAH	HARGA/UNIT	HARGA (USD)	DIVISI PELAKSANA
I	MATERIAL					
	HULL CONSTRUCTION	Shipset	1	2,736,599.00	2,736,599.00	DIVISI PENGADAAN
	PAINTING & CORROSION CONTROL	Shipset	1	245,587.00	245,587.00	DIVISI PENGADAAN
	HULL OUTFITTING	Shipset	1	2,386,460.00	2,386,460.00	DIVISI PENGADAAN
	MACHINERY OUTFITTING	Shipset	1	517,000.00	517,000.00	DIVISI PENGADAAN
	ELECTRIC OUTFITTING	Shipset	1	542,500.00	542,500.00	DIVISI PENGADAAN
	Sub Total Material				6,428,146.00	
II	LABOUR COST	Shipset	1	2,502,750.00	2,502,750.00	DIVISI KAPAL PERANG
	Sub Total Labour Cost				2,502,750.00	
III	General Expenses	Shipset	1	1,114,750.00	1,114,750.00	
					1,114,750.00	
	TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI			10,045,646.00	10,045,646.00	

Sumber : PT PAL Indonesia (Persero)

Adapun rincian anggaran dari tabel sebelumnya :

Tabel 3
HARGA POKOK PRODUKSI
1 (SATU) UNIT KAPAL LANDING PLATFORM DOCK
LPD W000239

URAIAN	HARGA (USD)
I. MATERIAL	
a. HULL CONSTRUCTION :	
<i>Steel Plate (Mild steel)</i>	1,687,498.50
<i>Steel Profile (Mild steel)</i>	400,198.70
<i>HighTensile Steel Plate</i>	226,702.50
<i>HighTensile Steel Profile</i>	13,319.50
<i>Casting</i>	61,600.00
<i>Electrode for mild steel</i>	233,501.80
<i>Small Consumables Material</i>	113,778.00
TOTAL HULL CONSTRUCTION	2,736,599.00
b. PAINTING & CORROSION CONTROL :	
<i>Painting</i>	236,985.00
<i>Zinc Anodes</i>	8,602.00
TOTAL PAINTING & CORROSION CONTROL :	245,587.00
c. HULL OUTFITTING :	
<i>Windlass & Mooring Winches</i>	60,000.00
<i>Deck and Mooring Fitting</i>	30,000.00
<i>Davit</i>	10,000.00
<i>Anchor. Anchor chain. mooring ropes</i>	60,000.00
<i>LCVP</i>	5,000.00
<i>Post</i>	20,000.00
<i>Mast Mast Stay</i>	7,000.00
<i>Level gauging system</i>	40,000.00
<i>Material Consumption</i>	10,000.00
<i>Tanks</i>	50,000.00
<i>Joiner Bulkhead</i>	242,000.00
<i>Heat Fire Sound insulation</i>	90,000.00
<i>Deck Covering</i>	40,000.00
<i>Facilities for Helicopter</i>	71,000.00
<i>Furnitures</i>	170,000.00
<i>Private Lavatory</i>	170,000.00
<i>Other Inventory</i>	20,000.00

Tabel 3 (lanjutan)
HARGA POKOK PRODUKSI
1 (SATU) UNIT KAPAL LANDING PLATFORM DOCK
LPD W000239

URAIAN	HARGA (USD)
<i>Mechanical Ventilation</i>	222,000.00
<i>Window</i>	55,000.00
<i>Piping System</i>	440,000.00
<i>Rudder & Stock</i>	40,000.00
<i>Navigation aids</i>	20,000.00
<i>Lifesaving Equipment</i>	87,960.00
<i>Fire Fighting Equipment</i>	50,000.00
<i>Fire Detection System</i>	26,000.00
<i>Ladder</i>	30,000.00
<i>Small hatch. manhole</i>	10,000.00
<i>Steel doors</i>	30,000.00
<i>Awning. hand rails. ladders. Gratings etc</i>	23,500.00
<i>Dining and other room</i>	90,000.00
<i>Miscellaneous</i>	22,000.00
<i>Inventory</i>	75,000.00
<i>Other equipment</i>	50,000.00
<i>Damage control equipment</i>	20,000.00
TOTAL HULL OUTFITTING	2,386,460.00
d. MACHINERY OUTFITTING	
<i>Main Engine</i>	
<i>Material Consumption</i>	5,000.00
<i>Generator Material Consumption</i>	3,000.00
<i>Shafting and Propeller (CPP)</i>	
<i>Material Consumption</i>	2,000.00
<i>Shaft propelller and accessories</i>	100,000.00
<i>Material Consumption</i>	3,000.00
<i>Material Consumption</i>	4,000.00
<i>Material Consumption</i>	2,000.00
<i>Material Consumption</i>	5,000.00
<i>Air receiver</i>	37,000.00
<i>Oil and water for trial and test</i>	130,000.00
<i>Material Consumption</i>	4,000.00
<i>Other for machinery part</i>	40,000.00
<i>Air dyer</i>	50,000.00

Tabel 3 (lanjutan)
HARGA POKOK PRODUKSI
1 (SATU) UNIT KAPAL LANDING PLATFORM DOCK
LPD W000239

URAIAN	HARGA (USD)
<i>Material Consumption</i>	2,000.00
<i>Engineer workshop machinery</i>	80,000.00
<i>Inventory spare and tools</i>	50,000.00
TOTAL MACHINERY OUTFITTING	517,000.00
e. ELECTRIC OUTFITTING	
<i>Material Consumption</i>	10,000.00
<i>Batteries</i>	15,000.00
<i>Charging & discharging panel for battery</i>	5,000.00
<i>Illumination & Nav. Lighting Equipment</i>	60,000.00
<i>Bell. whistle horn</i>	20,000.00
<i>Electronic Clock</i>	12,000.00
<i>T/V Radio antenna System</i>	6,000.00
<i>TV DVD and Karaoke</i>	15,000.00
<i>CCTV camera with monitor</i>	7,000.00
<i>Radio communication/Call Signal system</i>	10,000.00
<i>Electrical Cabling & Related Material</i>	300,000.00
<i>Spare part for electric</i>	15,000.00
<i>Inventory for electric</i>	20,000.00
<i>Tools for electric and radio</i>	25,000.00
<i>Other for electric part</i>	22,500.00
TOTAL ELECTRIC OUTFITTING	542,500.00
TOTAL MATERIAL	6,428,146.00
II. LABOUR COSTS :	
<i>Jasa Internal</i>	2,502,750.00
<i>Jasa Sukontraktor</i>	
TOTAL LABOUR COSTS :	2,502,750.00
III. GENERAL EXPENSES :	
<i>Yard Plan PAL Portion</i>	40,000.00
<i>Fabrication Drawing</i>	160,000.00
<i>Moldoft drawing</i>	40,000.00
<i>Beban Builder Risk Insurance</i>	148,000.00
CLASSIFICATION	70,000.00
<i>Biaya Pembuatan Maket</i>	2,000.00
<i>Colour Air Photograph</i>	3,500.00

Tabel 3 (lanjutan)
HARGA POKOK PRODUKSI
1 (SATU) UNIT KAPAL LANDING PLATFORM DOCK
LPD W000239

URAIAN	HARGA (USD)
<i>Cost for trainee</i>	12,000.00
<i>Trainer Cost</i>	8,750.00
<i>Assist for training</i>	7,000.00
<i>Accommodation office for trainer and trainee</i>	21,000.00
<i>Dailiy transportation from house tp shipyard</i>	2,100.00
<i>Shop test Main Engine</i>	6,100.00
<i>Shop test controlable pitch propelller</i>	6,100.00
<i>Productivity Improvement</i>	150,000.00
Beban Acara Peresmian	40,000.00
Beban Acara Peresmian Lainnya	5,000.00
<i>Liability team</i>	150,000.00
<i>Daily transportation from house to shipyard</i>	6,000.00
<i>Security clearance</i>	9,200.00
<i>Guarantee Engineer</i>	20,000.00
<i>Certificates</i>	10,000.00
Biaya Adminstrasi Manajemen	12,000.00
<i>Ticket PAL Daewoo</i>	5,000.00
<i>Lumpsum Accomodation and others</i>	18,000.00
Beban QA	30,000.00
Beban Handling	103,000.00
TOTAL GENERAL EXPENSES :	1,114,750.00
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI	10,045,646.00

Sumber: PT PAL Indonesia (Persero)

10. Informasi Realisasi Anggaran pada proyek Kapal Landing Platform

Dock (LPD) W000239.

Tabel 4
REALISASI
Proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239

URAIAN	REALISASI (USD)
I. MATERIAL	
<i>a. HULL CONSTRUCTION :</i>	
<i>Steel Plate (Mild steel)</i>	2,509,593.92
<i>Steel Profile (Mild steel)</i>	399,255.12
<i>HighTensile Steel Plate</i>	212,152.67
<i>HighTensile Steel Profile</i>	13,304.07
<i>Casting</i>	66,013.58
<i>Electrode for mild steel</i>	255,976.01
<i>Small Consumables Material</i>	265,513.07
<i>TOTAL HULL CONSTRUCTION</i>	3,721,808.44
<i>b. PAINTING & CORROSION CONTROL :</i>	
<i>Painting</i>	260,466.42
<i>Zinc Anodes</i>	7,283.36
<i>TOTAL PAINTING & CORROSION CONTROL :</i>	267,749.78
<i>c. HULL OUTFITTING :</i>	
<i>Windlass & Mooring Winches</i>	59,881.78
<i>Deck and Mooring Fitting</i>	39,262.88
<i>Davit</i>	9,968.68
<i>Anchor. Anchor chain. mooring ropes</i>	59,919.17
<i>LCVP</i>	-
<i>Post</i>	18,200.83
<i>Mast Mast Stay</i>	6,996.90
<i>Level gauging system</i>	113,945.91
<i>Material Consumption</i>	9,999.40
<i>Tanks</i>	49,994.90
<i>Joiner Bulkhead</i>	296,318.18
<i>Heat Fire Sound insulation</i>	91,797.59
<i>Deck Covering</i>	60,490.46
<i>Facilities for Helicopter</i>	8,560.04
<i>Furnitures</i>	169,926.35
<i>Private Lavatory</i>	29,941.27
<i>Other Inventory</i>	105,111.53

Tabel 4 (lanjutan)
REALISASI
Proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239

URAIAN	REALISASI (USD)
<i>Mechanical Ventilation</i>	285,911.33
<i>Window</i>	54,966.91
<i>Piping System</i>	613,437.61
<i>Rudder & Stock</i>	51,831.51
<i>Navigation aids</i>	15,052.32
<i>Lifesaving Equipment</i>	242,231.04
<i>Fire Fighting Equipment</i>	40,511.74
<i>Fire Detection System</i>	-
<i>Ladder</i>	29,979.68
<i>Small hatch. manhole</i>	9,875.48
<i>Steel doors</i>	23,901.68
<i>Awning, hand rails, ladders, Gratings etc</i>	24,521.23
<i>Dining and other room</i>	89,823.70
<i>Miscellaneous</i>	21,996.45
<i>Inventory</i>	77,659.97
<i>Other equipment</i>	48,524.27
<i>Damage control equipment</i>	19,914.54
TOTAL HULL OUTFITTING	2,780,455.33
d. MACHINERY OUTFITTING	
<i>Material Consumption</i>	4,947.49
<i>Generator Material Consumption</i>	2,939.66
<i>Shafting and Propeller (CPP)</i>	-
<i>Material Consumption</i>	3,018.65
<i>Shaft propelller and accessories</i>	99,860.37
<i>Material Consumption</i>	1,970.19
<i>Material Consumption</i>	3,976.18
<i>Material Consumption</i>	1,979.76
<i>Material Consumption</i>	4,992.74
<i>Air receiver</i>	36,951.51
<i>Oil and water for trial and test</i>	172,231.37
<i>Material Consumption</i>	3,923.99
<i>Other for machinery part</i>	39,828.54
<i>Ducting for E/R</i>	7,950.39
<i>Air dyer</i>	832.54
<i>Material Consumption</i>	1,976.06

Tabel 4 (lanjutan)
REALISASI
Proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239

URAIAN	REALISASI (USD)
<i>Inventory spare and tools</i>	49,991.38
TOTAL MACHINERY OUTFITTING	480,870.22
e. ELECTRIC OUTFITTING	
<i>Material Consumption</i>	9,839.13
<i>Batteries</i>	14,177.58
<i>Charging & discharging panel for battery</i>	3,731.48
<i>Ilumination & Nav. Lighting Equipment</i>	93,000.00
<i>Bell. whistle horn</i>	19,911.43
<i>Electonic Clock</i>	11,996.64
<i>T/V Radio antenna System</i>	4,350.00
<i>TV DVD and Karaoke</i>	9,338.34
<i>CCTV camera with monitor</i>	3,600.00
<i>Radio communication/Call Signal system</i>	9,000.00
<i>Electrical Cabling & Related Material</i>	437,152.63
<i>Spare part for electric</i>	14,227.10
<i>Inventory for electric</i>	19,984.84
<i>Tools for electric and radio</i>	22,100.17
<i>Other for electric part</i>	22,216.62
TOTAL ELECTRIC OUTFITTING	730,625.96
TOTAL MATERIAL	7,981,509.73
II. LABOUR COSTS :	
<i>Jasa Internal</i>	-
<i>Jasa Sukontraktor</i>	1,722,095.51
TOTAL LABOUR COSTS :	1,722,095.51
III. GENERAL EXPENSES :	
<i>Yard Plan PAL Portion</i>	39,956.78
<i>Fabrication Drawing</i>	28,241.66
<i>Moldoft drawing</i>	7,593.49
<i>Beban Builder Risk Insurance</i>	274,313.59
CLASSIFICATION	58,478.47
<i>Biaya Pembuatan Maket</i>	1.200.03
<i>Colour Air Photograph</i>	-
<i>Training</i>	28,142.86
<i>Cost for trainee</i>	11,980.48
<i>Trainer Cost</i>	8,661.95

Tabel 4 (lanjutan)
REALISASI
 Proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239

URAIAN	REALISASI (USD)
<i>Accommodation office for trainer and trainee</i>	19,410.22
<i>Dailiy transportation from house tp shipyard</i>	1,977.59
<i>Shop test Main Engine</i>	5,598.45
<i>Shop test controlable pitch propelller</i>	5,813.82
<i>Productivity Improvement</i>	63,627.50
Beban Acara Peresmian	23,448.59
Beban Acara Peresmian Lainnya	4,974.95
<i>Liability team</i>	59,965.73
<i>Daily transportation from house to shipyard</i>	38.13
<i>Security clearance</i>	13.27
<i>Guarantee Engineer</i>	20,000.00
<i>Certificates</i>	2,855.07
Biaya Adminstrasi Manajemen	12,038.26
<i>Ticket PAL Daewoo</i>	-
<i>Lumpsum Accomodation and others</i>	165.34
Beban QA	8,983.56
Beban Handling	
<i>Transportation Cost for Material (incl. Tax etc)</i>	206,359.49
TOTAL GENERAL EXPENSES :	900,307.30
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI	10,603,912.54

Sumber: PT PAL Indonesia (Persero)

B. Analisis Data

Anggaran sangat penting bagi setiap perusahaan. Dengan adanya anggaran perusahaan mampu mengetahui tujuan apa yang harus dicapai di setiap proyek yang akan dilaksanakan. Anggaran yang ideal adalah yang mencapai kesuaian tujuan secara utuh dan secara simultan menciptakan suatu penggerak bagi manajer untuk mencapai tujuan secara etis. Anggaran harus dikendalikan agar *target* yang telah diterapkan perusahaan dapat tercapai. Alat yang digunakan untuk mengendalikan anggaran pada perusahaan disebut juga dengan *budgetary control*. *budgetary control* pada PT. PAL Indonesia (Persero) yang seharusnya dilaksanakan oleh manajemen proyek namun kenyataan di lapangan dilaksanakan oleh divisi akuntansi.

1. Implementasi *budgetary control* pada proyek Landing Platform Dock (LPD)

W000239

Dalam implementasi *budgetary control* ini, belum dijalankannya SOP (*Standar Operating Procedure*) *budgetary control* dengan baik, hal ini terlihat dari *update* database yang seharusnya sesuai SOP (*standar operating procedure*) dilakukan oleh Departemen PRP (Perencanaan dan Rekayasa Produksi) namun dilakukan oleh Departemen akuntansi manajemen. Hal ini disebabkan karena *budgetary control system* ini baru saja diimplementasikan serta belum disosialisasikannya dengan baik *budgetary control system* tersebut, sehingga belum adanya sumber daya manusia pada Departemen PRP (Perencanaan dan Rekayasa Produksi) yang mampu menjalankan tugas tersebut.

Mengenai SOP (*standar operating procedure*) *budgetary control* belum ditaati secara konsisten, hal ini terlihat juga dalam hal pengendalian *budget*. Berdasarkan SOP (*Standar Operating Procedure*) pengendali *budget* proyek adalah manajemen proyek

tetapi dalam kenyataannya manajemen proyek sering kali tidak mengetahui tentang detail realisasi anggaran proyeknya. Masalah diatas merupakan tanggung jawab dari kepala standarisasi.

Seperti dari data yang sudah disajikan dalam penyajian data, definisi-definisi dari *budgetary control* mempunyai kesamaan dengan landasan teori terutama dalam definisi *budget* dan *budgetary control*, sama-sama memiliki perencanaan dan pengendalian atas proses penggunaan dana, sumber daya perusahaan serta aktivitas perusahaan dibandingkan dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan. Implementasi *budgetary control* juga sesuai dengan definisi-definisi tersebut. Pada definisi *budget* proyek sangat erat kaitannya dengan *budget target*.

Implementasi *budgetary control* yang diterapkan oleh perusahaan bertujuan untuk mengendalikan biaya yang sudah dianggarkan. Aktivitas pengendalian ini dilaksanakan pada saat setelah diterbitkannya IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Dengan adanya pengendalian yang sudah ditetapkan oleh perusahaan diharapkan mampu mencapai *target* yang diharapkan. Sesuai dengan studi kasus pada penelitian ini, maka peneliti hanya akan menganalisis implementasi *budgetary control* pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239. Adapun tahapan *budgetary control* pada proyek landing platform dock (LPD) W000239, yaitu :

a. Persiapan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan bagian penting dari fungsi perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh manajer. Dengan adanya anggaran PT PAL Indonesia (Persero) mempunyai pedoman di dalam melaksanakan kegiatannya agar manajemen dapat mengukur tingkat keberhasilan perusahaan dan dapat mengembangkan rencana

perusahaan untuk masa yang akan datang. Hal ini bertujuan untuk melakukan penghematan dan agar realisasi biaya tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

Dalam menyusun anggaran, PT PAL Indonesia (Persero) harus yakin terhadap kemampuannya dalam mengendalikan biaya variable yang relevan dalam mencapai tujuan. Proses penyusunan anggaran di PT PAL Indonesia (Persero) dilaksanakan oleh setiap divisi yang berwenang dalam pembangunan proyek kapal yang sudah tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Setelah anggaran ditetapkan, manajemen melakukan pengendalian anggaran.

Sesuai dengan data yang sudah disajikan dalam penyajian data, bahwa anggaran untuk proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239 yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar \$ 10,045,646.00 (Tabel 2). Angka ini sudah menunjukkan *budget target* yang ditetapkan perusahaan sesuai dengan IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Nilai tersebut sudah tertuang dalam surat kontrak antara PT PAL Indonesia (Persero) dengan DAEWO INTERNATIONAL CORPORATION dengan IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) no : IPP/04/30000/VI/2006, tanggal 19 Juni 2006.

b. Perbandingan antara anggaran dengan realisasi.

Implementasi *budgetary control* yang diterapkan oleh perusahaan bertujuan untuk mengendalikan biaya yang sudah dianggarkan. Aktivitas pengendalian ini dilaksanakan pada saat setelah diterbitkannya IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Dengan adanya pengendalian yang sudah ditetapkan oleh perusahaan diharapkan mampu mencapai *target* yang diharapkan. Perbedaan yang besar antara hasil realisasi dengan yang direncanakan adalah bentuk umpan balik yang mengungkapkan bahwa kinerja tersebut diluar kendali. Perbandingan antara anggaran dengan realisasi dapat membantu

manajemen dalam mengetahui apakah *target* yang diinginkan perusahaan sudah tercapai atau belum.

Adapun dibawah ini adalah tabel anggaran beserta realisasinya untuk proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239.

Tabel 5
Rincian Anggaran dan Realisasi
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET	REALISASI	SELISIH	Favorable (F)/ Unfavorable (U)
I. MATERIAL				
<i>a. HULL CONSTRUCTION :</i>				
<i>Steel Plate (Mild steel)</i>	1,687,498.50	2,509,593.92	(822,095.42)	U
<i>Steel Profile (Mild steel)</i>	400,198.70	399,255.12	943.58	F
<i>HighTensile Steel Plate</i>	226,702.50	212,152.67	14,549.83	F
<i>HighTensile Steel Profile</i>	13,319.50	13,304.07	15.43	F
<i>Casting</i>	61,600.00	66,013.58	(4,413.58)	U
<i>Electrode for mild steel</i>	233,501.80	255,976.01	(22,474.21)	F
<i>Small Consumables Material</i>	113,778.00	265,513.07	(151,735.07)	U
TOTAL HULL CONSTRUCTION	2,736,599.00	3,721,808.44	(985,209.44)	U
<i>b. PAINTING & CORROSION CONTROL :</i>				
<i>Painting</i>	236,985.00	260,466.42	(23,481.42)	U
<i>Zinc Anodes</i>	8,602.00	7,283.36	1,318.64	F
TOTAL PAINTING & CORROSION CONTROL :	245,587.00	267,749.78	(22,162.78)	U
<i>c. HULL OUTFITTING :</i>				
<i>Windlass & Mooring Winches</i>	60,000.00	59,881.78	118.22	F
<i>Deck and Mooring Fitting</i>	30,000.00	39,262.88	(9,262.88)	U
<i>Davit</i>	10,000.00	9,968.68	31.32	F
<i>Anchor. Anchor chain. mooring ropes</i>	60,000.00	59,919.17	80.83	F
<i>LCVP</i>	5,000.00	-	5,000.00	F
<i>Post</i>	20,000.00	18,200.83	1,799.17	F
<i>Mast Mast Stay</i>	7,000.00	6,996.90	3.10	F
<i>Level gauging system</i>	40,000.00	113,945.91	(73,945.91)	U
<i>Material Consumption</i>	10,000.00	9,999.40	0.60	F
<i>Tanks</i>	50,000.00	49,994.90	5.10	F
<i>Heat Fire Sound insulation</i>	90,000.00	91,797.59	(1,797.59)	U
<i>Deck Covering</i>	40,000.00	60,490.46	(20,490.46)	U
<i>Facilities for Helicopter</i>	71,000.00	8,560.04	62,439.96	F

Tabel 5 (lanjutan)
Rincian Anggaran dan Realisasi
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET	REALISASI	SELISIH	Favorable (F)/ Unfavorable (U)
<i>Furnitures</i>	170,000.00	169,926.35	73.65	F
<i>Private Lavatory</i>	170,000.00	29,941.27	14,058.73	F
<i>Other Inventory</i>	20,000.00	105,111.53	(85,111.53)	U
<i>Mechanical Ventilation</i>	222,000.00	285,911.33	(63,911.33)	U
<i>Window</i>	55,000.00	54,966.91	33.09	F
<i>Piping System</i>	440,000.00	613,437.61	(173,437.61)	U
<i>Rudder & Stock</i>	40,000.00	51,831.51	(11,831.51)	U
<i>Navigation aids</i>	20,000.00	15,052.32	4,947.68	F
<i>Lifesaving Equipment</i>	87,960.00	242,231.04	(154,271.04)	U
<i>Fire Fighting Equipment</i>	50,000.00	40,511.74	9,488.26	F
<i>Fire Detection System</i>	26,000.00	-	26,000.00	F
<i>Ladder</i>	30,000.00	29,979.68	20.32	F
<i>Small hatch. manhole</i>	10,000.00	9,875.48	124.52	F
<i>Steel doors</i>	30,000.00	23,901.68	6,098.32	F
<i>Awning. hand rails. ladders. Gratings etc</i>	23,500.00	24,521.23	(1,021.23)	U
<i>Dining and other room</i>	90,000.00	89,823.70	176.30	F
<i>Miscellaneous</i>	22,000.00	21,996.45	3.55	F
<i>Inventory</i>	75,000.00	77,659.97	(2,659.97)	U
<i>Other equipment</i>	50,000.00	48,524.27	1,475.73	F
<i>Damage control equipment</i>	20,000.00	19,914.54	85.46	F
TOTAL HULL OUTFITTING	2,386,460.00	2,780,455.33	(393,995.33)	U
d. MACHINERY OUTFITTING				
<i>Material Consumption</i>	5,000.00	4,947.49	52.51	F
<i>Generator Material Consumption</i>	3,000.00	2,939.66	60.34	F
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	3,018.65	(1,018.65)	U
<i>Shaft propeller and accessories</i>	100,000.00	99,860.37	139.63	F
<i>Material Consumption</i>	3,000.00	1,970.19	1,029.81	F
<i>Material Consumption</i>	4,000.00	3,976.18	23.82	F
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	1,979.76	20.24	F
<i>Material Consumption</i>	5,000.00	4,992.74	7.26	F
<i>Air receiver</i>	37,000.00	36,951.51	48.49	F
<i>Oil and water for trial and test</i>	130,000.00	172,231.37	(42,231.37)	U
<i>Material Consumption</i>	4,000.00	3,923.99	76.01	F
<i>Other for machinery part</i>	40,000.00	39,828.54	171.46	F
<i>Ducting for E/R</i>		7,950.39	(7,950.39)	U
<i>Air drier</i>	50,000.00	832.54	49,167.46	F
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	1,976.06	23.94	F
<i>Engineer workshop machinery</i>	80,000.00	43,499.40	36,500.60	F
<i>Inventory spare and tools</i>	50,000.00	49,991.38	8.62	F

Tabel 5 (lanjutan)
Rincian Anggaran dan Realisasi
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET	REALISASI	SELISIH	Favorable (F)/ Unfavorable (U)
TOTAL MACHINERY OUTFITTING	517,000.00	480,870.22	36,129.78	F
e. ELECTRIC OUTFITTING				
Material Consumption	10,000.00	9,839.13	160.87	F
Batteries	15,000.00	14,177.58	822.42	F
Charging & discharging panel for battery	5,000.00	3,731.48	1,268.52	F
Ilumination & Nav. Lighting Equipment	60,000.00	93,000.00	(33,000.00)	U
Bell. whistle horn	20,000.00	19,911.43	88.57	F
Electonic Clock	12,000.00	11,996.64	3.36	F
T/V Radio antenna System	6,000.00	4,350.00	1,650.00	F
TV DVD and Karaoke	15,000.00	9,338.34	5,661.66	F
CCTV camera with monitor	7,000.00	3,600.00	3,400.00	F
Radio communication/Call Signal system	10,000.00	9,000.00	1,000.00	F
Electrical Cabling & Related Material	300,000.00	437,152.63	(137,152.63)	U
Spare part for electric	15,000.00	14,227.10	772.90	F
Inventory for electric	20,000.00	19,984.84	15.16	F
Tools for electric and radio	25,000.00	22,100.17	2,899.83	F
Other for electric part	22,500.00	22,216.62	283.38	F
TOTAL ELECTRIC OUTFITTING	542,500.00	730,625.96	(188,125.96)	U
TOTAL MATERIAL	6,428,146.00	7,981,509.73	(1,553,363.73)	U
II. LABOUR COSTS :				
Jasa Internal	2,502,750.00	-	2,502,750.00	F
Jasa Sukontraktor		1,722,095.51	(1,722,095.51)	U
TOTAL LABOUR COSTS :	2,502,750.00	1,722,095.51	780,654.49	F
III. GENERAL EXPENSES :				
Yard Plan PAL Portion	40,000.00	39,956.78	43.22	F
Fabrication Drawing	160,000.00	28,241.66	131,758.34	F
Moldoft drawing	40,000.00	7,593.49	32,406.51	F
Beban Builder Risk Insurance	148,000.00	274,313.59	(126,313.59)	U
CLASSIFICATION	70,000.00	58,478.47	11,521.53	F
Biaya Pembuatan Maket	2,000.00	1,200.03	799.97	F
Colour Air Photograph	3,500.00	-	3,500.00	F
Training	30,000.00	28,142.86	1,857.14	F
Cost for trainee	12,000.00	11,980.48	19.52	F
Trainer Cost	8,750.00	8,661.95	88.05	F
Assist for training	7,000.00	6,468.02	531.98	F
Accommodation office for trainer and trainee	21,000.00	19,410.22	1,589.78	F
Dailiy transportation from house tp shipyard	2,100.00	1,977.59	122.41	F
Shop test controlable pitch propelller	6,100.00	5,813.82	286.18	F

Tabel 5 (lanjutan)
Rincian Anggaran dan Realisasi
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET	REALISASI	SELISIH	Favorable (F)/ Unfavorable (U)
<i>Productivity Improvement</i>	150,000.00	63,627.50	86,372.50	F
Beban Acara Peresmian	40,000.00	23,448.59	16,551.41	F
Beban Acara Peresmian Lainnya	5,000.00	4,974.95	25.05	F
<i>Liability team</i>	150,000.00	59,965.73	90,034.27	F
<i>Daily transportation from house to shipyard</i>	6,000.00	38.13	5,961.87	F
<i>Security clearance</i>	9,200.00	13.27	9,186.73	F
<i>Guarantee Engineer</i>	20,000.00	20,000.00	0.00	F
<i>Certificates</i>	10,000.00	2,855.07	7,144.93	F
Biaya Adminstrasi Manajemen	12,000.00	12,038.26	(38.26)	U
<i>Ticket PAL Daewoo</i>	5,000.00	-	5,000.00	F
<i>Lumpsum Accomodation and others</i>	18,000.00	165.34	17,834.66	F
Beban QA	30,000.00	8,983.56	21,016.44	F
Beban Handling	103,000.00		103,000.00	F
<i>Transportation Cost for Material (incl. Tax etc)</i>		206,359.49	(206,359.49)	U
TOTAL GENERAL EXPENSES :	1,114,750.00	900,307.30	214,442.70	F
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI	10,045,646.00	10,603,912.54	(558,266.54)	U

Sumber: PT PAL Indonesia (Persero)

Berikut keterangan dari data realisasi *budget* proyek Landing Platform Dock (LPD)

W000239 :

- Budget* yang ditetapkan perusahaan untuk proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239 berdasarkan IPP sebesar \$ 10,045,646.00
- Realisasi adalah nilai realisasi dari anggaran yang telah ditetapkan.
- Budget* adalah rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan uang, yang berlaku untuk suatu periode tertentu. Dalam hal ini adalah *budget* pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W00239
- Selisih adalah perbedaan antara anggaran pengeluaran yang telah ditetapkan ditinjau kembali dengan realisasi pengeluaran atau perhitungan perbedaan antara *realisasi* dengan *budget*.

- e. *Favorable* adalah suatu keadaan jika pengeluaran atau biaya realisasi lebih rendah dari *budget* maka dalam hal ini dianggap menguntungkan.
- f. *Unfavorable* adalah suatu keadaan jika pengeluaran atau biaya realisasi lebih tinggi dari pada *budget* maka dalam hal ini dianggap tidak menguntungkan.

Dari tabel yang sudah disajikan pada halaman sebelumnya, dapat dilihat bahwa implementasi *budgetary control* untuk proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 tidak berjalan dengan baik, dan belum tercapainya *budget* yang menjadi *target* dari proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239. Hal ini disebabkan *budget* awal yang ditetapkan oleh PT. PAL Indonesia (Persero) yang tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Proyek) sebesar \$ 10,045,646.00, nilai ini juga termasuk *budget target* yang diharapkan oleh PT. PAL Indonesia (Persero). Namun pada akhir penyelesaian ternyata realisasi pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W00239 mengalami kenaikan anggaran sebesar \$ 558,266.54 yaitu menjadi \$ 10,603,912.54.

Dengan adanya kenaikan anggaran pada realisasi yang melebihi *budget* atau *target* awal ini dapat disimpulkan bahwa manajer kurang maksimal dalam melaksanakan pengendalian anggaran terhadap biaya-biaya yang melebihi dari nilai anggaran. Sehingga perlu diadakannya analisis atas penerapan *budgetary control* untuk mengetahui penyebab terjadinya *unfavorable* serta upaya dalam pengambilan atas terjadinya *unfavorable* tersebut.

2. Analisis Permasalahan yang timbul dalam implementasi *Budgetary Control* Pada Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239

Dalam implementasi *budgetary control* ini, belum dijalankannya SOP (*Standart Operating Procedure*) *budgetary control* dengan baik, hal ini terlihat dari *update*

database budget yang seharusnya sesuai dengan SOP (*Standart Operating Procedure*) dilakukan oleh Departemen PRP (Perencanaan dan Rekayasa Produksi) namun dilakukan oleh departemen akuntansi manajemen. Hal tersebut disebabkan karena *budgetary control* ini baru saja diimplementasikan serta belum disosialisasikannya dengan baik *budgetary control* tersebut, sehingga belum adanya sumber daya manusia pada departemen PRP (perencanaan dan rekayasa produksi) yang mampu menjalankan tugas tersebut.

Oleh karena belum disosialisasikan *budgetary control* dengan baik maka masih terdapat data-data realisasi yang tidak sesuai dengan yang tertuang pada IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Dimana masih ada item yang di dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) tidak dianggarkan namun di dalam realisasinya item tersebut muncul. Dan munculnya item-item yang tidak tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) ini yang membuat *budget* tidak mencapai *target* yang diharapkan.

Penyebab timbulnya *unfavourable* atau mengalami kerugian yang signifikan sangat berpengaruh pada peningkatan biaya produksi proyek ini. Dari hasil analisis ini nantinya dapat menemukan penyebab *unfavorable* dan mengoreksi kondisi tersebut. Dengan begitu pemborosan dan kenaikan dapat diketahui lebih akurat sehingga tindakan korektif dapat diambil. Dan dari analisis ini juga dapat digunakan sebagai dasar pertimbangan pengambilan kebijakan baik untuk perbaikan *budgetary control* maupun tindakan yang diambil untuk mencegah *unfavorable* pada proyek yang akan datang.

Sebaliknya bila terdapat *favorable* atau hal yang dianggap menguntungkan, dalam arti terjadi efisiensi biaya maka dapat dijadikan pedoman untuk terhindar dari

unfavorable pada proyek berikutnya dan pemberian *reward* untuk bagian yang berprestasi dalam melakukan efisiensi biaya. Secara keseluruhan analisis ini diharapkan mampu memberikan pertimbangan untuk mengambil kebijaksanaan yang tepat dalam upaya mencapai *budget target* pada proyek-proyek yang akan ditangani perusahaan berikutnya. Dalam analisis ini, terutama akan memfokuskan analisa permasalahan yang timbul berkaitan dengan implementasi *budgetary control*. Salah satunya yaitu *unfavorable* yang sangat material yang timbul pada *cost center* proyek ini dan sangat berpengaruh dalam kegagalan pencapaian *budget target*, namun manajemen tidak menentukan nilai materialitas dari *unfavorable* tersebut. Peneliti menganalisis pada beberapa *unfavorable* yang mempunyai nilai tinggi. Sesuai dengan *master budget* proyek ini terdapat tiga kelompok biaya, yaitu *material cost*, *labour cost*, dan *general expenses*. Adapun analisis sebagai berikut :

a. Analisis selisih *budget* pada material

Anggaran material dibagi menjadi lima kelompok anggaran, yaitu anggaran *hull construction*, anggaran *painting and corrosion control*, anggaran *hull outfitting*, anggaran *machinery outfitting*, dan anggaran *electric outfitting*. Kelima anggaran tersebut adalah anggaran material untuk kebutuhan pembangunan kapal.

1. Anggaran *Hull Construction*

Dalam anggaran *hull construction* terjadi *over budget* atau *unfavorable* yang sangat besar. Dilihat dari IPP awal yang menjadi target perusahaan yaitu sebesar \$ 2,736,599.00 sedangkan realisasinya sebesar \$ 3,721,808.44. Terjadi *unfavorable* yang signifikan tersebut terjadi pada anggaran *steel plate (mild steel)*, *casting*, *small consumables material*. Rinciannya sebagai berikut :

Tabel 6
Selisih Anggaran pada *Hull Construction*
(dalam dollar (USD))

<i>Hull Construction</i>	<i>Budget</i>	Realisasi	Selisih
<i>Steel Plate (Mild steel)</i>	1,687,498.50	2,509,593.92	(822,095.42)
<i>Casting</i>	61,600.00	66,013.58	(4,413.58)
<i>Electrode for mild steel</i>	233,501.80	255,976.01	(22,474.21)
<i>Small consumables material</i>	113,778.00	265,513.07	(151,735.07)

Sumber: PT. PAL Indonesia (Persero) data diolah

Nilai *unfavorable* pada anggaran *steel plate (mild steel)*, *electrode for mild steel* dikarenakan adanya penambahan panjang kapal, yang awalnya 122 meter menjadi 125 meter. Jadi kebutuhan akan steel plate bertambah, ini merupakan kesalahan dalam estimasi material yang dilakukan oleh divisi *design*. Pada anggaran *casting* dan *small consumables material* mempunyai proposisi yang cukup besar dibandingkan dengan nilai *unfavorable* yang lain pada anggaran *hull construction*. Hal ini dikarenakan adanya penambahan pada tempat parkir helicopter yang awalnya tiga menjadi lima tempat parkir untuk helicopter.

Dalam anggaran *hull construction* terdapat selisih antara anggaran awal berdasarkan IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) dengan realisasinya sebesar \$ 985,209.44. Ini menunjukkan bahwa adanya kerugian atau *unfavorable*.

Dengan begitu aktivitas yang terjadi pada *hull construction* harus dievaluasi dan dilakukan pengendalian anggaran yang baik untuk pembangunan kapal di masa

mendatang agar tidak terjadi *unfavorable* yang lebih merugikan pada pembangunan proyek kapal.

2. Anggaran *Painting and corrosion control*

Dalam anggaran *painting and corrosion control* terjadi *unfavorable* pada salah satu item di dalamnya, yang juga menyebabkan terjadi *unfavorable* secara total keseluruhan pada anggaran *painting and corrosion and control*. Rinciannya sebagai berikut:

Tabel 7
Selisih *Budget* pada *Painting and corrosion control*
(dalam dollar (USD))

<i>Painting and corrosion control</i>	<i>Budget</i>	Realisasi	Selisih
<i>Painting</i>	236,985.00	260,466.42	(23,481.42)

Sumber: PT. PAL Indonesia (Persero) data diolah

Nilai *unfavorable* pada item *painting* yang terdapat dalam anggaran *painting and corrosion control* sebesar \$ 23,481.42. Hal ini disebabkan karena adanya tambahan biaya untuk pengecatan pada plate kapal. Yang semula hanya dianggarkan \$ 236,985.00 namun dalam realisasinya sebesar \$ 260,466.42. sehingga dapat disimpulkan bahwa *budgetary control* pada anggaran *painting and corrosion control* perlu peningkatan lagi agar perusahaan tidak mengalami kerugian dimasa mendatang.

3. Anggaran *Hull Outfitting*

Dalam anggaran *hul outfitting* terjadi *over budget* atau *unfavourable*. Dilihat dari IPP awal yang menjadi target perusahaan yaitu sebesar \$ 2,386,460.00 sedangkan realisasinya sebesar \$ 2,780,455.33. Over budget yang signifikan terdapat pada anggaran *deck and mooring fitting, level gauging system, joiner bulkhead, heat fire sound insulation, deck covering, facilities for helicopter, other inventory, mechanical ventilation, piping system, rudder & stock, navigation aids, lifesaving equipment, awning. hand rails. ladders. gratings etc*, dan *inventory*. Hal ini membuat secara total dari anggaran *hull construction* juga mengalami *unfavorable* atau merugikan. Rinciannya sebagai berikut :

Tabel 8
Selisih *Budget* pada anggaran *Hull Outfitting*
(dalam dollar (USD))

<i>Hull Outfitting</i>	<i>Budget</i>	Realisasi	Selisih
<i>Deck and Mooring Fitting</i>	30,000.00	39,262.88	(9,262.88)
<i>Level gauging system</i>	40,000.00	113,945.91	(73,945.91)
<i>Joiner Bulkhead</i>	242,000.00	296,318.18	(54,318.18)
<i>Heat Fire Sound insulation</i>	90,000.00	91,797.59	(1,797.59)
<i>Deck Covering</i>	40,000.00	60,490.46	(20,490.46)
<i>Other Inventory</i>	20,000.00	105,111.53	(85,111.53)
<i>Mechanical Ventilation</i>	222,000.00	285,911.33	(63,911.33)
<i>Piping System</i>	440,000.00	613,437.61	(173,437.61)
<i>Rudder & Stock</i>	40,000.00	51,831.51	(11,831.51)
<i>Lifesaving Equipment</i>	87,960.00	242,231.04	(154,271.04)
<i>Awning. hand rails. ladders. Gratings etc</i>	23,500.00	24,521.23	(1,021.23)
<i>Inventory</i>	75,000.00	77,659.97	(2,659.97)

Sumber: PT PAL Indonesia (Persero) data diolah

Dari tabel yang sudah disajikan dihalaman sebelumnya dapat dilihat bahwa dalam anggaran *hull outfitting* terjadi *unfavorable* atau realisasi tidak sesuai anggaran. Hal ini dikarenakan bahwa kuantitas material yang dibutuhkan tidak sesuai dengan yang di anggarkan. Adanya penambahan kuantitas material ini karena adanya permintaan dari satuan pengawasan pembangunan kapal. Yang awalnya dianggarkan 483 *pieces* (set) namun dalam realisasinya membutuhkan 1257 *pieces* (set) dari semua total material yang ada di dalam *hull outfitting*. Hal ini yang menyebabkan adanya *unfavorable* pada item-item yang sudah di tampilkan pada tabel diatas.

Sehingga dapat disimpulkan *cost center* pada *hull outfitting* tidak dapat mencapai *budget* yang sudah ditargetkan perusahaan yaitu yang tertuang dalam IPP (instruksi pelaksanaan pekerjaan). Dengan begitu aktivitas yang terjadi pada *hull outfitting* perlu peningkatan lagi dalam hal *budgetary control*, agar perusahaan tidak lagi mengalami *unfavorable* dalam pembangunan kapal di masa yang akan datang.

4. Anggaran *Machinery Outfitting*

Dalam anggaran *machinery outfitting* dapat dilihat secara total mengalami *favorable* atau menguntungkan perusahaan, akan tetapi sebenarnya masih ada item-item di dalamnya yang *unfavorable*. Rinciannya sebagai berikut:

Tabel 9
Selisih *Budget* pada *Machinery Outfitting*
(dalam dollar (USD))

<i>Machinery Outfitting</i>	<i>Budget</i>	Realisasi	Selisih
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	3,018.65	(1,018.65)
<i>Oil and water for trial and test</i>	130,000.00	172,231.37	(42,231.37)
<i>Ducting for E/R</i>	-	7,950.39	(7,950.39)

Sumber: PT. PAL Indonesia (Persero) data diolah

Tabel diatas menunjukkan bahwa terjadi *unfavorable* pada anggaran material *consumption, oil and water for trial and test* dan *ducting for E/R*, hal ini dikarenakan bahwa ada permintaan dari satuan pengawas pembangunan proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 pada material yang ada dalam *machinery outfitting*. Jumlah seharusnya hanya 153 *pieces* (set) namun pada realisasinya bertambah sebanyak 820 *pieces* (set). Dari kenaikan permintaan itulah yang menyebabkan anggaran *material consumption, oil and water for trial and test* dan *ducting for E/R* terjadi *unfavorable* atau kekurangan anggaran yang tidak menguntungkan. Untuk anggaran *ducting for E/R* pihak perusahaan sebelumnya tidak menganggarkan.

Perubahan anggaran yang terjadi dalam *machinery outfitting* secara umum juga dikarenakan adanya *kurs* mata uang asing yang saat itu sedang meningkat, sehingga disaat pemesanan tambahan material dalam anggaran *machinery outfitting* membuat perusahaan mengalami kerugian.

Dapat disimpulkan, meskipun secara total anggaran *machinery outfitting* mengalami *favorable*, namun implementasi *budgetary control* belum berjalan maksimal karena masih ada item-item yang *unfavorable*. Jadi, aktivitas yang terjadi pada *hull construction* harus di evaluasi dan dilakukan pengendalian anggaran yang baik untuk pembangunan kapal di masa mendatang agar tidak terjadi *unfavorable* yang lebih merugikan pada pembangunan proyek kapal.

5. Anggaran *Electric Outfitting*

Dalam anggaran *electric outfitting* terjadi *unfavourable*. Dilihat dari IPP awal yang menjadi target perusahaan yaitu sebesar \$ 542,500.00 sedangkan realisasinya

sebesar \$ 730,625.96. Jadi dalam anggaran *electric outfitting* secara total mengalami kerugian sebesar \$ 188,125.96. Rinciannya sebagai berikut:

Tabel 10
Selisih *Budget* pada anggaran *Electric Outfitting*
(dalam dollar (USD))

<i>Electric outfitting</i>	<i>Budget</i>	Realisasi	Selisih
<i>Illumination & Nav. Lighting Equipment</i>	60,000.00	93,000.00	(33,000.00)
<i>Electrical Cabling & Related Material</i>	300,000.00	437,152.63	(137,152.63)

Sumber: PT PAL Indonesia (Persero) data diolah

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa anggaran pada item *illumination & Nav. lighting equipment* dan *electrical cabling & related* mengalami kekurangan anggaran. Hal ini dikarenakan bahwa ada permintaan tambahan material dari satuan pengawas pembangunan proyek kapal. Dimana pada awalnya hanya 26 *pieces* (set) namun dalam realisasinya menjadi 280 *pieces* (set). Perubahan anggaran yang terjadi dalam *electric outfitting* secara umum juga dikarenakan adanya *kurs* mata uang asing yang saat itu sedang meningkat, sehingga disaat pemesanan tambahan material dalam anggaran *electric outfitting* membuat perusahaan mengalami kerugian.

Sehingga dapat disimpulkan *cost center* pada *electric outfitting* tidak dapat mencapai *budget* yang sudah ditargetkan perusahaan yaitu yang tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Dengan begitu aktivitas yang terjadi pada *electric outfitting* perlu peningkatan lagi dalam hal *budgetary control*, agar perusahaan tidak lagi mengalami *unfavorable* atau *kerugian* dalam pembangunan kapal di masa yang akan datang.

Analisis anggaran *hull construction*, anggaran *painting and corrosion control*, anggaran *hull outfitting*, anggaran *machinery outfitting* dan anggaran *electric outfitting* adalah bagian dari *cost center* material. Secara perhitungan total material jika ditinjau dari nilai anggaran yang tertuang dalam IPP (instruksi pelaksanaan pekerjaan) maka perusahaan mengalami *unfavorable* atau kerugian sebesar \$ 1,553,363.73. Jadi Dapat disimpulkan bahwa *cost center* material mengalami kegagalan dalam pencapaian *budget target*.

b. Analisis selisih *budget* pada *labour cost*

Sesuai dengan *standard operating procedure*, *labour cost* dibagi menjadi dua *cost center* yaitu jasa internal dan jasa eksternal. Dalam anggaran *labour cost* ini perusahaan mengalami *favorable* atau menguntungkan perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari anggaran yang sesuai target atau anggaran yang tercantum dalam IPP (instruksi pelaksanaan pekerjaan) sebesar \$ 2,502,750.00 serta realisasinya sebesar 1,722,095.51. Perusahaan mendapat keuntungan sebesar \$ 780,654.49.

Ini menunjukkan bahwa aktivitas *budgetary control* yang terjadi pada *labour cost* sudah dikendalikan dengan baik dan sudah optimal. Dengan begitu aktivitas yang terjadi pada *labour cost* dapat menjadi pedoman dalam pembangunan kapal berikutnya.

c. Analisis selisih *budget* pada *general expenses*

Dalam anggaran *general expenses* dapat dilihat secara total mengalami *favorable* atau menguntungkan perusahaan, akan tetapi sebenarnya masih ada item-item di dalamnya yang *unfavorable*. Rinciannya sebagai berikut:

Tabel 11
Selisih *Budget* Pada *General Expenses*
(dalam dollar (USD))

<i>General Expenses</i>	<i>Budget</i>	Realisasi	Selisih
Beban <i>Builder Risk Insurance</i>	148,000.00	274,313.59	(126,313.59)
Biaya Adminstrasi Manajemen	12,000.00	12,038.26	(38.26)
<i>Transportation Cost for Material (incl. Tax etc)</i>	-	206,359.49	(206,359.49)

Sumber: PT. PAL Indonesia (Persero) data diolah

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai dari realisasi beban *builder risk insurance* melebihi target anggaran yang harus dicapai. Ini dikarenakan bahwa tidak maksimal manajemen proyek dalam bekerja sehingga jadwal pembuatan kapal mundur atau tidak sesuai jadwal. Untuk biaya administrasi manajemen yang terjadi *unfavorable* ini dikarenakan manajemen kurang baik dalam menggunakan biaya. Pihak manajemen mengadakan kunjungan ke luar negeri dalam rangka memantau mesin yang dipesan, terjadi *unfavorable* ini dikarenakan kurang memperhatikan *kurs* dollar. Jadi *unfavorable* tak dapat dihindari.

Untuk *transportation cost for material (incl. tax etc)* hal ini dikarenakan karena barang tidak segera diambil oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus membayar pajak material pada pelabuhan dan biaya administrasi untuk mengambil barang kembali. Biaya ini seharusnya tidak boleh terjadi sehingga tidak akan pernah tertuang dalam IPP (Instrksi Pelaksanaan Pekerjaan), yang menyebabkan terjadinya *unfavorable* pada item *transportation cost for material*. Beban ini disebut dengan biaya *demurrage*.

Meskipun terjadi *unfavorable* pada item-item yang sudah dijelaskan di halaman sebelumnya, namun perusahaan masih mendapatkan keuntungan. Hal ini dapat terlihat pada anggaran sebesar \$ 1,114,750.00 dengan realisasinya hanya \$ 900,307.30 dan perusahaan mendapat keuntungan sebesar \$ 214,442.70. Jadi dapat disimpulkan bahwa aktivitas *budgetary control* dalam anggaran *general expenses* dapat digunakan untuk pedoman dalam pembangunan kapal di masa mendatang.

Setelah mengetahui *selisih budget* dan mengetahui *favorable* maupun *unfavorable* pada anggaran proyek Landing platform Dock (LPD) W000239, dan dapat disimpulkan bahwa *budgetary control* belum dilaksanakan dengan baik karena *budget target* tidak tercapai. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk melakukan tindakan koreksi. Tindakan koreksi yang diambil perusahaan adalah dengan cara merevisi anggaran.

3. Analisis Pengambilan Kebijakan atas Permasalahan yang Timbul dengan Adanya Implementasi *Budgetary Control*

Setelah mengetahui perbandingan antara *actual performance* dengan *budgetary performance*, maka manajemen telah membuat revisi anggaran berdasarkan atas item-item yang membutuhkan penambahan anggaran. Berdasarkan hasil analisis permasalahan yang timbul dalam implementasi *budgetary control* di atas, dapat diketahui bagaimana manajemen proyek dalam mengambil kebijakan atas terjadinya permasalahan yang timbul atas terjadinya kekurangan anggaran dalam arti *unfavorable* dalam proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239. Secara umum tindakan yang dilakukan adalah tindakan koreksi dari keseluruhan aktivitas *budgetary control*. Tindakan koreksinya yaitu mengajukan penambahan anggaran pada pejabat berwenang

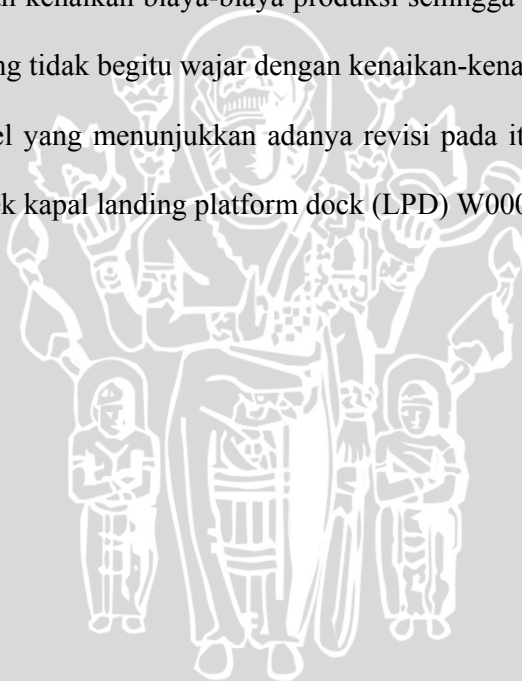
karena *budgetary control system* akan menolak realisasi penggunaan anggaran bila dana dalam anggaran tersebut tidak mencukupi.

Sering kali direktur pembangunan kapal selaku pejabat yang berwenang dalam pengambilan keputusan atas pengajuan penambahan anggaran tersebut menyetujui pengajuan tersebut. Hal ini merupakan faktor yang sangat berpengaruh terjadinya nilai perubahan anggaran yang besar, sehingga *budget target* yang tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) tidak tercapai dan penyimpangan antara anggaran yang sudah direvisi dengan anggaran awal atau *budget target* nilainya sangat besar. Disisi lain penetapan anggaran awal atau *budget target* yang begitu ketat, sehingga ada item-item yang muncul disaat pembangunan kapal berjalan. *Budgetary control* diimplementasikan dengan tujuan membantu pencapaian *budget target* dengan cara menekan terjadinya kekurangan anggaran atau *unfavorable*. *Budgetary control* dapat bekerja dengan baik tidak lepas dari kebijaksanaan yang diambil ketika terjadi *unfavorable*. Berdasarkan hasil analisis permasalahan yang timbul pada Landing Platform Dock (LPD) W000239, penyebab terjadinya *unfavorable* dalam proyek tersebut secara umum sebagai berikut:

- a. Penjadwalan pengadaan barang/material oleh divisi pengadaan kurang tepat. Hal ini menyebabkan munculnya beban *demurrage*, yaitu biaya yang timbul ketika barang yang terdapat di kontainer yang sudah ada di pelabuhan melebihi masa *free of charge* yang sudah ditetapkan. Secara umum *free of charge* selama tujuh hari. Selebihnya dari tujuh hari maka pihak importir dikenakan biaya *demurrage*.
- b. Estimasi yang kurang tepat terhadap kebutuhan material. Kesalahan estimasi kebutuhan material merupakan tanggung jawab divisi *design*.

- c. Terdapat beban-beban yang belum tertuang di dalam anggaran awal yang berdasarkan IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Contohnya beban *demurrage*, biaya jasa eksternal/subkontraktor, dan penambahan material.
- d. Tidak tercapainya indeks produktivitas yang ditargetkan. Terbukti bahwa perusahaan memakai jasa eksternal.
- e. Tidak sebandingnya nilai kontrak dengan biaya produksi karena nilai kontrak yang diamandement pada tanggal 19 Juni 2006 dirasa kurang memperhatikan estimasi kenaikan harga dan kenaikan biaya-biaya produksi sehingga menciptakan kebijakan anggaran ketat yang tidak begitu wajar dengan kenaikan-kenaikan tersebut.

Berikut disajikan tabel yang menunjukkan adanya revisi pada item-item yang tertuang dalam anggaran proyek kapal landing platform dock (LPD) W000239.



Tabel 12
 Anggaran yang mengalami revisi
 Pada proyek Kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239
 (dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET/IPP	BUDGET REVISI
I. MATERIAL		
a. HULL CONSTRUCTION		
<i>Steel Plate (Mild steel)</i>	1,687,498.50	2,379,311.00
<i>Steel Profile (Mild steel)</i>	400,198.70	413,517.20
<i>HighTensile Steel Profile</i>	13,319.50	132,782.30
<i>Casting</i>	61,600.00	7,542.00
<i>Electrode for mild steel</i>	233,501.80	256,852.00
<i>Small Consumables Material</i>	113,778.00	125,156.00
TOTAL HULL CONSTRUCTION	2,509,896.50	3,315,160.50
b. PAINTING & CORROSION CONTROL :		
<i>Painting</i>	236,985.00	260,684.00
<i>Zinc Anodes</i>	8,602.00	26,602.00
TOTAL PAINTING & CORROSION CONTROL :	245,587.00	287,286.00
c. HULL OUTFITTING :		
<i>Level gauging system</i>	40,000.00	121,125.00
<i>Joiner Bulkhead</i>	242,000.00	327,114.00
<i>Piping System</i>	440,000.00	605,724.00
<i>Fire Fighting Equipment</i>	50,000.00	70,434.00
TOTAL HULL OUTFITTING	2,386,460.00	2,780,455.33
d. MACHINERY OUTFITTING		
<i>Shafting and Propeller (CPP)</i>	-	74,474.00
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	3,000.00
<i>Oil and water for trial and test</i>	130,000.00	175,452.00
TOTAL MACHINERY OUTFITTING	517,000.00	706,926.00
e. ELECTRIC OUTFITTING		
<i>Illumination & Nav. Lighting Equipment</i>	60,000.00	93,000.00
<i>Electrical Cabling & Related Material</i>	300,000.00	404,149.00
TOTAL ELECTRIC OUTFITTING	542,500.00	679,649.00
TOTAL MATERIAL	6,428,146.00	7,993,551.00
II. LABOUR COSTS :		
<i>Jasa Sukontraktor</i>	-	1,807,925.00
TOTAL LABOUR COSTS :	2,502,750.00	2,582,750.00
III. GENERAL EXPENSES :		
<i>Transportation Cost for Material (incl. Tax etc)</i>	-	206,359.49
TOTAL GENERAL EXPENSES :	1,114,750.00	1,004,750.00
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI	10,045,646.00	11,581,051.00

Sumber: PT.PAL Indonesia (Persero) data diolah

Revisi pada item-item diatas dilakukan sebagai tindakan koreksi dari perusahaan dalam mempertanggungjawabkan anggaran yang mengalami over budget. Revisi ini

dilakukan hanya pada item-item yang membutuhkan penambahan dana serta tidak ada item-item yang *unfavorable* atau merugikan perusahaan. Dari tabel yang sudah tersedia diatas, peneliti menganalisis pada tiap *cost center* yang anggarannya sudah dilakukan revisi. Adapun analisis revisi anggaran sebagai berikut :

a. Analisis pada revisi anggaran material

Anggaran material dibagi menjadi lima kelompok anggaran, yaitu anggaran *hull construction*, anggaran *painting and corrosion control*, anggaran *hull outfitting*, anggaran *machinery outfitting*, dan anggaran *electric outfitting*. Kelima anggaran tersebut adalah anggaran material untuk kebutuhan pembangunan kapal.

1. Anggaran *Hull Construction*

Dalam anggaran *hull construction* terjadi revisi anggaran pada semua item. Dilihat dari IPP awal yang menjadi target perusahaan yaitu sebesar \$ 2,736,599.00 sedangkan realisasinya sebesar \$ 3,721,808.44. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk melakukan revisi. Rincian revisi sebagai berikut:

Tabel 13
Revisi anggaran pada *Hull Construction*
(dalam dollar (USD))

<i>Hull Construction</i>	<i>Budget</i>	<i>Budget Revisi</i>
<i>Steel Plate (Mild steel)</i>	1,687,498.50	2,379,311.00
<i>Steel Profile (Mild steel)</i>	400,198.70	413,517.20
<i>High tensile steel profile</i>	13,319.50	132,782.30
<i>Casting</i>	61,600.00	7,542.00
<i>Hull Construction</i>	<i>Budget</i>	<i>Budget Revisi</i>
<i>Electrode for mild steel</i>	233,501.80	256,852.00
<i>Small consumables material</i>	113,778.00	125,156.00

Sumber: data diolah

Nilai revisi atau penambahan anggaran pada item *steel Plate (Mild steel)*, *steel Profile (Mild steel)*, *high tensile steel plate*, *high tensile steel profile*, *electrode for mild steel*, yang tercantum diatas dikarenakan adanya penambahan panjang kapal. Jadi kebutuhan akan material meningkat, ini merupakan kesalahan dalam estimasi material yang dilakukan oleh divisi *design*.

Selisih antara perubahan anggaran awal berdasarkan IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) dengan realisasinya sebesar \$ 985,209.44. Ini menunjukkan bahwa adanya kerugian atau *unfavorable*. Dengan adanya kerugian tersebut perusahaan melakukan revisi dengan merubah anggaran awal yang tertuang dalam IPP sebesar \$ 2,736,599.00 menjadi \$ 3,541,863.00. Revisi yang dilakukan perusahaan ini agar item yang mengalami kekurangan anggaran tidak lagi merugikan karena perusahaan sudah melakukan penambahan anggaran pada *hull construction*. Revisi ini dilakukan atas persetujuan direktur agar pembangunan kapal tetap berjalan.

Dengan begitu aktivitas yang terjadi pada *hull construction* harus dievaluasi dan dilakukan pengendalian anggaran yang baik untuk pembangunan kapal di masa mendatang agar tidak terjadi revisi anggaran dikarenakan *unfavorable* yang lebih merugikan pada pembangunan proyek kapal.

2. Anggaran *Painting and corrosion control*

Dalam anggaran *painting and corrosion control* perusahaan melakukan revisi pada kedua item yang ada di dalamnya. Berikut rinciannya :

Tabel 14
Revisi anggaran pada *Painting and corrosion control*
(dalam dollar (USD))

<i>Painting and Corrosion control</i>	<i>Budget</i>	<i>Budget Revisi</i>
<i>Painting</i>	236,985.00	260,684.00
<i>Zinc Anodes</i>	8,602.00	26,602.00

Sumber: data diolah

Nilai revisi atau penambahan anggaran pada *painting dan zinc anacodes* yang dilakukan oleh perusahaan ini dikarenakan adanya penambahan spesifikasi order dari pelanggan. Spesifikasi order dari pelanggan diluar dari anggaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu revisi tidak dapat dihindari agar tetap berlangsungnya pengerjaan pada proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239.

Secara total revisi penambahan anggaran sebesar \$ 41,699.00 dari anggaran awal yang tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan) sebelum revisi sebesar \$ 245.587, dan revisi *budget* sebesar \$ 287.286. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *budgetary control* pada *painting and corrosion control* sebenarnya sudah cukup baik, namun karena ada penambahan biaya yang tidak terduga dari pihak pemesan maka aktivitas yang terjadi pada *painting and corrosion control* harus dievaluasi dan lebih cermat dalam estimasi kebutuhan yang diperlukan oleh pelanggan, agar pembangunan kapal dimasa yang akan datang tidak perlu lagi untuk merevisi anggaran pada *painting and corrosion control*.

3. Anggaran *Hull Outfitting*

Dalam anggaran *hull outfitting* mengharuskan perusahaan melakukan revisi. Dilihat dari IPP awal yang menjadi target perusahaan yaitu sebesar \$ 2,386,460.00 sedangkan realisasinya sebesar \$ 2,780,455.33. Adapun rincian item yang telah direvisi oleh perusahaan, diantaranya :

Tabel 15
Revisi anggaran pada *Hull Outfitting*
(dalam dollar (USD))

<i>Hull Outfitting</i>	<i>Budget</i>	<i>Budget Revisi</i>
<i>Level gauging system</i>	40,000.00	121,125.00
<i>Joiner Bulkhead</i>	242,000.00	327,114.00
<i>Piping System</i>	440,000.00	605,724.00
<i>Rudder & Stock</i>	40,000.00	78,970.00
<i>Fire Fighting Equipment</i>	50,000.00	70,434.00

Sumber: data diolah

Dari empat material yang ada di dalam anggaran *hull outfitting* terjadi revisi anggaran atau reaisasi tidak sesuai anggaran. Hal ini dikarenakan bahwa kuantitas material yang dibutuhkan tidak sesuai dengan yang di anggarkan. Adanya penambahan kuantitas material ini karena adanya permintaan dari satuan pengawasan pembangunan kapal. Namun selain itu adanya perbedaan *kurs* mata uang pada saat pemesanan penambahan *pieces* (set) saat itu. Revisi ini dilakukan atas persetujuan direktur agar pembangunan kapal tetap berjalan.

Sehingga dapat disimpulkan *cost center* pada *hull outfitting* sesungguhnya terjadi penambahan biaya dan belum mencapai *budget target* awal *hull outfitting* yang tertuang dalam IPP (Instruksi Pelaksanaan Pekerjaan). Dengan begitu aktivitas yang

terjadi pada *hull outfitting* harus dievaluasi dan dilakukan pengendalian anggaran yang baik untuk pembangunan kapal di masa mendatang.

4. Anggaran *Machinery Outfitting*

Dalam anggaran *machinery outfitting* mengharuskan perusahaan melakukan revisi. Dari anggaran IPP awal sebesar \$ 517,000.00 menjadi \$ 706,876.00. Terdapat penambahan anggaran sebesar \$ 189,876.00. berikut rinciannya:

Tabel 16
Revisi anggaran pada *Machinery Outfitting*
(dalam dollar (USD))

<i>Machinery Outfitting</i>	<i>Budget</i>	<i>Budget Revisi</i>
<i>Shafting and propeller (CPP)</i>	-	74,474.00
<i>Oil and water for trial and test</i>	130,000.00	175,452.00
<i>Ducting for E/R</i>	-	70,000.00

Sumber: data diolah

Nilai tambahan anggaran atau revisi untuk item *shafting and propeller*, dan *ducting for E/R* ini muncul di anggaran yang mengalami revisi. Hal ini disebabkan kurang akuratnya dalam estimasi untuk material *machinery outfitting*. Sehingga masih ada item yang membutuhkan biaya diluar apa yang sudah dianggarkan perusahaan. Revisi ini dilakukan atas persetujuan direktur agar pembangunan kapal tetap berjalan.

Sehingga dapat disimpulkan *cost center* pada *machinery outfitting* sesungguhnya terjadi penambahan biaya yang tak terduga yang harus memaksa perusahaan untuk melakukan revisi. Dengan begitu aktivitas yang terjadi pada *hull outfitting* harus

dievaluasi dan dilakukan pengendalian anggaran yang baik untuk pembangunan kapal di masa mendatang.

5. Anggaran *Electric Outfitting*

Dalam anggaran *electric outfitting* terjadi revisi anggaran pada salah satu itemnya. Dilihat dari IPP awal yang menjadi target perusahaan yaitu sebesar \$ 542,500.00 sedangkan realisasinya sebesar \$ 730,625.96. penambahan anggaran yang cukup besar hanya terjadi pada satu item saja yaitu pada item *electrical cabling & related material*. Perusahaan melakukan revisi ini dikarenakan adanya permintaan tambahan material dari satuan pengawas pembangunan proyek kapal. Jadi revisi anggaran tidak bisa dihindari dengan alasan agar perusahaan tetap mendapat keuntungan dan proses pembangunan proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 tetap berjalan.

Sehingga dapat disimpulkan *cost center* pada *electric outfitting* terjadi penambahan anggaran dan belum mencapai *budget target* awal *electrical outfitting*. Dengan begitu aktivitas yang terjadi pada *electric outfitting* harus dievaluasi dan dilakukan pengendalian dengan baik untuk pembangunan kapal dimasa mendatang.

Analisis anggaran *hull construction*, anggaran *painting and corrosion control*, anggaran *hull outfitting*, anggaran *machinery outfitting* dan anggaran *electric outfitting* adalah bagian dari *cost center* material. Secara perhitungan total material jika ditinjau dari nilai anggaran yang tertuang dalam IPP yang sudah dilakukan revisi, *cost center* material ini mengalami kerugian karena *budget* awal yang menjadi kontrak atau *budget target* yang tertuang dalam IPP (Instruktur Pelaksanaan Pekerjaan) sebelum revisi mengalami penambahan anggaran sebesar \$ 1,535,405.00.

Dapat disimpulkan bahwa *budgetary control* pada *cost center* material mengalami kegagalan dalam pencapaian *budget target*.

b. Analisis revisi pada anggaran *labour cost*

Sesuai dengan *standard operating procedure*, *labour cost* dibagi menjadi dua *cost center* yaitu jasa internal dan jasa eksternal. Adapun rincian revisi pada *labour cost*:

Tabel 17
Revisi anggaran pada *labour cost*
(dalam dollar (USD))

<i>Labour cost</i>	<i>Budget</i>	<i>Budget Revisi</i>
Jasa Internal	2,502,750.00	774,825.00
Jasa Eksternal	-	1,807,925.00

Sumber: data diolah

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa anggaran awal yang sudah diterapkan perusahaan anggaran pada jasa internal. Hal ini perusahaan mengharapkan bahwa pengerjaan kapal dapat ditangani oleh karyawan yang ada di dalam perusahaan. Namun pada kenyataannya perusahaan tidak mampu menyelesaikan proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239 tanpa bantuan karyawan eksternal atau dari luar perusahaan. Ini yang membuat perusahaan merevisi anggaran awal.

Seharusnya perusahaan lebih cermat akan kemampuan karyawannya, agar perusahaan tidak salah dalam mengestimasi kemampuan karyawannya dalam bekerja. Dengan begitu aktivitas pada *labour cost* dapat digunakan untuk pembelajaran dalam menilai kemampuan karyawannya untuk mengerjakan proyek kapal di masa yang akan datang.

c. Analisis revisi anggaran pada *general expenses*

Dalam anggaran *general expenses* mengharuskan perusahaan melakukan revisi pada salah satu itemnya. Perusahaan merevisi anggaran pada *transportation cost for material (incl.tax etc)*. Item ini tidak dianggarkan, namun perusahaan merevisi. Hal ini dikarenakan barang di pelabuhan tidak segera diambil oleh perusahaan, sehingga perusahaan harus membayar pajak material pada pelabuhan dan biaya administrasi untuk mengambil barang tersebut. beban ini diluar anggaran yang tertuang dalam IPP (instruksi pelaksanaan pekerjaan). Beban ini disebut juga dengan biaya *demurrage*, karena jika pihak perusahaan tidak merevisi pada item ini maka pembangunan kapal tidak berjalan, sehingga dapat menimbulkan terlambatnya penyelesaian kapal yang tidak sesuai kontrak.

Perusahaan merivisi anggaran menjadi \$ 1,004,750.00 Hal ini dimaksudkan untuk menghemat biaya pada komponen *general expenses*. Perubahan anggaran yang lebih kecil ini membuktikan bahwa *budgetary control* bekerja dengan baik sehingga anggaran menjadi lebih menguntungkan perusahaan.

Adapun di halaman berikutnya adalah tabel yang menunjukkan anggaran yang sudah direvisi dan realisasinya:

Tabel 18
Laporan *Budget Revisi*
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET REVISI	REALISASI	SELISIH	Favorable(F)/ Unfavorable (U)
I. MATERIAL				
<i>a. HULL CONSTRUCTION :</i>				
<i>Steel Plate (Mild steel)</i>	2,498,773.00	2,509,593.92	(10,820.92)	U
<i>Steel Profile (Mild steel)</i>	413,517.20	399,255.12	14,262.08	F
<i>HighTensile Steel Plate</i>	226,702.50	212,152.67	14,549.83	F
<i>HighTensile Steel Profile</i>	13,320.30	13,304.07	16.23	F
<i>Casting</i>	7,542.00	66,013.58	(58,471.58)	U
<i>Electrode for mild steel</i>	256,852.00	255,976.01	875.99	F
<i>Small Consumables Material</i>	125,156.00	265,513.07	(140,357.07)	U
TOTAL HULL CONSTRUCTION	3,541,863.00	3,721,808.44	(179,945.44)	U
<i>b. PAINTING & CORROSION CONTROL :</i>				
<i>Painting</i>	260,684.00	260,466.42	217.58	F
<i>Zinc Anodes</i>	26,602.00	7,283.36	19,318.64	F
<i>c. HULL OUTFITTING :</i>				
<i>Deck and Mooring Fitting</i>	30,000.00	39,262.88	(9,262.88)	U
<i>Davit</i>	10,000.00	9,968.68	31.32	F
<i>Anchor. Anchor chain. mooring ropes</i>	60,000.00	59,919.17	80.83	F
<i>LCVP</i>	5,000.00	-	5,000.00	F
<i>Post</i>	20,000.00	18,200.83	1,799.17	F
<i>Mast Mast Stay</i>	7,000.00	6,996.90	3.10	F
<i>Level gauging system</i>	121,125.00	113,945.91	7,179.09	F
<i>Material Consumption</i>	10,000.00	9,999.40	0.60	F
<i>Tanks</i>	50,000.00	49,994.90	5.10	F
<i>Joiner Bulkhead</i>	327,114.00	296,318.18	30,795.82	F
<i>Heat Fire Sound insulation</i>	90,000.00	91,797.59	(1,797.59)	U
<i>Deck Covering</i>	40,000.00	60,490.46	(20,490.46)	U
<i>Facilities for Helicopter</i>	71,000.00	8,560.04	62,439.96	F
<i>Furnitures</i>	170,000.00	169,926.35	73.65	F
<i>Private Lavatory</i>	170,000.00	29,941.27	140,058.73	F
<i>Other Inventory</i>	20,000.00	105,111.53	(85,111.53)	U
<i>Mechanical Ventilation</i>	222,000.00	285,911.33	(63,911.33)	U
<i>Window</i>	55,000.00	54,966.91	33.09	F
<i>Piping System</i>	605,724.00	613,437.61	(7,713.61)	U
<i>Rudder & Stock</i>	78,970.00	51,831.51	27,138.49	F

Tabel 18 (lanjutan)
Laporan *Budget Revisi*
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET REVISI	REALISASI	SELISIH	Favorable(F)/ Unfavorable (U)
<i>Lifesaving Equipment</i>	87.960,00	242.231,04	(154,271.04)	U
<i>Fire Fighting Equipment</i>	70.434,00	40.511,74	29,922.26	F
<i>Fire Detection System</i>	26.000,00	-	26,000.00	F
<i>Ladder</i>	30.000,00	29.979,68	20.32	F
<i>Small hatch. manhole</i>	10.000,00	9.875,48	124.52	F
<i>Steel doors</i>	30.000,00	23.901,68	6,098.32	F
<i>Awning. hand rails. ladders. Gratings etc</i>	23.500,00	24.521,23	(1,021.23)	U
<i>Miscellaneous</i>	22.000,00	21.996,45	3.55	F
<i>Inventory</i>	75.000,00	77.659,97	(2,659.97)	U
<i>Other equipment</i>	50.000,00	48.524,27	1,475.73	F
<i>Damage control equipment</i>	20.000,00	19.914,54	85.46	F
TOTAL HULL OUTFITTING	2.777.827,00	2.780.455,33	(2,628.33)	U
d. MACHINERY OUTFITTING				
<i>Material Consumption</i>	5,000.00	4,947.49	52.51	F
<i>Generator Material Consumption</i>	3,000.00	2,939.66	60.34	F
<i>Shafting and Propeller (CPP)</i>	74,474.00	-	74,474.00	F
<i>Material Consumption</i>	3,000.00	3,018.65	(18.65)	U
<i>Shaft propelller and accessories</i>	100,000.00	99,860.37	139.63	F
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	1,970.19	29.81	F
<i>Material Consumption</i>	4,000.00	3,976.18	23.82	F
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	1,979.76	20.24	F
<i>Material Consumption</i>	5,000.00	4,992.74	7.26	F
<i>Air receiver</i>	37,000.00	36,951.51	48.49	F
<i>Oil and water for trial and test</i>	175,452.00	172,231.37	3,220.63	F
<i>Material Consumption</i>	4,000.00	3,923.99	76.01	F
<i>Ducting for E/R</i>	70,000.00	7,950.39	62,049.61	F
<i>Air dryer</i>	50,000.00	832.54	49,167.46	F
<i>Material Consumption</i>	2,000.00	1,976.06	23.94	F
<i>Engineer workshop machinery</i>	80,000.00	43,499.40	36,500.60	F
<i>Inventory spare and tools</i>	50,000.00	49,991.38	8.62	F
TOTAL MACHINERY OUTFITTING	706,926.00	480.870.22	226,055.78	F
e. ELECTRIC OUTFITTING				
<i>Material Consumption</i>	10,000.00	9,839.13	160.87	F
<i>Batteries</i>	15,000.00	14,177.58	822.42	F
<i>Charging & discharging panel for battery</i>	5,000.00	3,731.48	1,268.52	F
<i>Illumination & Nav. Lighting Equipment</i>	93,000.00	93,000.00	-	F
<i>Bell. whistle horn</i>	20,000.00	19,911.43	88.57	F
<i>Electronic Clock</i>	12,000.00	11,996.64	3.36	F

Tabel 18 (lanjutan)
Laporan *Budget* Revisi
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET REVISI	REALISASI	SELISIH	Favorable(F)/ Unfavorable (U)
<i>T/V Radio antenna System</i>	6,000.00	4,350.00	1,650.00	F
<i>TV DVD and Karaoke</i>	15,000.00	9,338.34	5,661.66	F
<i>CCTV camera with monitor</i>	7,000.00	3,600.00	3,400.00	F
<i>Radio communication/Call Signal system</i>	10,000.00	9,000.00	1,000.00	F
<i>Electrical Cabling & Related Material</i>	404,149.00	437,152.63	(33,003.63)	U
<i>Spare part for electric</i>	15,000.00	14,227.10	772.90	F
<i>Inventory for electric</i>	20,000.00	19,984.84	15.16	F
<i>Tools for electric and radio</i>	25,000.00	22,100.17	2,899.83	F
<i>Other for electric part</i>	22,500.00	22,216.62	283.38	F
TOTAL ELECTRIC OUTFITTING	679,649.00	730,625.96	(50,976.96)	U
TOTAL MATERIAL	7,993,551.00	7,981,509.73	12,041.27	F
II. LABOUR COSTS :				
<i>Jasa Internal</i>	774,825.00	-	774,825.00	F
<i>Jasa Sukontraktor</i>	1,807,925.00	1,722,095.51	85,829.49	F
TOTAL LABOUR COSTS :	2,582,750.00	1,722,095.51	860,654.49	F
III. GENERAL EXPENSES :				
<i>Yard Plan PAL Portion</i>	4,000.00	39,956.78	43.22	F
<i>Fabrication Drawing</i>	160,000.00	28,241.66	131,758.34	F
<i>Moldoft drawing</i>	40,000.00	7,593.49	32,406.51	F
<i>Beban Builder Risk Insurance</i>	148,000.00	274,313.59	(126,313.59)	U
CLASSIFICATION	70,000.00	58,478.47	11,521.53	F
<i>Biaya Pembuatan Maket</i>	2,000.00	1,200.03	799.97	F
<i>Colour Air Photograph</i>	3,500.00	-	3,500.00	F
<i>Training</i>	30,000.00	28,142.86	1,857.14	F
<i>Cost for trainee</i>	12,000.00	11,980.48	19.52	F
<i>Trainer Cost</i>	8,750.00	8,661.95	88.05	F
<i>Assist for training</i>	7,000.00	6,468.02	531.98	F
<i>Accommodation office for trainer and trainee</i>	21,000.00	19,410.22	1,589.78	F
<i>Dailiy transportation from house tp shipyard</i>	2,100.00	1,977.59	122.41	F
<i>Shop test Main Engine</i>	6,100.00	5,598.45	501.55	F
<i>Shop test controlable pitch propelller</i>	6,100.00	5,813.82	286.18	F
<i>Productivity Improvement</i>	-	63,627.50	(63,627.50)	U
<i>Beban Acara Peresmian</i>	40,000.00	23,448.59	16,551.41	F
<i>Beban Acara Peresmian Lainnya</i>	5,000.00	4,974.95	25.05	F
<i>Daily transportation from house to shipyard</i>	6,000.00	38.13	5,961.87	F
<i>Security clearance</i>	9,200.00	13.27	9,186.73	F
<i>Guarantee Engineer</i>	20,000.00	20,000.00	-	F
<i>Certificates</i>	10,000.00	2,855.07	7,144.93	F

Tabel 18 (lanjutan)
Laporan *Budget Revisi*
Proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239
(dalam dollar (USD))

URAIAN	BUDGET REVISI	REALISASI	SELISIH	Favorable(F)/ Unfavorable (U)
Biaya Adminstrasi Manajemen	12,000.00	12,038.26	(38.26)	U
<i>Ticket PAL Daewoo</i>	5,000.00	-	5,000.00	F
<i>Lumpsum Accomodation and others</i>	18,000.00	165.34	17,834.66	F
Beban QA	30,000.00	8,983.56	21,016.44	F
Beban Handling				
<i>Transportation Cost for Material (incl. Tax etc)</i>	143,000.00	206,359.49	(63,359.49)	U
TOTAL GENERAL EXPENSES :	1,004,750.00	900,307.30	104,442.70	F
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI	11,581,051.00	10,603,912.54	977,138.46	F

Sumber: data olahan dari PT PAL Indonesia (Persero)

Dari tabel yang sudah disajikan di atas menunjukkan bahwa adanya revisi anggaran sudah membuktikan bahwa *target* yang telah ditetapkan perusahaan belum dapat dicapai dengan baik. Masih terdapat item-item yang seharusnya tidak dianggarkan namun pada kenyataannya item tersebut muncul dan membutuhkan biaya. Seharusnya perusahaan lebih cermat dalam menyusun anggaran yang menjadi *target* dalam sebuah proyek, hal ini dimaksudkan agar *target* yang ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Namun setelah adanya revisi, perusahaan juga masih belum dapat menjalankan *budgetary control* dengan baik. Hal ini dapat dilihat pada tabel di atas. Selain itu perusahaan tidak lagi mengambil tindakan korektif untuk biaya yang *unfavorable* tersebut.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis pada bab sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa implemementasi *budgetary control* pada proyek Landing Platform Dock (LPD) W000239 di PT. PAL Indonesia (Persero) belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat bahwa perusahaan belum dapat mencapai *budget target* yang telah ditentukan. Adapun faktor-faktor penyebabnya, antara lain:

1. *Budgetary control* pada PT. PAL Indonesia (Persero) yang seharusnya dilaksanakan oleh Manajer proyek namun kenyataan di lapangan dilaksanakan oleh Divisi Akuntansi.
2. Estimasi yang kurang tepat dalam penjadwalan pengadaan barang yang dilakukan oleh Divisi Pengadaan, dimana material yang di *import* sudah sampai di pelabuhan namun perusahaan tidak segera mengambil. Hal ini yang menyebabkan munculnya beban *demurrage* (biaya pajak pelabuhan).
3. Kurang akuratnya perusahaan untuk memprediksi kemampuan karyawannya dalam menyelesaikan pembangunan proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239. Hal ini mengharuskan perusahaan menarik karyawan dari luar ikatan perusahaan (jasa eksternal/subkontraktor) untuk menyelesaikan pembangunan proyek kapal Landing Platform Dock (LPD) W000239.
4. Masih ada biaya-biaya yang belum tertuang dalam anggaran. Contohnya biaya jasa eksternal/subkontraktor (tenaga kerja diluar ikatan perusahaan), biaya *demurrage*

(biaya pajak pelabuhan) dan biaya material akibat kesalahan estimasi pada anggaran *machinery outfitting*.

5. Revisi anggaran yang dilakukan perusahaan sebagai tindakan koreksi masih belum maksimal, karena setelah adanya revisi anggaran ternyata masih ada item-item yang *unfavorable* atau merugikan perusahaan. Namun pihak perusahaan tidak melakukan tindakan koreksi lagi setelah dilakukannya revisi yang masih menimbulkan biaya-biaya yang *unfavorable*.

B. SARAN

Dari permasalahan yang telah ditemukan, maka solusi yang dapat diberikan oleh peneliti untuk perusahaan dalam melakukan perbaikan antara lain:

1. Menentukan nilai material untuk *unfavorable* agar manajemen fokus pada pengendalian dan pengambilan kebijakan atas *unfavorable* yang nilainya besar dan sangat berpengaruh pada keberhasilan pencapaian *budget target*.
2. Seharusnya perusahaan dapat memprediksi serta menilai kemampuan dari karyawannya dalam bekerja, agar perusahaan tidak bergantung pada karyawan dari luar perusahaan (jasa eksternal/subkontraktor) serta perusahaan tidak banyak mengalami kerugian dalam hal biaya.
3. Sebaiknya dalam menyusun anggaran, perusahaan lebih cermat dengan keadaan-keadaan yang akan datang serta perubahan kondisi yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Misalnya adanya naik turun *kurs* dollar, karena perusahaan memesan material serta perlengkapan secara *import*.
4. Melakukan *target costing* dan *value engineering* sebagai alat bantu untuk menetapkan *budget target* yang akurat. *Target costing* merupakan suatu metode

penentuan biaya produk atau jasa berdasarkan harga (target harga) yang bersedia dibayarkan oleh pelanggan dan kebijakan yang mampu menurunkan harga dan memperluas operasi adalah kebijakan yang harus ditempuh agar perusahaan mampu bersaing. Sedangkan *value engineering* adalah rekayasa nilai digunakan dalam *target costing* untuk menurunkan biaya produk dengan cara menganalisis "trade off" antara jenis dan level yang berbeda dalam fungsionalitas produk dan biaya produk total dengan tujuan meminimalkan biaya produksi namun tanpa mengabaikan kualitas yang ditawarkan kepada konsumen.



DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputra, Gunawan dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Edisi 2003 atau 2004. Yogyakarta: BPFE.
- Akintoye, Ishola Rufus. 2008. *Budget and Budgetary Control for Improved Performance*. European Journal of Economics, Finance, and Administrative Sciences. Issue 12
- Anthony, Robert N. and Vijay Govindarajan. 2001. *Management Control System*, Tenth edition. Homewood.
- , 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Sebelas. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Batty, J. 1980. *Cost and management accountancy for student*. Third edition. Heinemann. London
- Atkinson, Anthony A., Robert S. Kaplan, and S. Mark Young. 2004. *Management Accounting*. Fourth edition. Edinburgh Gate: Prentice Hall, Inc.
- Blocher, Edward L., Kung H. Chen dan Thomas W, Lin. 2000. *Manajemen Biaya*. Edisi Pertama. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 1997. *Management Accounting*. Fourth Edition. Ohio: South Western Publishing Co.
- , 2006. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Tujuh. Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.
- Horngren, Chaerles T., SriEkant M. Datar and George Foster. 2006. *Cost accounting: A managerial Emphasis*. Twelveth Edition. New Jersey: Pearson education Inc.
- Mulyadi. 2001. *Sistem Akuntansi*. Edisi Ketiga. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Narbuko, Cholid dan Abu Achmadi. 2007. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nazir, Muhammad. 2003. *Metode Penelitian*. Cetakan kelima. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Siem, Jae K and Joel G. Siegel. 2000. *Budgeting: basic and beyond*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Siregar, Narumondang Bulan. 2003. *Penyusunan anggaran perusahaan sebagai alat manajemen dalam pencapaian tujuan*. 4-8.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Cetakan Kelima. Penerbit Alfabeta. Bandung: Anggota IKAPI.

Sutrisno, Rich M dan Kussriyanto. 1984. Teknik mengendalikan biaya. Seri manajemen no.102. Jakarta: Saptodadi.

Welsch, Glenn A., Ronald W. Hilton, and Paul N. Gordon. 2000. *Anggaran: Perencanaan dan Pengendalian laba*. Edisi Terjemahan. Jakarta: Salemba Empat.

Internet:

www.kabarberita.com. Diakses pada tanggal 17 Desember 2009.

Krishnabaug, maninagar & ahmed abad. 2001. "accounting and finance on computers". Diakses pada tanggal 20 Desember 2009 dari: <http://www.laynetworks.com/Accounting%20and%20Finance%20on%20Computers.htm>.

www.ptpal.co.id. Diakses pada tanggal 17 Desember 2009.

Weygandt, Jerry J., Donald E. Kieso, and Paul D. Kimmel. 2008. "budgetary control and responsibility accounting". Diakses pada tanggal 18 Desember 2009 dari : <http://www.docstoc.com/docs/20900758/CHAPTER-10-Budgetary-Control-and-Responsibility-Accounting/Pdf>.

LAMPIRAN

HARGA POKOK PRODUKSI
1 (SATU) UNIT KAPAL LPD
W000239
NO. IPP/04/30000/IV/2006

URAIAN	UNIT	HARGA (USD)	DIVISI PELAKSANA
I. MATERIAL			DIV. PENGADAAN
HULL CONSTRUCTION :	Shipset		
Steel Plate (Mild steel)		1.687.498.50	
Steel Profile (Mild steel)		400.198.70	
HighTensile Steel Plate		226.702.50	
HighTensile Steel Profile		13.319.50	
Casting		61.600.00	
Electrode for mild steel		233.501.80	
Small Consumables Material		113.778.00	
TOTAL HULL CONSTRUCTION		2.736.599.00	
PAINTING & CORROSION CONTROL :	Shipset		DIV. PENGADAAN
Painting		236.985.00	
Zinc Anodes		8.602.00	
TOTAL PAINTING & CORROSION CONTROL :		245.587.00	
HULL OUTFITTING :	Shipset		DIV. PENGADAAN
Windlass & Mooring Winches		60.000.00	
Deck and Mooring Fitting		30.000.00	
Davit		10.000.00	
Anchor. Anchor chain. mooring ropes		60.000.00	
LCVP		5.000.00	
Post		20.000.00	
Mast Mast Stay		7.000.00	
Level gauging system		40.000.00	
Material Consumption		10.000.00	
Tanks		50.000.00	
Joiner Bulkhead		242.000.00	
Heat Fire Sound insulation		90.000.00	
Deck Covering		40.000.00	
Facilities for Helicopter		71.000.00	
Furnitures		170.000.00	
Private Lavatory		170.000.00	
Other Inventory		20.000.00	
Mechanical Ventilation		222.000.00	
Window		55.000.00	
Piping System		440.000.00	
Rudder & Stock		40.000.00	
Navigation aids		20.000.00	
Lifesaving Equipment		87.960.00	

Fire Fighting Equipment		50.000.00	
Fire Detection System		26.000.00	
Ladder		30.000.00	
Small hatch. manhole		10.000.00	
Steel doors		30.000.00	
Awning, hand rails, ladders, Gratings etc		23.500.00	
Dining and other room		90.000.00	
Miscellaneous		22.000.00	
Inventory		75.000.00	
Other equipment		50.000.00	
Damage control equipment		20.000.00	
TOTAL HULL OUTFITTING		2.386.460.00	
MACHINERY OUTFITTING	Shipset		DIV. PENGADAAN
Main Engine			
Material Consumption		5.000.00	
Generator Material Consumption		3.000.00	
Material Consumption		2.000.00	
Shaft propeller and accessories		100.000.00	
Material Consumption		3.000.00	
Material Consumption		4.000.00	
Material Consumption		2.000.00	
Material Consumption		5.000.00	
Air receiver		37.000.00	
Oil and water for trial and test		130.000.00	
Material Consumption		4.000.00	
Other for machinery part		40.000.00	
Air drier		50.000.00	
Material Consumption		2.000.00	
Engineer workshop machinery		80.000.00	
Inventory spare and tools		50.000.00	
TOTAL MACHINERY OUTFITTING		517.000.00	
ELECTRIC OUTFITTING	Shipset		DIV. PENGADAAN
Material Consumption		10.000.00	
Batteries		15.000.00	
Charging & discharging panel for battery		5.000.00	
Illumination & Nav. Lighting Equipment		60.000.00	
Bell, whistle horn		20.000.00	
Electronic Clock		12.000.00	
T/V Radio antenna System		6.000.00	
TV DVD and Karaoke		15.000.00	
CCTV camera with monitor		7.000.00	
Radio communication/Call Signal system		10.000.00	
Electrical Cabling & Related Material		300.000.00	
Spare part for electric		15.000.00	
Inventory for electric		20.000.00	
Tools for electric and radio		25.000.00	

Other for electric part		22.500.00	
TOTAL ELECTRIC OUTFITTING		542.500.00	
TOTAL MATERIAL		6.428.146.00	
II. LABOUR COSTS :	Shipset		DIV. KAPAL PERANG
Jasa Internal		2.502.750.00	
Jasa Sukontraktor			
TOTAL LABOUR COSTS :		2.502.750.00	
III. GENERAL EXPENSES :	Shipset		
Yard Plan PAL Portion		40.000.00	
Fabrication Drawing		160.000.00	
Moldoft drawing		40.000.00	
Beban Builder Risk Insurance		148.000.00	
CLASSIFICATION		70.000.00	
Biaya Pembuatan Maket		2.000.00	
Colour Air Photograph		3.500.00	
Training		30.000.00	
Cost for trainee		12.000.00	
Trainer Cost		8.750.00	
Assist for training		7.000.00	
Accommodation office for trainer and trainee		21.000.00	
Dailiy transportation from house tp shipyard		2.100.00	
Shop test Main Engine		6.100.00	
Shop test controllable pitch propeller		6.100.00	
Productivity Improvement		150.000.00	
Beban Acara Peresmian		40.000.00	
Beban Acara Peresmian Lainnya		5.000.00	
Liability team		150.000.00	
Daily transportation from house to shipyard		6.000.00	
Security clearance		9.200.00	
Guarantee Engineer		20.000.00	
Certificates		10.000.00	
Biaya Adminstrasi Manajemen		12.000.00	
Ticket PAL Daewoo		5.000.00	
Lumpsum Accomodation and others		18.000.00	
Beban QA		30.000.00	
Beban Handling		103.000.00	
TOTAL GENERAL EXPENSES :		1.114.750.00	
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI		10.045.646.00	

LAMPIRAN

Fire Detection System	-
LAPORAN REALISASI	
Ladder	29.979.68
1 (SATU) UNIT KAPAL LPD	
Small hatch manhole	9.875.48
W000239	
Steel doors	23.901.68
NO. IFF/04/30000/IV/2006	
Awning, hand rails, ladders, Gratings etc	24.521.23
Dining and other room	89.823.70
URAIAN	REALISASI
Miscellaneous	21.996.45
I. MATERIAL	
Inventory	77.659.97
HULL CONSTRUCTION :	
Other equipment	48.524.27
Steel Plate (Mild steel)	2.509.693.92
Damage Control equipment	2.780.455.33
TOTAL HULL OUTFITTING	
High Tensile Steel Plate	212.152.67
High Tensile Steel Profile	13.304.07
MACHINERY OUTFITTING	
Casting	66.013.58
Material Consumption	4.947.49
Electrode for mild steel	255.976.01
Generator Material Consumption	2.939.00
Small Consumables Material	265.513.07
Material Consumption	3.018.65
TOTAL HULL CONSTRUCTION	3.721.808.44
Shaft propeller and accessories	99.800.37
Material Consumption	1.970.19
PAINTING & CORROSION CONTROL :	
Material Consumption	3.976.18
Painting Consumption	260.466.42
Zinc Anodes Consumption	7.093.36
TOTAL PAINTING & CORROSION CONTROL :	267.749.78
Oil and water for trial and test	172.231.37
MISC OUTFITTING :	
Other for mooring in inches	39.838.94
Duck and Mooring Fitting	39.260.88
Diver	9.068.64
Material Consumption mooring ropes	59.970.00
Engineer workshop machinery	43.499.40
Inventory spare and tools	48.200.38
TOTAL MACHINERY OUTFITTING	480.870.22
Level gauging system	113.945.91
ELECTRIC OUTFITTING	
Material Consumption	9.999.40
Battery Bulkhead	49.099.90
Charging and discharging panel for battery	296.178.58
Deck cover & Nav. Lighting Equipment	93.797.40
Ball in side helicopter	80.490.00
Ball in side helicopter	18.960.03
Electronics Clock	169.926.04
FM Radio antenna System	29.930.00
DMB TV and Karaoke	109.338.34
CD Player with monitor	283.000.00
Radio communication/Call Signal system	59.000.00
Electrical Cabling & Related Material	433.432.63
Receptacle for electric	54.827.50
Inventory for electric	19.084.84
Tools for electric and radio	242.100.04
Other Electric Equipment	40.316.62

TOTAL ELECTRIC OUTFITTING	730.625.96
TOTAL MATERIAL	7.981.509.73
II. LABOUR COSTS :	
Jasa Internal	-
Jasa Sukontraktor	1.722.095.51
TOTAL LABOUR COSTS :	1.722.095.51
III. GENERAL EXPENSES :	
Yard Plan PAL Portion	39.956.78
Fabrication Drawing	28.241.66
Moldoft drawing	7.593.49
Beban Builder Risk Insurance	274.313.59
CLASSIFICATION	58.478.47
Biaya Pembuatan Maket	1.200.03
Colour Air Photograph	-
Training	28.142.86
Cost for trainee	11.980.48
Trainer Cost	8.661.95
Assist for training	6.468.02
Accommodation office for trainer and trainee	19.410.22
Dailly transportation from house tp shipyard	1.977.59
Shop test Main Engine	5.598.45
Shop test controlable pitch propeller	5.813.82
Productivity Improvement	63.627.50
Beban Acara Peresmian	23.448.59
Beban Acara Peresmian Lainnya	4.974.95
Liability team	59.965.73
Daily transportation from house to shipyard	38.13
Security clearance	13.27
Guarantee Engineer	20.000.00
Certificates	2.855.07
Biaya Adminstrasi Manajemen	12.038.26
Ticket PAL Daewoo	-
Lumpsum Accomodation and others	165.34
Beban QA	8.983.56
Beban Handling	
Transportation Cost for Material (incl. Tax etc)	206.359.49
TOTAL GENERAL EXPENSES :	900.307.30
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI	10.603.912.54

LAMPIRAN

**REALISASI BUDGET PROYEK REVISI
1 (SATU) UNIT KAPAL LPD
W000239
NO. IPP/04/30000/IV/2006**

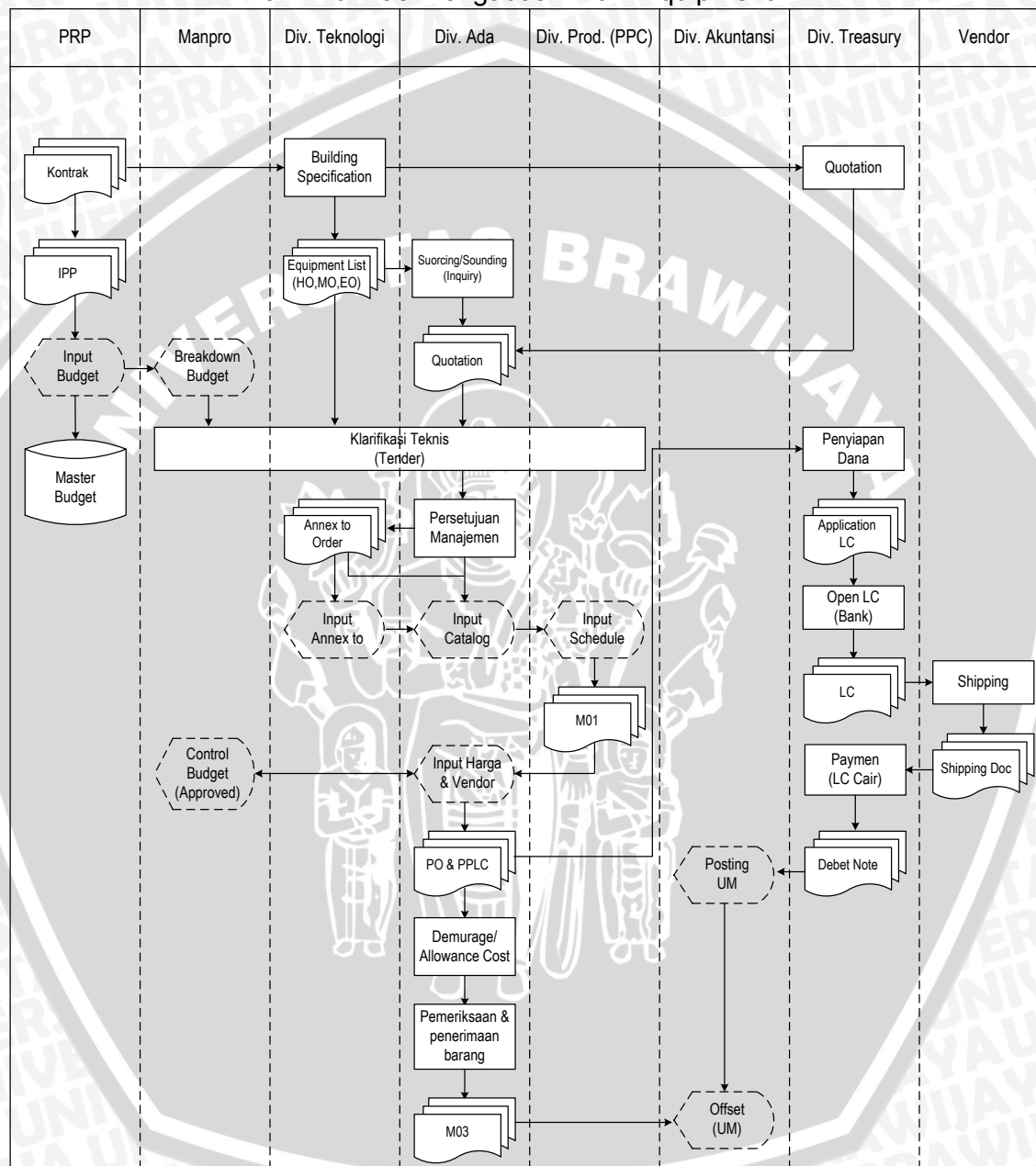
URAIAN	REVISI	REALISASI
I. MATERIAL		
HULL CONSTRUCTION :		
Steel Plate (Mild steel)	2.498.773.00	2.509.593.92
Steel Profile (Mild steel)	413.517.20	399.255.12
HighTensile Steel Plate	226.702.50	212.152.67
HighTensile Steel Profile	13.320.30	13.304.07
Casting	7.542.00	66.013.58
Electrode for mild steel	256.852.00	255.976.01
Small Consumables Material	125.156.00	265.513.07
TOTAL HULL CONSTRUCTION	3.541.863.00	3.721.808.44
PAINTING & CORROSION CONTROL :		
Painting	260.684.00	260.466.42
Zinc Anodes	26.602.00	7.283.36
TOTAL PAINTING & CORROSION CONTROL :	287.286.00	267.749.78
HULL OUTFITTING :		
Windlass & Mooring Winches	60.000.00	59.881.78
Deck and Mooring Fitting	30.000.00	39.262.88
Davit	10.000.00	9.968.68
Anchor. Anchor chain. mooring ropes	60.000.00	59.919.17
LCVP	5.000.00	-
Post	20.000.00	18.200.83
Mast Mast Stay	7.000.00	6.996.90
Level gauging system	121.125.00	113.945.91
Material Consumption	10.000.00	9.999.40
Tanks	50.000.00	49.994.90
Joiner Bulkhead	327.114.00	296.318.18
Heat Fire Sound insulation	90.000.00	91.797.59
Deck Covering	40.000.00	60.490.46
Facilities for Helicopter	71.000.00	8.560.04
Furnitures	170.000,00	169.926.35
Private Lavatory	170.000,00	29.941.27
Other Inventory	20.000,00	105.111,53
Mechanical Ventilation	222.000,00	285.911,33
Window	55.000,00	54.966,91
Piping System	605.724,00	613.437,61
Rudder & Stock	78.970,00	51.831,51
Navigation aids	20.000,00	15.052,32
Lifesaving Equipment	87.960,00	242.231,04

Fire Fighting Equipment	70.434,00	40.511,74
Fire Detection System	26.000,00	-
Ladder	30.000,00	29.979,68
Small hatch. manhole	10.000,00	9.875,48
Steel doors	30.000,00	23.901,68
Awning, hand rails, ladders, Gratings etc	23.500,00	24.521,23
Dining and other room	90.000,00	89.823,70
Miscellaneous	22.000,00	21.996,45
Inventory	75.000,00	77.659,97
Other equipment	50.000,00	48.524,27
Damage control equipment	20.000,00	19.914,54
TOTAL HULL OUTFITTING	2.777.827,00	2.780.455,33
d. MACHINERY OUTFITTING		
Material Consumption	5.000,00	4.947,49
Generator Material Consumption	3.000,00	2.939,66
Shafting and Propeller (CPP)	74.474,00	-
Material Consumption	3.000,00	3.018,65
Shaft propeller and accessories	100.000,00	99.860,37
Material Consumption	2.000,00	1.970,19
Material Consumption	4.000,00	3.976,18
Material Consumption	2.000,00	1.979,76
Material Consumption	5.000,00	4.992,74
Air receiver	37.000,00	36.951,51
Oil and water for trial and test	175.452,00	172.231,37
Material Consumption	4.000,00	3.923,99
Other for machinery part	40.000,00	39.828,54
Ducting for E/R	70.000,00	7.950,39
Air dryer	50.000,00	832,54
Material Consumption	2.000,00	1.976,06
Engineer workshop machinery	80.000,00	43.499,40
Inventory spare and tools	50.000,00	49.991,38
TOTAL MACHINERY OUTFITTING	706.926,00	480.870,22
ELECTRIC OUTFITTING		
Material Consumption	10,000.00	9,839.13
Batteries	15,000.00	14,177.58
Charging & discharging panel for battery	5,000.00	3,731.48
Illumination & Nav. Lighting Equipment	93,000.00	93,000.00
Bell, whistle horn	20,000.00	19,911.43
Electronic Clock	12,000.00	11,996.64
T/V Radio antenna System	6,000.00	4,350.00
TV DVD and Karaoke	15,000.00	9,338.34
CCTV camera with monitor	7,000.00	3,600.00
Radio communication/Call Signal system	10,000.00	9,000.00
Electrical Cabling & Related Material	404,149.00	437,152.63
Spare part for electric	15,000.00	14,227.10
Inventory for electric	20,000.00	19,984.84
Tools for electric and radio	25,000.00	22,100.17

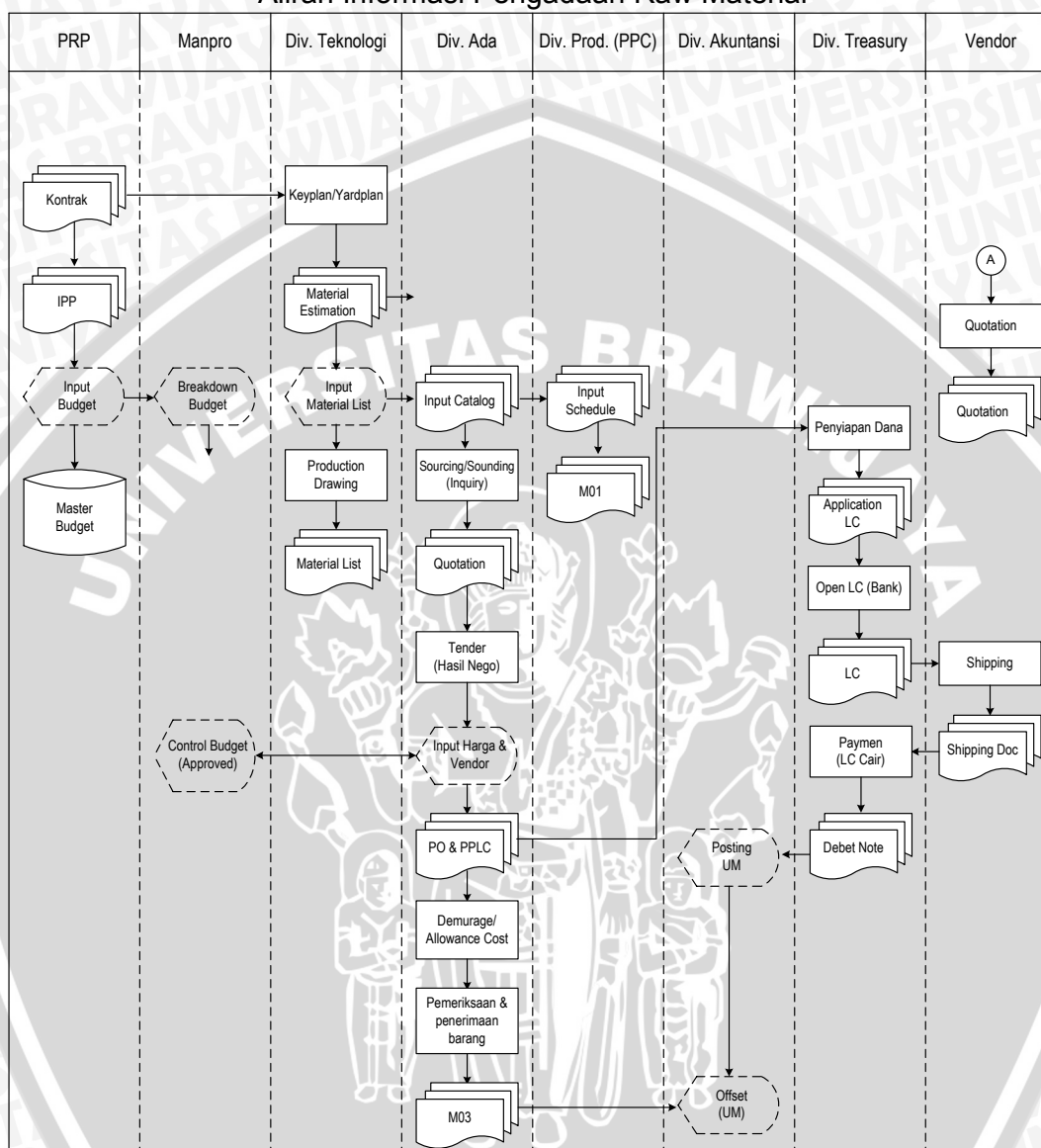
Other for electric part	22,500.00	22,216.62
TOTAL ELECTRIC OUTFITTING	679,649.00	730,625.96
TOTAL MATERIAL	7,993,551.00	7,981,509.73
II. LABOUR COSTS :		
Jasa Internal	774,825.00	-
Jasa Sukontraktor	1,807,925.00	1,722,095.51
TOTAL LABOUR COSTS :	2,582,750.00	1,722,095.51
III. GENERAL EXPENSES :		
Yard Plan PAL Portion	4,000.00	39,956.78
Fabrication Drawing	160,000.00	28,241.66
Moldoft drawing	40,000.00	7,593.49
Beban Builder Risk Insurance	148,000.00	274,313.59
CLASSIFICATION	70,000.00	58,478.47
Biaya Pembuatan Maket	2,000.00	1,200.03
Colour Air Photograph	3,500.00	-
Training	30,000.00	28,142.86
Cost for trainee	12,000.00	11,980.48
Trainer Cost	8,750.00	8,661.95
Assist for training	7,000.00	6,468.02
Accommodation office for trainer and trainee	21,000.00	19,410.22
Dailiy transportation from house tp shipyard	2,100.00	1,977.59
Shop test Main Engine	6,100.00	5,598.45
Shop test controlable pitch propeller	6,100.00	5,813.82
Productivity Improvement	-	63,627.50
Beban Acara Peresmian	40,000.00	23,448.59
Beban Acara Peresmian Lainnya	5,000.00	4,974.95
Liability team	150,000.00	59,965.73
Daily transportation from house to shipyard	6,000.00	38.13
Security clearance	9,200.00	13.27
Guarantee Engineer	20,000.00	20,000.00
Certificates	10,000.00	2,855.07
Biaya Adminstrasi Manajemen	12,000.00	12,038.26
Ticket PAL Daewoo	5,000.00	-
Lumpsum Accomodation and others	18,000.00	165.34
Beban QA	30,000.00	8,983.56
Beban Handling		
Transportation Cost for Material (incl. Tax etc)	143,000.00	206,359.49
TOTAL GENERAL EXPENSES :	1,004,750.00	900,307.30
TOTAL HARGA POKOK PRODUKSI	11,581,051.00	10,603,912.54

STANDAR OPERASIONAL PROCEDURE BUDGETARY CONTROL

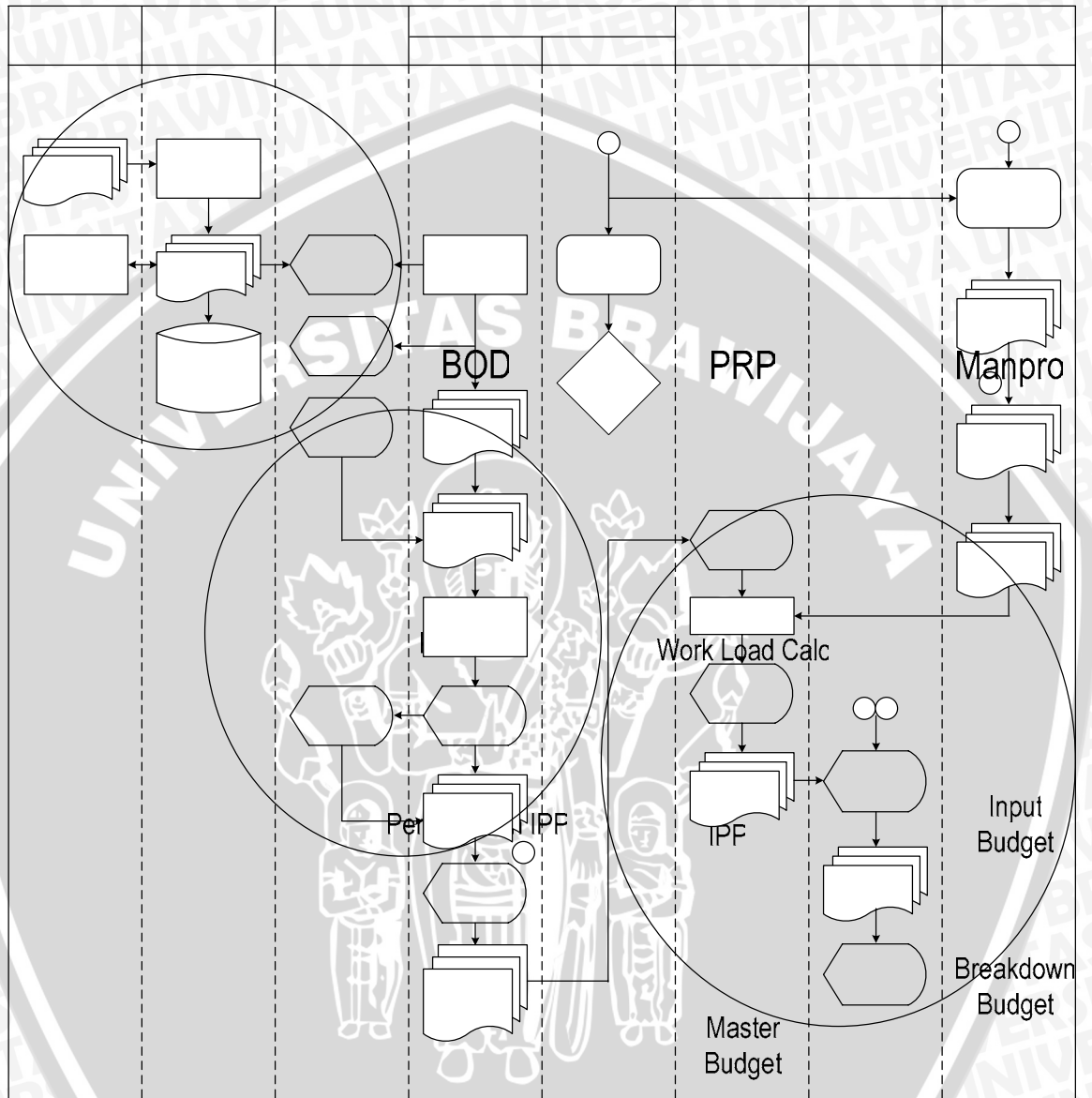
Aliran Informasi Pengadaan Main Equipment



Aliran Informasi Pengadaan Raw Material



Aliran Inforasi Subkontraktor



Budgeting

Input & Cek Budget

b. Budget Raw Material & Auxiliary untuk Bangunan Kapal Baru

1. Divisi Teknologi berdasarkan keyplan/yardplan membuat material estimation dilengkapi dengan kode catalog dimasukkan kedalam modul PDM dan direlease ke Dep.PPC.
2. Dept.PPC setelah menerima Data PDM, kemudian melakukan create request dan menambahkan input jadwal pemakaian ke dalam modul Project Delivery. Melalui modul purchasing M01 diisi budget code dan direlease ke Div.Pengadaan.
3. Divisi Pengadaan setelah menerima release M01 dari Dept. PPC melakukan Inquiry, quotation dan klarifikasi teknis/tender. Berdasarkan berita acara negoisasi dilakukan input harga dan vendor kedalam modul procurement.
4. Kemudian manpro secara sistem melakukan control budget, bila mata anggaran dan jumlah anggaran memenuhi maka proses confirm PO dilanjutkan oleh div. Pengadaan.
5. Sistem secara otomatis melakukan update budget material proyek dan data bisa digunakan untuk menyusun cash out plan, serta div pengadaan bisa menerbitkan PO confirm.

c. Budget Jasa Proyek – Eksternal

Seluruh transaksi realisasi penerbitan SPK atau kontrak untuk subkontraktor pekerjaan proyek atau pengadaan jasa proyek harus mengacu pada master budget jasa.

1. Departemen fungsi Perencanaan & Pengendalian berdasarkan workload calculation dan scope of work melakukan inquiry yang dilanjutkan dengan klarifikasi dan negosiasi. Berita acara negoisasi sebagai dokumen untuk meakukan input penerbitan SPK atau cover letter Kontrak.
2. Selanjutnya data input penerbitan SPK atau Cover Letter Kontrak, dilakukan control budget secara sistem, jika mata anggaran dan jumlah anggarannya memenuhi maka SPK atau Cover Letter Kontrak dapat direlease.
3. Pada saat proses release SPK atau Cover Letter Kontrak maka sekaligus sistem melakukan update budget dan dapat digunakan sebagai data untuk menyusun cash out plan.

d. Budget Biaya Langsung Lain-lain

Seluruh transaksi realisasi biaya langsung lain-lain harus mengacu pada IPP yang ada di dalam Database Budget Proyek.

Berdasarkan memo, sprint dll maka permintaan pembayaran dapat dilakukan oleh user atau divisi pelaksana dengan menjalankan program payment, supplier invoice entry maupun manual voucher entry dengan mengisi kode mata anggaran yang sesuai.

CURRICULUM VITAE

Nama : Dewi Fitria Anggraeni
Nomor Induk Mahasiswa : 0610323047
Tempat dan Tanggal Lahir : Surabaya, 22 Mei 1988
Alamat : Wisma Lidah Kulon Blok B No. 91 Surabaya

Riwayat Pendidikan :

1. Sekolah Dasar GIKI 1 Surabaya Tahun 1994 s/d 2000
2. Sekolah Menengah Pertama Negeri 28 Surabaya Tahun 2000 s/d 2003
3. Sekolah Menengah Atas Trimurti Surabaya Tahun 2003 s/d 2006

