

# **ANALISA ANGGARAN PENDAPATAN DAN PENGELUARAN PADA PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTAMADYA MEDAN**

Oleh :

**Quddus Lubis**

Ns. Stb. : 97 830 0147



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2000**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

## DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b>	
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
F. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b>	
A. Pengertian Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran .....	7
B. Tujuan dan Manfaat Anggaran Pendapat an dan Pengeluaran .....	12
C. Prosedur Penyusunan Anggaran Pen- dapatan dan Pengeluaran .....	15
D. Fungsi Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran .....	20

<b>BAB III : PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTAMADYA MEDAN</b>	
<b>A. Gambaran Umum Perusahaan .....</b>	<b>26</b>
<b>B. Prosedur Penyusunan Anggaran         Pendapatan dan Pengeluaran .....</b>	<b>41</b>
<b>C. Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran</b>	<b>44</b>
<b>D. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi         Dalam Penyusunan Anggaran Pendapat-         an dan Pengeluaran .....</b>	<b>53</b>
<b>BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI .....</b>	<b>55</b>
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
<b>A. Kesimpulan .....</b>	<b>62</b>
<b>B. Saran .....</b>	<b>64</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>65</b>

## BAB I PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Perusahaan yang didirikan tentunya disertai dengan harapan bahwa kelak dikemudian hari akan mengalami perkembangan yang pesat. Apapun lingkup usaha dari perusahaan tersebut serta bagaimana bentuk perusahaan yang sudah didirikan, tidak akan terkecuali semuanya ingin berkembang. Harapan yang cerah dikemudian hari merupakan salah satu dasar untuk mengambil tindakan-tindakan yang dianggap diperlukan pada saat sekarang.

Salah satu perencanaan yang dapat diambil guna tercapainya harapan tersebut adalah melalui kegiatan anggaran. Anggaran merupakan rencana tertulis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan untuk masa yang akan datang dan disajikan dalam bentuk angka-angka. Dengan adanya anggaran maka perusahaan dapat mengarahkan kegiatannya kepada tujuan yang akan dicapai.

Anggaran pendapatan dan pengeluaran adalah merupakan bagian dari anggaran kas. Anggaran pendapatan dan pengeluaran selalu menjadi pusat perhatian pimpinan perusahaan tanpa mengabaikan anggaran-anggaran yang

lain. Anggaran pendapatan dan pengeluaran adalah untuk mengungkapkan tentang kelebihan atau kekurangan dana yang ada pada perusahaan.

Anggaran pendapatan bersumber dari penjualan, penagihan kas dari piutang, dividen, bunga wesel dan obligasi, hasil penjualan aktiva, royalti, kredit bank dan penjualan saham. Sedangkan anggaran pengeluaran bersumber dari pembelian bahan, perbekalan, pembayaran gaji dan upah, pembayaran kembali hutang, dividen, pajak dan pembelian aktiva tetap dan perlengkapan.

Berdasarkan uraian tersebut di atas penulis tertarik untuk memilih judul : "ANALISA ANGGARAN PENDAPATAN DAN PENGELUARAN PADA PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTAMADYA MEDAN"

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan adalah :

Penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluaran yang dibuat belum mendukung perencanaan perolehan laba yang maksimal dan evaluasi pencapaian laba yang sebenarnya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

### C. Hipotesis

"Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntunan dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya". 1)

Berdasarkan rumusan di atas penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

Apabila dalam penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluaran berdasarkan perencanaan, pengawasan dan koordinasi yang baik, maka perolehan laba yang maksimal akan dapat dicapai.

### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena terbatasnya biaya, waktu dan kemampuan yang dimiliki, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada Analisa anggaran pendapatan dan pengeluaran saja.

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Ingin mengetahui anggaran pendapatan dan pengeluaran pada Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan.

2. Untuk mengetahui masalah anggaran pendapatan dan pengeluaran yang di hadapi perusahaan.
3. Memberikan saran-saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan dalam mengatasi masalah anggaran pendapatan dan penerimaan.

#### E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis mempergunakan dua metode penelitian, yaitu :

##### 1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Suatu pengumpulan data yang dilakukan melalui sumber-sumber terbitan tertentu, seperti buku-buku, majalah ilmiah yang berkaitan dengan masalah yang dibahas. Hasil yang diperoleh adalah berupa landasan teoritis atau data sekunder.

##### 2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan langsung keobjek penelitian dalam hal ini Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan. Data yang diperoleh melalui penelitian ini disebut data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (Observation), yaitu dengan pengamatan langsung pada objek penelitian.
2. Wawancara (interview), yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi sesuai dengan materi pembahasan.
3. Daftar Pertanyaan (Questionnaire), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pimpinan perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

#### F. Metode Analisis

Untuk menganalisis data dan informasi yang diperoleh, penulis menggunakan dua metode analisis, yaitu :

1. Metode Analisis Deskriptif, yaitu data dikumpulkan, disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode Analisis Deduktif, yaitu suatu metode yang bertolak dari kesimpulan umum berupa teori yang secara umum telah diterima sebagai suatu kebenaran, selanjutnya menuju kepada kesimpulan khusus berupa

Dari kedua hasil analisis di atas dapat diambil suatu kesimpulan, kemudian mengajukan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan dalam menghadapi masalah yang terjadi di perusahaan.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran

Anggaran atau yang lebih sering disebut budget mempunyai defenisi yang beraneka ragam, akan tetapi mempunyai pengertian yang sama. Dalam mengelola perusahaan, anggaran mempunyai peranan penting yaitu merupakan alat manajemen yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam perencanaan, pengarahan dan pengawasan operasi perusahaan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sebelum membahas pengertian anggaran pendapatan dan anggaran pengeluaran ada baiknya disajikan pengertian anggaran.

Untuk memperjelas pengertian dari anggaran berikut ini akan dikemukakan beberapa pendapat para ahli.

Business budget adalah suatu pendekatan yang formal dan sistimatis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. 2)

Dari defenisi tersebut di atas dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran harus bersifat formal, artinya bahwa anggaran tersebut harus disusun dengan sengaja dan

---

2) Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan Prinsip Mekanisme dan Teknik Penyusunannya, Edisi IV, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, UGM, Yogyakarta 85.

bersungguh-sungguh. Demikian juga bahwa anggaran perusahaan harus bersifat sistematis, artinya anggaran perusahaan disusun dengan berurutan dan berdasarkan suatu logika. Disamping itu defenisi tersebut juga menggambarkan bahwa setiap saat manajemen dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan, sehingga anggaran perusahaan merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan suatu asumsi tertentu.

Business budget atau budget (anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. 3)

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa suatu budget mempunyai empat unsur utama, yaitu :

1. Rencana.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang. 4)

ad.1. Rencana

Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan

---

3) M. Munandar, Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993, hal. 1.

4) M. Samosir, Budgeting Perencanaan Dan Pengendalian Laba, Edisi III, Penerbit Universitas HKBP, Nominasi, Medan, 1991, hal 172.

diwaktu yang akan datang. Budget juga merupakan suatu rencana, karena budget merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang. Hanya saja budget merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan dan dinyatakan dalam unit moneter.

ad.2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa budget adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya bahwa budget harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

ad.3. Dinyatakan dalam unit moneter

Apapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit rupiah. Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda. Dengan unit moneter dapatlah disera-gamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga

semua kesatuan tersebut dapat untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.

ad.4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Jangka waktu tertentu yang akan datang menunjukkan bahwa budget berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat didalam budget adalah taksiran-taksiran tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa anggaran cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat bantu manajemen perusahaan dan memberikan kemudahan dalam penyusunan dan memberikan kemudahan dalam penyusunan perencanaan, koordinasi dan pengawasan kegiatan perusahaan. Bahkan didalam perkembangannya ternyata anggaran ini tidak saja menguntungkan untuk dipergunakan dalam perusahaan-perusahaan besar, melainkan juga perusahaan menengah dan perusahaan kecil. Tentu saja dalam hal ini untuk anggaran masing-masing perusahaan disesuaikan dengan besar kecilnya perusahaan serta dengan ragam kegiatan yang ada pada masing-masing perusahaan tersebut.

"Anggaran pendapatan adalah hasil yang diharapkan akan diperoleh perusahaan dari kegiatan operasi normal perusahaan." 5)

5) Glenn A. Welsch, Budgeting Profit Planning And (Budgeting Perencanaan Dan Pengendalian Laba), Edisi V, Terjemahan R.A. Fadly dan Tien Kartini, Penebit Bumi Aksara, Jakarta, 1995, hal. 21.

Menurut definisi di atas bahwa anggaran pendapatan merupakan perencanaan pendapatan yang berasal dari kegiatan normal yang terjadi seperti penjualan produksi, pemberian jasa, atau izin terhadap badan usaha lain untuk menggunakan sumber-sumber perusahaan guna ditukarkan dengan bunga, sewa, jasa ataupun yang sejenisnya.

Pengertian anggaran biaya (pengeluaran) adalah sebagai berikut :

Anggaran biaya (pengeluaran) adalah keseluruhan rencana kerja pengeluaran dan beban yang diukur dalam satuan uang, baik dalam bentuk tunai, pemindahan kekayaan, penyerahan jasa ataupun kegiatan-kegiatan yang timbul sehubungan dengan pengadaan jasa yang dilakukan dalam operasi perusahaan. 6)

Dari definisi di atas anggaran biaya (pengeluaran) adalah rencana aliran keluar atau penggunaan aktiva selama periode dari pengiriman atau pembuatan barang, penyerahan jasa, atau pelaksanaan aktivitas lain yang merupakan operasi pokok atau operasi utama yang berjalan terus-menerus dalam perusahaan.

Anggaran pendapatan dan pengeluaran kas adalah bagian dari anggaran kas (cash budget) untuk periode anggaran bersangkutan atau untuk periode khusus lainnya.

6) Agus Ahyari, Anggaran Perusahaan Pendekatan Universitas Medan Area Edisi II, Buku I, BPFPE-UGM, Yogyakarta, 1992, hal. 81.

anggaran kas telah diakui secara umum sebagai alat manajemen yang sangat bermanfaat dan hakiki. Perencanaan dan pengendalian kas merupakan dasar bagi manajemen yang baik. Andaikata perusahaan tidak menyiapkan anggaran yang terperinci untuk penjualan dan produksi, namun anggaran pendapatan (penerimaan) dan pengeluaran kas harus disusun sebagai sarana bagi pengelolaan kas.

## B. Tujuan Dan Manfaat Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran

### 1. Tujuan Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran

Tujuan dasar dari penyiapan anggaran pendapatan dan pengeluaran (anggaran kas) adalah untuk merencanakan kas yang diperlukan perusahaan ditinjau dari segi jangka pendek atau jangka panjang. Juga penyiapan anggaran memberikan alat untuk mengantisipasi kesempatan penggunaan kas secara efektif dalam hal ada kelebihan kas.

Tujuan anggaran pendapatan dan pengeluaran adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan jumlah kebutuhan kas untuk kegiatan operasi yang berlangsung saat ini.
2. Membantu pemusatan perhatian berdasarkan prioritas penggunaan kas, yaitu mendahulukan penggunaan kas kecil yang mendesak dan tidak dapat dihindarkan ketimbang penggunaan kas yang dapat ditangguhkan atau yang tidak begitu diperlukan.
3. Menunjukkan bagaimana posisi kas dipengaruhi kebutuhan musiman, persediaan yang banyak, penerimaan yang tidak lancar, dan kelambanan penagihan piutang.

4. Menunjukkan ketersediaan uang tunai guna mengambil manfaat dari potongan harga atau diskon.
5. Menunjukkan jumlah kebutuhan kas untuk program perluasan pabrik atau penambahan peralatan.
6. Membantu perencanaan kebutuhan keuangan untuk penembusan obligasi, cicilan pajak penghasilan, serta pembayaran dana pensiun dan uang pesangon.
7. Memperlihatkan ketersediaan dana berlebih untuk investasi jangka pendek dan panjang.
8. Memperlihatkan kebutuhan akan dana tambahan dari berbagai macam sumber seperti kredit bank atau penjualan saham dan faktor waktu yang perlu dipertimbangkan. Dalam kaitan ini anggaran penerimaan dan pengeluaran (anggaran kas) tersebut dapat pula mempengaruhi atau lebih memperketat rencana perluasan pabrik sehingga keputusan sehubungan dengan belanja barang modal perlu diubah.
9. Bermanfaat sebagai dasar guna mengevaluasi keberhasilan pengelolaan kas oleh para personel yang menanggungjawabinya, dengan menggunakan kriteria pengukuran seperti target saldo harian rata-rata yang dibandingkan dengan saldo harian rata-rata aktual dalam setiap perkiraan kas. 7)

Periode anggaran pendapatan dan pengeluaran kas berbeda-beda pada setiap jenis perusahaan. Anggaran penerimaan dan pengeluaran kas pada umumnya sangat akurat apabila periode yang pendek, tetapi ini memerlukan perhatian yang konstan. Anggaran penerimaan dan pengeluaran kas tahunan lazimnya disiapkan secara bulanan dengan mengadakan perubahan pada akhir setiap bulan untuk :

---

7) Milton F. Usry dan Adolph Matz, Cost Accounting Planning And Control (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Edisi VIII, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992, hal 45

- "1. Memperhitungkan penyimpangan dari perkiraan sebelumnya.
2. Menambah satu bulan baru guna menggantikan bulan yang sudah dilalui, sehingga anggaran penerimaan dan pengeluaran bergulir, yang mencakup dua belas bulan berikutnya selalu tersedia. 8)"

Apabila bulan atau minggu berikutnya sudah semakin dekat, maka daftar penerimaan dan pengeluaran kas mingguan atau bahkan harian diperlukan guna mengelola kas secara cermat dan efisien.

## 2. Manfaat Anggaran Penerimaan dan Pengeluaran Kas

Manfaat dari anggaran penerimaan dan pengeluaran kas adalah :

- 1) Menilai kemampuan perusahaan menghasilkan, merencanakan, mengontrol arus kas masuk dan arus kas keluar perusahaan yang lalu maupun proyeksi pada masa mendatang.
- 2) Menilai kemungkinan keadaan arus kas masuk dan keluar, arus kas bersih perusahaan, termasuk kemampuan membayar dividen dimasa mendatang.
- 3) Menyajikan informasi bagi investor, kreditur, memproyeksikan return dari sumber kekayaan perusahaan.
- 4) Menilai kemampuan perusahaan untuk memasukkan kas ke perusahaan dimasa mendatang.
- 5) Menilai alasan perbedaan antara laba bersih akuntansi dikaitkan dengan penerimaan dan pengeluaran kas.
- 6) Menilai pengaruh investasi baik kas maupun bukan kas dan transaksi lainnya terhadap posisi keuangan perusahaan selama satu periode tertentu.

8) Jhon R. Bartizal, Budgeting And Principle ( Dasar Dasar dan Prosedur Budget), Edisi VI, Terjemahan diprojo, Penerbit Tarsito, Bandung, 1993,

7) Melihat kegiatan kas yang menonjol dalam perusahaan. 9)

### C. Prosedur Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran

Penjelasan tentang prosedur yang diikuti dalam prosedur penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluaran perlu menyeragamkan langkah setiap pejabat terkait dalam menyusun anggaran. Keseragaman langkah ini perlu karena dalam prinsip anggaran komprehensif diketahui bahwa para pelaksana harus mengikuti disiplin waktu dan disiplin tata cara. Jika hal ini tidak ditaati, maka akan dapat menimbulkan gagalnya konsep anggaran komprehensif dalam membantu pimpinan melaksanakan tugasnya.

Dalam perusahaan biasanya sudah memiliki bagian yang mengurus budget, bisa setingkat Wakil Presiden Direktur, Manajer, Kepala Divisi atau Kepala Bagian. Untuk menyusun budget ini biasanya pimpinan menetapkan panitia atau tim yang bertanggung jawab pada penyusunan budget. Komite budget ini biasanya beranggotakan :

1. Direktur/Kepala/Manager Produksi.
2. Direktur/Kepala/Manager/Manager Pabrik.
3. Direktur/Kepala/Manager Keuangan.
4. Internal Auditor atau Controller.

9) Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Penganggaran

UNIVERSITAS MEDAN AREA lengkap Untuk Membantu Manajemen, Edisi I, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997, hal. 82.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)8/3/24

Tim ini bisa permanen, bisa temporer untuk selama penyusunan budget. Jika misalnya budget ini temporer maka fungsi yang biasa dilakukan oleh tim budget yang permanen diserahkan pada departemen budget, bagian keuangan atau internal auditor.

Langkah kegiatan yang penting dalam menyusun budget komprehensif (lengkap) adalah :

- a. Menilai faktor yang relevan yang akan mempengaruhi perusahaan (relevant variables).
- b. Tujuan umum perusahaan.
- c. Tujuan khusus.
- d. Strategi perusahaan.
- e. Alasan rasional atau premise.
- f. Rencana proyek.
- g. Budget kuantitatif atau keuangan (financial plan).
- h. Analisis tambahan.
- i. Penerapan budget.
- j. Laporan budget.
- k. Tindak lanjut. 10)

Anggaran penerimaan dan pengeluaran kas sangat penting dalam suatu perusahaan, karena disini dapat dijelaskan dari mana perusahaan mendapatkan sumber dana dan kemana dana itu dipergunakan. Dalam manajemen keuangan tentu anggaran ini sangat penting untuk mengatur keuangan perusahaan sehingga tidak mengalami masalah likwiditas, idle capacity atau overliquid dan keadaan negatif lainnya.

Penyiapan anggaran kas bersangkutan paut dengan anggaran penerimaan dan dan pengeluaran kas pada setiap periode. Semua antisipasi penerimaan kas, seperti penjualan tunai, penagihan kas dari piutang usaha, dividen, bunga wesel dan obligasi, hasil penjualan aktiva, royalti, kredit bank dan penjualan saham harus dilakukan secara cermat. Sejalan dengan itu pengeluaran kas dilakukan untuk pembelian bahan, perbekalan, pembayaran gaji/upah, pembayaran kembali hutang, dividen, pajak dan pembelian pabrik dan peralatan harus ditentukan juga.

Sumber utama penerimaan kas adalah penjualan tunai dan penagihan piutang. Anggaran penagihan piutang dibuat berdasarkan anggaran penjualan dan pengalaman perusahaan dalam hal penagihan. Untuk itu dilakukan telaah atas periode yang representatif guna menentukan bagaimana para pelanggan membayar hutang mereka, berapa banyak mengambil diskon yang ditawarkan dan berapa banyak yang membayar jangka waktu 10 hari, 30 hari dan seterusnya. Pengalaman ini disusun dalam suatu daftar anggaran penagihan dari penjualan kredit.

Anggaran pengeluaran kas dihitung dari :

1. Anggaran pembelian (purchase budget), yang memperlihatkan rencana pembelian bahan dan perbekalan

perencanaan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)8/3/24

2. Anggaran pekerja langsung (direct labor budget) yang menunjukkan upah pekerja langsung yang harus dibayar.
3. Berbagai macam anggaran beban, baik anggaran pabrikasi maupun komersial yang menunjukkan beban yang diperkirakan akan dikeluarkan. Beban non kas seperti penyusutan tidak termasuk dalam hal ini.
4. Anggaran pabrik dan peralatan (plant and equipment) yang merinci jumlah uang kas yang diperlukan untuk pembelian peralatan baru atau peralatan pengganti.
5. Anggaran dana umum (treasurer's budget) yang menunjukkan keperluan untuk hal-hal seperti dividen, bunga dan cicilan/pelunasan pinjaman dan obligasi, donasi dan pajak penghasilan.

Berikut ini penulis menyajikan contoh anggaran penerimaan dan pengeluaran :

PT. ABC  
**ANGGARAN PENDAPATAN DAN PENGELUARAN**  
 PER 31 DESEMBER 1995  
 (DALAM RIBUAN)

Keterangan	1994	1995	Naik (Turun)
<b>PENDAPATAN :</b>			
- Tagihan	Rp. 100.000	150.000	50.000
- Penjualan tunai	300.000	400.000	100.000
- Dividen	75.000	100.000	25.000
- Bunga obligasi	47.000	65.000	18.000
- Wesel	15.000	20.000	5.000
- Penjualan Aktiva	110.000	190.000	80.000
<b>TOTAL PENDAPATAN</b>	<b>Rp. 647.000</b>	<b>Rp. 915.000</b>	<b>Rp. 288.000</b>
<b>PENGELUARAN :</b>			
- Pembayaran Hutang	80.000	110.000	30.000
- Pembayaran gaji	250.000	275.000	25.000
- Pemb. alat kantor	95.000	105.000	10.000
- Pajak penghasilan	27.000	32.000	5.000
- Dana pensiun	125.000	150.000	25.000
- Pemeliharaan	10.000	15.000	5.000
- Pemb. komputer	40.000	60.000	20.000
<b>TOTAL PENGELUARAN</b>	<b>Rp. 627.000</b>	<b>Rp. 747.000</b>	<b>Rp. 120.000</b>

SUMBER : Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Peranqqaran  
 Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen,  
 hal. 86.

#### D. Fungsi Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran

Adapun fungsi anggaran pendapatan dan pengeluaran di dalam perusahaan adalah sebagai :

- 1) Alat perencanaan.
- 2) Alat koordinasi.
- 3) Alat pengawasan. 11)

##### ad.1) Alat perencanaan

Fungsi dari perencanaan yang utama adalah memilih kegiatan yang memberikan keuntungan. Dengan demikian anggaran biaya pendapatan dan pengeluaran akan membantu manajemen dalam mempelajari masalah yang berkaitan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain sebelum merencanakan kegiatan, harus terlebih dahulu diadakan penelitian dan pengamatan yang akan dilaksanakan untuk dapat mengarahkan seluruh sumber-sumber yang ada dalam menentukan arah kegiatan yang menguntungkan. Alasan perusahaan membuat suatu menghadapi masa yang akan datang, yaitu :

- a) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan dari sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.

- b) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja diwaktu yang akan datang. Dengan adanya rencana berarti ada sesuatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju kesasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
- c) Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternatif manakah yang akan dipilih nanti.
- d) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bahagian-bahagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya suatu rencana, maka kegiatan-kegiatan seluruh bagian alam perusahaan akan saling bahu-membahu secara bersama-sama menuju kesasaran yang telah ditetapkan.
- e) Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut diwaktu yang akan datang. Dengan adanya suatu rencana, maka perusahaan mempunyai tolok ukur untuk menilai realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan nanti.

Adapun manfaat suatu perencanaan bagi suatu perusahaan adalah :

- a) Untuk mencapai tingkat/level keuntungan (profit) yang tertentu. Misalnya berapa hasil yang diproduksi supaya dapat dicapai tingkat yang diinginkan dari tingkat persentase tertentu dari keuntungan setahun terhadap penjualan yang diinginkan.
- b) Untuk menguasai pasar tertentu, sehingga hasil atau output perusahaan itu tetap mempunyai bagian pasar tertentu.
- c) Untuk mengusahakan supaya perusahaan pabrik ini dapat bekerja pada tingkat efisien tertentu.
- d) Untuk mengusahakan dan mempertahankan supaya pekerjaan yang sudah ada tetap pada tingkatnya dan berkembang.
- e) Untuk menggunakan sebaik-baiknya fasilitas yang sudah ada pada perusahaan yang bersangkutan.

Anggaran pendapatan dan pengeluaran disusun dalam jangka panjang memerlukan skedul yang teratur. Hal ini membantu pembuatan kebijakan yang akan memberikan kemudahan bagi manajemen menentukan tujuan perusahaan sehingga kestabilan kerja terjamin dengan perencanaan tenaga kerja dalam penerimaan dan penempatan. Dengan tersusunnya perencanaan secara terperinci maka pendapatan dan pengeluaran terlebih dahulu didasarkan kepada standar dan taksiran anggaran, sehingga akan

memberikan pendekatan sistematis terhadap tercapainya tujuan perusahaan dengan sendirinya meringankan tugas manajemen.

ad. 2) Alat koordinasi

Sering sekali terjadi kasus dimana manager tidak tahu apa yang akan dilaksanakan ditahun-tahun mendatang sebagai akibatnya terkadang manager frustasi dan merasa semakin lama tidak mampu mengatasinya. Oleh sebab itu perlu adanya koordinasi yang baik didalam mengalokasikan faktor-faktor produksi yang tersedia, Koordinasi ini akan mencegah kekacauan, percekcoan, kekosongan kegiatan dengan jalan menghubungkan, menyatupadukan dan menyelaraskan pekerjaan bawahan sehingga terdapat kerjasama yang terarah dalam mencapai tujuan organisasi atau mencapai tujuan bersama. Usaha yang dapat dilakukan untuk mencapai maksud ituu antara lain dengan memberi instruksi, mengadakan pertemuan-pertemuan dalam mana diberi penjelasan-pejelasan, bimbingan atau nasehat dan bila perlu memberi tegoran.

Koordinasi akan menghasilkan keadaan saling menumpang, saling kerjasama untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya lebih terjamin.

ad.3) Alat pengendalian

Fungsi pengawasan merupakan pokok penting dalam pencapaian tujuan perusahaan, yakni sebagai usaha sistematis manajemen untuk menentukan perusahaan kearah pencapaian tujuan.

Pengawasan ini dilakukan dengan membandingkan realisasi terhadap rencana, serta meneliti penyimpangan-penyimpangan yang terjadi terhadap apa yang dianggarkan. Agar penyelenggaraan pekerjaan sesuai dengan yang direncanakan maka perlu adanya pengawasan. Dengan anggaran pendapatan dan pengeluaran ini maka telah diletakkan suatu dasar bagi manajemen untuk mengawasi apakah pelaksanaan pendapatan dan pengeluaran telah berjalan dengan semestinya.

Kesungguhan dalam mempelajari anggaran pendapatan dan pengeluaran sangat menentukan berhasil atau gagalnya suatu program anggaran. Bila anggaran ini tidak dikembangkan dengan sungguh-sungguh maka seluruh taksiran dalam anggaran tidak akan berarti apa-apa.

Dari keterangan di atas kiranya bahwa hasilnya suatu program anggaran didalam suatu perusahaan tergantung kepada berhasilnya anggaran pendapatan dan pengeluaran. Jadi dengan tersusunnya anggaran pendapatan

perusahaan dengan hanya berpedoman kepada anggaran pendapatan dan pengeluaran. Dengan demikian anggaran tersebut secara langsung telah merupakan alat pengawasan bagi manajemen.



BAB III  
PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTAMADYA  
MEDAN

a. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan adalah merupakan badan usaha milik daerah yang bergerak dalam usaha sarana pasar. Perusahaan daerah tersebut didirikan pada tanggal 7 Juni 1993. Sebelum dibentuk menjadi perusahaan daerah, sebelumnya adalah sebuah dinas pasar yang dipimpin oleh seorang kepala dinas.

Setelah dikeluarkannya peraturan daerah kotamadya tingkat II Medan No. 15 tahun 1992 tentang pembentukan Perusahaan Daerah Pasar Kota Madya Tingkat II Medan, yang disahkan oleh gubernur kepala daerah tingkat I Sumatera Utara dalam surat keputusan No. 188.342/ tahun 1993 tanggal 5 Pebruari 1993 yang telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Medan No. 9 Seri D No. 6 Tanggal 13 Maret 1993. Dan perlu dibentuk susunan organisasi dan tata kerja Perusahaan Daerah Kotamadya Medan yang ditetapkan dalam suatu surat keputusan, maka perusahaan ini kemudian resmi dirubah namanya menjadi Perusahaan Daerah Pasar yang berkantor pusat di Jl. Razak nomor 75 Medan.

Perusahaan Daerah ini dipimpin oleh seorang Direktur utama yang berada di bawah dan bertanggung jawab kepada kepala daerah. Adapun tujuan utama dibentuknya dinas pasar menjadi Perusahaan Daerah Pasar hal ini tidak lain disebabkan perusahaan tersebut ingin mewujudkan dan meningkatkan pelayanan umum kepada masyarakat di bidang sarana pasar dan ingin meningkatkan pendapatan asli daerah.

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi di dalam suatu perusahaan merupakan salah satu fungsi yang terpenting, dimana dengan adanya struktur organisasi ini maka hubungan antara pimpinan dengan bawahan atau hubungan antara bawahan lainnya jelas kedudukannya.

Dengan adanya penjelasan dari struktur organisasi ini, maka akan mencerminkan tugas dan tanggung jawab masing-masing orang yang terlibat didalamnya dan juga memudahkan kegiatan pengawasan dalam suatu organisasi. Oleh sebab itu didalam penyusunan struktur organisasi perusahaan harus disesuaikan dengan keadaan-keadaan yang terdapat didalam perusahaan serta bidang usaha yang dilaksanakannya, karena suatu struktur organisasi mungkin baik untuk suatu perusahaan tetapi belum tentu baik untuk perusahaan lainnya.

Berikut ini penulis menyajikan struktur organisasi Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

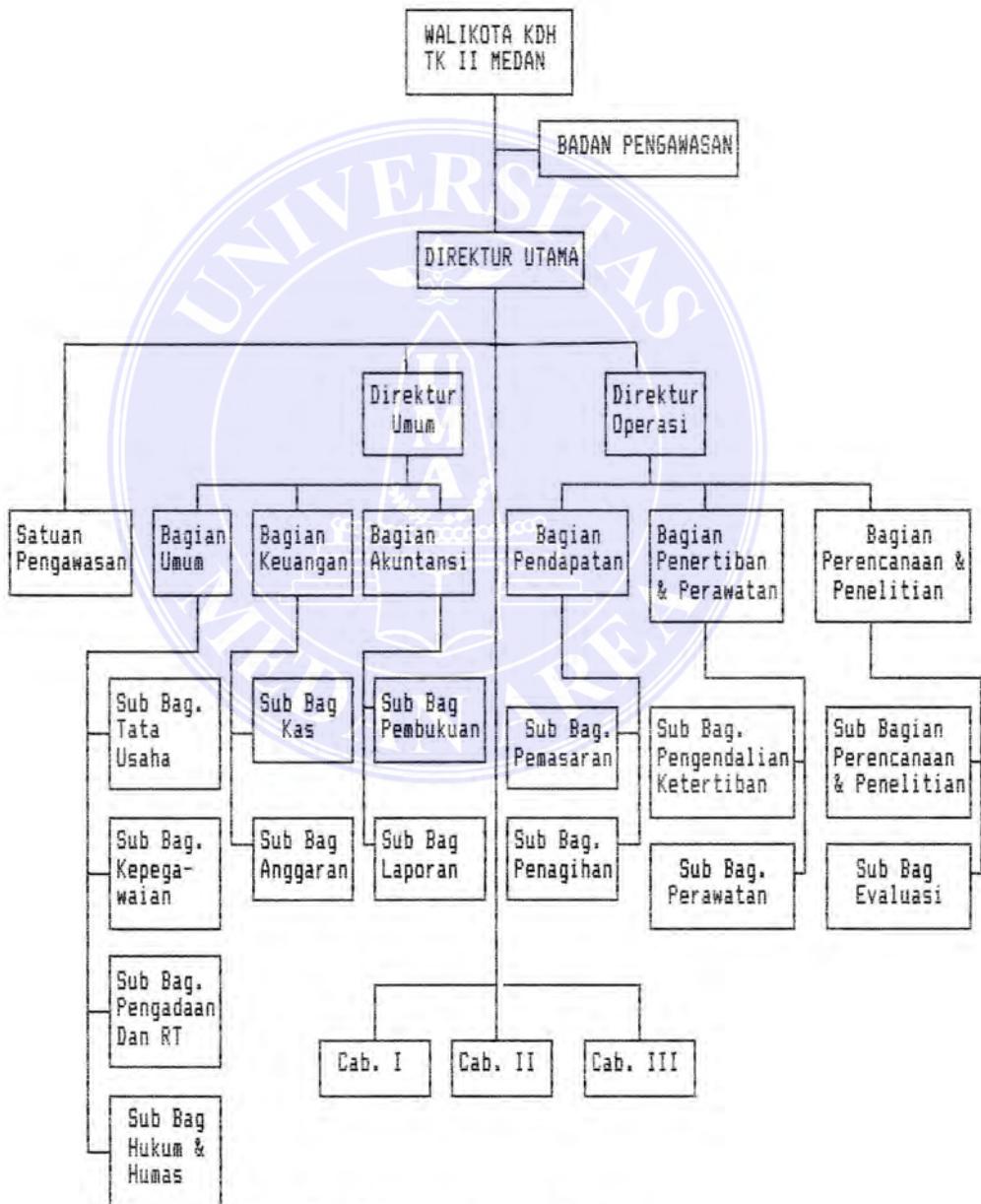
Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

GAMBAR 2.  
STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN DAERAH PASAR  
KOTAMADYA MEDAN



Sumber : Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan

Dengan diperhatikannya struktur organisasi ini, maka kemungkinan untuk menjalankan tugas-tugas yang telah ditentukan sebelumnya akan dapat dilaksanakan dengan baik. Demikian juga halnya dengan Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan, memiliki struktur organisasi. Struktur organisasi yang diterapkan didalam pelaksanaan kegiatan perusahaan memberikan tugas, wewenang dan tanggung jawab sebagai berikut :

a. Badan Pengawas

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Badan Pengawas adalah :

- 1) Memberi pendapat dan saran kepada kepala daerah atas rencana kerja dan anggaran belanja perusahaan daerah.
- 2) Mengawasi pelaksanaan kerja dan anggaran perusahaan daerah dan menyampaikan hasil penilaian kepada kepala daerah.
- 3) Mengikuti perkembangan kegiatan perusahaan daerah, dan dalam melaksanakan tugasnya badan pengawasan bertanggung jawab kepada kepala daerah.

b. Direktur Utama

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur utama

- 1) Memimpin pelaksanaan tugas perusahaan daerah sesuai dengan peraturan yang berlaku.
- 2) Memimpin dan mengkoordinasikan seluruh kegiatan/usaha perusahaan daerah/staff dan unsur pelaksanaan perusahaan serta seluruh kegiatan pengawasan intern.
- 3) Mewakili perusahaan daerah baik didalam maupun diluar pengendalian atau mengatur penyerahan kekuasaan direksi.

c. Direktur Umum

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Drektur Umum adalah :

- 1) Mengkoordinasikan dan mengembalikan kegiatan menyangkut bidang umum.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan keuangan dan akuntansi.
- 3) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

d. Direktur Operasi

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Direktur Operasi adalah :

- 1) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan di bidang pendapatan dan penertiban/keamanan pasar.

- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan perencanaan, penelitian dan evaluasi dibidang pendataan, penertiban dan perawatan.
- 3) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh Direktur Utama.

e. Satuan Pengawasan Intern

Tugas, wewenang dan tanggung jawab Satuan Pengawasan Intern adalah :

- 1) Menyelenggarakan pengawasan dan pembinaan atas pelaksanaan manajemen perusahaan.
- 2) Menyelenggarakan pengawasan dan penilaian atas pelaksanaan kegiatan perusahaan, kegiatan bidang keuangan, serta bidang kepegawaian dan materil.
- 3) Menyelenggarakan pengawasan dan perizinan serta menyampaikan saran dan pertimbangan kepada direktur utama.

f. Bagian Umum

Tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian umum adalah :

- 1) Menyelenggarakan kegiatan ketatausahaan dan kerumah-tanggaan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Kebutuhan perlengkapan.

- 3) Menyelenggarakan kegiatan yang menyangkut hubungan masyarakat dan bidang hukum serta penyuluhan dalam hal pembinaan pedagang.
- 4) Menerima dan memproses pengaduan pedagang sesuai dengan pengaduannya.
- 5) Menyelenggarakan tata usaha kepegawaian.
- 6) Menyelenggarakan usaha pembinaan pegawai dan melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur umum.

Dalam melaksanakan tugasnya direktur umum dibantu oleh :

- a) Sub bagian tata usaha, yang mempunyai tugas :
  - Melaksanakan penerimaan dan pencatatan surat masuk dan keluar.
  - Menyiapkan surat-menyurat dan menyampaikan ke alamat tujuan, memelihara dan menyajikan arsip,
  - Melaksanakan pengetikan, pengagendaan surat, pencatatan, retensi dan laporan.
- b) Sub bagian kepegawaian, yang mempunyai tugas :
  - Menyelenggarakan tata usaha kepegawaian, usaha pembinaan pegawai, pengurusan kesejahteraan pegawai serta kegiatan pemberian gaji/karyawan.
- c) Sub bagian pengadaan dan rumah tangga, mempunyai

- Menyelenggarakan administrasi barang, bangunan serta inventaris lainnya, menyiapkan rapat-rapat dinas dan upacara resmi. Menyimpan surat-surat berharga serta kekayaan lainnya, mengurus pembayaran-pembayaran yang dibebankan kepada Perusahaan Daerah Pasar.

d) Sub bagian hukum dan humas, mempunyai tugas sebagai berikut :

- Menyusun peraturan perundang-undangan yang berlaku dilingkungan perusahaan daerah pasar.
- Menyiapkan dan mengurus perkara yang menyangkut perusahaan daerah pasar.
- Menyiapkan bahan penyuluhan hukum yang menyangkut perpasaran, serta menjadi juru bicara sesuai dengan petunjuk direksi.

g. Bagian Keuangan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian keuangan adalah :

- 1) Melaksanakan pengelolaan uang dan surat berharga.
- 2) Menyelenggarakan pengurusan, penyimpanan dan pengamanan yang berhubungan dengan keuangan perusahaan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA dapat melakukan perencanaan dan pengendalian

Dalam melaksanakan tugasnya bagian keuangan dibantu oleh :

a) Sub bagian kas, mempunyai tugas :

- Menerima hasil pendapatan perusahaan daerah.
- Melaksanakan pembayaran yang berhubungan dengan bidang tugasnya, serta menyiapkan dokumen-dokumen penerimaan dan membuat laporan posisi kas/bank perusahaan.

b) Sub bagian anggaran, mempunyai tugas :

- Menyiapkan dan menyusun anggaran perusahaan daerah.
- Menghimpun dan menganalisis anggaran yang diajukan oleh masing-masing unit kerja perusahaan daerah.
- Melaksanakan pengembalian dan evaluasi atas pelaksanaan anggaran.

h. Bagian Akuntansi

Tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian akuntansi adalah :

- 1) Melaksanakan kegiatan akuntansi umum dan akuntansi biaya.
- 2) Menyusun masalah yang berhubungan dengan kekayaan, hutang, perpajakan dan asuransi.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

- 3) Menyelenggarakan pembukuan perusahaan sesuai dengan prinsip akuntansi dan ketentuan yang berlaku serta menyiapkan laporan keuangan perusahaan daerah.

Bagian akuntansi dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh :

a) Sub bagian pembukuan, mempunyai tugas :

- Menyusun pembukuan perusahaan daerah atas transaksi-transaksi sesuai dengan sistem administrasi berdasarkan bukti-bukti yang ada.
- Membuat neraca dan laporan rugi laba perusahaan daerah secara berkala.
- Meneliti, menyusun dan menyimpan bukti-bukti laporan penerimaan dan pengeluaran kas.
- Mencatat, membukukan dan menyusun laporan segala kekayaan dan hutang-hutang serta piutang perusahaan daerah.

b) Sub bagian laporan, mempunyai tugas :

- Melaksanakan kegiatan administrasi sesuai dengan bidang tugasnya.
- Menyelenggarakan kegiatan pembuatan laporan keadaan keuangan sesuai dengan data dan ketentuan yang ada.

### i. Bagian Pendapatan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian pendapatan adalah :

- 1) Melaksanakan kegiatan pengutipan retribusi pasar dan pemungutan lainnya.
- 2) Mengadakan analisa dan evaluasi atas pemberian izin perusahaan daerah.
- 3) Menyelenggarakan pengendalian atas pemberian izin tempat usaha.
- 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur operasi.

Dalam melaksanakan tugasnya bagian pendapatan dibantu oleh :

- a) Sub bagian pemasaran, mempunyai tugas :
  - Menyelenggarakan administrasi tempat usaha.
  - Melaksanakan inventarisasi pedagang di pasar-pasar.
  - Menetapkan besarnya tarif retribusi berdasarkan jenis jualan dan mengusulkan tarif retribusi pasar sesuai dengan ketentuan.
  - Menyelenggarakan administrasi perizinan dan surat-surat yang berkenaan dengan perizinan.
- b) Sub bagian penagihan, mempunyai tugas :
  - Mengendalikan pelaksanaan penagihan.

- Mengarsipkan dan mendistribusikan surat perintah pembayaran.
- Menyelenggarakan, mengendalikan dan memonitor pelaksanaan tagihan piutang yang masih tertunggak.

j. Bagian Penertiban dan Perawatan

Tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian penertiban dan perawatan adalah:

- 1) Mengadakan koordinasi tugas dengan instansi lain.
- 2) Melaksanakan kegiatan penertiban di pasar-pasar yang berhubungan dengan keamanan dan ketertiban.
- 3) Menyelenggarakan perawatan atas sarana pasar yang ada.

Dalam melaksanakan tugasnya bagian penertiban dan perawatan dibantu oleh :

a) Sub bagian pengendalian ketertiban, mempunyai tugas :

- Menyelenggarakan koordinasi dan mengawasi pelaksanaan ketertiban pasar.
- Menyelenggarakan kegiatan operasional pengamanan pasar-pasar dan ketertiban pasar-pasar.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh

k. Bagian Perencanaan dan Penelitian

Tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian perencanaan dan penelitian adalah :

- 1) Menyusun program dan rencana kerja perusahaan daerah pasar di bidang operasionalnya.
- 2) Melaksanakan dan membuat studi kelayakan pembangunan dan peremajaan pasar.
- 3) Mengadakan usaha peningkatan pengelolaan pasar dan fasilitas perpasaran.
- 4) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direktur operasi.

Dalam melaksanakan tugasnya bagian perencanaan dan penelitian dibantu oleh :

- a) Sub bagian perencanaan dan penelitian, mempunyai tugas :
  - Menyusun rencana peremajaan dan perluasan areal pasar-pasar yang telah ada.
  - Membuat rencana pembagian tempat atau lokasi berjualan menurut jenis-jenis jualannya pada tiap-tiap pasar serta merencanakan fasilitas yang diperlukan.
  - Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan kepala

bagian perencanaan dan penelitian.

Document Accepted 8/3/24

b) Sub bagian evaluasi, mempunyai tugas :

- Melaksanakan evaluasi dan pengendalian terhadap kegiatan operasional pasar.
- Mengadakan analisa dan evaluasi pendapatan perusahaan.
- Membuat laporan hasil evaluasi.
- Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian perencanaan dan penelitian.

1. Cabang

Cabang adalah melaksanakan kegiatan usaha perusahaan daerah pasar. Unit dibagi dalam empat wilayah kerja, yang terdiri dari:

- 1) Cabang I.
- 2) Cabang II.
- 3) Cabang III.

Tugas, wewenang dan tanggung jawab cabang adalah sebagai berikut :

- 1) Memimpin seluruh kegiatan pelaksanaan tugas pengelolaan pasar yang berada dalam wilayah kerjanya.
- 2) Mengkoordinasikan dan mengendalikan program-program pasar yang telah digariskan oleh direksi dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- 3) Melaksanakan tugas-tugas lain yang diberikan oleh direksi.

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

### 3. Kegiatan Usaha

Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan adalah merupakan suatu bentuk perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa, yang pada pokoknya merupakan suatu perusahaan daerah yang bergerak di bidang pelayanan pasar pada masyarakat umumnya dan pada pedagang pada khususnya. Disamping mengadakan pelayanan kepada umum, juga bermaksud untuk meningkatkan pendapatan asli daerah dengan cara-cara seperti :

- 1) Memasarkan kios-kios, stand-stand yang belum ada penghuninya melalui media cetak, melalui brosur-brosur yang ditempatkan pada tempat-tempat yang strategis untuk dapat dengan mudah diketahui oleh masyarakat luas.
- 2) Memberikan kesempatan kepada pedagang kaki lima untuk berjualan pada kios-kios dan stand-stand yang belum dihuni sesuai dengan peraturan-peraturan yang berlaku.
- 3) Mengadakan penyuluhan-penyuluhan dan penelitian pembukuan pasar-pasar baru.

Adapun usaha-usaha yang dilakukan oleh Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan didalam upaya meningkatkan pelayanannya kepada masyarakat adalah :

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

- 1) Melakukan perbaikan-perbaikan gedung perkantoran, sarana dan peralatan perkantoran secara bertahap untuk mempercepat arus administrasi/informasi yang merupakan fungsi pokok pelayanan masyarakat kepada para pedagang.
- 2) Melakukan arahan kepada pegawai, karyawan perusahaan untuk menjaga disiplin kerja.
- 3) Mendata kembali kios-kios dan stand-stand di setiap pasar di kotamadya Medan.
- 4) melakukan penertiban pasar secara terus-menerus oleh para anggota penertiban.

B. Prosedur Penyusunan Anggaran Pendapatan dan Pengeluaran Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan didalam penyusunan anggaran penerimaan dan pengeluarannya adalah dengan menggunakan cara taksiran. Penaksiran dilakukan berdasarkan pada data masa lalu dan mempertimbangkan kemungkinan yang akan terjadi dimasa yang akan datang.

Penyusunan dan penempatan anggaran pendapatan dan pengeluaran adalah merupakan tugas dan tanggung jawab dari bagian keuangan. Didalam menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian anggaran bagian keuangan ini dibantu oleh sub bagian anggaran. Sub bagian

UNIVERSITAS MEDAN AREA yang menyiapkan dan menyusun anggaran untuk suatu periode tertentu, yang dilakukan dengan cara

menghimpun dan menganalisa anggaran yang diajukan oleh masing-masing unit kerja perusahaan daerah tersebut.

Karena Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan adalah merupakan perusahaan yang mengkoordinir seluruh pasar-pasar yang ada di seluruh wilayah kotamadya Medan, maka rencana anggaran tersebut dibuat oleh Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan, setelah rencana anggaran disahkan dan ditetapkan oleh Badan Pengawas dan disetujui oleh Kepala Daerah, maka hasil dari rencana anggaran tersebut dikirim keseluruhan pasar-pasar yang ada di wilayah Kotamadya Medan, untuk digunakan sebagai pedoman didalam pelaksanaan kegiatan.

Dalam menyusun anggaran pendapatan dan pengeluaran diperlukan proyeksi yang matang untuk mengetahui keadaan dimasa yang akan datang. Ini merupakan pekerjaan yang sangat sulit, tetapi pekerjaan ini mau tidak mau harus dilakukan agar rencana anggaran yang dibuat dapat dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mengendalikan biaya dan koordinasi bagi pimpinan perusahaan.

Tahap-tahap penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluaran yang diterapkan Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan adalah sebagai berikut :

1. Pengumpulan data

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)8/3/24

diberikan kepada masing-masing kepala bagian, yaitu kepala bagian umum, keuangan, akuntansi, pendapatan, penertiban dan perawatan, dan perencanaan dan penelitian untuk diisi sesuai dengan kebutuhan bagian masing-masing yang diperlukan.

## 2. Pengolahan data

Data anggaran yang telah ditetapkan oleh masing-masing bagian diolah kembali oleh sub bagian anggaran yang disesuaikan dengan rencana yang ditetapkan oleh kepala bagian masing-masing. Pada tahap ini diadakan rapat antara pimpinan masing-masing kepala bagian, bersama direktur umum, direktur operasi dan direktur utama untuk membahas hal-hal yang kurang sesuai. Umumnya di tiap bagian, rencana yang ditetapkan oleh pimpinan diturunkan lebih rendah dari rencana semula.

## 3. Penyusunan rancangan

Setelah seluruhnya tahap demi tahap prosedur penyusunan anggaran ini diselesaikan dalam bentuk rancangan, maka diajukan untuk mendapatkan pengesahan direktur utama.

## 4. Anggaran yang telah disyahkan oleh direktur utama selanjutnya diajukan kepada badan pengawas yaitu

Badan Pengawas Anggaran dan Keuangan Medan untuk mendapat pengesahan.

Berdasarkan pada prosedur penyusunan anggaran yang ditempuh oleh perusahaan ini maka dapat dikatakan bahwa anggaran yang disusun mempunyai kemungkinan untuk dapat dicapai, karena disusun secara seksama dan memperhatikan kemampuan organisasi perusahaan serta tersedianya aparat pelaksana yang cukup. Sementara itu dapat pula dikatakan bahwa penyediaan anggaran di perusahaan telah membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pemakaiannya dapat digunakan untuk tujuan koordinasi dan pengawasan.

Agar dijalankan dalam operasinya anggaran ini harus menunjukkan periode waktu, yang dinamakan periode anggaran. Dalam suatu anggaran yang terperinci akan berisikan antara lain informasi tentang pendapatan yang diharapkan, biaya-biaya penerimaan, pengeluaran dan kegiatan keuangan yang lain dari setiap bagian. Misalnya dalam suatu anggaran operasi yang mempunyai periode satu tahun mungkin dibagi-bagi lagi kedalam perincian pendapatan dan biaya bulanan.

#### C. Anggaran Pendapatan dan Anggaran Pengeluaran

Pendapatan yang diperoleh Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan adalah merupakan hasil dari pelayanan

UNIVERSITAS MEDAN AREA diberikan oleh perusahaan kepada masyarakat,

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

pada khususnya pedagang.

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Pendapatan yang diperoleh perusahaan adalah terdiri dari :

1. Pendapatan usaha.
2. Pendapatan lain-lain.

ad.1. Pendapatan usaha

Pendapatan usaha merupakan pendapatan kontribusi bulanan dan harian yang diperoleh perusahaan. Pendapatan usaha terdiri dari :

1) Pendapatan tempat berjualan, terdiri dari :

- Tempat berjualan harian.
- Tempat berjualan bulanan.
- Iuran pembangunan pasar.
- Sewa toko/gudang.
- Sewa tempat berjualan.

2) Pendapatan prasarana pasar, terdiri dari :

- Izin motor masuk .
- Tempat bongkar barang dagangan.
- Kontribusi MCK.
- Listrik.
- Jasa Air.
- Parkir.

3) Pendapatan kebersihan, terdiri dari :

UNIVERSITAS MEDAN AREA kebersihan harian.

- Kontribusi kebersihan bulanan.
  - Kontribusi kebersihan lain-lain.
- 4) Pendapatan surat keterangan/izin terdiri dari :
- Surat izin sewa.
  - Bea balik nama.
  - Surat keterangan penggunaan fasilitas pasar.
  - Surat keterangan sewa menyewa kios.
  - Surat keterangan pedagang.
- 5) Pendapatan denda, terdiri dari :
- Denda tempat berjualan.
  - Denda listrik.
  - Denda sewa toko/gudang.
  - Denda lain-lain.
- 6) Pendapatan kerjasama, terdiri dari :
- Kerjasama pihak pengelola.
  - Kerjasama pihak III.
- 7) Penyerahan kerjasama pihak ke III.

#### ad.2. Pendapatan lain-lain

Pendapatan lain-lain merupakan pendapatan diluar operasi normal perusahaan. Pendapatan lain-lain terdiri dari :

- 1) Jasa giro bank.

UNIVERSITAS MEDAN AREA.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

3) Denda keterlambatan pekerjaan.

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- 4) Pendapatan sewa truk countainer.
- 5) Pendapatan penyisihan piutang.
- 6) Lain-lain.

Jenis-jenis pengeluaran yang terjadi pada Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan, meliputi :

1. Biaya operasi.
2. Biaya lain-lain.

ad.1. Biaya operasi, terdiri dari :

1) Biaya pegawai, terdiri dari :

- Gaji pegawai.
- Upah tenaga harian lepas.
- Uang makan/transport.
- Tunjangan jabatan/tunjangan kerja.
- Tunjangan kerajinan.
- Lembur.
- Pesangon/penghargaan.
- Tunjangan hari tua.
- Tunjangan hari raya.
- Tunjangan natura.
- Tunjangan istri/suami/anak.

2) Biaya administrasi, terdiri dari :

- Alat tulis kantor.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Perengkapan komputer.

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

- Materai/benda pos.
  - Biaya administrasi lain-lain.
- 3) Biaya penelitian dan prasarana, terdiri dari :
- Penelitian survey.
  - Biaya perencanaan.
  - Biaya pengawasan.
  - Promosi/pameran.
  - Brosur/spanduk/ kendaraan hias.
  - Dokumentasi.
  - Biaya pendapatan/pengukuran/pengundian.
  - Biaya penelitian dan pemasaran lain-lain.
- 4) Biaya pembinaan dan tenaga ahli, terdiri dari :
- Pendidikan pegawai.
  - Pembinaan/penyuluhan pedagang.
  - Pembinaan mental/kerohanian.
  - Biaya penasehat hukum.
  - Biaya pembinaan dan tenaga ahli lain-lain.
  - Biaya akuntansi/keuangan.
  - Biaya program system komputer.
  - Biaya audit.
- 5) Biaya pemeliharaan, terdiri dari :
- Perawatan bangunan/prasarana.
  - Pemeliharaan tanah.

UNIVERSITAS MEDAN AREA prasarana /rehabilitas.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 8/3/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)8/3/24

- Kenderaan.
  - Inventaris kantor.
  - Pemeliharaan perabot kantor.
  - Kebersihan.
  - Bahan bakar dan pelumas.
  - Ekologi lingkungan hidup.
  - Biaya retribusi kebakaran.
  - Pemeliharaan lain-lain.
- 6) Biaya umum, terdiri dari :
- Rekening listrik/air/telepon.
  - Perjalanan dinas.
  - Asuransi.
  - Koordinasi.
  - Sewa rumah direksi.
  - Sekretariat badan pengawas.
  - Pakaian dinas.
  - Dana refresentasi.
  - Rumah tinggal tamu.
  - Surat kabar/majalah.
  - Peralatan/kesehatan.
  - Pengurusan surat tanah.
  - Peralatan/kesehatan.
  - Olah raga/kesenian.
  - Rekreasi.
  - Pembahasan anggaran dan laporan keuangan.
  - Biaya umum lain-lain.

7) Biaya penyusutan, terdiri dari :

- Penyusutan bangunan.
- Penyusutan alat transportasi.
- Penyusutan peralatan.

ad.2. Biaya lain-lain, terdiri dari :

- 1) Biaya bunga.
- 2) Biaya perkara pengadilan.
- 3) Santunan duka cita.
- 4) Santunan KPI
- 5) Retribusi parkir BPP.
- 6) Santunan wanita Perusahaan Daerah Pasar.
- 7) Santunan kepada wartawan.
- 8) Rupa-rupa biaya lain-lain.
- 9) Pajak bumi dan bangunan.
- 10) Biaya administrasi bank.
- 11) Bea siswa untuk anak-anak karyawan dan karyawan.
- 12) Lain-lain.

Berikut ini penulis menyajikan anggaran pendapatan dan pengeluaran pada Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan Per 31 Desember 2000 :

TABEL I  
 PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTAMADYA MEDAN  
 ANGGARAN PENDAPATAN DAN PENGELUARAN  
 PER 31 DESEMBER 2000

KMA	MATA ANGGARAN	1999	2000	NAIK (TURUN)
<b>PENDAPATAN :</b>				
4101	Pendapatan Tempat Jualan	Rp. 4.635.604.101	Rp. 4.839.392.697	Rp. 203.788.596
4102	Pendapatan prasarana pasar	936.481.250	1.035.964.150	99.482.900
4102	Pendapatan kebersihan	1.425.835.000	2.050.139.225	624.304.225
4103	Pendapatan surat keterangan/izin	329.698.640	392.185.400	62.486.760
4103	Pendapatan denda	25.270.000	23.095.000	(2.175.000)
4104	Pendapatan kerjasama pihak ketiga	581.809.200	628.725.900	46.916.700
4104	Pendapatan penyerahan kerjasama pihak ketiga	698.133.591	2.268.168.266	1.570.034.675
	Pendapatan lain-lain	70.586.000	155.579.453	84.993.453
	<b>TOTAL PENDAPATAN</b>	<b>Rp. 8.703.417.782</b>	<b>Rp. 11.393.250.091</b>	<b>Rp. 2.689.832.309</b>
<b>PENGELUARAN :</b>				
51	Biaya pegawai	Rp. 3.001.284.730	3.188.044.730	Rp. 186.760.000
52	Biaya penelitian/pemasaran	38.180.000	62.000.000	23.820.000
53	Biaya administrasi	439.381.800	415.540.000	(23.841.800)
54	Biaya pembinaan/tenaga ahli	48.420.000	101.420.000	53.000.000
55	Biaya pemeliharaan	1.267.486.950	1.689.078.000	421.591.050
56	Biaya umum	1.342.437.050	1.399.438.000	57.000.950
	Biaya penyusutan	1.778.937.448	3.468.209.723	1.689.272.275
	Biaya penyisihan piutang	19.528.145	-	(19.528.145)
	Biaya lain-lain	156.092.500	209.700.000	53.607.500
	Pajak penghasilan	177.979.000	230.235.700	52.256.700
	<b>TOTAL PENGELUARAN</b>	<b>Rp. 8.269.727.623</b>	<b>Rp. 10.763.666.153</b>	<b>Rp. 2.493.938.530</b>

SUMBER : PERUSAHAAN DAERAH PASAR KOTAMADYA MEDAN

Pertambahan pendapatan sebesar Rp. 2.689.832.309 disebabkan karena :

1. Adanya perluasan pasar dan penetrapan tarif baru sesuai SK Walikotamedya KDH Tingkat II Medan No. 511.3/2192/SK/99 tanggal 6 Oktober 1999, tentang ketentuan klasifikasi serta besarnya tarif kontribusi sewa toko pada wilayah Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan, sebesar Rp. 1.119.797.534.
2. Adanya pengalokasian pendapatan ditangguhkan atas penyerahan bangunan pasar dari pihak ketiga sebesar Rp. 1.570.034.675.

Pertambahan biaya sebesar Rp. 2.493.938.530 disebabkan karena :

1. Adanya kenaikan biaya pegawai, penelitian, tenaga ahli, pemeliharaan, umum, biaya lain-lain dan pajak sebesar Rp. 804.666.225.
2. Adanya kenaikan biaya penyusutan bangunan, penyerahan pihak ketiga dan biaya penyusutan pengadaan sendiri sebagai berikut :

Biaya tahun 1999 Rp. 1.778.937.448

Biaya tahun 2000 Rp. 3.468.209.723

---

Bertambah Rp. 1.689.272.275

#### D. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi Dalam Penyusunan Anggaran Pendapatan dan pengeluaran

Beberapa dampak yang ditimbulkan oleh penerapan sistem anggaran yang dituangkan dalam angka anggaran maupun data kuantitatif lainnya sudah menjadi bahan kajian para ahli. Sistem anggaran adalah suatu sistem yang memberikan power (kekuatan) bagi manajer kepada indikator objektif yaitu anggaran. Power (kekuatan) yang diberikan kepada anggaran dapat mempengaruhi perilaku pelaksanaan anggaran.

Sistem anggaran diterapkan secara konsekwen, maka dalam seperti ini tidak akan mempengaruhi perilaku orang yang terlibat dalam upaya merealisasi anggaran tersebut. Oleh karena anggaran tersebut mempengaruhi anggaran, maka perusahaan yang menetapkannya harus berhati-hati dan berusaha jangan sampai anggaran itu menimbulkan perilaku yang negatif.

Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluaran menghadapi hambatan-hambatan sebagai berikut :

1. Anggaran pendapatan dan pengeluaran disyahkan oleh walikotamadya, sehingga anggaran yang sudah dibuat dan sepakati oleh direksi sering mengalami perubahan

2. Anggaran yang disusun belum realistis, terlalu ambisius, sehingga ada indikasi untuk kepentingan pribadi.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi yang telah disajikan penulis tentang analisa anggaran pendapatan dan pengeluaran Pada Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan, maka penulis mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Tugas direktur umum dan direktur operasi telah dipisahkan dengan jelas dan mempunyai kedudukan yang sama dalam organisasi, dan job discription telah dilakukan dengan baik. Dengan demikian masing-masing bagian organisasi tersebut dapat bekerja sendiri secara independen atau tidak terdapatnya tugas rangkap dalam perusahaan.
2. Perusahaan daerah pasar Kotamadya Medan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluarannya adalah dengan menggunakan taksiran. Penaksiran dilakukan berdasarkan anggaran pada tahun lalu serta mempertimbangkan kemungkinan terjadi dimasa yang akan datang.
3. Prosedur Penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluaran yang diterapkan perusahaan adalah :

- a. Pengumpulan data.
  - b. Pengolahan data.
  - c. Penyusunan rancangan.
  - d. Penyajian dan pengesahan.
4. Anggaran pendapatan yang ada pada perusahaan terdiri dari :
- a. Anggaran pendapatan usaha, yang terdiri dari :
    - Anggaran pendapatan tempat berjualan.
    - Anggaran pendapatan prasarana pasar.
    - Anggaran pendapatan kebersihan.
    - Anggaran Pendapatan surat keterangan/izin.
    - Anggaran pendapatan denda.
    - Anggaran pendapatan kerjasama.
    - Anggaran penyerahan kerjasama pihak ketiga.
  - b. Anggaran pendapatan lain-lain.
5. Jenis-jenis anggaran pengeluaran yang ada pada Perusahaan Daerah Pasar Kotamadya Medan adalah :
- a. Anggaran biaya operasi, terdiri dari :
    - Anggaran biaya pegawai.
    - Anggaran Biaya administrasi.
    - Anggaran biaya penelitian dan prasarana.
    - Anggaran biaya pembinaan tenaga ahli.
    - Anggaran biaya pemeliharaan.
    - Anggaran biaya umum.
    - Anggaran biaya penyusutan.
  - b. Anggaran biaya lain-lain.

6. Hambatan-hambatan yang dihadapi perusahaan dalam penyusunan anggaran pendapatan dan pengeluaran adalah sebagai berikut :
- a. Anggaran disyahkan oleh walikotamadya, sehingga anggaran yang sudah dibuat dan disepakati oleh direksi sering mengalami perubahan.
  - b. Anggaran yang disusun belum realistis, terlalu ambisius, sehingga ada indikasi untuk kepentingan pribadi.
  - c. Dalam pelaksanaan sistem anggaran kurang adil, masih ada pilih kasih.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas penulis menyajikan saran, yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.

1. Hendaknya pengesahan anggaran cukup dengan direktur utama saja, sehingga dalam penyusunan anggaran tidak berulang-ulang. Sedangkan walikotamadya hanya sebagai pengawas terhadap jalannya operasi perusahaan.
2. Anggaran yang disusun oleh perusahaan harus realistis, jangan terlalu ambisius agar terlepas dari kepentingan pribadi. Dengan demikian anggaran yang telah disusun tidak menjadi ajang manfaat bagi para pimpinan perusahaan.

3. Dalam penetapan anggaran harus adil, dan tidak pilih kasih terhadap bagian-bagian tertentu agar tidak menimbulkan keresahan didalam melaksanakan pekerjaan. Dengan demikian tidak ada saling curiga antara bagian yang satu dengan bagian yang lain.



## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ahyari, Anggaran Perusahaan Pendekatan Kuantitatif, Edisi II, Buku I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992.
- Anton M Samosir, Budgeting Perencanaan Dan Pengendalian Laba, Edisi III, Penerbit Universitas HKBP, Nomensen, Medan, 1991.
- Glenn A. Welsch, Budgeting Profit Planning And Control ( Budgeting Perencanaan Dan Pengendalian Laba), Edisi V, Terjemahan R.A. Fadly dan Tien Kartini, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan Prinsip Mekanisme dan Teknik Penyusunannya, Edisi IV, Badan Penerbit Fakultas Ekonomi, UGM, Yogyakarta, 1995.
- Jhon R. Bartizal, Budgeting And Principle ( Dasar Dasar dan Prosedur Budget), Edisi VI, Terjemahan Sukanto Reksohadiprojo, Penerbit Tarsito, Bandung, 1993.
- Milton F. Usry dan Adolph Matz, Cost Accounting Planning And Control (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian), Edisi VIII, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1992
- M. Munandar, Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993.
- R. Soemita Adikoesoemah, Budget Perusahaan, Edisi IV, Penerbit Sinar Baru, Bandung, 1993.
- R.A. Supriono, Akuntansi Biaya Pengumpulan dan Penelitian Harga Pokok, Edisi III, BPFE- UGM, Yogyakarta, 1992.
- Sofyan Syafri Harahap, Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen, Edisi I, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 1997
- Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode dan Teknik, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.

UNIVERSITAS MEDAN AREA dan M. Thomas, Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi dan Monografi, Edisi VIII, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang