



**KARAKTERISTIK SISTEM ANGGARAN  
PT. (Persero) PELABUHAN INDONESIA II CABANG  
TELUK BAYUR PADANG**

Oleh :

YONELI WELLA PUTRI

05 153 039

Mahasiswa Program S1 Jurusan Akuntansi

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ANDALAS  
PADANG

2009



## Abstrak

Penelitian ini menganalisis tentang karakteristik anggaran dari segi organisasional (prosedural) dan dari segi pendekatan motivasional dalam penyusunan anggaran di PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang. Penelitian ini menggunakan metode pengamibilan data, anális data, dan penelitian kepustakaan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah unsur-unsur dari karakteristik anggaran telah melekat pada sistem anggaran PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang baik dari segi pendekatan organisasional maupun motivasional.

Temuan ini menyimpulkan ahwa PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang dari segi organisasional menerapkan pendekatan kombinasi (mix) yaitu penggabungan antara top dan bottom up. Dalam hal target budget kantor cabang, manajemen telah mempertimbangkan berbagai faktor motivasional guna menetapkan target yang realistis. Pencapaian yang melebihi target, maka karyawan akan mendapatkan insentif khusus. Dari segi kejelasan sasaran anggaran dapat disimpulkan bahwa sasaran anggaran sudah dirinci cukup jelas terlihat adanya anggaran triwulan, dan semesteran.

Kata kunci : Pendekatan Organisasional dan Pendekatan Motivasional

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sebagai pelaku penting dalam perekonomian nasional yang menguasai sumber-sumber alam yang utama atau strategis bagi negara, maka inefisiensi BUMN (Badan Usaha Milik Negara) akan mengalir ke pelaku-pelaku ekonomi lainnya. Akibatnya dapat melemahkan daya saing produk-produk nasional atau pelaku ekonomi lainnya yang diharapkan dapat mendorong kegiatan ekspor. Kondisi ini semakin terasa dengan terjadinya krisis ekonomi global saat ini.

Bagi negara yang sedang berkembang seperti Indonesia, masalah diatas terasa sangat memberatkan. Hal ini dikarenakan besarnya dana anggaran belanja negara yang dihabiskan untuk pembiayaan investasi dan operasi rutin. Untuk mengatasi masalah diatas, pemerintah telah mengambil langkah kongkrit yaitu dengan Inpres No5/1998 tentang penyempurnaan dan penyehatan pengelolaan BUMN. Inpres tersebut, telah diterapkan melalui SK. Menkeu. No. 740/KMK.00/89 tentang peningkatan efisiensi dan produktivitas BUMN, dan SK. Menkeu. No. 741/KMK/.00/89 tentang Rencana Jangka Panjang (RJP), Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), dan pelimpahan wewenang pengambilan keputusan.

Dalam SK. Menkeu No. 741/KMK.00/89, dipertegas kembali tentang pengendalian anggaran untuk mengendalikan efisiensi operasi BUMN. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan penyederhanaan dan penyempurnaan

organisasi dan prosedur pengendalian anggaran BUMN, serta memberi kewenangan kepada direksi BUMN untuk mengambil keputusan, menyusun Rencana Jangka Panjang (RJP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), melaksanakannya guna mencapai sasaran yang ditetapkan dalam RJP dan RKAP.

Anggaran merupakan alat manajemen yang terutama digunakan untuk mengendalikan efisiensi operasi. Pentingnya pengendalian efisiensi adalah sebagai bagian dari pencapaian tujuan optimalisasi laba. Tujuan ini sesuai dengan ciri dari BUMN Persero yang menjadi objek penelitian ini.

Oleh karena pentingnya peranan anggaran sebagai alat untuk mencapai tujuan, maka anggaran merupakan bagian integral dari proses perencanaan dan pengendalian manajemen yang menyeluruh. Anggaran disusun untuk menjabarkan tujuan dan strategi perusahaan kedalam tujuan atau sasaran dan rencana jangka pendek yang lebih rinci, spesifik, dan dalam ukuran kuantitatif dengan menggunakan satuan uang. Pada dasarnya anggaran yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian guna menempatkan perusahaan pada suatu kondisi definitive yang diinginkan dimasa datang (Matz A. and M.F. Usry, 1976)

Penggunaan anggaran sebagai syarat pengendalian, terutama diperlukan pada perusahaan berskala besar yang mendelegasikan wewenang pembuatan keputusan kepada menejer setiap bagian dalam organisasi. Menurut Merchant (1981) organisasi yang lebih besar dan didesentralisasi cenderung memilih strategi pengendalian administratif dengan pola komunikasi yang formal, yaitu

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari penjelasan yang telah penulis uraikan pada bagian terdahulu yang dimulai dari Bab I sampai Bab IV tentang Sistem Anggaran Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang , maka penulis dapat menyimpulkan :

- 1) PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa kepelabuhan yang melayani berbagai aktifitas, seperti: pelayanan jasa kapal, pelayanan jasa bongkar muat barang, pengusahaan alat-alat berat, dermaga, dan lain sebagainya.
- 2) Anggaran digunakan sebagai sarana penting dalam pengendalian manajemen di Badan Usaha Milik Negara, dan pengendalian anggaran mendapatkan perhatian yang tinggi dari manajemen.
- 3) RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) dinilai dan dievaluasi setiap triwulan untuk melihat pelaksanaan yang telah dicapai dan untuk meningkatkan kinerja manajemen. Hal ini dilihat dari realisasi anggaran dalam bentuk laporan keuangan triwulanan yang disusun oleh manajemen perusahaan PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Teluk Bayur Padang. Selain laporan triwulanan tersebut, manajemen juga menyusun laporan tahunan sebagai bentuk pertanggungjawaban terhadap pelaksanaan RKAP pada periode tersebut.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert, N., Dearden, J., and Bedford, N. M, *Management Control System*, Homewood, Illinois : Ricahrd D. Irwin, Inc., 1989
- , and Reece, James S., *Accounting Text and Cases*. Homewood, Illinois :Richard D. Irwin, Inc., 1989
- Argyris, C., *The Impact of Budgets on People*, School of Business and Public Adminstration, Cornel University, 1952
- , **Human Problem with Budgets**, Harvard Business Review, January/February 1953
- Brownell, Peter, *The Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Budgetary Partisipation and Organizational Effectiveness*, Journal of Accounting Research, (Spring 21982), pp.12-27
- , and Hirst, Mark K., *Reliance on Accounting Informationa, +++ +Budgetary Par+nal of Accounting Research*, (Autumn 1986), pp.241-249
- , Mc Innes, Morris, *Budgeting Participation, Motivation, and Managerial Performance*, The Accounting Review, (October 1986), pp.587-600
- Caplan, E., *Behavioral Assumptions of Management Accounting*, The Accountin'.....9 66), pp.476-509
- Cherrington, D.J., and J.O. Cherrington, *Appropriate Reinforcement Contongencies in The Budgeting Process : Emprirical Research in Accounting*, Journal of Accounting Research (Supplement, 1973), pp.225-253
- Dunbar, R.L.M., *Budgeting for Control*, Administrative Science Quarterly (March 1971), pp.88-96
- Hason, E.I., *The Budgetary Control Function*, The Accounting Review (April 1966), pp.239-243