

EVALUASI PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN
DI PDAM YOGYAKARTA



SKRIPSI

oleh :

Nama : Herda Arie Suswati
No Mahasiswa : 00312211

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
2004**

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

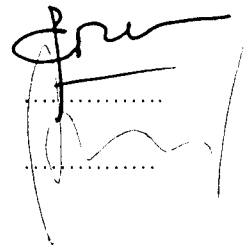
EVALUASI PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN DI PDAM YOGYAKARTA

Disusun Oleh: HERDA ARIE SUSWATI
Nomor mahasiswa: 00312211

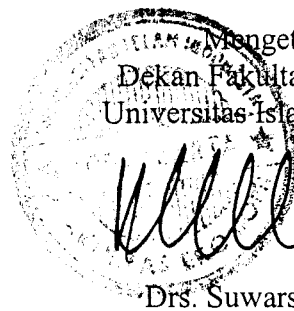

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 16 September 2004

Penguji/Pembimbing Skripsi : Dra. Erna Hidayah, M.Si.AK

Penguji : Dra. Abriyani Puspaningsih, M.Si, Ak



Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Drs. Suwarsono, MA

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“ Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak pernah terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Dan apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku. “

Yogyakarta, 25 Agustus 2004

Penyusun

(Herda Arie Suswati)

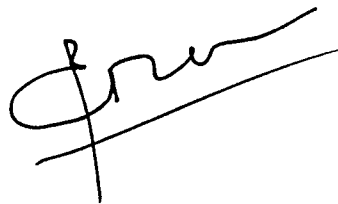
EVALUASI PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN
DI PDAM YOGYAKARTA

Hasil Penelitian

Diajukan oleh

Nama : Herda Arie Suswati
Nomor Mahasiswa : 00312211
Jurusan : Akuntansi

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing
Pada tanggal,
Dosen Pembimbing,



(Dra. Erna Hidayah, M.si, AK.)

MOTTO

- ❏ MAKA APABILA MANUSIA DITIMPA PETAKA, MAKA MEREKA CEPAT-CEPAT BERDOA KEPADA KAMI, APABILA KAMI BERIKAN KEPADANYA KENIKMATAN, MEREKA ITU AKAN BERKATA : "KENIKMATAN INI DIBERIKAN KARENA ILMU KAMI". TIDAK ITU HANYA UJIAN, KEBANYAKAN MANUSIA TIDAK MENGETAHUI.

(QS.AZ-ZUMAR)

- ❏ SUNGGUH BERSAMA KESUKARAN PASTI ADA KEMUDAHAN. KARENA ITU, BILA SELESAI SUATU TUGAS, MULAILAH TUGAS YANG LAIN DENGAN SUNGGUH-SUNGGUH.

(QS.ASY-SYARH)

- ❏ HAL – HAL YANG BENAR-BENAR KAU YAKINI PASTI AKAN SELALU TERJADI.

(PRISIP DIRI)

HALAMAN PERSEMBAHAN

PUJI SYUKUR KEPADA ALLAH S.W.T ATAS
RAHMAT DAN KARUNIANYA SEHINGGA
SAYA DAPAT MENYELESAIKAN TUGAS DAN
TANGGUNG JAWAB INI DENGAN BAIK.

PENULISAN SKRIPSI INI SAYA PERSEMBAHKAN
KEPADA :

BAPAK DAN IBU-KU

ADIK-ADIK-KU

MAS DIDING-KU

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum wr. wb.

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Pembuatan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi persyaratan gelar kesarjanaan pada Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Adapun keberhasilan penulis dalam menyusun skripsi ini semata-mata bukanlah hanya atas kemampuan penulis sendiri namun juga dengan adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak yang sangat berharga kepada penulis sehingga terwujudlah skripsi ini.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak Drs H. Suwarsono. MA , selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.
2. Ibu Dra. Erna Hidayah, M.si, Ak., selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Dra.E.Yuni Astuti, selaku Kepala Bagian Keuangan PDAM Tirtamarta Yogyakarta.
4. Bapak dan Ibu tersayang yang senantiasa memberikan dorongan dan membantu dengan tulus ikhlas dalam segala suasana dan keadaan sehingga skripsi ini dapat tersusun.

5. Adik-adikku Tiwi dan Dara yang selalu memberi semangat untuk selalu maju dan ceria.
6. Mas Diding tercinta yang telah memberiku semangat yang luar biasa.
7. Pakde iput, bude, tante, dan om terima kasih atas masukan-masukannya, dukungan dan do'annya.
8. Sahabatku iin, tiwi, arie, n'cie, amel, dina, dan teman-teman Akuntansi'00 © yang membuatku semangat untuk belajar di kampus tercinta, terima kasih atas dukungannya.
9. Teman – teman kos rambutan 125, andri, iin, piping, dian, ike, mbak ony, yuni dan teman-temanku di kos Puri Lavira, endang, hastin, manda terima kasih atas kebersamaannya.
10. Teman-temanku dan semua pihak yang telah membantu demi kelancaran penyusunan skripsi ini yang tidak dapat saya sebut satu persatu.

Semoga amal kebaikan semua pihak yang telah membantu mendapatkan balasan dari Allah SWT atas budi baik yang telah diberikan atas terselesaikannya skripsi ini. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca.

Yogyakarta, 2004

Penyusun

(Herda Arie Suswati)

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul.....	i
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme.....	ii
Halaman Pengesahan.....	iii
Halaman Motto.....	iv
Halaman Persembahan.....	v
Kata Pengantar.....	vi
Daftar Isi.....	viii
Daftar Lampiran.....	xi
Abstrak.....	xii
 BAB I PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	3
1.3 Manfaat Penelitian.....	4
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Metode Penelitian.....	5
1.6 Sistematika Pembahasan.....	6
 BAB II KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Sistem Pengendalian Manajemen.....	8
2.2 Anggaran.....	11
2.2.1 Manfaat Anggaran.....	12
2.2.2 Jenis-jenis Anggaran.....	14

2.2.3 Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran.....	16
2.2.4 Syarat-syarat Anggaran yang Baik.....	17
2.2.5 Aspek keperilakuan dari Anggaran.....	18
2.2.6 Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran.....	21
2.2.7 Proses Penyusunan Anggaran.....	21
2.2.8 Kompensasi Insentif.....	26
BAB III GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN	
3.1 Sejarah PDAM.....	28
3.2 Tujuan dan Sasaran.....	32
3.3 Visi dan Misi.....	32
3.4 Struktur organisasi.....	33
3.5 Organisasi Penyusunan Anggaran.....	41
3.6 Proses Penyusunan Anggaran.....	44
3.7 Revisi Anggaran.....	49
3.8 Sistem Pelaporan Realisasi Anggaran.....	49
3.9 Kompensasi Insentif.....	50
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1 Evaluasi Struktur Organisasi.....	52
4.2 Evaluasi Organisasi Penyusun Anggaran.....	54
4.3 Evaluasi Proses Penyusunan Anggaran.....	57
4.4 Evauasi Revisi Anggaran.....	65
4.5 Evaluasi Laporan Realisasi Anggaran.....	67

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan.....	70
5.2 Saran.....	71

REFERENSI

LAMPIRAN

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran

1. Struktur Organisasi PDAM Yogyakarta.....	34
2. Anggaran Pendapatan dan Biaya.....	44
3. Anggaran Kebutuhan Modal.....	46
4. Anggaran Peredaran Kas/Proyeksi Arus Kas.....	47
5. Laporan Pendapatan dan Biaya	66

ABSTRAK

EVALUASI PROSEDUR PENYUSUNAN ANGGARAN DI PDAM YOGYAKARTA. Penyusunan Anggaran merupakan suatu proses Pengendalian Manajemen. Untuk menghasilkan anggaran yang baik untuk alat pengendalian manajemen dan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban, perumusan arah, sasaran dan program yang jelas akan sangat mempengaruhi kelancaran proses penyusunan anggaran dan realisasinya oleh karena itu evaluasi proses penyusunan anggaran sangat diperlukan. Dengan menggunakan metode analitis deskriptif yaitu dengan memaparkan kondisi yang sebenarnya dilapangan dan kemudian dibandingkan dengan landasan teori tentang konsep-konsep anggaran yang baik. Dari hasil pengujian di PDAM Yogyakarta disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran telah memenuhi konsep anggaran yang baik, dengan tingkat penyesuaian tertentu sebagai suatu perusahaan nirlaba.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Untuk mengelola kegiatan perusahaan secara efisien dan efektif, manajemen perlu menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, baik yang bersifat jangka panjang maupun jangka pendek. Kegiatan operasional perusahaan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut diawali dengan perencanaan, yaitu proses yang dilakukan manajemen untuk menentukan tujuan pokok apa yang hendak dilaksanakan oleh perusahaan. Keberadaan suatu rencana akan lebih memberikan arah kearah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Keberadaan suatu rencana bukanlah merupakan suatu jaminan bahwa apa yang akan dilaksanakan akan berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini karena dalam suatu organisasi perusahaan melibatkan banyak pihak dan banyak kepentingan yang memungkinkan terjadinya pertentangan antara kepentingan yang satu dan kepentingan yang lainnya. Untuk memperoleh keyakinan bahwa pelaksanaan kegiatan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan, maka perlu dilakukan pengendalian. Pengendalian adalah proses untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan apa yang telah dilakukan manajemen.

Perencanaan dan pengendalian mempunyai hubungan yang erat. Perencanaan tanpa pengendalian akan menimbulkan kemungkinan terjadinya

penyelewengan, sedangkan pengendalian memerlukan perencanaan sebagai dasar penilaian prestasi manajemen.

Dalam perusahaan yang relatif besar Struktur Pengendalian Manajemen memerlukan suatu sistem formal yaitu Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen terdiri atas struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen, struktur pengendalian manajemen terdiri atas elemen – elemen sebagai berikut: struktur organisasi tugas dan wewenang yang didelegasikan pada manajer adanya pusat pertanggungjawaban, tolok ukur prestasi dan penghargaan, dan alur informasi atas pusat pertanggungjawaban.

Menurut Anthony dan Govindarajan (1998), proses pengendalian manajemen meliputi lima tahap kegiatan, yaitu: perencanaan strategik, program-program penyusunan anggaran, analisis laporan kinerja keuangan, pengukuran kinerja. Perencanaan strategik adalah proses penetapan program – program yang akan dilaksanakan oleh organisasi serta perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk setiap program pada beberapa tahun mendatang untuk mendukung rencana strategi tersebut, maka disusun anggaran dalam rangka implementasi dari rencana strategi yang telah ditetapkan.

Penyusunan anggaran menurut Halim adalah proses pengoperasionalan rencana, dalam bentuk pengkualifikasian biasanya dalam unit moneter untuk kurun waktu tertentu, program atau strategic plan yang telah disetujui pada tahap sebelumnya merupakan titik awal dalam mempersiapkan anggaran.

Kondisi demikian menunjukkan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek suatu organisasi. Penyusunan anggaran merupakan proses penerapan tiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian program. Dalam hal ini manajemen pusat pertanggungjawaban sangat berperan dalam menyusun usulan anggaran serta mengadakan negosiasi dengan manajemen di atasnya. Anggaran yang sudah disetujui merupakan kesanggupan manajemen pusat pertanggungjawaban untuk melaksanakan program atau bagian program dalam anggaran oleh sebab itu anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian manajemen dan penilaian kinerja pusat pertanggungjawaban.

PDAM kota Yogyakarta yang merupakan Badan Usaha Milik Negara yang melayani jasa penyediaan air bersih. Dalam hal ini PDAM tersebut dalam proses penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman terdahulu. Mengingat pentingnya anggaran untuk perencanaan dan pengendalian, maka skripsi ini akan mengevaluasi sejauh mana prosedur penyusunan anggaran yang baik telah dijalankan. Alasan –alasan tersebut di ataslah yang mendorong penulisan skripsi ini berjudul “ Evaluasi Prosedur Penyusunan Anggaran di PDAM Kota Yogyakarta.”

1.2. Perumusan Masalah

Perumusan arah, sasaran dan program yang jelas akan sangat mempengaruhi kelancaran proses penyusunan anggaran dan realisasinya oleh

karena itu dalam penelitian di PDAM Yogyakarta ini penulis merumuskan masalah sebagai berikut

1. Bagaimana proses penyusunan anggaran di PDAM Yogyakarta?
2. Apakah proses penyusunan anggaran ini juga dipengaruhi oleh proses penetapan arah, sasaran dan program ?

Penelitian ini adalah merupakan suatu upaya untuk mengevaluasi penyusunan anggaran di PDAM Yogyakarta.

1.3. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi perusahaan, yaitu: untuk membantu para manajer perusahaan untuk meningkatkan sistem pengendalian manajemen. Khususnya pada perbaikan anggaran.
2. Bagi pihak lain menjadi sumbangan pemikiran tentang pentingnya penyusunan anggaran sebagai proses perencanaan dan pengendalian.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengevaluasi proses penyusunan anggaran di PDAM Yogyakarta dapat digunakan sebagai alat pengendalian manajemen.

2. Menganalisis proses penyusunan anggaran dengan penetapan arah, sasaran, dan program.

1.5. Metode Penelitian

1. Metode Pengumpulan Data

a. Data primer

yaitu dengan mengadakan observasi dan wawancara dengan pihak manajemen untuk mendapatkan penjelasan tentang prosedur penyusunan anggaran.

b. Data sekunder

1. Data internal organisasi

Dengan melihat dokumen perusahaan PDAM Yogyakarta mengenai penetapan arah, sasaran, dan program serta prosedur penyusunan anggaran. Dan melihat gambaran umum organisasi.

2. Studi pustaka

Studi pustaka untuk mendapatkan landasan teoritis untuk membahas dan menganalisis data.

2. Metode analisis.

Metode analisis yang digunakan adalah analitis deskriptif kualitatif yaitu untuk mengidentifikasi proses penyusunan anggaran di PDAM Yogyakarta dengan memaparkan dan menggambarkan objek penelitian

sesungguhnya. Data hasil identifikasi akan dibandingkan dengan landasan teori tentang konsep – konsep penganggaran yang baik. Hasil perbandingan tersebut dapat diketahui apabila terjadi kesenjangan antara teori dan pelaksanaan penyusunan anggaran di PDAM Yogyakarta, apabila terjadi kesenjangan, maka diidentifikasi penyebabnya untuk kemudian dicarikan solusinya sehingga akan terjadi perbaikan dalam penyusunan anggaran di PDAM Yogyakarta.

3. Langkah – langkah analisis data:
 - a. Analisis terhadap struktur organisasi.
 - b. Analisis organisasi penyusunan anggaran.
 - c. Analisis proses penyusunan anggaran.
 - d. Analisis revisi anggaran.
 - e. Analisis laporan realisasi anggaran.

1.6. Sistematika Pembahasan

Penulisan ini terbagi dalam 5 bab. Rincian masing – masing bab adalah sebagai berikut:

- | | |
|-------|---|
| Bab 1 | : Latar Belakang Masalah |
| Bab 2 | : Kerangka Konseptual dan teori yang melandasi sistim penyusunan anggaran sebagai pengendalian manajemen. |

- Bab 3 : Profil Organisasi dari PDAM Yogyakarta, riwayat dan sejarah PDAM Yogyakarta, struktur organisasi PDAM Yogyakarta, visi dan misi, dan prosedur penyusunan anggaran.
- Bab 4 : Analisis tata cara penyusunan anggaran. Berisi analisis dan evaluasi atas struktur organisasi, pendekatan yang digunakan dalam menyusun anggaran, proses serta revisi anggaran.
- Bab 5 : Kesimpulan

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

Sistem Pengendalian Manajemen didasarkan pada pendapat Anthony dan Govindarajan yakni sebagai suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimpletasikan strategi yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi.

Tujuan dari sistem ini adalah untuk meningkatkan keputusan-keputusan kolektif didalam sebuah organisasi. Dengan demikian, pengertian pengendalian manajemen berbeda-beda, tergantung pemahaman atas pengertian Pengendalian Manajemen. Namun demikian dari tujuan sistem semua identik untuk keputusan-keputusan kolektif sehingga pada akhirnya bermuara pada hal yang sama yaitu pencapaian tujuan organisasi.

Untuk memahami suatu sistem dibutuhkan suatu pengetahuan tentang lingkungan dimana sistem itu berada. Dua unsur yang penting dalam sistem pengendalian manajemen adalah lingkungan pengendalian dan proses pengendalian :

2.1.1. Lingkungan Pengendalian

Pengendalian manajemen sebenarnya merupakan suatu proses. Dalam proses tersebut dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Dua

aspek penting dalam lingkungan tersebut adalah eksternal dan internal, satu faktor penting adalah baik faktor internal maupun eksternal bervariasi pada setiap organisasi sehingga pengaruhnya terhadap proses pengendalian manajemen juga akan berbeda. Berikut adalah faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap pengendalian :

1. Perilaku Organisasi

Strategi organisasi mempunyai pengaruh yang penting atas struktur organisasinya. Berbagai bentuk struktur organisasi pada gilirannya mempengaruhi bentuk Sistem Pengendalian Manajemen yang akan ditetapkan. Struktur organisasi berkaitan erat dengan proses penyusunan struktur organisasi itu sendiri.

2. Pusat Pertanggungjawaban

Suatu organisasi dibagi menjadi bagian-bagian yang disebut pusat pertanggungjawaban yaitu suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Adanya suatu pusat pertanggungjawaban ini adalah untuk memenuhi satu atau beberapa tujuan yang telah ditetapkan oleh manajemen puncak.

2.1.2. Proses Pengendalian Manajemen

Suatu proses pengendalian manajemen terutama berkaitan dengan perilaku. Proses ini melibatkan interaksi antar manajemen dan manajer dengan bawahannya. Manajer tersebut berbeda dalam hal kemampuan teknis, gaya kepemimpinan, kemampuan interpersonal, pengalaman,

pendekatan yang dilakukan dalam pengambilan keputusan, sikap mereka kearah kesatuan, dan lain-lain.

Proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan :

1. Perencanaan Strategi

Perencanaan strategi adalah proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi strategi dan menaksir jumlah sumber daya yang akan dialokasikan oleh tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.

2. Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam bentuk moneter, untuk kurun waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran. Anggaran adalah rencana yang diungkapkan secara kuantitatif, meliputi periode waktu tertentu biasanya satu tahun. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sebuah program atau bagian dari program. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan suatu proses negosiasi antara manajer manajer pusat pertanggungjawaban dengan

atasannya. Hasil akhir proses negosiasi adalah persetujuan tentang perkiraan biaya yang akan terjadi selama satu tahun.

3. Pelaksanaan

Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan pusat pertanggungjawaban juga harus menunjukkan informasi tentang anggaran dan realisasinya baik itu informasi untuk mengukur kinerja keuangan maupun non keuangan, informasi internal maupun informasi eksternal.

4. Evaluasi Kinerja

Kegiatan akhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada intinya bisa dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.2. ANGGARAN

Anggaran merupakan rencana yang diungkapkan secara kuantitatif dalam unit moneter dalam periode satu tahun. Anggaran menunjukkan jabaran dari program dengan menggunakan informasi terkini. Dalam anggaran, program dihubungkan dengan pusat

pertanggungjawaban, anggaran menggambarkan biaya-biaya yang dikeluarkan oleh setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sebuah program. Proses penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses negosiasi antara manajer pusat pertanggungjawaban dengan atasannya.

Dengan demikian anggaran mempunyai dua peranan penting didalam sebuah perusahaan yaitu sebagai alat pengendalian dan perencanaan. Sebagai sebuah rencana tindakan, anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan organisasi atau unit organisasi dengan membandingkan antara hasil sesungguhnya yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika hasil sesungguhnya berbeda secara signifikan dari rencana, tindakan tertentu harus diambil untuk melakukan revisi yang perlu terhadap rencana.

2.2.1. Manfaat Anggaran

Penyusunan anggaran mempunyai empat sasaran pokok, yaitu anggaran berguna untuk:

1. Menyesuaikan dengan rencana strategi

Perencanaan strategi mempunyai karakteristik sebagai berikut: dipersiapkan awal tahun, dikembangkan menurut informasi terbaik yang tersedia pada saat itu, persiapannya melibatkan beberapa manajer dan dinyatakan dalam tahapan yang lebih luas. Anggaran yang telah selesai sebelum permulaan tahun anggaran, menyediakan peluang untuk menggunakan

informasi akhir yang tersedia dan didasarkan pada *judgement* peramalan di semua level dalam organisasi. Penggolongan utama dalam anggaran mungkin menyatakan kinerja organisasi secara keseluruhan, yang mana mungkin tidak memuaskan. Bila demikian, maka penyusunan anggaran menyediakan pula peluang untuk membuat keputusan yang akan memperbaiki kinerja sebelum dibuat suatu komitmen akan suatu cara khusus dari pengoperasian anggaran sepanjang tahun lalu.

2. Koordinasi

Setiap pusat pertanggungjawaban dalam organisasi berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Selanjutnya ketika staf bagian dari anggaran menjadi suatu anggaran induk, maka inkonsistensi mungkin mencuat. Penyebab yang paling umum dari inkonsistensi ini adalah adanya kemungkinan bahwa dari berbagai rencana produksi organisasi tidak selaras dengan volume penjualan yang dianggarkan, baik secara total maupun menurut lini produksi tertentu.

3. Penetapan Tanggung Jawab

Anggaran yang telah disetujui sebaiknya mempertegas tanggung jawab setiap manajer terkait. Anggaran tersebut juga mengotorisasi para manajer pusat pertanggungjawaban guna membelanjakan sejumlah dana tertentu sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya tanpa persetujuan dari pejabat

yang lebih tinggi.

4. Dasar untuk Evaluasi Kinerja

Anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya dengan atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolok ukur dimana kinerja aktual kelak akan dibandingkan terhadapnya. Komitmen dapat berubah bila asumsi – asumsi yang mendasarinya juga berubah, namun demikian, anggaran merupakan titik awal yang paling baik dalam menilai kinerja. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggung jawab di organisasi.

2.2.2. Jenis – Jenis Anggaran

1. Anggaran Biaya

Anggaran Biaya dapat dibagi menjadi dua macam:

1. Anggaran yang menyangkut pengeluaran terukur

Manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan, karena kebanyakan variable untuk kerja berada dibawah kendalinya. Anggaran ini untuk mengukur efisiensi.

2. Anggaran yang menyangkut pengeluaran diskresioner

Penyusun anggaran bertanggungjawab untuk membelanjakan jumlah yang telah ditetapkan, tidak kurang

dan tidak lebih, kecuali jika ada perubahan yang disetujui.

Anggaran ini tidak dirancang untuk mengukur efisiensi.

2. Anggaran Pendapatan

Dari semua elemen anggaran laba, unsur pendapatan merupakan faktor penting dimana faktor ketidakpastian juga besar. Faktor ketidakpastian ini tentu saja berbeda antara satu perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya. Anggaran pendapatan juga didasarkan atas perkiraan beberapa manajer tidak bertanggung jawab terhadapnya.

3. Anggaran Laba

Anggaran laba merupakan rencana laba tahunan. Anggaran ini terdiri dari seperangkat proyeksi ikhtisar keuangan untuk tahun mendatang dengan jadwal pendukung yang berkaitan, anggaran laba mempunyai kegunaan untuk keseluruhan perusahaan antara lain; untuk alokasi sumber daya, untuk merencanakan dan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan perusahaan, untuk mengecek akhir tentang kememadaian anggaran biaya, membagi tanggung jawab kepada semua manajer. Kegunaan anggaran bagi manajer puncak, antara lain: untuk mereview unjuk kerja keuangan perusahaan, untuk merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan keseluruhan perusahaan, berperan serta dalam perencanaan divisi.

2.2.3. Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran

2.2.3.1. Keunggulan Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa keuntungan sebagai berikut :

- a. tersedia suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
- b. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah yang dihadapi.
- c. Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan.
- d. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
- e. Mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan pemanfaatan sumber perusahaan.
- f. Membantu mengkoordinasi dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi.
- g. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara otomatis terhadap kebijakan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
- h. Mengkoordinasi, menghubungkan dan membantu mengarahkan modal.
- i. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat.

- j. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi.

2.2.3.2. Keterbatasan Anggaran

Meskipun anggaran mempunyai banyak keuntungan, tetapi mempunyai beberapa keterbatasan yaitu :

- a. perencanaan dan anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi yang ketepatannya tergantung pada kemampuan estimator atau proyektor.
- b. Perencanaan dan anggaran didasarkan pada kondisi dan asumsi tertentu, jika kondisi dan asumsi yang mendasari berubah, maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak, terutama para manajer terus bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha mencapai tujuan.
- d. Perencanaan dan anggaran tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan “judgment” manajemen.

2.2.4. Syarat – Syarat Anggaran yang Baik

Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasan sekecil mungkin maka anggaran yang baik harus dipenuhi sebagai berikut :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Organisasi perusahaan yang sehat adalah yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai

Sistem akuntansi yang memadai meliputi :

- a. Penggolongan rencana yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat dibandingkan.
- b. Pencatatan akuntansi memberi informasi mengenai realisasi anggaran.
- c. Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.

3. Adanya penelitian dan analitis

Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.

4. Adanya dukungan para pelaksana

Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dari tingkat atas maupun bawah.

2.2.5. Aspek Keperilakuan dari Anggaran

Aspek perilaku yang menjadi pertimbangan dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut :

1. Tingkat Kesulitan

Tingkat kesulitan mempengaruhi pelaksanaan anggaran. Anggaran yang terlalu mudah, dan tidak cukup menantang maka tidak akan menjadi kekuatan yang memotivasi. Anggaran yang mudah dicapai bahkan dapat merusak pelaksana anggaran mungkin tidak berprestasi menurut kemampuan maksimalnya guna menghindari terlalu besarnya penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*). Ini terutama terjadi jika penyimpangan menguntungkan yang terlalu besar mengakibatkan lebih beratnya tugas untuk tahun mendatang.

2 . Partisipasi manajemen puncak

Partisipasi manajemen puncak diperlukan agar sistem anggaran efektif dalam memotivasi para pelaksananya. Manajemen harus berpartisipasi dalam meriview dan mengesahkan anggaran, dan pengesahan itu janganlah sekadar stempel. manajemen juga harus menindaklanjuti hasil anggaran. Jika manajemen puncak tidak memberikan umpan balik mengenai hasil anggaran, system anggaran tidak akan efektif dalam memotivasi pelaksana anggaran.

3. Prinsip Keadilan (Fairness)

Agar anggaran efektif pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran itu memang adil. Jika manajemen senior mengubah jumlah yang dianggarkan, maka harus meyakinkan

penyusun anggaran bahwa perubahan tersebut layak dilakukan. Pertimbangan penting lain dalam persepsi penyusun anggaran mengenai rasa keadilan ini adalah keyakinan bahwa derajat kesulitan dalam mencapai anggaran harus konsisten diantara para penyusun anggaran.

4. Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya dan bahwa informasi yang terkandung didalamnya akurat. Untuk melaksanakan tugas ini, departemen anggaran ada kalanya harus melakukan tindakan –tindakan yang dipandang oleh para manajer lini sebagai ancaman. Agar dapat menjalankan fungsinya secara efektif, para anggota departemen harus mempunyai reputasi yang integritasnya tidak diragukan. Selain integritas anggota-anggota departemen anggaran harus memiliki ketrampilan antar pribadi yang diperlukan guna berhubungan secara efektif dengan orang lain.

5. Struktur Organisasi

Organisasi – organisasi yang dalam lingkungan yang stabil dan beroperasi dengan teknologi yang rutin dapat mempertahankan pengendalian yang efektif melalui spesifikasi yang prosedur dan pengambilan keputusan yang terpusat, proses penganggaran atas bawah dapat berfungsi dengan baik dalam

situasi ini. Sebaliknya, bagi organisasi-organisasi yang tidak stabil dan beroperasi dengan teknologi yang tidak rutin, sangatlah penting adanya partisipasi para pejabat ditingkat bawah dalam proses penganggaran karena mereka memiliki informasi yang relevan untuk merumuskan rencana organisasi. Proses penganggaran bawah atas tampak lebih sesuai untuk situasi ini.

2.2.6. Pendekatan dalam Penyusunan Anggaran

Pendekatan yang ideal adalah kombinasi dari *bottom up* dan *top down*. Dimana dengan pendekatan *top down* komite anggaran menyusun pedoman dan kebijakan untuk satu periode anggaran yang kemudian dikomunikasikan kepada tiap unit kerja, sedangkan metode *bottom up* adalah manajer unit kerja menyusun usulan anggaran berdasarkan pedoman komite anggaran.

2.2.7. Proses Penyusunan Anggaran

2.2.7.1. Organisasi Penyusun Anggaran

1. Departemen Anggaran

Bertanggung jawab kepada direktur keuangan, bertugas untuk menciptakan sistem dan prosedur penganggaran dan menyalurkan informasi yang berkaitan dengan anggaran kepada para pembuat anggaran.

mengintegrasikan berbagai anggaran menjadi anggaran induk dan memberi bantuan kepada para pembuat anggaran. Departemen anggaran mengadministrasikan aliran system pengendalian melalui anggaran. Fungsi dari departemen anggaran adalah :

- a. menerbitkan prosedur dan formulir penyusunan anggaran.
- b. Mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap tahun asumsi perusahaan secara umum yang menjadi dasar penyusunan anggaran.
- c. Menjamin informasi tersebut lengkap dan dikomunikasikan antar organisasi.
- d. Menganalisis anggaran yang diajukan dan mengajukan usulan, pertama kepada pembuat anggaran dan kemudian pada senior manajemen.
- e. Menganalisis unjuk kerja yang dilaporkan dan dibandingkan dengan anggaran.
- f. Mengadministrasi proses revisi anggaran pada tahun yang bersangkutan.
- g. Menganalisis laporan pekerjaan terhadap anggaran, mengartikan hasilnya dan menyiapkan ringkasan untuk senior manajemen.

2. Komite Anggaran

Mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban untuk kemudian disusun menjadi anggaran induk panitia anggaran terdiri dari anggota senior manajemen, seperti kepala bagian eksekutif, kepala bagian operasi, dan kepala bagian keuangan. fungsi komite anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Merumuskan sasaran.
- b. Menyampaikan maksud dan tujuan.
- c. Menelaah rencana anggaran.
- d. Melakukan negosiasi dengan para manajer.
- e. Menyampaikan rancangan anggaran.
- f. Menelaah kembali anggaran yang sudah disetujui.
- g. Menelaah negosiasi dengan para manajer pusat pertanggungjawaban.
- h. Melakukan revisi anggaran.

3. Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan wakil dari pemegang saham untuk menguasai pengelolaan suatu perusahaan, berwenang untuk menelaah dan mengesahkan usulan anggaran yang diajukan komite anggaran.

2.2.7.2. Pengeluaran Garis Pedoman

Langkah pertama dalam dalam proses persiapan anggaran adalah untuk mengembangkan garis pedoman yang memerintah persiapan anggaran , untuk disebarkan ke semua manajer. Garis pedoman ini adalah yang ada di strategi perencanaan, dimodifikasi dengan dengan perkembangan yang telah ditunjuk setelah disetujui. pedoman ini diterbitkan oleh staf anggaran dan disahkan oleh manajer senior yang memuat aturan penyusunan anggaran untuk kemudian didistribusikan kepada para manajer pusat pertanggungjawaban agar semua yang terlibat dalam penyusunan anggaran dapat memahaminya dan menginterpretasikannya dengan bawahan.

2.2.7.3. Proposal Anggaran

Berdasarkan pedoman, manajer pusat pertanggungjawaban dengan dibantu staf mereka membuat anggaran yang diminta. Karena tahun anggaran dimulai dengan fasilitas, personil, dan sumber daya yang sama pada saat tersebut, anggaran dibuat pada saat kondisi yang ada dengan perubahan apabila diperlukan.

Perubahan bisa dibentuk :

Perubahan karena kekuatan eksternal, termasuk didalamnya :

- a. perubahan tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh terhadap penjualan.

- b. Perubahan yang diharapkan tentang harga bahan baku dan jasa yang dibeli.
- c. Perubahan upah tenaga kerja.
- d. Perubahan pada biaya kegiatan kebijakan.
- e. Perubahan harga jual.

Perubahan karena kebijakan dan praktik internal. Termasuk didalamnya :

- a. perubahan biaya produksi
- b. perubahan biaya kebijakan.
- c. Perubahan dalam hal pangsa pasar dan bauran produk.

2.2.7.4. Negosiasi

Dilakukan pembuat anggaran dengan manajer senior. Dalam pelaksanaan negosiasi ini harus mempertimbangkan kinerja dalam tahun anggaran harus dapat meyakinkan manajer senior bahwa kegiatan ini sangat diperlukan guna memperbaiki kinerja sesungguhnya pada tahun yang bersangkutan.

2.2.7.5. Peninjauan Persetujuan

Anggaran yang telah dibahas dan mendapat persetujuan dari komite anggaran akan diajukan kepada CEO. CEO kemudian menyerahkan anggaran yang telah disetujui ke dewan komisaris, maka anggaran tersebut memiliki kekuatan formal.

2.2.7.6. Revisi Anggaran

Pada saat penyusunan anggaran atau bahkan saat pelaksanaan anggaran dapat terjadi revisi yang diakibatkan oleh berbagai hal, misalnya, ada prioritas tertentu yang harus didahulukan, perubahan harga barang atau jasa tertentu yang terdapat dalam anggaran. Dengan demikian yang harus dilakukan dengan merivisi anggaran, salah satu pertimbangan utama dalam administrasi anggaran adalah prosedur untuk merivisi anggaran yang telah disyahkan.

Ada dua macam prosedur revisi yakni :

- a. prosedur yang memungkinkan mengubah anggaran secara sistematis.
- b. Prosedur untuk keadaan khusus.

2.2.8. Kompensasi Insentif

Kompensasi insentif merupakan mekanisme penting dalam pemberian penghargaan terhadap anggota organisasi dalam mendorong dan memotivasi anggaran untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini karena kebanyakan anggota organisasi akan memberikan kemampuan maksimal bila mereka dihargai. Dalam pelaksanaan anggaran, agar anggaran yang telah ditetapkan dapat berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan maka kepada manajer

pusat pertanggungjawaban harus dinilai kinerjanya dengan kriteria yang menjadi salah satu indikatornya adalah pencapaian target anggaran. Jika ada manajer yang dapat mencapai target anggaran pemberian insentif baru akan diterima anggota organisasi, apabila volume laba, volume produksi, volume penjualan berada diatas anggaran. Dengan demikian kompensasi insentif dapat mendorong manajer dan anggota organisasi untuk lebih termotivasi mencapai dan melampaui anggaran.

BAB III

TINJAUAN OBYEK PENELITIAN

3.1. Sejarah PDAM Kota Yogyakarta

Sistem penyediaan air bersih merupakan sarana perkotaan yang harus dipenuhi dalam suatu wilayah permukiman terlebih lagi permukiman yang ada di perkotaan seperti halnya kota Yogyakarta. PDAM Tirtamarta merupakan Perusahaan Daerah di Yogyakarta berdasarkan Peraturan Daerah Tingkat II Yogyakarta No. 03 Tahun 1976 dan merupakan satu-satunya pengelola penyedia air minum di wilayah kota Yogyakarta.

PDAM Tirtamarta Yogyakarta yang sejak didirikan dengan nama Hoogdrink Water Leiding Bedrif pada jaman Belanda sampai sekarang telah mengalami beberapa kali perubahan nama sejalan dengan perkembangan perusahaan yang dilakukan baik dibidang teknik maupun non teknik.

Daerah pelayanan PDAM Tirtamarta adalah wilayah kota Yogyakarta dan sebagian Kabupaten Sleman maupun Kabupaten Bantul. Sedangkan untuk memenuhi tuntutan kebutuhan produksi air yang terus mengalami peningkatan, PDAM Tirtamarta menggunakan sumber-sumber air berupa air permukaan (sungai), mata air dan dari air tanah berupa sumur dalam dan sumur dangkal. Dan dalam perkembangannya produksi air dari sumur dangkal ini merupakan andalan utama yang memasok sekitar 66 % dari total produksi.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtamarta Yogyakarta adalah salah satu perusahaan daerah yang dimiliki oleh Pemerintah Kota Yogyakarta

dan perjalanannya sudah dimulai sejak tahun 1918 dengan ketentuan perundangan yang terakhir ditetapkan melalui keputusan Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II Yogyakarta Nomor 162/KD/1987 tentang susunan organisasi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta, yang mana penyelenggara kegiatannya berdasarkan atas azas Ekonomi Perusahaan dalam kesatuan sistem pembinaan Ekonomi Indonesia berdasarkan Pancasila yang menjamin kelangsungan Demokrasi Ekonomi.

Adapun tugas pokok yang harus dilaksanakan sesuai dengan saat didirikannya PDAM tersebut yaitu menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui fungsi dan tugas-tugas yang telah ditetapkan.

Sejarah berdirinya PDAM Kota Yogyakarta cukup panjang terbagi menjadi beberapa periode/jaman, yaitu :

1. Periode Jaman Belanda

Pada masa ini di bangun sumber air yang pertama yaitu sumber air karanggayam dengan debit 20 lt/dt digunakan untuk kepentingan tentara kompeni Belanda dan dilanjutkan dengan pembangunan sumber umbul lanang di Kalikuning dengan debit 100 lt/dt.

2. Periode Jaman Jepang

Pada masa ini Perusahaan Air Minum namanya diganti dengan Tepas Tirto Marto, dengan KRT.Ir. Mertonegoro sebagai pimpinan yang melayani daerah Kota Yogyakarta dan sekitarnya terutama untuk kepentingan tentara Jepang.

3. Periode jaman merdeka,

Tepas Tirto Marto diambil alih oleh Pemerintah Daerah Istimewa Yogyakarta dan nama serta statusnya diganti menjadi Jawatan Air Minum Daerah Istimewa Yogyakarta, dengan KRT Ir. Mertonegoro tetap menjadi pimpinan.

4. Periode 1969-1977

Sejak tanggal 1 Agustus 1969 berdasarkan inpres Nomor 17 Tahun 1967, Dinas air Minum dikelola sebagai Perusahaan Jawatan Air Minum Tirtamarta, Namun baru tanggal 7 Agustus 1970 statusnya resmi menjadi Perusahaan Air Minum Tirtamarta.

Selanjutnya atas bantuan pemerintah pusat, melalui proyek merapi dibangun sumber-sumber air minum yang lain seperti sumur pompa Jongkang, Instalansi Penjernihan Pandasan, sumur grafitasi Karanggayam dan sumur pompa Karangwuni dalam rangka mengatasi kekurangan air yang terjadi.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kotamadya Daerah Tingkat II Yogyakarta Nomor 03 Tahun 1976, status perusahaan Jawatan Air Minum Tirtamarta berubah menjadi Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta, serta pengangkatan Direksi Perusahaan berdasarkan Surat Keputusan Walikotaamadya Kepala Daerah Tingkat II Yogyakarta Nomor 031/KD/1977 tanggal 16 April 1977.

5. Periode 1978 hingga sekarang

Dalam perkembangannya Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta dengan perjanjian penerusan pinjaman dengan dana dari pemerintah Swiss dan Pemerintah Republik Indonesia, Perusahaan Air Minum Tirtamarta Yogyakarta menambah jumlah sumur-sumurnya.

Pada tahun 1992 telah dilaksanakan penambahan jaringan pipa distribusi diameter 100 mm sepanjang 12.279 m. selain itu ada penambahan panjang pipa transmisi dan distribusi yaitu dari 37.195 m menjadi 44.492 m. selanjutnya untuk mendukung perolehan pelanggan PDAM Tirtamarta Yogyakarta mengembangkan jaringan perpipaan dan sarana penunjangnya pada tahun 1993 yaitu :

- a. pemasangan jaringan perpipaan sepanjang 44.673 m.
- b. pengamanan jaringan pipa transmisi di Umbul Wadon dan Plunyon
- c. rehabilitasi lingkungan kantor PDAM Tirtamarta Yogyakarta.

Sampai saat ini PDAM Tirtamarta Yogyakarta masih terus meningkatkan jumlah sambungan yang telah ada serta meningkatkan kualitas air olahan yang dihasilkan. Hingga pada tahun 2003 PDAM Tirtamarta Yogyakarta melakukan penambahan dan pemasangan pipa di daerah Kauman Pakualaman, Jl HOS Cokroaminoto, JL.P mangkubumi, Jl. Tembus Dagen Pajeksan, Kampung Pajeksan, Kampung Notoprajan, Kampung Semaki Kulon, dan Bangunrejo.

3.2. Tujuan dan Sasaran

Tujuan dari PDAM Tirtamarta Yogyakarta adalah turut serta dalam melaksanakan Pembangunan Daerah khususnya dan Pembangunan Ekonomi Nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil makmur sejahtera berdasarkan Pancasila.

Sasaran PDAM Tirtamarta Yogyakarta yaitu memberikan pelayanan dan memberikan jasa serta menyelenggarakan kemanfaatan umum yaitu dengan mengusahakan penyediaan air bersih, bergerak dalam bidang produksi dan distribusi Air Minum yang bersih dan sehat selain memupuk pendapatan daerah.

3.3. Visi dan Misi

Visi PDAM Tirtamarta Yogyakarta adalah :

1. Menjadi PDAM Tirtamarta Yogyakarta sebagai alat kelengkapan Otonomi Daerah yang dapat diandalkan yakni sebagai “agen pembangunan” (agent of development) maupun sebagai “lembaga yang mampu memberikan keuntungan” (Profit making company).
2. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui pelayanan sistem penyediaan air bersih yang profesional.

Misi PDAM Tirtamarta Yogyakarta adalah :

1. Menyelenggarakan pengelolaan air minum untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat yang mencakup aspek sosial, kesehatan dan pelayanan umum.
2. Memberikan sumbangan terhadap pembangunan daerah melalui pengembangan salah satu sektor infrastruktur perkotaan.
3. Memberikan sumbangan terhadap perkembangan perekonomian daerah melalui sektor pendapatan asli daerah.
4. Memupuk pendapatan guna kepentingan perkembangan perusahaan dalam program pembangunan sistem penyediaan air bersih maupun operasionalnya.
5. Menyiapkan dan mengembangkan kualitas serta kuantitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih profesional dibidangnya.
6. Melestarikan Sumber Daya Alam (SDA) dan lingkungannya yang ada.

3.4. Struktur Organisasi

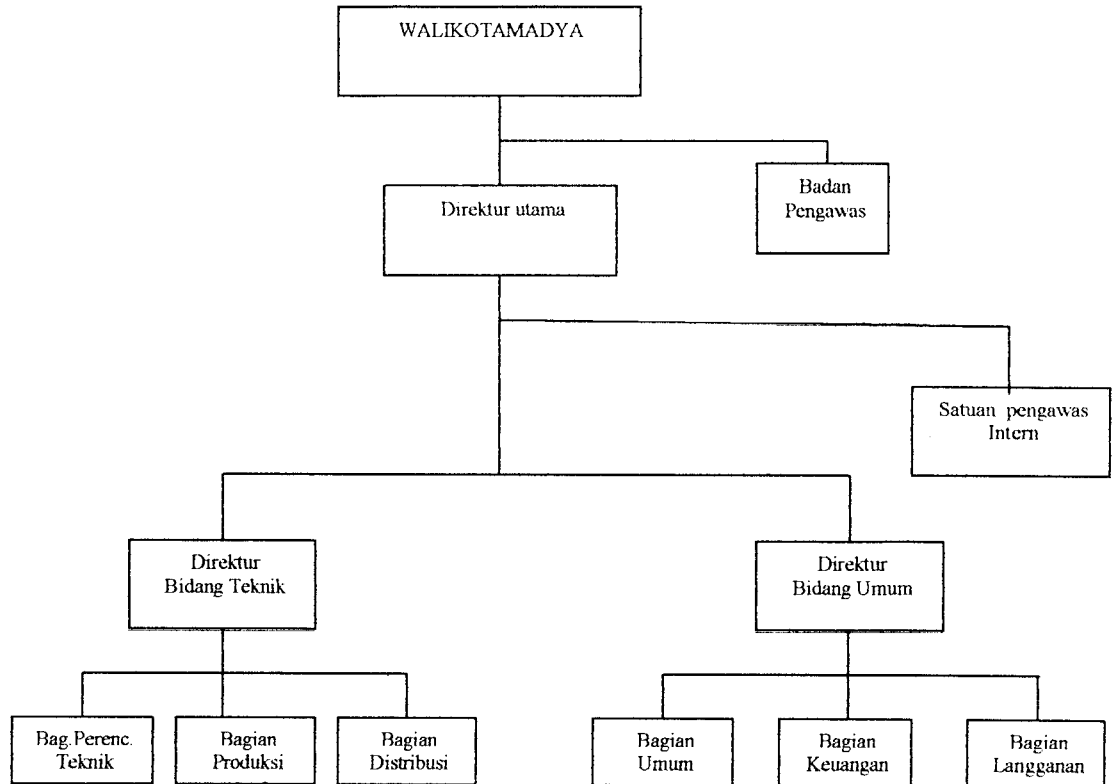
Struktur organisasi PDAM Tirtamarta Yogyakarta ditetapkan dengan Surat Keputusan Walikotamadya Kepala Daerah Tingkat II Yogyakarta Nomor 162/KD/1987 tentang Susunan Organisasi dan Tatakerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirtamarta Yogyakarta.

PDAM Tirtamarta dipimpin oleh seorang Direktur Utama dibantu oleh dua orang Direktur Bidang Teknik dan Direktur Bidang Umum.

Susunan Organisasi Perusahaan Air Minum Tirtamarta Yogyakarta terdiri dari:

1. Kepala Daerah
2. Badan Pengawas
3. Direksi
4. Satuan Pengawas Intern
5. Bagian
6. Seksi
7. Urusan
8. Pelaksana

Struktur Organisasi PDAM Tirtamarta adalah sebagai berikut :



Dari bagan diatas terlihat bahwa struktur organisasi di PDAM Tirtamarta adalah struktur fungsional dimana direktur umum membawahi direktur bidang teknis dan direktur bidang umum yang masing-masing bidang diawasi oleh satuan pengawas intern.

3.4.1. Direktur utama mempunyai tugas antara lain :

- Melaksanakan pengurusan dan pembinaan perusahaan sesuai dengan kebijakan kepala daerah.
- Mempersiapkan dan menetapkan rencana kegiatan perusahaan untuk dimintakan pengesahan kepada Kepala Daerah.

- Melaksanakan pembinaan pegawai perusahaan untuk menciptakan suasana kerja yang menunjang tujuan perusahaan.
- Memberikan laporan tahunan kepada Kepala Daerah.
- Membina kerjasama dengan instansi lain.
- Menetapkan peraturan mengenai tata tertib.

Dalam pelaksanaan tugasnya direktur utama bertanggung jawab kepada Kepala Daerah.

3.4.2. Direktur Bidang Teknik mempunyai tugas antara lain :

- Mempersiapkan rencana perusahaan dibidang teknik yang menyangkut perencanaan teknik, produksi, distribusi dan peralatan teknik.
- Memberikan usul, saran dan pertimbangan kepada Direktur utama dalam hal pengangkatan, promosi/mutasi dan pemberhentian pegawai.
- Memberikan laporan berkala kegiatan dibidang teknik kepada direktur utama.
- Mengadakan evaluasi kegiatan dalam bidang teknik untuk mencapai efisiensi dan efektivitas kerja serta mengadakan perbaikan.

Dalam melaksanakan tugasnya direktur bidang teknik bagian terdiri dari :

1. Bagian Perencanaan Teknik

Mempunyai tugas antara lain :

- Membantu direktur bidang teknik dalam menyusun usulan anggaran perusahaan dibidang teknik.
- Mengadakan kegiatan penelitian dan pengembangan dalam bidang penyediaan air minum.

Bagian perencanaan teknik dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang dalam menjalankan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Bidang Teknik.

2. Bagian Produksi

Mempunyai tugas antara lain :

- Membantu Direktur Bidang Teknik dalam menyusun anggaran perusahaan yang menyangkut kegiatan bagiannya.
- Menyusun skedul produksi untuk mencapai efisiensi dan efektifitas produksi air.

Bagian produksi dipimpin oleh seorang kepala bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Bidang Teknik.

3. Bagian Distribusi

Mempunyai tugas antara lain :

- Membantu direktur bidang teknik dalam menyusun usulan anggaran perusahaan yang menyangkut kegiatan bagiannya.
- Mengatur dan menjamin pendistribusian air minum kepada pelanggan serta menjamin kelancaran distribusi air ke pelanggan.

Bagian distribusi dipimpin oleh seorang kepala bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Bidang Umum.

3.4.3. Direktur Bidang Umum mempunyai tugas antara lain :

- Mempersiapkan rencana perusahaan di bidang umum keuangan dan langganan.
- Memberikan bimbingan terhadap semua kegiatan kerja yang menyangkut pendapatan dan pembelanjaan perusahaan, pengelolaan barang-barang serta administrasi kepegawaian.
- Mengawasi semua kegiatan umum, keuangan, langganan.
- Memberikan usul, saran dan pertimbangan kepada Direktur Utama dalam hal pengangkatan, promosi/mutasi pemberhentian pegawai perusahaan.

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Bidang Umum bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Direktur Bidang Umum membawahi bagian terdiri dari :

1. Bagian Umum

Mempunyai tugas antara lain :

- Membantu direktur bidang umum dalam menyusun Anggaran Perusahaan yang menyangkut kegiatan bagiannya.
- Menyelenggarakan kegiatan-kegiatan dibidang ketatausahaan dan kesekretariatan.
- Mengadakan evaluasi terhadap organisasi dan administrasi perusahaan.

Bagian umum dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada direktur Bidang Umum.

2. Bagian Keuangan

Mempunyai tugas antara lain :

- Membantu direktur bidang umum dalam menyusun anggaran perusahaan.
- Melaksanakan pembukuan perusahaan sesuai dengan sistim pembukuan yang dipakai serta menyajikan laporan keuangan yang sistimatis, benar dan pada waktunya.
- Memeriksa laporan keuangan beserta evaluasinya untuk dimintakan persetujuan kepada Direksi.
- Membantu direksi dalam menyusun laporan keuangan yang akan disampaikan kepada Kepala Daerah.

Bagian keuangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Bidang Umum.

3. Bagian Langganan

Mempunyai tugas antara lain :

- Membantu Direktur Bidang Umum dalam menyusun usulan anggaran perusahaan yang menyangkut kegiatan bagiannya.
- Menyelenggarakan pemasaran, pelayanan langganan, pengelolaan rekening dan pengelolaan data langganan.
- Menyelenggarakan penerangan kepada pelanggan mengenai hak dan kewajiban sebagai langganan dan penerangan kepada masyarakat.

Bagian langganan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada direktur Bidang Umum.

3.4.4. Satuan Pengawasan Intern mempunyai tugas antara lain :

- Melaksanakan pengawasan intern terhadap seluruh aktifitas perusahaan.
- Memeriksa pelaksanaan sistim dan prosedur administrasi serta mencatat apabila terjadi penyimpangan.
- Mengadakan pengawasan atas pelaksanaan anggaran perusahaan.

- Membantu pelaksanaan pemeriksaan yang dilakukan oleh pihak luar.
- Membantu penyusunan laporan keuangan yang akan disampaikan kepada Kepala Daerah.

Satuan Pengawas Intern dipimpin oleh seorang kepala satuan pengawasan intern yang berada dibawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

3.5. Organisasi Penyusun Anggaran

Penyusunan anggaran PDAM menggunakan dua pendekatan dalam menyusun anggaran yaitu *bottom up* dan *top down* dengan pendekatan *top down* komite anggaran menyusun pedoman dan kebijakan untuk satu periode anggaran yang kemudian dikomunikasikan kepada unit-unit kerja seperti bagian perencanaan teknik, bagian produksi, dan bagian distribusi, bagian umum, bagian langganan. Dengan pendekatan *bottom up* manajer unit kerja menyusun anggaran berdasarkan pedoman Komite Anggaran.

Penyusunan rancangan anggaran di PDAM Tirtamarta Yogyakarta dikoodinasikan dan diadministrasikan oleh 3 (tiga) unit organisasi :

3.5.1. Panitia Anggaran

Mengkoordinasikan berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban yang ada di PDAM Tirtamarta Yogyakarta yaitu Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya untuk kemudian disusun menjadi anggaran induk. Panitia penyusun anggaran di PDAM Tirtamarta

Yogyakarta Tahun 2004 sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 35 Tahun 2003 Tanggal 21 April 2003 adalah sebagai berikut :

1. Direktur Umum, sebagai penanggung jawab.
2. Direktur Bidang Keuangan dan Administrasi, sebagai ketua.
3. Direktur Bidang Teknik, wakil ketua.
4. Kepala Bagian Keuangan, sebagai sekretaris.
5. Kepala Sistim Pengendalian Intern, Kepala Bagian Perencanaan Teknik, Kepala Bagian umum, sebagai Anggota.
6. Kepala Bagian Umum, Kepala Sie Pembukuan, Koordinator Anggaran, Koordinator Muda Staf Direksi, sebagai pembantu umum

3.5.2. Seksi Perencanaan Keuangan

Seksi Perencanaan Keuangan bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan. Tugas Perencanaan Keuangan dalam penyusunan anggaran adalah :

1. menyusun rencana kegiatan dalam isinya untuk mendukung pelaksanaan rencana Bagian Keuangan.
2. mempersiapkan bahan-bahan untuk menyusun anggaran perusahaan.
3. mengumpulkan usulan anggaran dari semua bagian.
4. menyusun anggaran perusahaan berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh direksi.

5. mengadakan evaluasi secara periodik atas pelaksanaan anggaran pelaksanaan.
6. menyusun perencanaan keuangan jangka panjang berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh direksi.
7. mengadakan evaluasi secara periodik atas pelaksanaan proyek yang sudah digariskan dalam perencanaan keuangan.

3.5.3. Badan Pengawas.

Badan pengawas dibentuk dan diketuai oleh Walikotamadya sedang anggota-anggotanya terdiri dari 5 (lima) orang, meliputi :

1. Walikotamadya sebagai ketua merangkap anggota.
2. Seorang Pejabat Pemerintah Daerah sebagai anggota.
3. Seorang dari Dinas Pekerjaan Umum sebagai anggota.
4. Seorang dari Departemen Keuangan/Bank Indonesia, sebagai anggota.
5. Seorang dari Dinas Kesehatan, sebagai anggota.

Tugas dari Badan Pengawas :

1. Badan Pengawas menetapkan kebijakan perusahaan secara terarah sesuai dengan kebijakan umum Pemerintah Daerah.
2. Badan Pengawas melaksanakan pengawasan terhadap direksi.
3. Menyetujui Anggaran yang diajukan oleh direksi.
4. Berhak mengemukakan keberatan atau menolak proyek yang dimuat didalam Anggaran.

5. Direksi wajib memberikan segala keterangan yang diperlukan oleh Badan Pengawas.
6. Kepada Ketua dan para anggota Badan Pengawas diberikan jasa yang diatur oleh Walikotamadya.

3.6. Proses Penyusunan Anggaran

Agar Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) mempunyai rencana strategis yang mencakup rumusan dan tujuan yang hendak dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu 5 tahun (lima) mendatang, maka setiap PDAM perlu menyusun Rencana Jangka Panjang.

Rencana ini kemudian dijabarkan secara tahunan kedalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan.

Anggaran tahunan harus disusun dengan memperhatikan :

1. Realisasi kegiatan usaha semester I tahun berjalan.
2. Estimasi hasil kegiatan yang dapat dicapai pada semester II tahun berjalan.
3. Rencana jangka panjang (Corporate Plan)
4. Pertimbangan penting lainnya.

Anggaran tahunan harus mencakup anggaran berikut ini :

1. Anggaran perhitungan Rugi/Laba (Anggaran pendapatan dan biaya)
Anggaran Rugi/Laba harus mencakup rencana pendapatan dan rencana biaya sehingga disebut Anggaran pendapatan dan biaya.

a. Rencana Pendapatan.

Rencana pendapatan oleh Bagian Langganan menghasilkan 2 (dua) jenis pendapatan.

- Pendapatan Usaha

Yang terdiri dari pendapatan penjualan air termasuk didalamnya semua unsur yang terkait dengan rekening air dan pendapatan non air yaitu semua unsur pendapatan operasional dari usaha diluar penjualan air.

- Pendapatan Diluar Usaha

Pendapatan yang bukan merupakan hasil dari kegiatan operasi perusahaan, misalnya bunga deposito dan jasa giro pendapatan penjualan barang bekas dan pendapatan lain – lain yang sejenis.

b. Rencana Biaya

Rencana Biaya terjadi pada bagian Perencanaan Teknik penyusunan Anggaran untuk Biaya bertitik tolak dari rencana kegiatan tiap –tiap bagian yang berkaitan langsung dengan kegiatan usaha. Rencana ini meliputi air yang akan diproduksi sesuai dengan jumlah sambungan langganan serta rencana operasi dan pemeliharaan yang akan dilakukan perusahaan pada tahun anggaran yang bersangkutan. Biaya – biaya yang terjadi yaitu

- Biaya langsung usaha
 - Rencana biaya dan sumber air yang meliputi semua biaya yang diperkirakan akan dikeluarkan sehubungan dengan pengumpulan air. Unsur-unsur biaya ini terdiri dari biaya tenaga kerja, biaya bahan dan biaya lainnya.
 - Rencana Biaya dan Pengolahan air meliputi biaya pengolahan sampai air tersebut siap untuk didistribusikan.
 - Rencana Biaya Transmisi dan Distribusi yaitu biaya yang timbul karena pendistribusian air yang telah diolah ketempat pelanggan.

- Biaya Umum dan Administrasi

Anggaran ini disusun dengan bertitik tolak dari rencana kegiatan administrasi dan umum, yang tidak berkaitan langsung dengan aktivitas pengumpulan dan pengolahan air serta transmisi dan distribusi. Termasuk dalam kelompok biaya ini adalah hubungan langganan, biaya perencanaan, biaya tenaga profesi, beban bunga pinjaman dan sebagainya.

2. Anggaran biaya Investasi

Anggaran Investasi dilaksanakan oleh pusat investasi dalam hal ini oleh bagian Distribusi dan Produksi yang menggambarkan estimasi pengeluaran untuk pembiayaan barang-barang modal yaitu berkaitan langsung dengan program kerja dari PDAM Tirtamarta, sehingga

terbentuk anggaran kebutuhan modal. Selain bagian produksi dan distribusi, bagian umum juga mengusulkan anggaran untuk pembelian aktiva tetap, untuk meningkatkan kinerja karyawan. Anggaran Investasi terbentuk dengan menggunakan acuan dari tujuan dan sasaran dari PDAM sehingga dibuat suatu program kerja, dari program kerja tersebut dijadikan dasar untuk membuat anggaran investasi.

3. Anggaran Peredaran Kas (Cash Flow)

Menggambarkan penerimaan dan pengeluaran kas serta perubahan bersih kas selama periode anggaran dan estimasi sisa kas yang tersedia pada akhir periode tersebut dengan penyajian sebagai berikut:

- Proyeksi penerimaan dari sumber operasi dan non operasi.
- Proyeksi pengeluaran kas untuk operasi dan non operasi.
- Perubahan bersih (selisih penerimaan dan pengeluaran) kas selama periode yang bersangkutan.
- Estimasi saldo kas pada awal tahun anggaran.
- Estimasi saldo kas pada akhir tahun anggaran

Anggaran harus disusun melalui koordinasi diantara seluruh pejabat dan staf di lingkungan PDAM yang terdiri dari Direksi dan Kepala-Kepala Bagian yang terkait dengan penyusunan anggaran.

Penyusunan anggaran harus menggunakan metode accrual, sejalan dengan dasar akuntansi yang dianut dalam penyusunan laporan keuangan.

Anggaran tahunan harus mendapat pengesahan dari Badan Pengawas terlebih dahulu sebelum dilaksanakan. Jika anggaran yang diajukan tidak disahkan Badan Pengawas sampai dengan batas waktu yang telah ditentukan, maka Perusahaan menggunakan anggaran tahun yang paling akhir disahkan.

Pada PDAM Tirtamarta Yogyakarta. Anggaran dibuat pada awal bulan Agustus tahun berjalan, Direksi memberikan pengarahan tentang penyusunan anggaran tahunan untuk periode tahun mendatang kepada para Kepala Bagian. Setelah mendapat pengarahan, maka tiap – tiap bagian menyusun konsep Anggarannya masing – masing yang dimulai dengan membuat estimasi kegiatan semester II (Juli – Desember) tahun berjalan. Estimasi ini ditambah dengan realisasi kegiatan Semester I merupakan Estimasi Terakhir yang digunakan sebagai titik tolak penyusunan anggaran tahun mendatang.

Konsep Anggaran dari masing – masing bagian sudah harus terkumpul selambat-lambatnya pada akhir bulan September untuk selanjutnya dibahas dalam rapat koordinasi pada awal bulan Oktober.

Anggaran tahunan dalam formulasi yang telah ditentukan berdasarkan data yang telah disetujui di dalam rapat koordinasi berikutnya pada pertengahan bulan November. Dan selanjutnya direksi mengajukan anggaran tahunan difinitif kepada Badan Pengawas untuk mendapat Pengesahan. Anggaran

tahunan yang telah disahkan oleh Badan Pengawas pada akhir tahun berjalan dijabarkan kembali untuk digunakan sebagai Pedoman Pelaksanaan kerja.

3.7. Revisi Anggaran

Konsep Anggaran pada PDAM Tirtamarta Yogyakarta dibahas dalam rapat koordinasi pada awal bulan Oktober. Apabila ada perbaikan yang diperlukan terhadap anggaran tahunan sudah harus diselesaikan pada pertengahan bulan Desember dan selanjutnya Direksi mengajukan anggaran tahunan difinitif kepada Badan Pengawas untuk mendapat pengesahan.

Anggaran tahunan yang telah disahkan oleh Badan Pengawas pada akhir tahun berjalan dijabarkan kembali untuk digunakan sebagai Pedoman Pelaksanaan kerja.

Namun dalam prakteknya PDAM Tirtamarta Yogyakarta jarang melakukan revisi anggaran. Hal tersebut didasarkan pada keperluan pemikiran waktu dan biaya yang dibutuhkan dengan adanya revisi anggaran.

3.8. Sistem Pelaporan Realisasi Anggaran

Laporan realisasi anggaran pada PDAM Tirtamarta Yogyakarta telah disusun secara periodik. Laporan realisasi anggaran disusun dan dilaporkan tiap tiga bulan sekali yang dikirim oleh direksi kepada badan Pengawas. Selain laporan tiap tiga bulan di PDAM Tirtamarta Yogyakarta

juga Laporan Perhitungan Tahunan sesuai pasal 20 Peraturan Daerah Kotamadya Daerah TK II Yogyakarta No. 3 Tahun 1976 yang berisi :

1. Untuk tiap tahun buku Direksi wajib mengirimkan perhitungan tahunan laba rugi kepada Badan Pengawas selambat-lambatnya tiga bulan sesudah tahun buku.
2. Cara penilaian pos dalam perhitungan tahunan harus disebutkan
3. Jika dalam waktu sebulan setelah waktu yang tersebut pada ayat (1) pasal ini oleh Badan Pengawas tidak diajukan keberatan tertulis maka perhitungan tahunan itu dianggap telah disahkan.
4. Perhitungan tahunan termaksud pada ayat (1) pasal ini disahkan oleh Badan Pengawas dan pengesahan dan pengawas tersebut membebaskan Direksi terhadap segala sesuatu termuat dalam perhitungan tahunan.
5. Ketentuan dalam ayat (4) pasal ini tidak berlaku apabila kemudian hari terbukti bahwa segala sesuatu yang termuat dalam Laporan Perhitungan Tahunan yang telah disahkan tersebut terdapat kekeliruan yang dibuat oleh Direksi.

3.9. Kompensasi Insentif

Secara umum bagi beberapa perusahaan melakukan kompensasi insentif, Kompensasi insentif merupakan mekanisme penting dalam pemberian penghargaan terhadap anggota organisasi dalam mendorong dan memotivasi anggaran untuk mencapai tujuan organisasi. Namun di PDAM Tirtamarta Yogyakarta kompensasi insentif tidak diberlakukan

bagi karyawannya tetapi pelaksanaannya dapat dilakukan dengan baik karena anggaran yang dilaksanakan tidak jauh berbeda dengan anggaran pada tahun-tahun sebelumnya. Hal ini terbukti dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi terdapat selisih yang tidak material.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Evaluasi Struktur Organisasi

Salah satu syarat untuk penyusunan anggaran yang baik adalah adanya struktur organisasi yang sehat terwujud pada struktur organisasi yang baik. Struktur Organisasi yang baik dapat menggambarkan adanya pembagian tugas wewenang dan tanggung jawab dan mendapat kejelasan posisi tiap jabatan.

Hubungan antara struktur organisasi dan anggaran adalah Adanya perbedaan inter-organisasi yang penting dalam perilaku manajer berkenaan dengan anggaran. Mereka yang berada dalam organisasi sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, mereka lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, dan tampaknya mereka merasa puas dengan kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan anggaran. Manajer-manajer dalam organisasi yang wewenangnya terpusat pada umumnya tidak terlalu dituntut tanggung jawabnya atas variable-variabel keuangan, atasan-atasan yang lebih berpengalaman mendominasi, akibatnya mereka memandang anggaran sebagai sesuatu yang kurang berguna dan membatasi fleksibilitas mereka, tetapi mereka tampaknya merasa puas dengan pemanfaatan anggaran oleh atasan mereka

Struktur Organisasi di PDAM Tirtamarta Yogyakarta dapat digolongkan kedalam bentuk Struktur Organisasi Fungsional. Hal ini

tampak pada bagan struktur organisasinya. PDAM Tirtamarta Yogyakarta membagi fungsi pokoknya menjadi 2 (dua) yaitu bidang teknik dan bidang umum.

Bagan/Struktur Organisasi PDAM Tirtamarta Yogyakarta telah dilengkapi dengan uraian tugas dan fungsi tiap unit kerja yang diuraikan rinci dalam satu buku Pedoman Organisasi tersebut berisi mengenai wewenang dan tanggung jawab atau tugas dengan fungsi pokok serta kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan fungsi pokok masing-masing bagian unit kerja. Uraian mengenai masing-masing fungsi pokok serta kegiatan setiap unit kerja dalam perusahaan telah memberikan pedoman yang jelas bagi masing-masing karyawan yang menduduki jabatan pada posisi tertentu dalam menjalankan tugasnya masing-masing sehingga dapat menghindarkan kemungkinan munculnya duplikasi tugas, adanya kepastian fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan dan akan mengurangi kemungkinan terjadi salah pengertian antara atasan dan bawahannya yang selanjutnya diharapkan terjadi sinkronisasi kegiatan setiap unit kerja dengan tujuan pokok secara keseluruhan.

Dari uraian diatas dapat dikatakan bahwa PDAM Tirtamarta Yogyakarta telah memenuhi persyaratan struktur organisasi yang baik yang memungkinkan membantu terciptanya kondisi untuk tersusunnya rencana kerja dan anggaran secara baik.

4.2. Evaluasi Organisasi Penyusun Anggaran

Penyusunan Anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan, penelaah dan pengesahan usulan anggaran dan fungsi administrasi anggaran. Secara teori terdapat tiga pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran. Yaitu komite anggaran, departemen anggaran dan para manajer pusat pertanggungjawaban. Pusat Pertanggungjawaban yang ada di PDAM Tirtamarta Yogyakarta yaitu Pusat Pendapatan, Pusat Biaya, Pusat Laba, dan Pusat Investasi. Komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak bertugas menetapkan kebijakan pokok perusahaan, mengevaluasi dan merevisi anggaran, serta melakukan koordinasi terhadap proses berlangsungnya penyusunan anggaran. Departemen anggaran bertanggung jawab atas pelaksanaan administrasi dan fungsi penyusunan usulan anggaran dipegang oleh manajer pelaksana atau pimpinan unit kerja.

Pada PDAM Tirtamarta Yogyakarta penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Komite Anggaran

Komite Anggaran di PDAM Tirtamarta Yogyakarta di laksanakan oleh panitia anggaran yang terdiri dari :

1. Direktur Umum, sebagai penanggung jawab.
2. Direktur Bidang Keuangan dan Administrasi, sebagai ketua.
3. Direktur Bidang Teknik, wakil ketua.
4. Kepala Bagian Keuangan, sebagai sekretaris.

5. Kepala Sistim Pengendalian Intern, Kepala Bagian Perencanaan Teknik, Kepala Bagian umum, sebagai Anggota.
6. Kepala Bagian Umum, Kepala Bagian Pembukuan, Koordinator Anggaran, Koordinator Muda Staf Direksi, sebagai pembantu umum.

2. Departemen Anggaran

Departemen Anggaran di PDAM Tirtamarta Yogyakarta di pegang oleh Seksi Perencanaan Keuangan yang kedudukannya dibawah Bagian Keuangan.

Tugas Perencanaan Keuangan dalam penyusunan anggaran adalah :

1. menyusun rencana kegiatan dalam isinya untuk mendukung pelaksanaan rencana Bagian Keuangan.
2. mempersiapkan bahan-bahan untuk menyusun anggaran perusahaan.
3. mengumpulkan usulan anggaran dari semua bagian.
4. menyusun anggaran perusahaan berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh direksi.
5. mengadakan evaluasi secara periodik atas pelaksanaan anggaran pelaksanaan.
6. menyusun perencanaan keuangan jangka panjang berdasarkan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh direksi.

7. mengadakan evaluasi secara periodic atas pelaksanaan proyek yang sudah digariskan dalam perencanaan keuangan.

3. Badan Pengawas.

Badan pengawas dibentuk dan diketuai oleh Walikotaamadya sedang anggota-anggotanya terdiri dari 5 (lima) orang, meliputi :

1. Walikotaamadya sebagai ketua merangkap anggota.
2. Seorang Pejabat Pemerintah Daerah sebagai anggota.
3. Seorang dari Dinas Pekerjaan Umum sebagai anggota.
4. Seorang dari Departemen Keuangan/Bank Indonesia, sebagai anggota.
5. Seorang dari Dinas Kesehatan, sebagai anggota.

Tugas dari Badan Pengawas :

1. Badan Pengawas menetapkan kebijakan perusahaan secara terarah sesuai dengan kebijakan umum Pemerintah Daerah.
2. Badan Pengawas melaksanakan pengawasan terhadap direksi.
3. Direksi wajib memberikan segala keterangan yang diperlukan oleh Badan Pengawas.
4. Kepada Ketua dan para anggota Badan Pengawas diberikan jasa yang diatur oleh Walikotaamadya.

Dalam proses Penyusunan Anggaran di PDAM Tirtamarta Yogyakarta terlihat bahwa Badan Pengawas memegang peranan paling penting. Dilihat dari Organisasi Penyusun Anggaran di PDAM Tirtamarta

Yogyakarta, telah terlihat ada pemisahan fungsi pembuat usulan yang dibuat oleh tiap Kepala Bagian yang ada di PDAM Tirtamarta dan di kordinasikan oleh bagian keuangan untuk dijadikan anggaran induk. Fungsi penelaah dilakukan oleh Direktur Utama bersama Kepala Bagian. Fungsi Pengesahan dilakukan oleh badan pengawas.

Adanya pemisahan fungsi Penyusunan Anggaran di PDAM Tirtamarta berarti Sistem Pengendalian Manajemen telah berjalan dengan baik dan pelaksanaan Penyusunan Anggaran telah berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, kekurangannya adalah Dewan Pengawas memegang peranan penting dalam pengambilan keputusan dalam hal ini anggota Badan Pengawas adalah dari luar perusahaan seperti, Walikota, Pejabat Pemerintah Daerah, Dinas Pekerjaan Umum, Departemen Keuangan, dan Dinas Kesehatan. Sehingga tidak mengetahui keadaan yang sesungguhnya yang dibutuhkan di dalam perusahaan.

4.3. Evaluasi Proses Penyusunan Anggaran

Usulan Anggaran pada dasarnya merupakan dampak keuangan di PDAM Tirtamarta Yogyakarta. Yang merupakan salah satu bagian dari Proses Pengendalian Manajemen untuk mencapai tujuan dari perusahaan dalam hal ini adalah PDAM. Di PDAM Tirtamarta Yogyakarta pengajuan usulan anggaran dengan melibatkan antara manajer pusat pertanggungjawaban dan unit kerja seperti Bagian perencanaan Teknik, Bagian Produksi, Bagian Distribusi, Bagian Umum, dan Bagian Langgan.

Pendekatan semacam ini menunjukkan adanya penggunaan pendekatan *bottom up* seperti yang digunakan oleh PDAM Yogyakarta, pendekatan ini memberikan beberapa keuntungan seperti timbulnya rasa memiliki anggaran karena dilibatkan pelaksanaan anggaran dalam proses penyusunan anggaran, sehingga lebih memberi motivasi pelaksanaan anggaran untuk melaksanakan sebaik mungkin. Partisipasi manajer bawah dalam penyusunan anggaran akan menjadi kualitas anggaran yang dihasilkan lebih baik karena pengambilan keputusan mengenai anggaran lebih banyak melibatkan banyak bagian utamanya, pimpinan unit kerja terendah dalam perusahaan yang lebih mengetahui kondisi kelemahan dan kekuatannya masing-masing. Demikian dapat diharapkan dalam pelaksanaan anggaran pada waktunya akan diperoleh dukungan penuh dari para pelaksana. Selain itu dengan pendekatan *Top Down* Komite Anggaran menyusun pedoman anggaran untuk satu periode anggaran.

Negosiasi usulan anggaran pada awalnya terjadi antara unit pengusul seperti Bagian Perencanaan Teknik, Bagian Produksi, Bagian Langgan, Bagian Umum, dengan atasan masing-masing unit kerja tersebut untuk diperoleh kesepakatan untuk usulan rencana anggaran dari unit Kepala Bagian dan di kumpulkan oleh Departemen Anggaran yang di pegang oleh Bagian Perencanaan Keuangan sedangkan usulan rencana anggaran tiap bagian yang sudah dikumpulkan menjadi suatu anggaran induk dibahas oleh Tim Penyusun Anggaran.

Sehingga di PDAM Tirtamarta terbentuk tiga jenis anggaran :

1. Anggaran Laba/Rugi

Anggaran laba/rugi disusun menggunakan anggaran tahun sebelumnya sebagai acuan. Yang menggunakan asumsi dasar yaitu target penambahan pelanggan untuk tahun 2003 sebanyak 600 pelanggan dengan tarif pemasangan baru Rp 400.000,00 , memenuhi kebutuhan air untuk setiap pelanggan sebanyak 18.285.540 m³, tingkat kebocoran air diperkirakan sebesar 7% dari sumber produksi, tingkat kebocoran air diperkirakan sebesar 25% dari jumlah distribusi, penjualan air cuma-cuma sebesar 0,15 % dari jumlah distribusi. Untuk peningkatan pelayanan perlu diupayakan pengaturan jumlah produksi air sesuai dengan kebutuhan yang harus dilayani serta mengupayakan agar penambahan pelanggan pada tahun 2003 dapat dicapai yang lebih banyak daripada target yang telah ditetapkan. Untuk mencapai target penambahan pelanggan tersebut perlu pengembangan jaringan distribusi ke beberapa wilayah yang potensial untuk pengembangan pelanggan serta upaya mempermudah dan mempercepat pelayanan sistem angsuran. Asumsi dasar itulah yang kemudian dijadikan dasar penyusunan anggaran.

Di dalam anggaran laba/rugi melibatkan 2 pusat pertanggungjawaban yaitu pusat Pendapatan dan pusat Biaya, karena anggaran laba/rugi menggambarkan rencana pendapatan dan rencana biaya. Sehingga di PDAM Tirtamarta Yogyakarta disebut Anggaran Pendapatan dan Biaya.

a. Pusat Pendapatan.

Pusat pendapatan oleh Bagian Langganan menghasilkan 2 (dua) jenis pendapatan.

- Pendapatan Usaha

Yang terdiri dari pendapatan penjualan air termasuk didalamnya semua unsur yang terkait dengan rekening air dan pendapatan non air yaitu semua unsur pendapatan operasional dari usaha diluar penjualan air.

- Pendapatan Diluar Usaha

Pendapatan yang bukan merupakan hasil dari kegiatan operasi perusahaan, misalnya bunga deposito dan jasa giro pendapatan penjualan barang bekas dan pendapatan lain – lain yang sejenis.

b. Pusat Biaya

Pusat Biaya terjadi pada bagian Perencanaan Teknik penyusunan Anggaran untuk Biaya bertitik tolak dari rencana kegiatan tiap –tiap bagian yang berkaitan langsung dengan kegiatan usaha. Rencana ini meliputi air yang akan diproduksi sesuai dengan jumlah sambungan langganan serta rencana operasi dan pemeliharaan yang akan dilakukan perusahaan pada tahun anggaran yang bersangkutan. Biaya – biaya yang terjadi yaitu

- Biaya langsung usaha
 - Rencana biaya dan sumber air yang meliputi semua biaya yang diperkirakan akan dikeluarkan sehubungan dengan pengumpulan air. Unsur-unsur biaya ini terdiri dari biaya tenaga kerja, biaya bahan dan biaya lainnya.
 - Rencana Biaya dan Pengolahan air meliputi biaya pengolahan sampai air tersebut siap untuk didistribusikan.
 - Rencana Biaya Transmisi dan Distribusi yaitu biaya yang timbul karena pendistribusian air yang telah diolah ketempat pelanggan.
- Biaya Umum dan Administrasi

Anggaran ini disusun dengan bertitik tolak dari rencana kegiatan administrasi dan umum, yang tidak berkaitan langsung dengan aktivitas pengumpulan dan pengolahan air serta transmisi dan distribusi. Termasuk dalam kelompok biaya ini adalah hubungan langganan, biaya perencanaan, biaya tenaga profesi, beban bunga pinjaman dan sebagainya.

2. Anggaran Investasi

Anggaran Investasi dilaksanakan oleh pusat investasi dalam hal ini oleh bagian Distribusi dan Produksi yang menggambarkan estimasi pengeluaran untuk pembiayaan barang-barang modal yaitu berkaitan langsung dengan program kerja dari PDAM Tirtamarta. Selain bagian produksi dan distribusi, bagian umum juga mengusulkan anggaran untuk

pembelian aktiva tetap, untuk meningkatkan kinerja karyawan. Anggaran Investasi terbentuk dengan menggunakan acuan dari tujuan dan sasaran dari PDAM sehingga dibuat suatu program kerja, dari program kerja tersebut dijadikan dasar untuk membuat anggaran investasi.

Tujuan dari PDAM Tirtamarta adalah turut serta dalam melaksanakan Pembangunan Daerah khususnya dan Pembangunan Ekonomi Nasional umumnya dalam rangka meningkatkan kesejahteraan dan memenuhi kebutuhan rakyat serta ketenangan kerja dalam perusahaan, menuju masyarakat adil makmur sejahtera berdasarkan Pancasila.

Sasaran PDAM Tirtamarta Yogyakarta adalah memberikan pelayanan dan memberikan jasa serta menyelenggarakan kemanfaatan umum yaitu dengan mengusahakan penyediaan air bersih, bergerak dalam bidang produksi dan distribusi Air Minum yang bersih dan sehat selain itu memupuk pendapatan daerah.

Dari tujuan dan sasaran tersebut kemudian dibuat program kerja PDAM terutama memusatkan pembangunan di daerah Sleman.

1. pemasangan saluran air di daerah
 - Kauman Pakualaman
 - jl. HOS Cokroaminoto
 - jl. Pangeran Mangkubumi
 - jl. tembus Dagen-Pajeksan

- daerah Kampung Pajeksan
- daerah Kampung Notoprajan
- daerah Semaki Kulon
- Bangun Rejo
- gemawang
- daerah candi
- winongo

2. pengadaan water meter di

- PDAM
- genawang
- candi
- winongo

3. membuat pondasi sumur di daerah pandasan dan bedog

Sehingga dari program kerja tersebut diusulkan anggaran sebagai berikut yang melibatkan bagian Distribusi dan Produksi :

Uraian	Volume	Harga satuan	Jumlah
Pipa G1 11/2	506	54.934,00	27.794.604,00
Pipa G1 2"	1342	66.162,00	88.789.404,00
Pipa PVC 100	264	124.824,00	32.953.536,00
Pipa PVC 3	460	86.762,00	39.910.520,00
Water meter ½	6000	150.000,00	900.000.000,00
Water Meter 400"	1	66.000.000,00	66.000.000,00
Water Meter induk 200"	3	18.000.000,00	54.000.000,00
Pompa Submersible 15 kwh	1	75.000.000,00	75.000.000,00
pompa submersible 11 kwh	4	54.000.000,00	216.000.000,00
Pompa centrifugal 5.5 kwh	2	27.500.000,00	55.000.000,00
Pompa booster	2	30.000.000,00	60.000.000,00
Pondasi sumur	54	75.000,00	4.050.000,00
Khlorinator dan ejector	1	37.500.000,00	37.500.000,00
Saringan pasir cepat	1	5.000.000,00	5.000.000,00

3. Anggaran Kas

Anggaran Kas dilaksanakan oleh bagian Keuangan karena menggambarkan penerimaan dan pengeluaran kas serta perubahan bersih kas selama periode anggaran dan estimasi sisa kas yang tersedia pada akhir periode tersebut dengan penyajian sebagai berikut:

- Proyeksi penerimaan dari sumber operasi dan non operasi.
- Proyeksi pengeluaran kas untuk operasi dan non operasi.
- Perubahan bersih (selisih penerimaan dan pengeluaran) kas selama periode yang bersangkutan.
- Estimasi saldo kas pada awal tahun anggaran.
- Estimasi saldo kas pada akhir tahun anggaran

Uraian yang merupakan isi dari anggaran kas di PDAM sudah memenuhi syarat dan anggaran kas di PDAM Yogyakarta disajikan tiap tahun sekali. Semakin pendek jangka waktu anggaran kas adalah semakin baik, sehingga uraian dari anggaran kas tidak dapat menekan ketidakpastian khususnya pada anggaran pembelanjaan. Hal ini terjadi dikarenakan di PDAM Yogyakarta anggaran kas-nya berupa proyeksi arus kas dimana didalamnya juga terdapat proyeksi laba bersih dari kegiatan usaha yang diambil dari anggaran laba/rugi yang penyusunannya tiap tahun sekali.

Kemudian dari beberapa anggaran diatas ditelaah dan dibahas bersama Badan Pengawas untuk mendapat persetujuan.

Namun ada sedikit perbedaan dengan perusahaan yang berorientasi pada laba yang dalam penyusunan anggaran, para manajer operasionalnya dapat dengan aman dibiarkan untuk mengubah rencana, asalkan rencana yang direvisi itu menjajikan peningkatan laba. Berbeda dengan Organisasi Nirlaba seperti PDAM Tirtamarta Yogyakarta dalam menyusun anggaran tiap tahunnya hampir sama karena pendapatan tahunannya pada pokoknya tetap. Meskipun begitu tiap unit organisasi masih tetap memberikan usulan anggaran untuk kegiatan yang belum tercantum pada anggaran tahun lalu. Dan proses penyusunan anggarannya telah berjalan sesuai ketentuan sehingga proses pengendalian manajemen telah berjalan dengan baik.

4.4. Evaluasi Revisi Anggaran

Esensi pengendalian terhadap revisi anggaran adalah apabila terjadi perubahan-perubahan asumsi dasar anggaran tidak realistis dan adanya penyimpangan-penyimpangan yang realistis, menurut teori ada 2 (dua) macam prosedur untuk revisi anggaran yaitu, prosedur yang memungkinkan pemutakhiran anggaran secara sistematis (misalnya setiap kwartalan) dan prosedur yang memungkinkan revisi dalam keadaan-keadaan khusus. Pelaksanaan anggaran dapat terjadi revisi yang diakibatkan oleh berbagai hal, misalnya, ada prioritas tertentu yang harus didahulukan, perubahan

harga barang atau jasa tertentu yang terdapat dalam anggaran, maka di PDAM Tirtamarta Yogyakarta dimungkinkan untuk diadakan revisi pada anggaran dengan menggunakan asumsi dasar Keputusan Walikota Yogyakarta Nomor 82 Tahun 2002 Tentang Persetujuan Anggaran Perusahaan Daerah Air minum Tirtamarta Yogyakarta Tahun 2003.

Manajer Operasional pada organisasi nirlaba, khususnya organisasi yang pendapatannya pada pokoknya tetap, harus secara ketat mengikuti rencana seperti yang tertuang dalam anggaran berbeda dengan organisasi yang berorientasi pada laba.(Robert N Anthony:1984). Oleh karena itu di PDAM Tirtamarta jarang melakukan revisi, dan apabila terjadi penyimpangan dari kondisi yang diasumsikan maka cukup ditunjukkan dalam analisa penyimpangan antara anggaran dan realisasinya. Sehingga hal ini menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi pada pos-pos tertentu yang cukup tinggi seperti pada pos biaya pemeliharaan, biaya penyusutan, biaya penelitian dan pengembangan. Biaya-biaya tersebut merupakan biaya kapasitas dan biaya kebijakan sehingga pada biaya kapasitas berhubungan dengan pembelian aktiva tetap yang bermanfaat untuk jangka panjang oleh karena itu biaya kapasitas tidak dapat dipengaruhi manajemen dalam jangka pendek atau dalam tahun anggaran, sedangkan pada biaya kebijakan pengukuran keluaran yang dihasilkan oleh biaya kebijakan dan timbul selisih waktu antara saat dikeluarkannya biaya dengan saat dihasilkannya keluaran. Karena sulitnya menghubungkan biaya keluaran dan masukannya maka besarnya biaya

tersebut ditentukan berdasar kebijakan manajemen puncak. Sehingga pada penyusunan anggaran untuk periode berikutnya untuk biaya kebijakan ditentukan oleh kebijakan manajemen.

4.5. Evaluasi Laporan Realisasi Anggaran

Penilaian anggaran biasanya meliputi kegiatan pembandingan data aktual dengan yang semula dianggarkan. Perbedaan yang terjadi disebut selisih dari anggaran. Karena anggaran merupakan taksiran-taksiran maka adanya selisih bukan merupakan hal yang mustahil. Bila selisih tersebut dipandang merugikan dari sudut perusahaan maka perlu diadakan tindakan perbaikan.

Pada laporan rugi/laba tahun 2003, apabila dilihat secara keseluruhan pada Laporan pendapatan dan biaya tidak terdapat kenaikan yang tidak material, akan tetapi apabila dilihat pos ada beberapa pos yang perlu dicermati lebih mendalam. Adapun pada pendapatan yang mengalami kenaikan yang sangat tinggi antara anggaran dan realisasi adalah pada pos pendapatan denda administrasi, hal ini disebabkan adanya pembayaran denda keterlambatan dalam membayar rekening air, karena pendapatan denda baru dicatat atau diakui pada saat denda tersebut diterima.

Sedangkan pada biaya umum dan administrasi yang mengalami selisih yang tinggi antara anggaran dan realisasi yaitu pada biaya penelitian dan pengembangan yang digunakan untuk biaya pengembangan karyawan yang termasuk biaya kebijakan dimana biaya tersebut tidak dapat dipastikan

besarnya, dan biaya penyusutan/penghapusan piutang yang melebihi anggaran disebabkan karena piutang yang tidak tertagih tidak dapat diprediksikan sebelumnya. Pada PDAM tirtamarta besarnya penyisihan piutang pada tiap akhir tahun ditentukan sebagai berikut :

1. diatas 6 bulan s/d 1 tahun : 30 %
2. diatas 1 tahun s/d 2 tahun : 50 %
3. diatas 2 tahun s/d 3 tahun : 75 %

diajukan ke badan pengawas untuk dihapus

4. diatas 3 tahun : 100 %

diklasifikasikan sebagai piutang tak tertagih dan sudah dapat diusulkan untuk dihapus serta dikeluarkan dari pembukuan namun tetap diusahakan penagihannya.

Biaya penyusutan dan pemeliharaan untuk aktiva tetap adalah sebagai berikut, pengeluaran-pengeluaran untuk penggantian komponen-komponen mesin/instalasi yang bersifat pemeliharaan rutin, dibukukan sebagai biaya pemeliharaan. Akan tetapi bila perbaikan/penggantian komponen yang memberi tambahan masa dan atau nilai manfaat dari aktiva tersebut dan nilainya melebihi Rp 50.000,00 maka akan mengurangi biaya penyusutan, namun yang terjadi di PDAM biaya pemeliharaan dan biaya penyusutan di sektor pengolahan air sama-sama terjadi kenaikan, hal ini dikarenakan mesin yang digunakan pada sektor pengolahan air termasuk harta yang dapat disusutkan dengan tarif yang paling tinggi yaitu 50 % seperti yang tertulis didalam lampiran-lampiran Surat Keputusan Menteri

Keuangan yang tercantum dalam Kebijakan Akuntansi PDAM Tirtamarta Yogyakarta, dikelompokkan jenis-jenis harta yang dimiliki untuk keperluan tarif penyusutan, sebagai berikut :

Golongan 1, tarif penyusutan = 50 %

Golongan 2, tarif penyusutan, = 25%

Golongan 3, tarif penyusutan = 10 %

Golongan bangunan, tarif penyusutan = 5 %

Dan biaya tersebut merupakan *committed cost* yang besarnya tidak dapat dipengaruhi manajemen untuk satu tahun anggaran. Namun apabila selisih antara anggaran dan realisasi jumlahnya kecil akan dianggap tidak material. Sehingga selisih tersebut diabaikan.

Laporan realisasi anggaran pada PDAM Tirtamarta Yogyakarta telah disusun secara periodik. Laporan realisasi anggaran disusun dan dilaporkan tiap tiga bulan sekali yang dikirim oleh direksi kepada badan Pengawas, yang terdapat pada laporan Laba/Rugi sehingga sistem akuntansi yang memadai telah terpenuhi, seperti penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasi sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpangannya dan pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian terhadap Prosedur Penyusunan Anggaran di PDAM Tirtamarta Yogyakarta, maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut :

1. Struktur Organisasi pada PDAM Tirtamarta Yogyakarta telah memenuhi persyaratan struktur organisasi yang baik yang memungkinkan membantu terciptanya kondisi untuk tersusunnya rencana kerja dan anggaran secara baik.
2. Organisasi Penyusun Anggaran di PDAM Yogyakarta telah melakukan pemisahan fungsi Penyusunan Anggaran berarti Sistem Pengendalian Manajemen telah berjalan dengan baik dan pelaksanaan Penyusunan Anggaran telah berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.
3. Proses Penyusunan Anggaran pada PDAM Tirtamarta Yogyakarta dalam proses penyusunan anggaran menggunakan dua pendekatan *bottom-up* dan *top down* dimana masing-masing unit organisasi membuat usulan anggaran dengan berpedoman pada prosedur yang telah ditetapkan oleh Komite anggaran dalam hal ini dipegang oleh panitia anggaran dan menggunakan asumsi dasar sebagai acuannya. Sehingga dalam pelaksanaan anggaran berjalan sesuai dengan arah, sasaran, dan program.

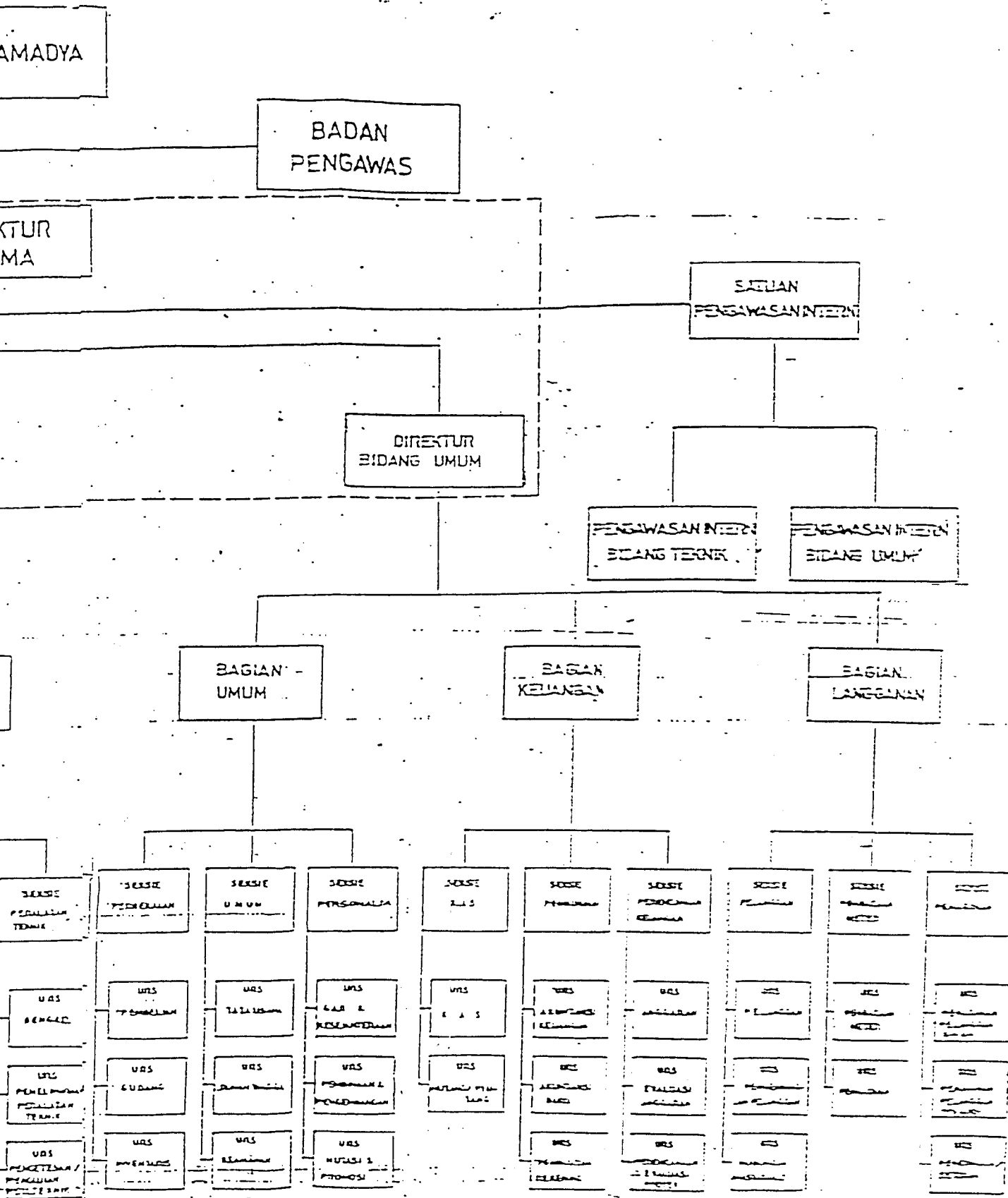
4. Revisi Anggaran di PDAM Tirtamarta Yogyakarta jarang dilakukan karena penyimpangan-penyimpangan yang merupakan alasan untuk melakukan revisi jarang ditemukan selain itu.
5. Laporan Realisasi Anggaran di PDAM Tirtamarta Yogyakarta dilakukan secara periodik dan dilaporkan pada Dewan Pengawas tiap tiga bulan sekali. Dengan menggunakan sistem akuntansi yang memadai.

5.2. Saran

1. Untuk menumbuhkan motivasi bagi manajer pusat pertanggungjawaban dalam mencapai sasaran organisasi diperlukan kompensasi insentif yang selama ini belum dijalankan oleh PDAM Tirtamarta Yogyakarta.
2. Hasil pelaksanaan anggaran yang dilaporkan pada perbandingan antara anggaran dan realisasi sebaiknya digunakan sebagai penilaian hasil kerja karyawan.
3. Pada PDAM Tirtamarta pelaksanaan anggaran disusun berdasarkan pengalaman terdahulu sehingga garis pedoman dibuat satu kali untuk beberapa tahun anggaran, sebaiknya setiap periode anggaran harus dibuat disesuaikan dengan kondisi yang ada.

REFERENSI

- Abdul Halim, *Sistem Pengendalian Manajemen*, AMP YKPN. Yogyakarta, 2000.
- Anthony Robert dan Govinda Rajan, Vijay, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Ed.9, Salemba Empat, Jakarta,1998.
- Anthony, Dearden and Bedford, *Sistem Pengendalian Manajemen*, Jilid1 dan2, Bina Rupa Aksara, Jakarta, 1993.
- Mardiasmo, *Akuntansi Sektor Publik*, ANDI, Yogyakarta, 2002.
- Mulyadi dan Jony Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Ed.2, Salemba Empat, Jakarta,1999.
- Supriyono, *Akuntansi Manajemen dalam Sistem Pengendalian Manajemen*, Ed.3, STIE YKPN, Yogyakarta, 1991.



YOGYAKARTA
TIRTAMARTA
[Handwritten signature]

LAMPIRAN I : KEPUTUSAN WALIKOTA
YOGYAKARTA


NOMOR : 30/PMU/2003
TANGGAL : 30 Desember 2003

**ANGGARAN PENDAPATAN DAN BIAYA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTAMARTA YOGYAKARTA
TAHUN 2003**

NO. PERK.	URAIAN	ANGGARAN 2003 Rp
1	2	3
	PENDAPATAN USAHA	
80.0.XX	PENJUALAN AIR	
80.0.00	Harga Air	13,035,644,000.00
	Potongan Harga Air	26,071,000.00
		13,009,573,000.00
80.0.20	Pendapatan Jasa Administrasi	420,600,000.00
80.0.80	Pend.Penjualan Air lainnya	30,400,000.00
	JUMLAH PENJUALAN AIR	13,460,873,000.00
80.1.XX	PENDAPATAN NON AIR	
80.1.00	Pendapatan Sambungan Baru	240,000,000.00
80.1.10	Pendapatan Sewa Instalasi	8,000,000.00
80.1.30	Pendapatan Penyamb.Kembali	5,527,500.00
80.1.31	Pend.Ongkos Tutup Sementara	73,670,000.00
80.1.32	Pendapatan Ongkos Cetak	16,408,000.00
80.1.40	Pend.Denda Administrasi	55,000,000.00
80.1.51	Pendapatan Pendaftaran	1,500,000.00
80.1.52	Pendapatan Ganti Nama	720,000.00
80.1.60	Pendapatan Ganti Meter Air	10,800,000.00
80.1.70	Pend.penggantian pipa Persil	79,637,000.00
	JUMLAH PENDAPATAN NON AIR	491,262,500.00
	JUMLAH PENDAPATAN USAHA	13,952,135,500.00
	BIAYA LANGSUNG USAHA	
90.X.XX	BIAYA SUMBER AIR	
90.0.XX	Biaya Operasi	1,758,091,000.00
90.1.XX	Biaya Pemeliharaan	230,821,000.00
90.2.XX	Biaya Air Baku	401,357,500.00
90.9.XX	Biaya Penyusutan	498,106,000.00
	JUMLAH BIAYA SUMBER AIR	2,888,385,500.00
91.X.XX	BIAYA PENGOLAHAN AIR	
91.0.XX	Biaya Operasi	1,360,152,500.00
91.1.XX	Biaya Pemeliharaan	15,718,500.00
91.9.XX	Biaya Penyusutan	84,830,000.00
	JUMLAH BIAYA PENGOLAHAN AIR	1,460,701,000.00
92.X.XX	BIAYA TRANSMISI & DISTRIBUSI	
92.0.XX	Biaya Operasi	1,279,186,500.00
92.1.XX	Biaya Pemeliharaan	238,780,500.00
92.9.XX	Biaya Penyusutan	1,285,193,500.00
	JUMLAH BIAYA TRANS & DISTR.	2,803,160,500.00
	JUMLAH BIAYA USAHA LANGSUNG	7,152,247,000.00
	LABA / RUCI KOTOR USAHA	6,799,888,500.00

1	2	3
95.X.XX	BIAYA UMUM & ADMINISTRASI	
95.0.XX	Biaya Karyawan	3,650,533,000.00
95.1.XX	Biaya Kantor	210,941,500.00
95.2.XX	Biaya Hubungan Langganan	134,538,000.00
95.3.XX	Biaya Penelitian & Pengemb.	40,730,000.00
95.4.XX	Biaya Keuangan	360,941,000.00
95.5.XX	Biaya Pemeliharaan	209,919,500.00
95.6.XX	Biaya Peny./PENGH.PIUTANG	27,623,000.00
95.8.XX	Rupa-rupa Biaya Umum	223,022,000.00
95.9.XX	Peny.& Amort.Non Pabrik Air	337,790,000.00
	JUMLAH BIAYA UMUM & ADM.	5,196,088,000.00
	RUGI / LABA USAHA	1,603,800,500.00
88.X.XX	PENDAPATAN/BIAYA LAIN-LAIN	
88.0.00	Pendapatan Bunga Deposito	480,000,000.00
88.0.10	Pendapatan Jasa Giro	48,000,000.00
88.0.15	Pendapatan Bunga Tabungan	170,000,000.00
88.1.XX	Pendapatan Umbangtirta	415,445,000.00
		1,113,445,000.00
98.X.XX	BIAYA LAIN - LAIN	
98.1.XX	Biaya Umbangtirta	390,480,000.00
	JUMLAH BIAYA LAIN-LAIN	390,480,000.00
	JML.PEND./(BIAYA) LAIN2	722,965,000.00
	LABA / RUGI SEBELUM PAJAK	2,226,765,500.00
	Pajak	530,975,000.00
	LABA/(RUGI) BERSIH	1,795,790,500.00

WALIKOTA YOGYAKARTA


H. HERRY ZUDIANTO

LAMPIRAN II : KEPUTUSAN WALIKOTA YCSYAKARTA

NOMOR : 100/2012

TANGGAL : 20 Desember 2012

LANGGARAN KEBUTUHAN MODAL BAGIAN PRODUKSI TAHUN 2013

NO	URAIAN	LOKASI	VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH HARGA	JADUAL PELAKSANAAN	KETERANGAN
		3	4	5	6	7	8
A	SUMBER AIR						
	1 Pompa Submersible 15 kw, 50 Hz Grundfos dan Panel	Padasan	1 unit	75,000,000.00	75,000,000.00		
	2 Pompa Submersible 11 kw, 50 Hz Grundfos	N.6, B.4	2 unit	54,000,000.00	108,000,000.00		
	3 Pompa Submersible 11 kw, 50 Hz Grundfos	PDAM	2 unit	54,000,000.00	108,000,000.00		
	4 Pompa Centrifugal 5.5 kw, 50 Hz dan Panel	Winongo, Sumur G	2 unit	27,500,000.00	55,000,000.00		
	5 Pompa Booster (Aerasi)	Bedog, Ngaglik	2 unit	30,000,000.00	60,000,000.00		
	6 Sumur Dalam, Isrik dan pertangkalannya	Padasan	1 Unit	135,000,000.00	135,000,000.00		
	7 Redilling Sumur N.5, B.4	Ngaglik, Bedog	2 Unit	100,000,000.00	200,000,000.00		
	8 Pemasangan TMT/C	Pedog	1 Unit	205,000,000.00	205,000,000.00		
	9 Pondasi Sumur B.12	Bedog	54 m1	75,000.00	4,050,000.00		
	JUMLAH A			75,000.00	950,050,000.00		
B	PENGOLAHAN						
	1 Klorinator dan Ejector	Karangayam	1 unit	37,500,000.00	37,500,000.00		
	2 Saringan pasir cepat	Padasan	1 Unit	5,000,000.00	5,000,000.00		
	3 Aqua merk (pH dan Sisa Klorin)	Laboratorium	1 buah	2,000,000.00	2,000,000.00		
	4 Microquant (Besi)	Laboratorium	2 buah	2,800,000.00	5,600,000.00		
	5 Water Meter Induk 400"	Gemawang	1 buah	66,000,000.00	66,000,000.00		
	6 Water Meter Induk 200"	Candi	2 buah	18,000,000.00	36,000,000.00		
	7 Water Meter Induk 200"	Winongo	1 buah	18,000,000.00	18,000,000.00		
	JUMLAH B				170,100,000.00		
	JUMLAH A + B				1,120,150,000.00		

II. ANGGARAN KEBUTUHAN MODAL BAGIAN DISTRIBUSI TAHUN 2003

NO.	URAIAN	LOKASI	VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH HARGA	JADUAL PELAKSANAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 1 1/2"	Kauman Pekualaman	202 meter	54.934.00	11.056.668.00		
2	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 2"	Jl. HOS Cokroaminoto	172 meter	66.162.00	11.379.864.00		
3	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 2"	Jl. P. Mang. Lubis	660 meter	66.162.00	43.666.920.00		
4	Pengadaan dan Pemasangan Pipa PVC 100	Jl. Tembus Dagen - Pajeksar	264 meter	124.824.00	32.953.536.00		
5	Pengadaan dan Pemasangan Pipa PVC 3"	Kampung Pajeksan	460 meter	66.762.00	30.910.520.00		
6	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 2"	Kampung Notoprajan	460 meter	66.162.00	30.434.520.00		
7	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 2"	Kampung Semaki Kulon	50 meter	66.162.00	3.308.100.00		
8	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 1 1/2"	Kampung Semaki Kulon	54 meter	54.934.00	2.956.436.00		
9	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 1 1/2"	Banguntrejo	260 meter	54.934.00	13.733.500.00		
10	Pengadaan dan Pemasangan Pipa GI 1 1/2"	PDAM Tirtamarta	3000 buah	150.000.00	450.000.000.00		
11	Pengadaan Water Meter 1/2"	PDAM Tirtamarta	3000 buah	150.000.00	450.000.000.00		
					1.089.450.064.00		

Kemakmuran

... ANGGARAN KEBUTUHAN MODAL BAGIAN UMUM TAHUN 2003

NO	URAIAN	LOKASI	VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH HARGA	JAD'IAL PELAKSANAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Computer	Keuangan	1 buah	7.000.000,00	7.000.000,00		
2	Printer	Personalia, Distribusi, Keu (2)	4 buah	6.500.000,00	26.000.000,00		
3	Kursi Komputer	Keuangan, Umum	4 buah	210.000,00	840.000,00		
4	Kursi Rodan	Umum	25 buah	85.000,00	2.125.000,00		
5	Mesin Penghitung Uang	Keuangan	1 buah	6.875.000,00	6.875.000,00		
6	Filing Cabinet	Penaginan, Distribusi, Umum	5 buah	1.200.000,00	6.000.000,00		
7	Almari Besi	Penagihan	1 buah	2.200.000,00	2.200.000,00		
8	Almari Lerek kaca	Distribusi	2 buah	1.850.000,00	3.700.000,00		
9	Sepeda Motor Suzuki RC. 100	PDAM	5 Unit	10.000.000,00	80.000.000,00		
10	Handy Taky	Sapam	1 buah	1.800.000,00	1.800.000,00		
11	Brankas	Ka Bag Umum	1 buah	5.000.000,00	5.000.000,00		
12	Folding gate	Gudang	3 buah	3.000.000,00	9.000.000,00		
13	Kipas Angin	Gudang, Ruang Rapat Dirut	2 buah	400.000,00	800.000,00		
14	Ruang Arsip	Administrasi	24 m2	1.000.000,00	24.000.000,00		
15	Rehab Tempat Parkir	PDAM	125 m2	350.000,00	43.750.000,00		
16	Mobil Kijang LX	Direksi	2 unit	125.000.000,00	250.000.000,00		
17	Mobil Pick Up L.300	Umum	3 Unit	88.000.000,00	264.000.000,00		
18	Mobil Tangki	Umum	1 unit	150.000.000,00	150.000.000,00		
19	Air Conditioner (AC)	Ruang Tunggu Timur & Sara:	1 unit	8.500.000,00	8.500.000,00		
20	LCD Projector Merk THOSIBA	PDAM	3 buah	47.000.000,00	141.000.000,00		
21	Laptop lengkap	PDAM	1 unit	15.000.000,00	15.000.000,00		
22	Pengembangan Rekening Air dan Non Air beserta Sistem Pelaporannya	PDAM	1 unit	75.000.000,00	75.000.000,00		
23	Pagar sebelah barat	Padasan	165 m1	250.000,00	41.250.000,00		
24	Pagar Sumur Besi II	Candi	116 m1	250.000,00	29.000.000,00		
25	Pagar sebelah selatan Bulunan	Candi	45 m1	250.000,00	11.250.000,00		
26	Pagar tegalmanding dan tempat cuci	Candi	34,5 m1	250.000,00	8.625.000,00		
27	Pagar Reservoir dan halaman	Bedog	50 m1	250.000,00	12.500.000,00		
28	Pembebasan Tanah lokasi Sumur B.2	Bedog	400 m2	200.000,00	80.000.000,00		
					1.228.565.000,00		

IV. ANGGARAN KEBUTUHAN MODAL BAGIAN UMBANGTIRTA TAHUN 2003

NO.	URAIAN	LOKASI	VOLUME	HARGA SATUAN	JUMLAH HARGA	JADUAL PELAKSANAAN	KETERANGAN
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Sound System	Umbangtirta	1 Unit	3.000.000,00	3.000.000,00		
2	Pemasangan Awning	Sebelah Timur Kolam	40 m2	125.000,00	5.000.000,00		
	Umbangtirta				8.000.000,00		


form. ex. ang

REKAPITULASI ANGGARAN KEBUTUHAN MODAL TAHUN 2003

NO	BAGIAN	JUMLAH	SUMBER DANA PDAM
1	2	3	4
1	BAGIAN PRODUKSI	1,120,150,000.00	1,120,150,000.00
2	BAGIAN DISTRIBUSI	1,089,450,064.00	1,089,450,064.00
3	BAGIAN JUMUM	1,228,565,000.00	1,228,565,000.00
4	BAGIAN SANGKATIRTA	8,000,000.00	8,000,000.00
	JUMLAH	3,446,165,064.00	3,446,165,064.00
	PEMBULATAN	3,446,165,000.00	3,446,165,000.00

32,0 = 334
 31,67 = 527
 35,57 = 547,33
 0,23

kbm.ex.ang

WALIKOTA YOGYAKARTA

 H. HERRY ZUDIANTO

LAMPIRAN III : KEPUTUSAN WALIKOTA
YOGYAKARTA

NOMOR : 82 TAHUN 2002

TANGGAL : 30 DESEMBER 2002

PROYEKSI ARUS KAS TAHUN 2003
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTAMARTA
YOGYAKARTA

URAIAN		Rp.	Rp.
1	2	3	4
I	ARUS KAS DARI AKTIVITAS OPERASI		
1	LABA OP. SBL PENAMBAHAN MODAL KERJA		
	– Laba bersih	1,795,790,500.00	
	– Penyesuaian untuk Penyusutan	1,868,129,500.00	
	Amortisasi	337,790,000.00	
2	Penurunan Piutang Usaha	34,827,000.00	
3	Penurunan Piutang lain – lain	45,000.00	
4	Kenaikan Persediaan	(5,700,000.00)	
5	Penurunan Hutang Jangka Pendek	51,880,000.00	
	JUMLAH ARUS KAS DARI AKTIVITAS OP.		4,082,762,000.00
II	ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVESTASI		
1	Penambahan Aktiva Tetap	(2,859,600,000.00)	
2	Penyelesaian Aktiva Tetap dlm Penyelesaian	(586,475,000.00)	
3	Pemakaian Bahan Instalasi	2,026,302,000.00	
4	Penurunan Beban Ditangguhkan	26,450,000.00	
5	Penurunan Aktiva tak Berwujud	1,324,000.00	
	JML ARUS KAS DARI AKTIVITAS INVEST.		(1,392,089,000.00)
III	ARUS KAS DARI AKTIVITAS PENDANAAN		
1	Hasil dari uang Jaminan Langganan	13,000,000.00	
2	Kenaikan Cadangan	863,190,000.00	
3	Penurunan Laba yang belum dibagi	(1,918,201,000.00)	
4	Penurunan Pendapatan Ditangguhkan	(210,000.00)	
5	Penurunan Hutang Jangka Panjang	(139,481,000.00)	
	JML. ARUS KAS DARI AKTIV. PENDANAAN		(1,181,708,000.00)
IV	KENAIKAN BERSIH KAS		1,508,965,000.00
V	KAS AWAL PERIODE		
	Kas / Bank	4,472,327,000.00	
	Kas Kecil	3,000,000.00	
	Deposito	4,400,000,000.00	
			8,875,327,000.00
VI	KAS AKHIR PERIODE		
	Kas / Bank	5,981,292,000.00	
	Kas Kecil	3,000,000.00	
	Deposito	4,400,000,000.00	
			10,384,292,000.00

WALIKOTA YOGYAKARTA

H. HERRY ZUDIANTO



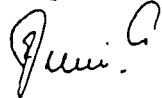
LAPORAN PENDAPATAN & BIAYA
TAHUN 2003

NOMOR	PERKIRAAN	TAHUN 2003			%
		ANGGARAN Rp	REALISASI Rp	PERBEDAAN Menguntungkan (Merugikan)	
PENDAPATAN USAHA					
80.0.XX	PENJUALAN AIR				
80.0.00	Harga Air	13,035,644,000.00	12,181,531,100.00	(854,112,900.00)	(6.55)
80.0.05	Potongan Harga Air	26,071,000.00	24,424,450.00	1,646,550.00	6.32
		13,009,573,000.00	12,157,106,650.00	(852,466,350.00)	(6.55)
80.0.20	Pendapatan Jasa Administrasi	420,900,000.00	412,660,500.00	(8,239,500.00)	(1.96)
80.0.80	Pend.Penjualan Air lainnya	30,400,000.00	52,627,475.00	22,227,475.00	73.12
	JUMLAH PENJUALAN AIR	13,460,873,000.00	12,622,394,625.00	(838,478,375.00)	(6.23)
80.1.XX	PENDAPATAN NON AIR				
80.1.00	Pendapatan Sambungan Baru	240,000,000.00	330,185,400.00	90,185,400.00	37.58
80.1.10	Pendapatan Sewa Instalasi	8,000,000.00	12,637,500.00	4,637,500.00	57.97
80.1.30	Pendapatan Penyamb.Kembali	5,527,500.00	3,784,500.00	(1,743,000.00)	(31.53)
80.1.31	Pend.Ongkos Tutup Sementara	73,670,000.00	110,850,000.00	37,180,000.00	50.47
80.1.32	Pendapatan Ongkos:Cetak	16,408,000.00	22,286,000.00	5,878,000.00	35.82
80.1.40	Pend.Denda Administrasi	55,000,000.00	139,362,500.00	84,362,500.00	153.39
80.1.51	Pendapatan Pendaftaran	1,500,000.00	2,785,000.00	1,285,000.00	85.67
80.1.52	Pendapatan Ganti Nama	720,000.00	820,000.00	100,000.00	13.89
80.1.60	Pendapatan Ganti Meter Air	10,800,000.00	16,040,000.00	5,240,000.00	48.52
80.1.70	Pend.penggantian pipa Persil	79,637,000.00	64,327,400.00	(15,309,600.00)	(19.22)
80.1.80	Pendapatan Non Air Lainnya	0.00	7,784,125.00	7,784,125.00	0.00
	JUMLAH PENDAPATAN NON AIR	491,262,500.00	710,862,425.00	219,599,925.00	44.70
	JUMLAH PENDAPATAN USAHA	13,952,135,500.00	13,333,257,050.00	(618,878,450.00)	(4.44)
BIAYA LANGSUNG USAHA					
90.X.XX	BIAYA SUMBER AIR				
90.0.XX	Biaya Operasi	1,758,091,000.00	2,040,486,742.00	(282,395,742.00)	(16.06)
90.1.XX	Biaya Pemeliharaan	230,821,000.00	130,020,865.00	100,800,135.00	43.67
90.2.XX	Biaya Air Baku (Retribusi Air)	401,367,500.00	340,551,200.00	60,816,300.00	15.15
90.9.XX	Biaya Penyusutan	498,106,000.00	505,022,243.67	(6,916,243.67)	(1.39)
	JUMLAH BIAYA SUMBER AIR	2,888,385,500.00	3,016,081,050.67	(127,695,550.67)	(4.42)
91.X.XX	BIAYA PENGOLAHAN AIR				
91.0.XX	Biaya Operasi	1,360,152,500.00	1,230,502,336.44	129,650,163.56	9.53
91.1.XX	Biaya Pemeliharaan	15,718,500.00	45,785,550.00	(30,067,050.00)	(191.28)
91.9.XX	Biaya Penyusutan	84,830,000.00	203,236,841.00	(118,406,841.00)	(139.58)
	JUMLAH BIAYA PENGOLAHAN AIR	1,460,701,000.00	1,479,524,727.44	(18,823,727.44)	(1.29)
92.X.XX	BIAYA TRANSMISI & DISTRIBUSI				
92.0.XX	Biaya Operasi	1,279,186,500.00	1,267,185,582.00	12,000,918.00	0.94
92.1.XX	Biaya Pemeliharaan	238,780,500.00	157,612,355.66	81,168,144.34	33.99
92.9.XX	Biaya Penyusutan	1,285,193,500.00	1,008,786,437.76	276,407,062.24	21.51
	JUMLAH BIAYA TRANS & DISTR.	2,803,160,500.00	2,433,584,375.42	369,576,124.58	13.18
	JUMLAH BIAYA USAHA LANGSUNG	7,152,247,000.00	6,929,190,153.53	223,056,846.47	3.12
	LABA / RUGI KOTOR USAHA	6,799,888,500.00	6,404,066,896.47	(395,821,603.53)	(5.82)

95.X.XX	BIAYA UMUM & ADMINISTRASI				
95.0.XX	Biaya Karyawan	3,650,533,000.00	3,310,409,053.00	340,123,947.00	9.32
95.1.XX	Biaya Kantor	210,941,500.00	217,190,265.00	(6,248,765.00)	(2.96)
95.2.XX	Biaya Hubungan Langganan	134,588,000.00	113,641,682.00	20,946,318.00	15.56
95.3.XX	Biaya Penelitian & Pengemb.	40,730,000.00	94,712,485.00	(53,982,485.00)	(132.54)
95.4.XX	Biaya Keuangan	360,941,000.00	187,584,205.00	173,356,795.00	48.03
95.5.XX	Biaya Pemeliharaan	209,919,500.00	200,740,170.25	9,179,329.75	4.37
95.6.XX	Biaya Peny./PENGH.PIUTANG	27,623,000.00	58,929,671.25	(31,306,671.25)	(113.34)
95.8.XX	Rupa-rupa Biaya Umum	223,022,000.00	293,031,322.00	(70,009,322.00)	(31.39)
95.9.XX	Peny. & Amort.Non Pabrik Air	337,790,000.00	267,676,876.01	70,113,123.99	20.76
	JUMLAH BIAYA UMUM & ADM.	5,196,088,000.00	4,743,915,729.51	452,172,270.49	8.70
	RUGI / LABA USAHA	1,603,800,500.00	1,660,151,166.96	56,350,666.96	3.51
88.0.XX	PENDAPATAN/BIAYA LAIN-LAIN				
88.0.00	Pendapatan Bunga Deposito	480,000,000.00	393,623,255.00	(86,376,745.00)	(18.00)
88.0.10	Pendapatan Jasa Giro	48,000,000.00	62,841,954.81	14,841,954.81	30.92
88.0.20	Pendapatan Bunga Tabungan	170,000,000.00	146,666,976.87	(23,333,023.13)	(13.73)
88.0.80	Pendapatan lain - lain	0.00	25,640,938.00	25,640,938.00	0.00
88.1.XX	Pendapatan Umbang Tirta	415,445,000.00	400,442,811.00	(15,002,189.00)	(3.61)
		1,113,445,000.00	1,029,215,935.68	(84,229,064.32)	(7.56)
98.X.XX	BIAYA LAIN - LAIN				
98.0.XX	Biaya Lain-lain	0.00	35,631,599.09	(35,631,599.09)	0.00
88.1.XX	Biaya Umbahg Tirta	390,480,000.00	356,919,564.31	33,560,435.69	8.59
	JUMLAH BIAYA LAIN - LAIN	390,480,000.00	392,551,163.40	(2,071,163.40)	(0.53)
	JML.PEND./(BIAYA) LAIN2	722,965,000.00	636,664,772.28	(86,300,227.72)	(11.94)
	LABA / RUGI SEBELUM PAJAK	2,326,765,500.00	2,296,815,939.24	(29,949,560.76)	(1.29)
	PAJAK	530,975,000.00	496,727,000.00	(34,248,000.00)	(6.45)
	LABA / RUGI SESUDAH PAJAK	1,795,790,500.00	1,800,088,939.24	4,298,439.24	0.24

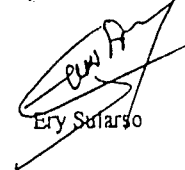
Yogyakarta, 25 Pebruari 2004

Mengetahui :
Kabag. Keuangan



Dra. E. Yuni Astuti

Dibuat oleh
Kasie Pembukuan,



Ery Sularto