

**PERANAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN
DAN PENGENDALIAN SUATU TINJAUAN KONSEPTUAL
ATAS SISTEM ANGGARAN LEMBAGA PENDIDIKAN
DAN PENGEMBANGAN PROFESI INDONESIA (LP3I)
TANGERANG**

**Oleh:
Yopy Ratna Dewanti**

*Komputerisasi Akuntansi, Politeknik LP3I Jakarta
Gedung Sentra Kramat Jl. Kramat Raya No. 7-9 Jakarta Pusat 10450
Telp. 021 – 31904598 Fax. 021 - 31904599*

Email : yopyrdewanti@yahoo.co.id

ABSTRAKSI

LP3I Tangerang resmi berdiri pada tanggal 22 September 1991, adalah sebuah yayasan yang bergerak dibidang pendidikan profesi 2 (dua) tahun yang modalnya dimiliki oleh sekelompok orang dan melaksanakan usaha lembaga pendidikan profesi 2 (dua) tahun dengan program yang dibuka adalah Komputer Akuntansi, Office Management, Informatika Komputer dan Teknik Mekanika Industri.

LP3I Tangerang menyusun anggarannya didasarkan pada rencana kerja yang disusun oleh masing-masing kelompok unit kerja dalam Rakercab (Rapat Kerja Cabang) dan kemudian dikonsolidasikan pada tingkat pusat (LP3I Pusat). Anggaran tersebut kemudian dirapatkan oleh seluruh LP3I se- Indonesia dalam Rakernas (Rapat Kerja Nasional), kemudian disahkan oleh peserta Rakernas (anggota terdiri atas Dewan Direksi, Manajer Cabang, Asisten Manajer I Pendidikan, Asisten Manajer II Keuangan dan Personalia dan Asisten Manajer III Marketing, dan Koordinator Bidang Keahlian seluruh Program Profesi) dan kemudian menjadi anggaran masing-masing cabang.

Ada 5 jenis anggaran yang sekarang diberlakukan di LP3I Tangerang, yaitu anggaran pendidikan, anggaran keuangan dan personalia, anggaran marketing, anggaran pengembangan karir dan anggaran umum lainnya.

LP3I Tangerang menggunakan anggaran untuk merencanakan dan mengendalikan semua pendapatan dan biaya. Anggaran tersebut digunakan sebagai alat otorisasi formal dalam penggunaan sumber daya perusahaan dan sebagai sarana penilai efisiensi karena perbandingan yang dilakukan selain antara biaya actual dengan anggaran yang telah disetujui juga dengan pos-pos lainnya.

Pengendalian anggaran di LP3I Tangerang telah berjalan cukup efektif,. Setiap semester LP3I Tangerang selalu mengadakan penilaian terhadap kinerja masing-masing fungsi/unit yang ada melalui pertanggungjawaban anggaran. Setiap penyimpangan yang signifikan diminta penjelasan mengenai sebab-sebab terjadinya, sehingga dapat dilakukan perbaikan secara dini. Pada akhir tahun dilakukan lagi evaluasi terhadap realisasi seluruh rencana kerja dan anggaran untuk menilai prestasi kerja suatu fungsi. Selain sebagai alat pengendalian intern, Laporan Realisasi Anggaran dan analisisnya, juga sebagai sarana pertanggungjawaban Manajer Cabang Tangerang kepada Direktur Keuangan LP3I Pusat. Tujuan dari penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah untuk mengetahui peranan

anggaran dalam penyusunan program perusahaan dan untuk mengetahui manfaat anggaran dalam rangka pengendalian operasional di LP3I Tangerang.

Kata Kunci: Perencanaan, Sistem Anggaran

PENDAHULUAN

LATAR BELAKANG MASALAH

Salah satu syarat yang harus dipenuhi oleh suatu perusahaan yang ingin beroperasi dengan efisien adalah adanya suatu perencanaan dan pengendalian yang baik. Dengan adanya perencanaan, perusahaan dapat memberikan arah terhadap pencapaian tujuannya. Untuk mendapatkan suatu perencanaan yang baik, perusahaan harus menyusunnya dengan suatu prosedur dan analisa yang komprehensif, dan kemudian dalam pelaksanaannya diikuti dengan pengendalian yang baik pula. Salah satu wujud dari perencanaan yang dipakai oleh perusahaan, baik perusahaan kecil maupun perusahaan besar yang bersifat kuantitatif dan alat bantu untuk koordinasi dan implementasi.

Adapun tujuan dari suatu sistem anggaran di LP3I Tangerang adalah untuk memberikan kepada manajemen informasi anggaran yang dibutuhkan dan membantu mengukur secara finansial hasil kerja perusahaan dalam mencapai rencana, tujuan dan sasarannya dalam bentuk "Master Budget". "Master Budget".

RUMUSAN MASALAH

1. Bagaimana peranan anggaran dalam penyusunan program-program/kegiatan-kegiatan operasional LP3I Tangerang
2. Bagaimana manfaat anggaran dalam rangka pengendalian operasional LP3I Tangerang.

TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk mengetahui peranan anggaran dalam penyusunan program perusahaan
2. Untuk mengetahui manfaat anggaran dalam rangka pengendalian operasional LP3I Tangerang,

LANDASAN TEORI

Anggaran

Anggaran merupakan salah satu bentuk rencana yang biasanya dibuat dalam suatu organisasi. Anggaran perusahaan adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang biasanya diungkapkan dalam satuan-satuan moneter dan dimaksudkan untuk mencapai sasaran perusahaan dalam suatu jangka waktu tertentu. Rencana ini harus mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi. Dengan demikian, dapat kita katakan bahwa anggaran perusahaan adalah suatu pendekatan formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggungjawab manajemen dalam perencanaan, koordinasi dan pengendalian.

Anggaran bisa dikatakan sebagai rencana manajemen, dengan asumsi bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya merupakan usaha untuk memperkirakan apa yang akan terjadi, tanpa mengikat peramal bahwa ramalannya akan terjadi. Ramalan tidak perlu disahkan oleh pimpinan perusahaan, dapat berupa tiap hari, minggu tanpa persetujuan atasan, dan biasanya tidak dilakukan analisa

penyimpangan yang sistematis atas perbedaan yang ada antara ramalan dan hasil actual.

Sebagai alat manajemen, anggaran membantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian.

Anggaran merupakan alat yang mendukung efektifitas perencanaan jangka pendek dan pengendalian organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi jangka waktu satu tahun dan menyatakan perencanaan atas pendapatan dan biaya untuk tahun yang bersangkutan.

Anggaran dapat dibedakan menurut jangka waktu penggunaannya (time span), sifat atau jenis tanggungjawabnya. Berdasarkan jangka waktu penggunaannya, sementara menurut jenisnya dapat dibedakan : Capital Budget, yaitu anggaran yang dipersiapkan untuk proyek-proyek khusus, Master Budget, yaitu anggaran yang menggabungkan seluruh perencanaan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya satu tahun, Continuous Budget, yaitu anggaran yang sejenis Master Budget yang mana selalu tersedia anggaran untuk dua belas bulan yang akan datang.

Perencanaan pada dasarnya merujuk pada proses memutuskan apakah suatu tindakan akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu dengan menggunakan sumber daya yang tersedia, yang terlihat selama suatu perusahaan secara terus menerus tetap ada. Pada dasarnya perencanaan adalah suatu pengambilan keputusan.

Perencanaan dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok, yaitu Strategic Planning (Perencanaan Strategis) yaitu perencanaan jangka panjang, yang mempunyai efek jangka panjang, dimana setiap kali ditetapkan akan lebih sulit untuk dirubah. dan Tactical Planning (Perencanaan Taktis), yaitu sasaran diformulasikan dan kemudian strategi untuk mencapai sasaran tersebut dipilih.

Pengendalian (Controlling)

Pengendalian merupakan fungsi manajemen ke lima setelah perencanaan, pengorganisasian, penentuan staf dan kepemimpinan. Manajemen harus mencurahkan perhatiannya untuk melaksanakan fungsi pengendalian selama dan setelah operasi berjalan untuk meyakinkan efisiensi operasi tersebut dan operasi yang bersangkutan dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dalam upaya mencapai tujuan organisasi, manajemen harus secara terus menerus mengawasi aktivitas operasional. Hasil nyata yang diperoleh dari setiap aktifitas dibandingkan dengan rencana, dan perbedaan yang signifikan dianalisa untuk dilakukan perbaikan. Manajemen melaksanakan fungsi pengendalian dengan membandingkan performance atau kinerja dengan rencana sebagai upaya sistematis untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen harus melaksanakan ke-empat langkah ini secara sesuai. Pengendalian menjadi suatu hal yang penting dalam suatu operasi sehari-hari, terutama dalam menghadapi atau mengantisipasi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Peningkatan kompleksitas suatu organisasi, keterlibatan semua lapisan dalam organisasi dan pendelegasian wewenang menjadi mutlak diperlukan.

Karakteristik Efektifitas Sistem Pengendalian, yaitu akurat, tepat waktu, objektif dan komprehensif, pengendalian strategis, realistis secara organisasi, realistik secara organisasi, terkoordinir dengan aliran kerja, fleksibel, preskriptif dan operasional, dan dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi

Fungsi Anggaran Manajemen adalah perencanaan dan pengendalian, maka fungsi anggaran dalam organisasi dapat dikaitkan dengan kedua fungsi manajemen tersebut.

Program kerja pada umumnya didukung dengan rencana-rencana

kegiatan tertentu yang lazimnya disebut Action Plan.

Anggaran

Anggaran sebagai Alat Pengendalian dalam suatu Perusahaan, meliputi rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang berkenaan dengan pengamanan harta dan kehandalan catatan keuangan. Eksistensi dari proses pengendalian memungkinkan manajemen mengetahui dari waktu ke waktu dimana posisi perusahaan dalam hubungannya dengan posisi yang direncanakan. Pencapaian usaha harus diamati, diukur dan diarahkan agar apa yang diinginkan dapat dicapai, hal ini merupakan fungsi pokok dari pengendalian.

Anggaran dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian yang cukup efektif dan juga mencakup ketiga jenis pengendalian yang telah dikemukakan sebelumnya. Sebagai system pengendalian umpan balik, anggaran dapat dipergunakan dengan cara membandingkannya dengan hasil kegiatan sebenarnya apakah telah dilakukan sesuai dengan rencana atau anggaran yang telah ditentukan. Akan tetapi bila terdapat perubahan kualifikasi akuntansi dan keadaan perekonomian yang memburuk, maka penggunaan anggaran sebagai system pengendalian umpan balik tidak akan efektif digunakan.

Anggaran juga dapat digunakan sebagai system pengendalian umpan maju apabila anggaran digunakan dengan maksud untuk mengembangkan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan agar sesuai dan searah dengan tujuan, rencana, peraturan dan kebijakan perusahaan.

Disamping itu, anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan system tersebut dalam pelaksanaannya. Semakin banyak

persyaratan yang dituntut dalam persiapan dan penyusunannya.

Manfaat anggaran sesuai dengan perkembangannya dapat dibagi menjadi 3 (tiga) yaitu , anggaran sebagai alat penaksir, anggaran sebagai plafon dan alat pengatur otorisasi, anggaran sebagai alat penilai efisiensi.

Anggaran harus disusun secara adil, agar menjadi efektif. Maksudnya proses penganggaran harus merupakan suatu system yang bottom-up, dimulai dari manajer tingkat bawah yang menyusun usulan anggaran. Jika pimpinan merubah usulan anggaran tersebut, maka perubahan tersebut harus dijelaskan alasannya sehingga manajer yang mengusulkannya dapat yakin dan menerima perubahan tersebut.

METODOLOGI PENELITIAN

Kerangka Pemikiran

Metode yang digunakan untuk penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif, dimana metode kuantitatif digunakan untuk menyajikan analisis penelitian dengan angka-angka, sedangkan metode kualitatif digunakan untuk menjelaskan hasil analisis kuantitatif.

Jenis penelitian ini merupakan penelitian analisis deskriptif, artinya hasil yang diperoleh akan disampaikan dengan apa adanya dan tanpa memberikan penilaian terhadap hasil penelitian. Pertama kali adalah dengan mengadakan pengumpulan data-data sesuai dengan penelitian diantaranya sejarah perusahaan, struktur organisasi, laporan keuangan perusahaan tahun yang telah berjalan, sedang berjalan yang kemudian dianalisa.

Dari analisa tersebut, maka akan dapat diprediksi keadaan keuangan pada masa yang akan datang dimana perusahaan akan menghadapi perubahan yang menguntungkan.

Metode Pengumpulan Data

Untuk dapat mengetahui gambaran yang sesungguhnya dari obyek penelitian, maka diperlukan suatu data yang baik dan tepat. Data yang tidak sesuai dengan keadaannya akan menyebabkan resiko bagi pembuatan keputusan. Data-data tersebut hendaknya akurat dan sesuai dengan kenyataan yang terjadi dan bukanlah merupakan data rekaan. Akan tetapi hal ini sering terjadi adanya kesalahan data, karena itu pencarian data dibuat dengan klasifikasinya yaitu data menurut sifatnya terbagi menjadi data kualitatif, yaitu data yang tidak dalam bentuk angka, antara lain tentang sejarah organisasi perusahaan, struktur organisasi dan sebagainya, dan data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka. Dalam hal ini adalah semua laporan keuangan lembaga, diantaranya neraca, laporan rugi laba dan data lain yang mendukung.

Pendekatan untuk memperoleh data dan informasi yang dibutuhkan adalah dengan studi kepustakaan dan mengkaji pedoman-pedoman yang digunakan perusahaan dari pengamatan langsung dengan Manager Cabang, Asisten Manager, karyawan dan pihak yang terkait.

Skema Proses Analisa dapat digambarkan :



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Kegiatan Operasional LP3I Tangerang

Kegiatan operasional LP3I Tangerang secara keseluruhan mendidik tenaga muda yang professional dibidangnya dengan kemampuan internasional dalam memasuki era persaingan di wilayah Banten dan menjadi tempat pelatihan bagi karyawan perusahaan di wilayah Banten. Program yang ada dibedakan menjadi :

1. Program Profesi (Senior dan Yuniior)
2. Program Regular
3. Program In House Training

Program profesi yang diadakan adalah Program Office Management, Informatika Komputer, Komputer Akuntansi dan Teknik Mekanika Industri, sedangkan program regular yang dibuka tergantung pada peminat yang ada, seperti Bahasa Inggris, Komputer, Akuntansi dan Perpajakan. Sedangkan untuk program In House Training diadakan dengan permintaan dari perusahaan atau sekelompok orang yang akan mengadakan kerjasama pelatihan dengan LP3I Tangerang.

Kegiatan LP3I Tangerang tersebut dapat dikelompokkan menjadi kegiatan operasional dan non operasional, dikelola dengan menerapkan konsep pusat pertanggungjawaban pendapatan (revenue centre) dan konsep pusat pertanggungjawaban biaya (cost centre).

Divisi yang merupakan revenue centre adalah divisi Marketing dan Pengembangan Karir selain divisi ini juga sebagai cost centre dan divisi yang merupakan cost centre adalah divisi :

1. Pendidikan
2. Keuangan dan Personalia
3. Marketing
4. Pengembangan Karir

Adapun kegiatan serta pertanggungjawaban setiap fungsi dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Divisi Pendidikan

Divisi pendidikan dipimpin oleh seorang Asisten Manajer I (AM.1) dan

mempunyai 2 orang staf Administrasi pendidikan yang membantu. Selain staf dibawah koordinasinya, AM. 1 membawahi :

1. Staf Perpustakaan
2. Dosen dan Asisten Dosen

Secara keseluruhan AM.1 bertugas untuk melaksanakan dan mengelola segala aktifitas pendidikan di cabang baik pendidikan profesi maupun regular.

Biaya yang timbul dari kegiatan-kegiatan yang berkenaan dengan tugas dari divisi ini dilaporkan pada entity yang berbeda sesuai dengan pos-pos biaya yang sudah dibuat. Pertanggungjawaban pembiayaan tersebut diberikan kepada divisi keuangan yang akan melakukan cross check (Cek silang) apakah sesuai dengan yang sudah dicatat oleh keuangan, dan kemudian dilaporkan kepada Manajer Cabang sebagai penanggungjawab semua kegiatan cabang.

b. Divisi Personalia dan Keuangan

Divisi Personalia dan Keuangan dipimpin oleh seorang Asisten Manager II (AM.II) dan mempunyai 2 orang staff, yaitu 1 (satu) orang sebagai staf keuangan dan satunya sebagai staf personalia. Selain mempunyai 2 orang staff, AM.II membawahi :

1. Staff umum dan logistic
2. Satpam
3. Supir
4. Office Boy
5. Teknisi

Secara keseluruhan AM.II bertugas melaksanakan dan menjalankan segala aktifitas keuangan dan personalia di kantor cabang.

Pendapatan dan biaya-biaya maupun investasi yang terjadi pada setiap divisi akan dilakukan pengeluaran dan penerimaan maupun pencatatan. Seluruh rencana pendapatan dan biaya disimpan oleh divisi ini yang pada setiap harinya akan disosialisasikan kepada masing-

masing Asisten Manajer (AM) dan manager cabang (MC) dalam rapat harian (daily meeting). Dalam daily meeting ini AM.II sebagai divisi keuangan melaporkan pendapatan dan pengeluaran yang terjadi satu hari kemudian. Dengan demikian pengendalian yang dilakukan semakin cepat dan masalah-masalah keuangan akan cepat ditanggapi dan dicari jalan keluarnya, sehingga secara cepat pengendalian juga akan terlaksana.

c. Divisi Marketing

Divisi Marketing dipimpin oleh Asisten Manajer III (AM.III) dan mempunyai 1 staff marketing, Selain membawahi staff marketing, AM.III membawahi Costumer Service dan secara menyeluruh tugas AM.III adalah melaksanakan dan menjalankan segala aktivitas marketing serta membina unit kegiatan mahasiswa (UKM).

Marketing seperti yang kita ketahui bahwa divisi ini adalah ujung tombak terlaksananya semua kegiatan, karena apabila hasil yang diperoleh dari divisi ini sebagai hasil dari kegiatan yang telah dilakukan dalam hal ini perolehan siswa sedikit atau tidak mencapai target, maka kegiatan belajar mengajar dan lainnya akan berantakan sehingga menyulitkan proses yang akan dilakukan.

Pendapatan yang diperoleh adalah :

1. Penerimaan siswa profesi junior
2. Penerimaan siswa profesi senior
3. Penerimaan siswa regular/kursus-kursus
4. Penerimaan In House Training

Penerimaan-penerimaan ini mempengaruhi cash flow keseluruhan dalam satu periode pencatatan keuangan. Divisi ini juga paling banyak menghabiskan dana untuk pelaksanaan kegiatannya dalam rangka perolehan penerimaan, karena divisi ini harus melakukan promosi-promosi, baik dalam lingkungan LP3I Tangerang maupun

lingkungan luar, yaitu pada sekolah SMU/K binaan, perusahaan relasi dan media baik cetak maupun elektronik. Secara umum biaya marketing dikelola sebagian oleh kantor pusat, tetapi cabang dapat melakukan terobosan-terobosan baru dalam melakukan promosinya. Setelah divisi ini melakukan promosinya, maka rencana-rencana pembayaran dikelola oleh AM II sebagai divisi keuangan dibantu oleh Customer Service dan juga Penasehat Akademik yang ada untuk setiap kelas yang dibuka khususnya untuk program profesi baik senior maupun junior dan juga program reguler pada kelas yang dibuka, karena pada program profesi senior maupun junior pembayaran dapat dilakukan 3 (tiga) kali, 5 (lima) kali, ataupun 10 (sepuluh) kali pada tanggal 5-10 setiap bulannya atau sesuai dengan rencana pembayaran yang dibuat oleh masing-masing Orang Tua/Wali Siswa yang bersangkutan, sedangkan untuk pembayaran siswa reguler dapat dilakukan 2 (dua) kali atau 3 (tiga) kali.

d. **Divisi Pengembangan Karir**

Penanggungjawab divisi pengembangan karir ini dilakukan oleh 1 (satu) orang dan koordinasinya langsung dibawah Manajer Cabang, dengan mempunyai tugas menyelia pendaftaran, penempatan magang dan kerja serta menawarkan lulusan untuk ditempatkan magang atau kerja pada perusahaan relasi.

Divisi Pengembangan Karir ini melakukan tugasnya khusus untuk program profesi senior. Penanggungjawab divisi ini diberikan wewenang untuk melakukan penempatan kerja dan magang bagi siswa yang sudah masuk dalam program profesi senior. Divisi ini pada saat siswa berada di semester III (Senior) akan melakukan pelatihan bagi siswa senior sehingga apabila dalam proses penempatan kerja/magang mereka siap menghadapinya, dan kemudian siswa

senior akan mengumpulkan CV (Curriculum Vitae) masing-masing 10 set dengan melampirkan transkrip nilai yang diberikan setiap semesternya. Apabila ada permintaan tenaga kerja dari perusahaan, maka divisi ini akan menentukan siswa yang akan mengikuti proses seleksi karyawan di perusahaan tersebut.

Penerimaan yang ada pada divisi ini adalah penerimaan dari siswa alumni yang telah diterima kerja pada sebuah perusahaan apabila sebelumnya sudah ditempatkan bekerja tetapi keluar karena sebab-sebab dari perusahaannya. Setiap siswa senior memperoleh kesempatan mengikuti proses seleksi kerja karyawan sebanyak 2 (dua) kali magang dan 2 (dua) kali penempatan kerja. Khusus bagi siswa yang mendapatkan ranking 5 besar dimasing-masing kelas, divisi ini mempunyai tanggungjawab penuh dalam penempatan kerja. Apabila siswa tersebut sudah melebihi kesempatan yang diberikan tetapi meminta pekerjaan ditempat lain, maka sebagai sanksinya mereka harus menyetorkan dana sebesar 50% dari gaji yang didapat diperusahaan tersebut dengan mencicil 2 atau 3 kali kepada LP3I Tangerang melalui divisi ini.

Penyusunan Anggaran LP3I

Untuk memenuhi kewajibannya dalam penyusunan anggaran, LP3I Tangerang mulai mempersiapkan penyusunan anggarannya pada bulan Juni karena tahun buku baru dimulai pada 1 Juli dan berakhir pada 30 Juni.

Pertama, Manajer Cabang meminta para asisten manajer masing-masing divisi untuk membuat rencana kegiatan dan rencana anggaran sesuai dengan ide masing-masing divisi yang akan dilaksanakan untuk periode mendatang dengan membandingkan rencana anggaran dan realisasi anggaran tahun sebelumnya. Setelah itu diadakan Rapat Kerja Cabang (Rakercab) untuk menentukan apakah rencana tersebut

dapat sesuai dengan kebutuhan dan keinginan seluruh karyawan, dengan cara membagi seluruh karyawan dalam 4 (empat) bagian sesuai dengan banyaknya divisi yang ada. Setiap bagian diberikan rencana kegiatan dan rencana anggaran yang sudah dibuat oleh masing-masing asisten manajer. Kemudian rencana anggaran dan rencana kegiatan tersebut diolah sedemikian rupa oleh masing-masing bagian yang telah terbagi. Masing-masing bagian divisi mempunyai wewenang untuk menentukan besarnya kenaikan dan penurunan rencana anggaran atau menambah sub anggaran yang akan diadakan sesuai dengan rencana kegiatan yang ada dan berdasarkan pedoman yang diberikan oleh kantor pusat. Selain rencana anggaran dan rencana kegiatan dibuat oleh masing-masing bagian yang mewakili divisi, seluruh karyawan juga menentukan sasaran yang akan dicapai dalam tahun anggaran yang akan datang dan rencana kerja yang diarahkan untuk mencapai sasaran (target) tersebut.

Selanjutnya, Manajer Cabang menjabarkan lebih lanjut rencana kerja dan rencana anggaran yang telah disepakati oleh seluruh karyawan cabang secara horizontal kepada cabang-cabang lain dan secara vertikal kepada seluruh jajaran Dewan Direksi dalam Rapat Kerja Nasional (Rakernas) LP3I.

Dalam Rapat Kerja Nasional tersebut setiap rencana kegiatan dan rencana anggaran masing-masing cabang disosialisasikan dan disesuaikan dengan rencana kerja dan rencana kegiatan menyeluruh. Rencana kegiatan dan rencana anggaran tersebut diolah dan disepakati kegiatan-kegiatan apa saja yang boleh dan tidak boleh dilaksanakan dan anggaran apa saja yang dapat diolah dan yang tidak boleh diolah oleh masing-masing cabang. Setelah disepakati bersama maka seluruh anggota Rakernas membuat SOP (System Operational and Procedure) yang terpusat untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan

dan anggaran periode mendatang bagi LP3I seluruh Indonesia dan Kantor Pusat sendiri. SOP inilah yang menjadi alat perencanaan dan pengendalian anggaran cabang dalam periode yang akan datang.

Setelah SPO dan rencana kerja serta rencana anggaran disepakati dan dibuat Juknis (Petunjuk Teknis), maka Manajer Cabang akan membawa hasil Rakernas ke dalam rapat karyawan cabang dan tugas dari Asisten Manajer Personalia dan Keuangan yang akan mensosialisasikan hasil-hasil Rakercab yang disetujui dan dapat dijalankan oleh cabang dan SOP serta Juknis baru hasil Rakernas. Hasil itulah yang akan dijadikan acuan dan pedoman bagi seluruh karyawan cabang dalam menjalankan kegiatan yang telah dibuat oleh masing-masing divisi.

Anggaran Biaya Pendidikan

Anggaran biaya pendidikan mencakup anggaran biaya yang diperkirakan akan terjadi dalam tahun anggaran dalam rangka suksesnya proses belajar mengajar. Anggaran biaya pendidikan mencakup biaya sebagai berikut :

1. Anggaran untuk kegiatan warga belajar

Anggaran ini mencakup anggaran PSPL (Pengenalan Sistem Pendidikan LP3I), kuliah umum dan psycotest program senior, company visit program senior, ekstrakurikuler (LAC, LCC, SICE, Olah Raga dan Seni), mengaktifkan kegiatan DCC (Daily Conversation Club), kegiatan hari berbahasa Inggris, majalah bulletin bulanan, Ujian Nasional Komputer (UNK) dan Ujian Nasional Akuntansi (UNA), membuat dan bimbingan dalam Ujian Application Project (AP) untuk siswa IK&OM), Ujian Tengah Semester (UTS) dan Ujian Akhir Semester (UAS) serta melaksanakan Ujian HER dan Ujian Susulan. Anggaran Staf dan Asisten Laboratorium Komputer

Anggaran ini mencakup anggaran pelatihan yang sesuai dengan bidangnya, penataan ruang yang representative dan menyiapkan kebutuhan penerimaan mahasiswa baru (PMB)

2. Anggaran Perpustakaan

Anggaran perpustakaan ini mencakup anggaran untuk menciptakan iklim gemar membaca dan meningkatkan pengunjung perpustakaan dengan melengkapi fasilitas dan buku-buku baru, pelatihan yang sesuai dengan bidangnya

3. Anggaran Penasehat Akademik

Anggaran ini mencakup anggaran untuk laporan akademik secara spesifik, bimbingan kepada warga belajar dan membentuk Penasehat Akademik.

4. Anggaran Aktifitras lain-lain

Anggaran ini mencakup anggaran bimbingan persiswa, pertemuan Orang Tua Siswa, Daily Meeting dengan MC, AM.I, AM.II, AM. III dan penanggung jawab Pengembangan Karir dan evaluasi PMB (Penerimaan Mahasiswa Baru).

a. Anggaran Biaya Personalia dan Keuangan

Anggaran biaya personalia dan keuangan mencakup anggaran biaya yang diperkirakan akan terjadi dalam tahun anggaran dalam rangka suksesnya proses belajar mengajar. Anggaran biaya pendidikan mencakup biaya sebagai berikut :

1. Anggaran Personalia

Anggaran personalia mencakup anggaran untuk pelatihan Bahasa Inggris, pelatihan SDM, pelaksanaan disiplin kerja dengan memberikan insentif kepada Karyawan Terbaik, pengajian Jumat dan Yasinan Sabtu, silaturahmi ke rumah Karyawan dari OB sampai MC, pemberian kartu ucapan dan cinderamata ultah kepada karyawan.

2. Anggaran Keuangan

Anggaran ini mencakup anggaran untuk penagihan piutang siswa, pengiriman surat tagihan, pembayaran telepon dalam rangka penagihan piutang siswa.

a. Anggaran Marketing

Anggaran biaya marketing dan keuangan mencakup anggaran biaya yang diperkirakan akan terjadi dalam tahun anggaran dalam rangka suksesnya proses belajar mengajar. Anggaran biaya pendidikan mencakup biaya sebagai berikut :

b. Anggaran biaya Public Relation

Anggaran ini mencakup anggaran untuk presentasi ke-20 SMU/K binaan, kerjasama sertifikasi 10 SMU/K binaan, workshop siswa SMU/K binaan dan pelatihan guru 40 sekolah binaan, pelaksanaan Wisata Ilmiah/Outbond siswa Yunion.

c. Anggaran biaya Tool Kit

Anggaran ini mencakup anggaran untuk pembelian tool kit marketing, yaitu pembelian buku selayang pandang, message board, buku panduan, poster, brosur operasi pasar, brosur direct mailing, sticker, company profile, jepitan dasi, kartu ucapan, kalender meja, kalender dinding, jam dinding, gantungan kunci, spanduk profesi, umbul-umbul, map, tas, spanduk HUT RI, giant banner, topi, pin dan komputerisasi PMB Integrated.

d. Anggaran biaya Promosi

Anggaran biaya promosi ini mencakup anggaran untuk pemasangan spanduk, iklan media local RADAR, pengiriman kartu ucapan, direct mailing profesi, direct mailing In House Training, kegiatan MGM (Member Get Member) profesi, penyebaran brosur, dan talk show di EMC Radio.

e. Anggaran biaya Sponsorship

Anggaran ini mencakup anggaran untuk pembuatan buku kenangan sekolah binaan, kegiatan ekstrakurikuler sekolah binaan, partisipasi dana perpisahan sekolah binaan dan pembuatan map ijazah siswa sekolah binaan.

f. Anggaran biaya Marketing Reguler

Anggaran ini mencakup anggaran untuk operasi pasar, iklan RADAR, pembuatan spanduk dan pemasangannya, pameran dan MGM Reguler.

g. Anggaran Pengembangan Karir

Anggaran biaya marketing dan keuangan mencakup anggaran biaya yang diperkirakan akan terjadi dalam tahun anggaran dalam rangka suksesnya proses belajar mengajar. Anggaran biaya pendidikan mencakup biaya sebagai berikut :

1. Anggaran biaya pembinaan mitra perusahaan

Anggaran ini mencakup anggaran untuk mengadakan In House Training atau seminar dalam rangka menjalin kerjasama dalam pemagangan dan penempatan kerja bagi siswa senior dan alumni.

2. Anggaran biaya pelatihan

Anggaran ini mencakup anggaran untuk pelatihan psycotest, computer, Bahasa Inggris, Akuntansi Siswa Senior.

3. Anggaran biaya Direct Mailing

Anggaran ini mencakup anggaran untuk mengirim ucapan selamat kerja untuk Orang Tua Siswa, ucapan selamat hari raya, ultah untuk relasi perusahaan dan alumni.

4. **Anggaran biaya Kuliah Umum/AMT**

Anggaran ini mencakup anggaran untuk pemberian motivasi, pengarahan dan menyampaikan informasi bagi siswa senior dan alumni dan persiapan pemagangan dan penempatan kerja.

5. **Anggaran biaya pembinaan IKA Alumni**

Anggaran ini mencakup anggaran untuk berita actual pemagangan dan penempatan kerja bagi siswa alumni.

h. Analisa Peranan Anggaran di LP3I

Peranan dan fungsi anggaran di LP3I secara garis besar mencakup dua hal penting, yaitu alat perencanaan dan pengendalian.

i. Anggaran sebagai Alat Perencanaan

Kegiatan perencanaan untuk anggaran tahunan sangat erat hubungannya dengan kegiatan-kegiatan operasi dan keuangan jangka panjang. Keputusan-keputusan mengenai operasi jangka pendek tidak dapat dibuat dengan tetap kecuali Direksi telah membuat rencana-rencana jangka panjang untuk pertumbuhan perusahaan dikemudian hari.

Tahap perencanaan di LP3I mencakup baik perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek. Rencana jangka pendek mencakup hal-hal yang terperinci, sedangkan rencana jangka panjang hanya mencakup garis besarnya saja.

Perencanaan jangka panjang sangat tergantung pada analisa permintaan pasar dikemudian hari dan operasi penunjang yang diperlukan untuk memenuhi permintaan tersebut. Rencana-rencana jangka panjang mencakup sasaran-sasaran seperti berikut :

1. Pindah gedung ke tempat yang lebih representative, yaitu di pinggir jalan raya yang mempunyai areal parkir yang luas.
2. Memperbesar dan memperbaiki sarana dan prasarana
3. Memenuhi permintaan akan fasilitas untuk tahun-tahun yang akan datang
4. Merubah letak ruang belajar maupun ruang management dan merenovasi seluruh gedung.

Perencanaan jangka pendek dikembangkan atas dasar tahunan berlandaskan pola sebagai berikut :

1. Manajer Cabang merinci sasaran-sasaran dalam garis besar, asumsi-asumsi perencanaan dan pengarahan yang disampaikan kepada para asisten manajer dari masing-masing divisi.
2. Para asisten manajer ini mengembangkan bagiannya sendiri

- melalui rencana kerja sesuai dengan pengarahannya secara garis besar
3. Asisten manajer memberikan rencana kerja mereka kepada Manajer Cabang untuk penelitian secara kritis, penilaian dan sasaran perbaikan, bila perlu.
 4. Rencana-rencana yang sudah ada diteliti oleh seluruh karyawan dalam rapat kerja cabang (Rakercab) untuk ditetapkan dan akan dibawa oleh Manajer Cabang dan dikonsolidasikan lebih lanjut dalam Rapat Kerja Nasional (Rakernas LP3I) Tahunan.
 5. Rencana-rencana yang telah disetujui dalam Rapat Kerja Nasional (Rakernas LP3I) Tahunan, maka rencana tersebut disosialisasikan kepada seluruh karyawan.

Rencana jangka pendek mencakup jangka waktu setahun (12 bulan) dan dibagi lebih lanjut dalam triwulanan atau bulanan serta dibagi menurut tanggungjawab rencana organisasi. Alasan pembagian dalam bulanan atau triwulanan ini adalah untuk memungkinkan perbandingan anggaran dengan realisasinya dapat dilakukan tepat waktu.

Anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam proses perencanaan, disini terlihat pada saat anggaran disusun, jika anggaran terdiri dari biaya-biaya yang seharusnya tidak perlu dikeluarkan, maka divisi keuangan dan personalia akan mengkonfirmasi kepada divisi yang bersangkutan sehingga pengeluaran-pengeluaran tersebut dapat dicegah. Selanjutnya dengan disusunnya anggaran berarti diperlukan analisa data yang lebih teliti untuk dapat digunakan dalam pengambilan keputusan atau tindakan yang paling menguntungkan. Anggaran yang telah disetujui oleh Dewan Direksi melalui Rakernas bermanfaat sebagai alat otorisasi formal

dalam penggunaan sumber daya atau pengambilan tindakan tertentu secara efektif. Dengan demikian, fungsi anggaran sebagai alat komunikasi tambahan antara Manajer Cabang dengan berbagai divisinya terlaksana dengan baik.

Rencana anggaran dalam proyeksi laba/rugi dari arus kas (Income Statement & Cash Flow Projection) untuk periode tahun 2002-2003 yang terjadi dijabarkan ke dalam arti moneter sebagai berikut :

j. Anggaran sebagai Alat Pengendalian

Bila suatu anggaran untuk tahun anggaran yang baru sudah disetujui dan diumumkan serta tahun anggaran tersebut mulai berjalan, maka mulailah tahap pengawasan dan pengendalian. Sasarannya adalah menjamin agar pelaksanaannya sesuai dengan sasaran dan rencana perusahaan yang telah ditentukan lebih dahulu. Hal ini menyangkut pembuatan laporan-laporan berkala, yang menyoroti perbedaan (varian) dalam pelaksanaan sesungguhnya dari rencana anggaran, serta menentukan dan memberitahukan sebab musabab untuk kepentingan pimpinan yang lebih tinggi.

Suatu system pengendalian yang baik menentukan standar-standar pengukuran, membandingkan hasil kerja actual dengan hasil kerja standar, membuat laporan-laporan yang memperinci hasil-hasil yang dicapai, serta menentukan sebab-sebab dari perbedaan (Varian) dan akhirnya mengambil tindakan koreksi yang diperlukan.

Dalam menilai dan menyelidiki suatu perbedaan (varian) untuk menentukan sebab-musabab, diperhatikan hal-hal sebagai berikut :

1. Bahwa perbedaan tersebut tidak signifikan, baik perbedaan yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan.

2. Perbedaan yang disebabkan oleh kesalahan-kesalahan dalam pelaporan, baik sasaran anggaran maupun data actual yang diberikan oleh Divisi Keuangan harus dinilai untuk mendapatkan kepastian bahwa tidak terdapat kesalahan-kesalahan dalam pencatatan. Analisa perbedaan diterapkan antara lain untuk :
 - a. Hasil actual periode berjalanb dengan periode yang sama tahun sebelumnya
 - b. Hasil nyata dengan biaya standar
 - c. Hasil nyata dengan sasaran anggaran

Pengendalian anggaran di LP3I meliputi proses penilaian pelaksanaan dan perbaikan atau penyempurnaan suatu aktivitas apabila pelaksanaan suatu kegiatan berbeda dengan rencana. Pengendalian merupakan aktifitas yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara umum dan untuk menjamin apakah anggaran yang telah disusun dilaksanakan sesuai dengan rencana atau standar.

Anggaran yang telah disusun dan disetujui merupakan dasar pelaksanaan kerja operasional LP3I Tangerang. Oleh karena itu pengendalian anggaran di LP3I Tangerang ditujukan untuk :

1. Memonitor apakah setiap Divisi melaksanakan tugas sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan, dan mengarahkan aktifitas, tugas dan tanggungjawabnya kepada tujuan yang telah ditetapkan dalam anggaran. Hal ini menimbulkan motivasi yang berpengaruh terhadap penilaian kinerja. Tujuan ini sesuai dengan manfaat anggaran sebagai penilai efisiensi dari aktifitas tiap divisi.
2. Membandingkan anggaran dengan realisasinya yang dilakukan oleh semua tingkat manajemen.

Kemudian membuat laporan realisasi anggaran. Laporan realisasi anggaran ini merupakan bentuk feedback control atas penyimpangan terhadap anggaran yang terjadi.

3. Melakukan analisa terhadap penyimpangan-penyimpangan atau perbedaan yang terjadi serta mencari sebab musababnya agar tidak terulang pada anggaran yang akan datang. Tujuan ini bermanfaat sebagai Feedback Control.
4. Mengadakan tindakan perbaikan atas hasil analisa penyimpangan yang menguntungkan agar anggaran pada akhir periode dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam pelaksanaan anggaran.

Setiap triwulan LP3I Tangerang selalu mengadakan penelitian terhadap kinerja masing-masing fungsi yang ada melalui pertanggungjawaban anggaran keuangan. Setiap penyimpangan yang signifikan diminta penjelasan mengenai sebab-sebab terjadinya, sehingga dapat dilakukan lagi evaluasi terhadap seluruh rencana kerja dan anggaran untuk menilai suatu prestasi kerja divisi atau cabang Tangerang itu sendiri.

Selain untuk keperluan intern, Laporan Realisasi Anggaran beserta analisisnya juga dikirimkan kepada Direktur Operasional dan Direktur Keuangan LP3I Pusat untuk dijadikan sebagai Laporan Pertanggungjawaban pimpinan perusahaan kepada Direktur Utama dan Pemegang Saham.

Evaluasi

LP3I Tangerang pada periode tahun 2002-2003 telah meraih pendapatan sebesar Rp. 1.871.129.376,-. Total biaya yang dikeluarkan sebesar Rp. 1.631.216.802,-, sehingga laba yang diperoleh sebesar Rp. 239.912.574,- dengan Net Profit yang dihasilkan

12,82% dari Net Income Ratio yang ditetapkan sebesar 23,5%.

Dibawah ini disajikan rekapitulasi perbandingan target dan realisasi periode 2002 dan periode 2003.

PERKIRAAN	TARGET	REALISASI 2002	REALISASI 2003
PENDAPATAN			
Pendapatan Reguler	156.821.000	29.342.000	52.940.350
Pendapatan Profesi	1.875.656.450	1.846.674.050	1.313.101.000
Pendapatan Lain-lain	4.310.450	12.423.326	59.063.678
Pendapatan In House Training	120.000.000	1.000.000	36.123.000
Pengembalian Uang Pendidikan	(21.000.000)	(18.310.000)	(13.912.500)
Total Pendapatan	2.135.787.900	1.871.129.376	1.447.315.528
Pengeluaran			
Beban Operasional			
Beban Pendidikan	342.265.098	319.784.792	246.031.363
Beban Personel Langsung	305.012.920	264.745.845	182.885.830
Beban Pemasaran			
Beban Marketing Profesi	111.794.850	151.823.950	121.430.900
Beban Marketing Reguler	7.427.000	2.515.000	2.830.200
Beban In House Training	-	105.500	19.399.300
Beban Umum dan Administrasi			
Beban Administrasi	30.723.650	33.042.750	31.938.500
Beban Personel	349.194.231	335.895.872	280.884.976
Beban Umum Kantor	333.572.595	363.015.655	272.001.035
Beban Pemeliharaan	32.369.500	26.526.150	22.951.894
Beban Penyusutan	121.659.895	130.222.118	140.377.663
Beban Lain-lain	1.556.630	3.539.170	548.690
Total Pengeluaran	1.635.576.369	1.631.216.802	1.321.280.351
Laba/Rugi	500.211.531	239.912.574	126.035.177

Apabila dibandingkan dengan tahun lalu Net Profit mengalami kenaikan yang sangat signifikan sebesar 52.53%.

Tidak tercapainya target tahun 2002 s/d 2003 disebabkan oleh :

1. Terjadinya kenaikan drop out siswa yang sangat tinggi (target 5%, realisasi 7%)
2. Pendapatan Reguler tidak tercapai
3. Target In House Training tidak tercapai
4. Kenaikan biaya Marketing yang signifikan

5. Tingginya biaya umum dan administrasi karena sewa kendaraan
6. Naiknya biaya penyusutan karena adanya penambahan aktiva.

Dibawah ini disajikan Analisa Keuangan dan Interpretasi laporan target dan realisasi LP3I Tangerang untuk periode Juli 2002 s/d Juni 2003 sebagai berikut :

ANALISA LAPORAN KEUANGAN LP3I TANGERANG

PERKIRAAN	TAHUN		SELISIH
	2002 - 2003	2001 - 2002	
Aktiva Lancar	368.840.735	255.710.881	113.129.854
Aktiva Tetap	1.178.057.708	552.711.619	625.346.089
Aktiva Lain-lain	192.623.472	202.223.689	(26.806.767)
Total Aktiva	1.739.521.915	1.010.646.189	711.669.176
Hutang Lancar	420.505.400	398.151.950	22.353.450
Ekuitas	1.319.016.515	612.494.239	689.315.726
Total Hutang dan Ekuitas	1.739.521.915	1.010.646.189	711.669.176
PERKIRAAN	TAHUN		SELISIH
	2002 - 2003	2001 - 2002	
Aktiva Lancar	368.840.735	255.710.881	113.129.854
Aktiva Tetap	1.178.057.708	552.711.619	625.346.089
Aktiva Lain-lain	192.623.472	202.223.689	(26.806.767)
Total Aktiva	1.739.521.915	1.010.646.189	711.669.176
Hutang Lancar	420.505.400	398.151.950	22.353.450
Ekuitas	1.319.016.515	612.494.239	689.315.726
Total Hutang dan Ekuitas	1.739.521.915	1.010.646.189	711.669.176

**INTERPRESTASI
LAPORAN TARGET DAN REALISASI
PERIODE 01 JULI 2002 S/D 30 JUNI 2003**

PERKIRAAN	TARGET	REALISASI	SELISIH
Pendapatan			
Pendapatan Reguler	156.821.000	29.342.000	(127.479.000)
Pendapatan Profesi	1.875.656.450	1.846.674.050	(28.982.400)
Pendapatan Lain-lain	4.310.450	12.423.326	8.112.876
Pendapatan In House Training	120.000.000	1.000.000	(119.000.000)
Pengembalian Uang Pendidikan	(21.000.000)	(18.310.000)	(2.690.000)
Total Pendidikan	2.135.787.900	1.871.129.376	(264.658.524)
Pengeluaran			
Beban Operasional			
Beban Pendidikan	342.265.098	319.784.792	22.480.306
Beban Personel Langsung	305.012.920	264.745.845	40.267.075
Beban Pemasaran			
Beban Marketing Profesi	111.794.850	151.823.950	(40.029.100)
Beban Marketing Reguler	7.427.000	2.515.000	4.912.000
Beban In House Training	-	105.500	(105.500)
Beban Umum dan Administrasi			
Beban Administrasi	30.723.650	33.042.750	(2.319.100)
Beban Personel	349.194.231	335.895.872	13.298.359
Beban Umum Kantor	333.572.595	363.015.655	(29.443.060)
Beban Pemeliharaan	32.369.500	26.526.150	5.843.350
Beban Penyusutan	121.659.895	130.222.118	(8.562.223)
Beban Lain-lain	1.556.630	3.539.170	(1.982.540)
Total Pengeluaran	1.635.576.369	1.631.216.802	4.359.567
Laba/Rugi	500.211.531	239.912.574	(260.298.957)

KESIMPULAN

- Peranan Anggaran LP3I Tangerang sangat tinggi
- Prosedur penyusunan anggaran di LP3I sudah baik dilakukan untuk periode 2002-2003 didasarkan pada struktur organisasi yang baik dengan pembagian tugas, wewenang dan tanggungjawab yang jelas.
- Manfaat anggaran dalam rangka pengendalian operasioal, LP3I Tangerang sudah dapat dirasakan dengan melihat evaluasi yang menyatakan bahwa pada periode 2002-2003 ada kenaikan keuntungan sehingga dapat melaksanakan program-program yang akan direncanakan untuk tahun anggaran berikutnya.
- Manfaat anggaran dalam rangka pengendalian operasional dapat dirasakan sehingga menekan kenaikan

siswa drop-out, menekan biaya marketing yang meningkat secara signifikan, mencari jalan dalam mensukseskan program In House Training dan program Reguler sehingga dapat meningkatkan kualitas lembaga.

SARAN

- Sistem perencanaan anggaran yang telah dilakukan untuk tahun anggaran 2002-2003 akan tetap dilaksanakan untuk tahun-tahun anggaran berikutnya.
- Setiap "Staff" baik karyawan maupun Staff Pengajar diharapkan untuk tetap ikut dalam proses penyusunan rencana kerja maupun rencana anggaran.
- Setiap perubahan baik penambahan anggaran maupun pengurangan anggaran diharapkan untuk dilakukan secara terbuka kepada seluruh

karyawan, sehingga semua dapat membantu dalam proses pengendalian anggaran tahun-tahun berikutnya.

Dalam penyusunan anggaran harus dibuat anggaran khusus untuk mengantisipasi keperluan mendadak.

DAFTAR PUSTAKA

- Akhmed Belkaoni, *Cost Accounting*, New York, Dryden Press, 1983
- Bierman, Jr Harold, et, al, *Cost Accounting : Concept and Managerial Applications*, PWS KENT Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 1990
- Charles T.Horgren, George Foster, Srikant M.Datar : *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentise-Hall Inc, 1994
- D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, Jakarta, LPFEUI, 1986
- Fess, Philip E and Waren, Cares, *Accounting Principles*, South Western Publishing Co, Cincinnati, Ohio, 16th Edition, 1990
- Hussey, D.E, *International Review of Strategic Management*, Volume 1, John Wiley&Sons, 1990
- Jakhotiya, G.P, *Budgeting and Budgetary Control*, Tata Mc. Graw Hill Publishing Co.Ltd, New Delhi, 1989
- James A.F.Stoner, *Management*, Richard D Irwin Inc, Homewood Illinois, 2th Edition, 1984
- Apandi Nasehatun, SE, *Budgeting and Control; Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu, Konsep dan Penerapannya*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta 1999
- Robert N. Anthony, Vijay Gonindarajan, *Management Control Sistem*, Richard D Irwin Inc, 8th Edition, 1995
- Robert N. Anthony, John Dearden, Northon M. Bradford, *Management Control System*, Topan Co, Ltd, 1984
- Robert N. Anthony, *The Management Control Function*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1988
- Robert N. Anthony, Glenn A. Welsch, *Fundamental of Management Accounting*, Illinois, Richard D. Irwin Inc 1981
- Russel L. Ackoff, *A Concept of Corporate Planning*, New York, John Willey&Sons Inc, 1990
- Soemarso S.R, *Akuntansi Suatu Pengantar*, Buku 2, Jakarta, LPFEUI, 1986
- Syafaruddin Alwi, MS, Drs, *Alat-alat Analisis dalam Pembelanjaan*, Andi Offset Yogyakarta, 1993
- Glenn A Welsch, Ph D, CPA, *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Budgeting) : Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Fadli, RA, Bec Tien Kartini Rai, Dra, 5th Edition, Bumi Aksara Jakarta, 1990
- Welsch, Hilton & Gordon, *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Buku 1&2, Purwaningsih SE, MBA, Maudy Warouw SE, Ak, 5th Edition, Salemba Empat Prentice-Hall, 1996
- Rencana Kerja LP3I Tangerang tahun buku 2002-2003

Laporan Tutup Tahun periode Juli 2002
s/d Juni 2003 LP3I Cabang
Tangerang

Job Description Kantor Cabang LP3I
Tangerang