

Galumbang Hutagalung, SE., M.M., Ph.D
Dedek Sri Ulina Sihombing, S.Ak., M.M

PENGANGGARAN PERUSAHAAN



Editor :

Hommy Dorthy Ellyani Sinaga, S.T., M.M

Pristiyanicilia Putri, S.Sos., M.M

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Galumbang Hutagalung, SE, MM, PhD
Dedek Sri Ulina Sihombing, S.Ak., M.M



pena persada

PENERBIT CV. PENA PERSADA

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Penulis:

Galumbang Hutagalung, SE, MM, PhD
Dedek Sri Ulina Sihombing., S.Ak., M.M

ISBN : 978-623-455-157-0

Editor :

Hommy Dorthy Ellyany Sinaga, S.T.,M.M.
Pristiyanilicia Putri S.Sos,M.M

Design Cover :

Retnani Nur Brilliant

Layout :

Eka Safitry

Penerbit CV. Pena Persada

Redaksi :

Jl. Gerilya No. 292 Purwokerto Selatan, Kab. Banyumas
Jawa Tengah

Email : penerbit.penapersada@gmail.com

Website : penapersada.com Phone : (0281) 7771388

Anggota IKAPI

All right reserved

Cetakan pertama : 2022

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa
izin penerbit

Kata Pengantar

Puji syukur kami panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa sebab berkat karunia-NYA penulis dapat menyelesaikan buku “Penganggaran Perusahaan” ini yang masih merupakan suatu kajian dasar yang nantinya masih perlu dikembangkan lagi pembahasannya.

Terima kasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah terlibat dan membantu dalam penulisan buku ini. Semoga kerja sama yang baik ini akan terus terjalin dalam penulisan buku-buku selanjutnya.

Penganggaran perusahaan merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam suatu kegiatan dan suatu uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan (laporan laba-rugi, neraca, perubahan modal dan arus kas). Mahasiswa serta akademisi dan masyarakat yang ingin atau sedang belajar tentang dasar penganggaran perusahaan, buku ini sangat cocok sebagai bahan referensi dan rujukan.

Penulis menyadari dengan sepenuhnya bahwa buku ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis menerima saran dan kritik dapat ditujukan kepada penulis, sehingga di masa depan buku ini dapat ditingkatkan untuk disempurnakan. Dan harapan penulis semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca yang membutuhkan informasi-informasi dasar terkait dengan penganggaran perusahaan.

Medan, April 2022

Penulis

Daftar Isi

| | |
|--|-----------|
| Kata Pengantar | iii |
| Daftar Isi..... | iv |
| BAB 1 ANGGARAN | 1 |
| 1.1 Pengertian Anggaran | 1 |
| 1.2 Anggaran sebagai Alat Perencanaan..... | 3 |
| 1.3 Fungsi dan Manfaat Anggaran..... | 5 |
| 1.4 Perbedaan antara Anggaran dengan Perencanaan Strategis dan Prediksi | 9 |
| 1.5 Prinsip-Prinsip Anggaran | 9 |
| BAB 2 PENGANGGARAN | 11 |
| 2.1 Pengertian Penganggaran | 11 |
| 2.2 Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Penganggaran | 13 |
| 2.3 Fungsi Penganggaran | 14 |
| 2.4 Macam-macam Penganggaran | 14 |
| 2.5 Keunggulan dan Kelemahan Penganggaran..... | 18 |
| BAB 3 ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN EVALUASI | 20 |
| 3.1 Pengendalian dan Evaluasi melalui Anggaran | 20 |
| 3.2 Tahapan Perkembangan Anggaran | 24 |
| BAB 4 HUBUNGAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN DENGAN BIDANG ILMU LAINNYA | 27 |
| 4.1 Kaitan Penganggaran dengan Fungsi Manajemen | 27 |
| 4.2 Hubungan Penganggaran dengan Akunting | 31 |
| 4.3 Hubungan Penganggaran dengan Manajemen Keuangan..... | 36 |
| 4.4 Hubungan Penganggaran dengan Manajemen | 37 |

| | |
|--|----|
| BAB 5 ALAT ANALISIS PENGANGGARAN | |
| PERUSAHAAN | 39 |
| 5.1 Alat dalam analisis penganggaran perusahaan | 39 |
| 5.2 Analisis penganggaran sebagai perencanaan dan pengendalian perusahaan | 51 |
| Daftar Pustaka | 60 |
| TENTANG PENULIS | 62 |

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

BAB 1

ANGGARAN

1.1 Pengertian Anggaran

Sebagai badan usaha, setiap perusahaan memerlukan suatu program yang harus dijalankan secara konsisten dan berurutan secara sistematis dari tahun ke tahun. Program-program ini harus disusun berdasarkan rencana kegiatan yang berkesinambungan untuk memastikan kemana arah perusahaan, dan apa tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan tersebut dalam periode waktu tertentu. Program yang disusun oleh perusahaan ini disebut juga program kerja perusahaan yang penyusunannya berdasarkan tahapan-tahapan kegiatan yang akan dilakukan oleh setiap bagian atau departemen yang dimiliki oleh perusahaan. Anggaran dimulai dari perencanaan kegiatan-kegiatan yang ingin dilakukan oleh tiap bagian atau departemen tersebut, sehingga akan membentuk program-program perusahaan.

Anggaran merupakan suatu rencana tindakan yang dinyatakan dalam istilah keuangan. Anggaran memainkan suatu peranan penting dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga berfungsi untuk memperbaiki komunikasi dan koordinasi, suatu peranan yang menjadi semakin penting, seiring dengan berkembangnya ukuran perusahaan. Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Anggaran merupakan perencanaan manajemen di bidang keuangan untuk tujuan efisiensi, karena semua program tersusun secara sistematis dan dinyatakan dengan unit moneter tertentu sehingga efisiensi bisa terwujud.

Menurut Mulyadi (2001:488), anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun. Selanjutnya Nafarin (2012) mendefinisikan anggaran yaitu "Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang". Penganggaran dapat memberikan kerangka yang jelas untuk menganalisis hasil aktual, dan memiliki pengaruh terhadap manajemen perusahaan, sehingga diperlukan Mekanisme Penyusunan dan Relevansi Anggaran yang tepat, dan akan dibahas lebih lanjut dalam di bab ini.

Adapun yang dimaksud dengan perencanaan itu sendiri adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan sebelum pelaksanaan dimulai, agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Menurut Hansen dan Mowen, anggaran merupakan alat untuk pengendalian yang menyatakan pendapatan dan biaya untuk periode satu tahun dan berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pihak manajemen untuk mengadakan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai. Dalam hal ini, pengendalian merupakan melihat kebelakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkan antara aktualisasi dengan rencana, sehingga para manajer dapat menggunakan perbandingan tersebut untuk menyusun anggaran yang sesuai dimasa depan.

Komponen-komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Sebuah organisasi harus mengembangkan rencana strategis terlebih dahulu sebelum mempersiapkan anggaran. Rencana strategis mengidentifikasi strategi untuk operasional dimasa depan, setidaknya lima tahun ke depan. Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan mengalami

perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem di dalam pelaksanaannya. Semakin banyak dan rumit manfaat yang dituju, maka semakin banyak persyaratan yang dituntut di dalam persiapan dan penyusunannya. Persyaratan yang dimaksud antara lain meliputi hal-hal sebagai berikut.

1. Jenis dan mutu yang dapat disediakan.
2. Sistem akuntansi yang digunakan.
3. Sikap manajemen di dalam menanggapi permasalahan yang terjadi.
4. Tingkat kewenangan yang diberikan oleh *top management* ke bawah.

Oleh karena itu, manajemen perlu menentukan dan mengkaji terlebih dahulu antara sasaran yang hendak dicapai dengan manfaat yang diperoleh dari penggunaan anggaran sebagai alat manajemen.

1.2 Anggaran sebagai Alat Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain serta merupakan suatu proses pengembangan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang dilakukan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup penentuan tujuan perusahaan, pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat dicapai, pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya, melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

Perencanaan manajemen adalah proses yang mencakup tahap-tahap sebagai berikut.

1. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan.
2. Mengembangkan asumsi tentang lingkungan perusahaan.

3. Membuat keputusan tentang kegiatan yang akan dilakukan.
4. Melaksanakan kegiatan untuk mengaktifkan rencana.
5. Mengevaluasi umpan balik kinerja untuk perencanaan ulang.

Anggaran merupakan alat perencanaan sekaligus alat pengendalian pemerintah. Anggaran sebagai alat perencanaan mengindikasikan target yang harus dicapai oleh pemerintah, sedangkan anggaran sebagai alat pengendalian mengindikasikan alokasi sumber dana publik yang disetujui legislatif untuk dibelanjakan. Melalui data rekening belanja yang terdapat dalam anggaran belanja daerah, akan dilihat apakah anggaran yang telah dibuat dapat berperan sebagai pengendali terhadap pelaksanaan kegiatan pemerintah.

Anggaran terdiri dari beberapa jenis, yaitu anggaran belanja langsung (belanja pegawai, belanja barang dan jasa serta belanja modal) dan belanja tidak langsung. Belanja barang dan jasa merupakan bagian penting dalam kegiatan operasional pemerintahan karena bersifat rutin atau terjadi terus menerus. Belanja ini penting karena belanja barang dan jasa berkaitan dengan pembiayaan pemerintahan secara keseluruhan. Biayabiaya ini dikeluarkan dalam rangka pengawasan dan pemberian jasa-jasa kepada setiap fungsi pemerintahan.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Dengan anggaran, manajemen dapat menentukan efektifitas dan efisiensi suatu operasi dengan membandingkan antara anggaran dengan hasil aktual yang dicapai.

Pengertian anggaran menurut Peraturan Pemerintahan Nomor 24 tahun 2005 menyatakan, anggaran merupakan pedoman tindakan yang akan dilaksanakan pemerintah meliputi rencana pendapatan, belanja, transfer dan

pembiayaan yang diukur dalam satuan rupiah, disusun menurut klasifikasi tertentu secara sistematis untuk satu periode. Anggaran sebagai suatu rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah diambil oleh pembuat anggaran, manajer yang menyusun anggaran guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.

Menurut Mulyadi (2001), ada beberapa karakteristik anggaran antara lain ialah sebagai berikut.

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan keuangan lainnya.
2. Umumnya mencakup jangka waktu 1 tahun.
3. Berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan anggaran.
4. Usulan anggaran di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

1.3 Fungsi dan Manfaat Anggaran

Dalam upaya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Adapun fungsi dari suatu anggaran di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain serta merupakan suatu proses pengembangan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang dilakukan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan tersebut. Proses ini mencakup penentuan tujuan perusahaan, pengembangan kondisi lingkungan

agar tujuan tersebut dapat dicapai, pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, penentuan langkah-langkah untuk menerjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya, dan melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, sehingga tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi. Proses untuk menyelaraskan hubungan antara karyawan dan pekerja mereka agar saling berhubungan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kegiatan ini terdiri dari kegiatan membagi pekerjaan di antara kelompok, individu, dan mengkoordinasikan hubungan antara kegiatan individu dan kelompok.

3. Fungsi Komunikasi

Jika organisasi diinginkan berfungsi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi itu sendiri meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan kebijakan dan strategi, berbagai unit dan tingkatan organisasi perlu berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran. Selanjutnya, setiap orang yang bertanggungjawab terhadap anggaran harus dinilai mengenai prestasinya melalui laporan pengendalian produk.

4. Fungsi Motivasi

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana di dalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi "tanda bahaya" bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang. Seringkali istilah perencanaan dan pengendalian dicampuradukkan dan seringkali kedua istilah tersebut digunakan untuk maksud yang sama, sistem anggaran yang baik harus dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian, perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Sebaliknya, tanpa perencanaan, tidak dapat dilakukan pengendalian ke arah tujuan yang ingin dicapai.

6. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian, anggaran bermanfaat untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon

manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Anggaran juga memiliki fungsi yang erat dengan keenam fungsi manajemen tersebut. Anggaran dengan keenam fungsi tersebut merupakan suatu fungsi yang terintegrasi satu dengan lainnya. Berkaitan dengan keenam fungsi utama manajemen tersebut, anggaran memiliki 2 (dua) fungsi utama, yaitu:

1. Sebagai alat perencanaan
2. Sebagai alat pengawasan

Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

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

Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat, namun anggaran juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat;
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

1.4 Perbedaan antara Anggaran dengan Perencanaan Strategis dan Prediksi

Perencanaan strategis adalah proses untuk memutuskan hakikat dan ukuran dari beberapa program yang harus dijalani guna mengimplementasikan berbagai strategi organisasi. Baik perencanaan strategis maupun penyusunan anggaran pada dasarnya akan melibatkan perencanaan, namun jenis aktivitas perencanaannya adalah berbeda antara kedua proses tersebut. Proses penyusunan anggaran focus pada satu tahun, sementara perencanaan strategis fokus pada aktivitas-aktivitas yang mencakup periode beberapa tahun.

Anggaran berbeda dari prediksi karena suatu anggaran merupakan suatu rencana manajemen dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh manajer yang menyusun anggaran guna membuat kegiatan riil sesuai dengan rencana. Sementara itu, prediksi hanyalah suatu perkiraan mengenai apa yang mungkin terjadi, tetapi tidak mengandung implikasi bahwa pembuat prediksi akan berupaya untuk membentuk kejadian sehingga prediksinya akan terealisasi.

1.5 Prinsip-Prinsip Anggaran

Dalam operasionalisasinya, anggaran memiliki prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Komprehensif, anggaran harus menunjukkan semua penerimaan dan pengeluaran perusahaan.
2. Nondiscretionary appropriation, jumlah anggaran yang disetujui harus dimanfaatkan secara ekonomis, efisien, dan efektif.
3. Periodik, anggaran merupakan suatu proses yang periodik, yakni bisa bersifat tahunan maupun multi tahunan.
4. Akurat, estimasi anggaran hendaknya tidak memasukkan cadangan yang tersembunyi, yang dapat dijadikan sebagai kantong-kantong pemborosan dan inefisiensi serta dapat

memunculkan underestimate pendapatan dan overestimate pengeluaran.

5. Jelas, anggaran hendaknya sederhana, dapat dipahami oleh pihak-pihak yang bersangkutan dan tidak membingungkan.
6. Diketahui, anggaran harus diinformasikan kepada pihak-pihak yang bersangkutan.

BAB 2

PENGANGGARAN

2.1 Pengertian Penganggaran

Penganggaran merupakan proses menyusun anggaran. Anggaran merupakan hasil penganggaran. Penganggaran perusahaan merupakan proses menyusun anggaran perusahaan, sedangkan anggaran perusahaan merupakan hasil penganggaran perusahaan. Dengan demikian penganggaran perusahaan lebih luas dari anggaran perusahaan, karena meliputi anggaran perusahaan, sedangkan anggaran perusahaan hanya bagian daripada penganggaran perusahaan. Penganggaran perusahaan berarti menjelaskan, menguraikan cara menghitung dan menyusun anggaran perusahaan, sedangkan anggaran perusahaan berarti cukup menampilkan bentuk anggaran perusahaan, misalnya berupa anggaran neraca dan anggaran laporan rugi-laba tanpa disertai penjelasan dan cara menghitung/menyusun anggaran tersebut.

Menurut Hansen dan Mowen (2005), anggaran merupakan alat untuk pengendalian yang menyatakan pendapatan dan biaya untuk periode satu tahun dan berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pihak manajemen untuk mengadakan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai. Dalam hal ini, pengendalian merupakan melihat kebelakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkan antara aktualisasi dengan rencana, sehingga para manajer dapat menggunakan perbandingan tersebut untuk menyusun anggaran yang sesuai dimasa depan.

Komponen-komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, dimana rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Sebuah organisasi harus mengembangkan rencana strategis terlebih dahulu sebelum mempersiapkan anggaran. Rencana strategis mengidentifikasi strategi untuk operasional dimasa depan, setidaknya lima tahun ke depan. Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem di dalam pelaksanaannya. Semakin banyak dan rumit manfaat yang dituju, maka semakin banyak persyaratan yang dituntut di dalam persiapan dan penyusunannya.

Penganggaran perusahaan merupakan suatu proses perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam suatu kegiatan dan suatu uang, yang bertujuan untuk memproyeksikan operasi perusahaan tersebut dalam proyeksi laporan keuangan (laporan laba-rugi, neraca, perubahan modal dan arus kas). Penganggaran perusahaan (perencanaan dan pengendalian laba) tersebut mencakup pengembangan dan aplikasi dari tujuan perusahaan, spesifikasi tujuan perusahaan, pengembangan strategis perencanaan laba jangka Panjang, spesifikasi strategi perencanaan laba jangka pendek, pembuatan suatu pelaporan kinerja periodic dan pengembangan prosedur tindak lanjut. Anggaran adalah hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan fungsi perencanaan, sedangkan penganggaran (budgeting) adalah suatu proses, yakni mulai dari tahap persiapan penyusunan rencana, pengumpulan data informasi yang diperlukan, pembagian tugas perencanaan, penyusunan rencana itu sendiri, implementasi rencana sampai pada tahap pengendalian, dan evaluasi hasil pelaksanaan rencana.

Syarat-syarat yang perlu diperhatikan dalam penyusunan dalam menyusun anggaran, yakni:

1. Realistis, tidak terlalu optimis dan tidak terlalu pesimis.
2. Luwes, tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah

3. Kontinu, membutuhkan perhatian yang terus menerus, dan merupakan usaha insidental

2.2 Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Penganggaran

Penyusunan anggaran perusahaan sebaiknya memperhatikan kondisi-kondisi yang terjadi baik kondisi di luar perusahaan maupun kondisi di dalam perusahaan tersebut. Kebijakan - kebijakan yang diterapkan oleh suatu negara tentunya akan membawa pengaruh kepada suatu perusahaan. Bencana alam, wabah penyakit dan gejolak politik yang terjadi pada harus dimasukkan dalam pertimbangan perusahaan untuk menyusun anggaran yang realistis dan sistematis.

Kekuatan asset, modal perusahaan, dan umur ekonomis dari peralatan dan perabotan yang dimiliki perusahaan juga dapat pengaruh terhadap besar kecilnya beban yang akan ditanggung oleh anggaran perusahaan. Pengetahuan, teknologi, keahlian dan ketrampilan karyawan juga menentukan besar kecilnya suatu anggaran. Sumber dan penggunaan dana juga merupakan pertimbangan khusus yang diambil oleh manajemen untuk menyusun anggaran perusahaan. Dengan demikian, faktor yang perlu dipertimbangkan dalam suatu penganggaran adalah sebagai berikut :

1. Wawasan perihal sasaran beserta norma kebijakan korporasi dengan peramalan perubahannya.
2. Informasi lampau
3. Ramalan keadaan situasi perekonomian
4. Ilmu perihal strategi, metode, dengan perubahan perilaku industri sejenis.
5. Riset bagi situasi korporasi

2.3 Fungsi Penganggaran

Dalam upaya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Secara umum seluruh fungsi di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam 4 (empat) fungsi, yaitu:

1. Perencanaan (Planning) Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya.
2. Pengorganisasian (Organizing) Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut.
3. Menggerakkan (Actuating) Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumberdaya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.
4. Pengawasan (Controlling) Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah di tentukan.

2.4 Macam-macam Penganggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandangan berikut ini.

1. Dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu serf anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Misalnya anggaran jualan

disusun berkisar antara 500 unit sampai 1.000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.

- b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Misalnya jualan direncanakan 1.000 unit, dengan demikian anggaran lainnya-dibuat berdasarkan anggaran jualan 1.000 unit. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran static.
2. Dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran
 - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan peruraikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
 3. Dari segi jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (capital budget). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
 4. Dari segi bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut "anggaran induk (master budget)". Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana

keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

- a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran rugi-laba. Anggaran operasional antara lain terdiri dari: anggaran jualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, anggaran beban usaha, dan anggaran rugi-laba.
 - b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari: anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
5. Dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
- a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.
6. Dari segi fungsinya, anggaran terdiri dari:
- a. Anggaran apropriasi (appropriation budget), adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain. Misalnya hasil menjual barang X sebesar Rp100.000,00 dianggarkan untuk melunasi utang usaha sebagai akibat membeli barang X secara kredit sebesar Rp1.000.000,00. Dengan demikian hasil menjual barang X sebesar Rp100.000,00 tidak boleh dianggarkan untuk membayar gaji atau keperluan lainnya, selain untuk melunasi utang usaha tersebut.

- b. Anggaran kinerja (performance budget), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) misalnya untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas. Contoh: biaya bahan baku (BBB) dianggarkan bulan ini sebesar Rp20.000,00, kemudian dalam pelaksanaannya apakah biaya bahan baku bulan ini tidak melebihi Rp20.000,00, bila melebihi Rp20.000,00, sedangkan tingkat produksi tidak berubah dan hal-hal lain juga tidak berubah. berarti biaya bahan baku tersebut tidak efisien.
7. Dari segi metode penentuan harga pokok produk anggaran terdiri atas:
- a. Anggaran tradisional (traditional budget) atau anggaran konvensional (conventional budget), terdiri atas; anggaran berdasarkan fungsional (functional based budget) dan anggaran berdasarkan sifat (characteristic based budget). Anggaran berdasarkan fungsional dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok penuh (full costing), sedangkan anggaran berdasarkan sifat dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok variabel (variable costing). Anggaran berdasarkan fungsional dapat digunakan untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap, tetapi tidak dapat digunakan untuk menyusun anggaran variabel. Anggaran berdasarkan sifat biasanya digunakan untuk menyusun anggaran variabel, tetapi bisa juga digunakan untuk menyusun anggaran induk.
 - b. Anggaran berdasarkan kegiatan (activity based budget) dibuat menggunakan metode penentuan harga pokok berdasarkan kegiatan (activity based costing). Anggaran ini dapat digunakan untuk menyusun anggaran variabel dari anggaran induk. Penganggaran berdasarkan fungsional dan penganggaran berdasarkan sifat keduanya termasuk penganggaran tradisional. Ditinjau dari

kepentingan manajemen (internal) penganggaran berdasar sifat lebih maju dibandingkan dengan penganggaran berdasar fungsional, dan lebih maju lagi penganggaran berdasar kegiatan.

2.5 Keunggulan dan Kelemahan Penganggaran

Penganggaran perusahaan tidak diragukan lagi bermanfaat untuk mencapai tujuan organisasi. Anggaran digunakan juga sebagai alat monitoring karyawan, dengan menetapkan tujuan dan sasaran yang akan dicapai oleh suatu program kerja. Program kerja ini akan memancing tanggung jawab karyawan sekaligus menghindari pembiayaan yang dianggap tidak begitu mendesak oleh manajemen sehingga meningkatkan efisiensi perusahaan.

Keunggulan anggaran dapat dikelompokkan menjadi :

1. Output ingin dicapai sesuatu jadwal bisa diestimasi sebelum jadwal itu diimplementasikan.
2. Penetapan penganggaran membutuhkan kajian amat rinci dan detil bagi rencana tindakan yang akan diambil.
3. Anggaran adalah riset bagi pekerjaan mengakibatkan bisa dibuat pedoman dalam mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari output dihasilkan.
4. Penganggaran berguna menjadi arah mengendalikan siklus kegiatan pegawai ketika menjalankan program tertentu.
5. Masing-masing pimpinan departemen diikutsertakan untuk membuat penganggaran, sehingga menciptakan rasa turut terlibat dalam penyusunan (sense of participation).

Namun, harus disadari bahwa penganggaran bukanlah suatu angka yang pasti, tetapi merupakan estimasi dan proyeksi terhadap suatu program yang akan dilaksanakan oleh perusahaan sehingga penyusunan anggaran ini mengandung unsur ketidakpastian yang tinggi. Anggaran perusahaan harus disusun secara cermat dan teliti agar menghindari pelaksanaan anggaran yang tidak efektif.

Oleh karenanya, disamping beberapa keunggulan tersebut diatas, terdapat pula beberapa kelemahan antara lain:

1. Ketika membuat penganggaran, taksiran yang digunakan tidak pasti sesuai dengan fakta yang ada.
2. Acapkali kondisi yang dipakai dalam menyusun penganggaran terdapat perubahan melampaui apa yang telah disusun sebelumnya.
3. Tim yang ditunjuk untuk membuat penganggaran mengikutsertakan berbagai pihak, dengan demikian berpotensi menciptakan berbagai masalah dalam pengkoordinasian antar departemen sehingga bisa saja menghalangi proses penganggaran.
4. Pembuatan anggaran pastinya melibatkan evaluasi yang tidak obyektif dari pengambil keputusan, khususnya ketika data dan informasi kurang memadai.

BAB 3

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN EVALUASI

3.1 Pengendalian dan Evaluasi melalui Anggaran

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkat aktivitas. Suatu sistem anggaran mengalami kesuksesan tergantung pada seberapa serius faktor manusia dipertimbangkan. Guna menghindari perilaku disfungsi, organisasi seharusnya menghindari anggaran yang terlalu menekan sebagai mekanisme pengendalian. Area kinerja lain seharusnya dievaluasi sebagai tambahan atas anggaran.

Anggaran dapat diperbaiki sebagai ukuran kinerja dengan menggunakan anggaran partisipatif dan insentif non-uang lainnya, menyediakan umpan balik kinerja secara sering, menggunakan anggaran fleksibel, memastikan bahwa tujuan anggaran mencerminkan realita, dan membebaskan tanggung jawab pada manajer hanya atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan oleh mereka. Sebelum menjelaskan anggaran sebagai alat pengendalian, terlebih dahulu kita akan mengetahui apa itu pengendalian. Pengendalian merupakan suatu proses evaluasi dari perencanaan yang telah diimplementasikan untuk mengidentifikasi ada tidaknya selisih atau penyimpangan di antara perencanaan itu sendiri dengan pengimplementasiannya.

Proses pengendalian itu sendiri terdiri dari beberapa tahapan, yaitu sebagai berikut.

1. Membandingkan kinerja aktual untuk periode yang bersangkutan dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

2. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual, hasil yang direncanakan, dan selisih dari kedua angka tersebut.
3. Menganalisis penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab dari penyimpangan tersebut.
4. Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses di suatu bidang tertentu.
5. Memilih tindakan koreksi dari sekumpulan alternatif yang ada dan menerapkan tindakan tersebut.
6. Menindaklanjuti pengendalian untuk menilai efektivitas dari tindakan koreksi yang diterapkan.
7. Melanjutkannya dengan membuat perencanaan untuk periode berikutnya.

Adapun menurut Welch, Hilton, dan Gordon (1995), proses pengendalian dapat dibagi ke dalam tiga tahapan utama, yaitu sebagai berikut :

1. Pencatatan hasil kerja aktual.
2. Perbandingan antara hasil kinerja aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan. Hasil dari perbandingan ini yang timbul akibat adanya perbedaan di antara kedua komponen yang bersangkutan dapat disebut juga sebagai selisih (varians).
3. Menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan berdasarkan varians yang telah diidentifikasi untuk kemudian membuat dan melakukan tindakan koreksi. Tahap ini merupakan umpan balik bagi manajemen untuk melakukan pengamatan secara terus menerus agar sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (controlling). Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, pengendalian itu sendiri dapat diartikan sebagai suatu proses melakukan evaluasi (penilaian) terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan yang dipandang perlu. Selain itu, ada pula yang menambahkan

fungsi anggaran sebagai pedoman kerja. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter.

Penyusunan anggaran lazimnya didasarkan pada pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang untuk menjadi pedoman kerja bagi setiap divisi dalam perusahaan dalam menjalankan kegiatannya. Menurut Hansen dan Mowen, anggaran merupakan alat untuk pengendalian yang menyatakan pendapatan dan biaya untuk periode satu tahun dan berfungsi sebagai alat pengawasan bagi pihak manajemen untuk mengadakan penilaian hasil-hasil yang telah dicapai.

Pengendalian itu sendiri merupakan serangkaian langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan manajemen pengendalian tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti observasi langsung, penyampaian secara lisan, memoranda tertulis, prosedur dan kebijakan, serta laporan atas prestasi atau kinerja manajemen.

Melalui cara-cara yang telah disebutkan di atas, manajer akan menggunakan laporan atas hasil aktual dan laporan atas prestasi manajemen sebagai alat untuk menentukan penyebab kinerja yang baik dan buruk. Peranan anggaran dalam pengendalian dapat dicapai dengan mempersiapkan anggaran dengan cara yang dapat menunjukkan input dan sumber daya yang telah dialokasikan kepada individu atau departemen sehingga memungkinkan mereka untuk melakukan tugas yang dibebankan kepada mereka.

Pengendalian dapat dilaksanakan dengan membandingkan antara hasil menurut anggaran dengan hasil yang dilampaui dan tingkat aktivitas yang direncanakan dapat tercapai. Pengendalian akan mendeteksi perbedaan dari posisi anggaran dan mengambil tindakan untuk memperbaiki

penyimpangan. Proses penganggaran akan lebih efektif jika diawasi oleh lembaga pengawas khusus (*oversight body*) yang bertugas mengontrol proses perencanaan dan pengendalian anggaran. Sebagai alat pengendalian dalam menyediakan standar bagi evaluasi kinerja, anggaran pada dasarnya dapat mencakup rencana laba, anggaran kas, dan ramalan neraca yang ketiganya akan dibahas lebih lanjut dalam uraian sebagai berikut.

1. Rencana Laba (Laporan Laba Rugi Proforma)

Rencana laba (laporan laba rugi proforma) merupakan suatu ramalan mengenai pendapatan dan pengeluaran. Ramalan penjualan dan biaya-biaya dan pengeluaran terkait merupakan masukan utama untuk sebuah rencana laba. Rencana laba itu sendiri dianggap penting karena memungkinkan pengusaha untuk melihat gambaran yang lengkap dan untuk menganalisis bagaimana setiap pos biaya dan pengeluaran berkelakuan terhadap perubahan pada tingkat penjualan. Jumlah yang dianggarkan kemudian dibandingkan dengan hasil sesungguhnya dan selisihnya dianalisis dan diperbaiki.

2. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah suatu ramalan mengenai kebutuhan dan sumber kas. Anggaran kas digunakan untuk mengantisipasi arus kas masuk dan arus kas keluar sehingga bisnis dapat mempertahankan tingkat kas optimal (uang di tangan adalah aset tidak produktif). Anggaran kas juga menyediakan informasi tentang diperlukan atau tidaknya pembiayaan tambahan untuk mengatasi kekurangan kas.

Langkah pertama dalam menyiapkan anggaran kas adalah dengan membuat daftar seluruh transaksi yang berdampak pada arus kas. Misalnya, di antara pos-pos yang termasuk ke dalam tanda terima uang tunai adalah penagihan piutang dagang, penjualan tunai, dan hasil pinjaman. Sementara pencairan uang tunai dapat meliputi biaya operasional tunai, pembelian bahan baku, pembelian

peralatan dan aset lainnya, serta pembayaran kembali pinjaman bank (termasuk bunga). Dari sini, akan diperoleh saldo kas bersih yang kemudian dipindahkan ke periode selanjutnya (bulan atau kuartal, tergantung kepada tingkat rincian dari anggaran kas) sebagai saldo kas awal. Beberapa bisnis biasanya memiliki saldo kas minimum yang telah ditentukan sebelumnya dan mereka pertahankan setiap saat.

3. Ramalan Neraca (Neraca Proforma)

Ramalan neraca merupakan suatu ramalan yang mengantisipasi harta, liabilitas, dan posisi kekayaan bersih usaha di masa mendatang. Ramalan ini mencakup perkiraan tingkat aset untuk mendukung target penjualan yang sudah diramalkan. Misalnya, untuk meningkatkan target penjualan, diperlukan pembukaan gerai eceran lebih banyak lagi, sehingga diperlukan investasi pada harta tetap. Ramalan ini juga berkaitan dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi pada komposisi pendanaan, yakni pinjaman jangka panjang dan pinjaman jangka pendek dalam tataran yang lebih tinggi.

3.2 Tahapan Perkembangan Anggaran

Dari segi manfaat yang ingin diperoleh, perkembangan anggaran pada dasarnya dibagi ke dalam tiga tahapan, yaitu sebagai berikut.

1. Anggaran sebagai Alat Penaksir Tahapan ini merupakan perkembangan yang paling awal dari manfaat anggaran sebagai alat perencanaan. Aspek anggaran sebagai aspek pengendali sedikit sekali dapat diperoleh dari tahap ini. Setelah disusun dan disahkan pada awal tahun, umumnya anggaran tidak lagi dapat dilakukan pengubahan-pengubahan. Bilamana terjadi perubahan dalam kondisi, maka realisasi seakan-akan terpisah dari anggarannya. Dengan demikian, anggaran disusun hanya sebagai formalitas. Anggaran dengan manfaat yang minimal ini

ternyata cukup banyak dijumpai dalam praktik karena alasan-alasan sebagai berikut.

- a. Keadaan data yang minimal dan kurang akurat menyebabkan sulitnya dilakukan proyeksi secara tepat.
 - b. Tingginya kadar ketidakpastian yang di hadapi perusahaan.
2. Anggaran sebagai Plafon dan Alat Pengatur Otorisasi Tahapan ini sudah setingkat lebih maju. Apabila sistem akuntansi biaya yang dipakai bersifat komtabel, maka anggarannya bersifat statis. Akuntansi keuangan mencatat apa yang sebenarnya terjadi dan melaporkannya. Frekuensi pelaporan realisasi tidak perlu sering dilakukan. Bahkan, pelaporan yang sekali dalam setahun dapat dianggap cukup. Dengan demikian, fungsi anggaran sebagai alat pengendali dirasakan lebih menonjol dibandingkan dengan aspek perencanaannya. Anggaran sebagai plafon biaya lebih dikaitkan dengan jumlah seluruhnya dan bukan pada jenis masing-masing biaya. Tahapan ini terutama dipakai mengingat:
- a. Data cukup tersedia sehingga memungkinkan dilakukannya estimasi dengan cukup akurat; dan
 - b. Manajemen tidak menghendaki diubahnya anggaran yang telah disahkan.
3. Anggaran sebagai Alat Penilai Efisiensi Tahapan ini merupakan tingkat perkembangan yang paling akhir. Baik fungsi perencanaan maupun fungsi pengendalian, keduanya sama menonjolnya. Dari segi perencanaan, angka standar berfungsi sebagai multiplier yang akurat. Oleh karena itu, anggaran dapat dengan mudah disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya tanpa perlu khawatir bahwa penggunaannya akan bersifat kelebihan maupun bersifat minim.

Dari segi pengendalian, jumlah anggaran yang didasarkan atas angka standar yang benar juga berfungsi sebagai alat penilai efisiensi karena angka standar yang dipakai memang efektif. Dengan demikian, selisih biaya

benar-benar dapat dinilai secara seharusnya. Anggaran pada tahap perkembangan yang terakhir ini membutuhkan persyaratan yang paling lengkap, yakni yang mencakup hal-hal sebagai berikut.

- a. Sudah tersedianya perhitungan standar untuk semua jenis biaya yang bersifat variabel.
- b. Perlunya frekuensi pelaporan laba/rugi yang seiring, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat di ketahui akhirnya terhadap keuntungan, dan di cegah terulangnya kembali bila tidak diingatkan.

Dengan adanya tingkat perkembangan manfaat anggaran yang berbeda, perlu dilakukan pemilihan manfaat anggaran yang mana yang cocok ini harus mempertimbangkan ciri-ciri industri dan persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Ciri-ciri yang dimaksud antara lain sebagai berikut.

- a. Sifat persaingan yang dihadapi.
- b. Sifat penjualan produk perusahaan.
- c. Sifat proses produksinya.
- d. Tingkat pemanfaatan kapasitas yang ada.

BAB 4

HUBUNGAN PENGANGGARAN PERUSAHAAN DENGAN BIDANG ILMU LAINNYA

4.1 Kaitan Penganggaran dengan Fungsi Manajemen

Manajemen menurut Harold Koontz, “ Manajemen adalah seni menyelesaikan sesuatu dan bersama – sama orang dalam kelompok yang diorganisasikan secara formal. Ini adalah seni menciptakan lingkungan dimana orang dapat melakukan dan individu dapat bekerjasama menuju pencapaian tujuan kelompok”. Anggaran perusahaan mempertimbangkan pada tahapan tempat bisnis memproyeksikan keuangannya untuk masa – masa selanjutnya dan merencanakan aktifitas sehari-harinya. Agar meningkatkan anggaran, perusahaan normalnya memulai dengan rencana kegiatan, kemudian menetapkan periode, sasaran dan ongkos kegiatan. Terkait dengan anggaran, maka Anggaran dengan Manajerial, pada dasarnya mempunyai kegunaan yang tidak berbeda, yaitu terkait rencana, pengkoordinasian, dan pengawasan.

Proses rencana, koordinasi dan pengawasan anggaran memiliki tahapan-tahapan tersendiri yang dioperasikan sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan suatu perusahaan. Penerapannya akan berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya, namun biasanya berdasarkan standard yang berlaku umum di tiap perusahaan.

1. Perencanaan

- a. Sesuai aktifitas – aktifitas pada penelusuran – penelusuran ilmiah serta hasil riset, kegunaan penganggaran agar mendukung pimpinan departemen menelaah, menyimpulkan berbagai persoalan yang ada

kaitannya dengan aktifitas yang akan dijalankan. Oleh karena itu, mengawali perencanaan program aktifitas, pimpinan departemen melakukan kajian serta penelaahan sebelumnya. Budaya menyusun perencanaan di awal membawa keuntungan bagi aktifitas keseluruhan. Apalagi kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan financial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, sales promotion, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.

- b. Mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki oleh organisasi agar dapat memastikan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.
- c. Mensupport atau mendukung kebijakan-kebijakan korporasi.
- d. Mengarahkan sasaran – sasaran korporasi. Pimpinan departemen yang dapat memastikan tujuannya secara jelas dan logis (dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Budget dapat membantu manajemen dalam memilih : mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
- e. Menjaga stabilitas peluang pekerjaan yang ada. Sebagai pengusaha yang baik tidak akan pernah mengabaikan atau tidak mempedulikan kesejahteraan pegawainya. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian buruh yang berlebihan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya tingkat employment.

- f. Memelihara penggunaan sarana dan prasarana tetap terjaga dan bekerja sesuai kapasitasnya. Penyusunan jadwal rencana dengan terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

2. Pengkoordinasian

- a. Menjembatani pengkoordinasian antara para pekerja dan korporasi. Akibat berbagai kondisi kemungkinan komunikasi antara pekerja dan korporasi tersebut sangatlah prioritas untuk dipelihara. Acapkali ada permasalahan saat pimpinan departemen belum mengetahui pekerjaan yang akan dikerjakannya pada masa - masa berikutnya. Mengakibatkan pimpinan departemen tersebut mengalami
- b. tekanan yang berdampak pimpinan tersebut kehilangan cara mencari jalan keluarnya. Dengan menyusun budget yang baik dan rinci sanggup menolong pimpinan departemen untuk mencari jalan keluar, dimana pimpinan departemen tersebut merasa percaya diri sehingga dapat menerapkan keahlian dan kecakapannya pada organisasi yang menjadi kendalinya.
- c. Menjembatani kegiatan korporasi melalui tren dalam bisnis. Hasil pengkajian - pengkajian yang pernah dijalankan kelihatan bahwa tren laba yang diperoleh oleh korporasi berkaitan juga terhadap kondisi bisnis pada umumnya. Sebab itu melalui penyusunan penganggaran, mampu terlihat apakah perencanaan itu sama dengan kondisi bisnis yang akan dilewati.
- d. Menaruh penempatan ekuitas terhadap pos - pos yang bermanfaat, yang bermakna selaras bersama rencana - rencana korporasi. Sebelum menggunakan dananya, korporasi mesti mengetahui terlebih dahulu pos - pos

apa saja, yang sangat bermanfaat atau yang sangat cocok dengan rencana korporasi. Separuh uang terpakai untuk mesin dan stok material, sedangkan separuh lainnya dimanfaatkan bagi marketing dan beban lainnya. Masing - masing pos yang dibiayai mesti selaras. Tanpa rencana yang terkendali bisa saja terjadi stok material melampaui kesanggupan pemasaran atau operasional.

- e. Agar menemukan kekurangan - kekurangan dalam korporasi. Penyusunan perencanaan dengan baik, rinci agar mengetahui kekurangan kekurangan yang ada agar dapat diperbaiki untuk kemudian dilaksanakan.

3. Pengawasan

- a. Mencermati program - program dan biaya yang dikeluarkan. Sasaran pokok dari penjadwalan yaitu mengambil program yang diprioritaskan bermanfaat. Aktifitas itu disamping terencana, juga pada pengerjaannya mesti dilakukan pengawasan supaya benar - benar sesuai yang dijadwalkan. Berbagai aktifitas dan biaya amat penting untuk dicermati. Contohnya : aktifitas departemen pemasaran, kadang-kadang menggunakan beban yang berlebihan sementara hasil yang diperoleh terhadap beban yang dikeluarkan tidak sesuai. Contoh lainnya aktifitas operasional yang amat berlebihan diluar perencanaan mengakibatkan harga pokok per unit produk sangat melonjak.
- b. Mencegah terjadinya pengeluaran - pengeluaran yang tidak diperlukan, sebenarnya sasaran utama dan pokok mengapa penganggaran penting dibuat. Pengendalian atas aktifitas dan kegiatan korporasi diproyeksikan bisa meminimalisir pengeluaran - pengeluaran yang tidak diperlukan.

4.2 Hubungan Penganggaran dengan Akunting

Akunting bagi suatu perusahaan merupakan bahasa perusahaan (language of business), artinya dengan akunting orang dapat mengetahui keadaan perusahaan. Keadaan perusahaan, seperti: keadaan besar kecilnya perusahaan, keadaan kesehatan keuangan perusahaan, keadaan luasnya kegiatan perusahaan, keadaan maju mundurnya perusahaan. Dengan demikian akunting merupakan alat informasi agar orang mengerti dan mengetahui tentang keadaan perusahaan.

Alat informasi akunting berupa laporan keuangan yang dihasilkan akunting. Laporan keuangan untuk perusahaan terdapat dua laporan keuangan yang pokok, yaitu neraca dan laporan rugi-laba. Laporan keuangan lainnya, seperti; laporan perubahan modal, laporan sumber dan investasi kas, laporan sumber dan investasi dana.

Dalam buku penganggaran perusahaan ini pembahasan lebih menitikberatkan pada laporan keuangan yang pokok, yaitu laporan rugi-laba yang berkaitan dengan anggaran operasional dan neraca yang berkaitan dengan anggaran keuangan. Anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran rugi-laba. Anggaran rugi-laba adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara bersistem tentang pendapatan (revenues), beban (expenses), rugi dan laba yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu. Anggaran keuangan adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran neraca adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara bersistem tentang aktiva, utang, dan modal dari suatu organisasi pada saat tertentu. Pendapatan (revenues) merupakan jumlah yang dibebankan kepada langganan untuk barang dan jasa yang dijual. Beban (expenses) adalah harga pokok (cost) yang bermanfaat dan telah habis dipakai untuk memperoleh laba. Harga pokok (cost) adalah nilai sesuatu yang dikorbankan dalam satuan uang untuk memperoleh harta. Biaya (cost) dalam arti sempit sama

dengan harga pokok (cost). Dalam arti luas, biaya (cost) meliputi pengertian harga pokok (cost) dan beban (expenses).

Dalam buku Penganggaran Perusahaan ini biaya (cost) diartikan dalam arti luas. Jadi, bila dalam buku ini menyebut istilah biaya, hal itu dapat berarti beban dan dapat berarti harga pokok. Klasifikasi biaya (beban) dari segi fungsi pada perusahaan manufaktur terdiri atas: (1) biaya pabrik, (2) biaya penjualan, dan (3) biaya administrasi dan umum. Klasifikasi biaya semacam ini disebut klasifikasi biaya fungsional. Biaya fungsional tersebut dapat dijelaskan melalui Gambar 5.1. Pada Gambar 5.1 tampak biaya pabrik terdiri atas: biaya bahan baku (BBB), biaya tenaga kerja langsung (BTKL), dan biaya overhead pabrik (BOP).

Biaya pabrik adalah biaya yang terjadi di pabrik periode sekarang (periode ini). Biaya pabrik tanggung jawab manajer pabrik atau yang lebih luas lagi tanggung jawab fungsi manajer produksi. Biaya bahan baku adalah bahan baku dipakai dalam satuan uang. Bahan baku adalah bahan utama produk, bahan langsung produk. Biaya tenaga kerja langsung adalah upah tenaga kerja langsung yang harus dibayar. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja manusia yang langsung membuat produk. Biaya overhead pabrik adalah biaya pabrik selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. BBB dan BTKL merupakan biaya utama. Biaya utama adalah biaya yang langsung berhubungan dengan produk. Biaya konversi terdiri atas BTKL dan BOP. Biaya konversi adalah biaya untuk mengubah bahan baku menjadi produk.

| | | | | |
|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------------|
| Biaya Utama | | | | |
| Biaya Bahan Baku | Biaya Tenaga Kerja Langsung | Biaya Overhead Pabrik | Biaya Penjualan | Biaya Administrasi dan Umum |
| Biaya Konservasi (BK) | | | | |
| Biaya Pabrik | | | Biaya Usaha | Biaya Bukan Usaha |
| Jumlah Biaya | | | | |

Gambar 4.1 Biaya Fungsional

Biaya usaha terdiri atas biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum. Biaya usaha adalah biaya kegiatan pokok perusahaan, selain harga pokok barang terjual. Biaya penjualan adalah biaya yang terjadi untuk kepentingan penjualan produk utama. Biaya penjualan tanggung jawab fungsi manajer penjualan, atau yang lebih luas bagi tanggung jawab fungsi manajer pemasaran. Biaya administrasi dan umum adalah biaya usaha dikurang biaya penjualan. Biaya administrasi dan umum tanggung jawab fungsi manajer umum.

Biaya bukan usaha adalah biaya sampingan usaha, bagi perusahaan bukan lembaga keuangan, seperti beban bunga. Biaya usaha dapat disebut beban usaha, biaya bukan usaha dapat disebut beban bukan usaha, biaya penjualan dapat disebut beban penjualan, beban administrasi dan umum dapat disebut biaya administrasi dan umum. Biaya utama dan biaya konversi tidak dapat disebut beban utama dan beban konversi. Biaya bahan baku tidak dapat disebut beban hahan baku, biaya tenaga kerja langsung tidak dapat disebut beban tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik tidak dapat disebut beban overhead pabrik, biaya pabrik tidak dapat disebut beban pabrik. Sebab biaya yang termasuk unsur biaya pabrik masih membentuk harta, berupa sediaan produk jadi atau sediaan produk dalam proses, sedangkan yang dapat. (boleh) disebut beban apabila harga pokok bermanfaat habis dipakai untuk memperoleh laba. Misalnya biaya penjualan Rp10.000,00 untuk kegiatan menjual barang sebanyak Rp30.000,00. Biaya penjualan Rp10.000,00 tujuannya untuk

memperoleh laba Rp20.000,00, yaitu Rp30.000,00 - Rp 10.000,00. Oleh karena itu, biaya penjualan dapat disebut beban penjualan. Sebaliknya biaya bahan baku Rp10.000,00 tujuannya untuk membuat produk jadi dan produk dalam proses (harta), belum habis dipakai untuk memperoleh laba, tetapi habis dipakai untuk memperoleh harta.

Laporan keuangan berupa neraca dan laporan rugi-laba yang dihasilkan akunting merupakan suatu realisasi (aktual) yang akan diperbandingkan dengan anggaran (rencana). Agar dapat memperbandingkan antara realisasi dengan anggaran maka rekening yang dipergunakan dalam akunting harus, sama dengan rekening yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran. Suatu anggaran harus mengikuti format laporan akunting yang berkaitan dengan operasi, masukan, keluaran, dan posisi keuangan yang digunakan perusahaan. Metode dan teknik yang diterapkan dalam akunting harus diterapkan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian seorang penyusun anggaran mutlak harus menguasai metode dan teknik akunting, terutama dalam penyusunan anggaran laporan rugi-laba dan anggaran neraca.

Anggaran dalam beberapa hal didasarkan pada data historis yang sebagian besar dihasilkan oleh sistem akunting dan pengawasan menyangkut pengukuran hasil yang telah direalisasikan. Akibatnya untuk dapat menyelenggarakan perencanaan dan pengendalian laba yang sehat harus diselenggarakan sistem akunting pertanggung jawaban. Sistem akunting pertanggung jawaban adalah suatu sistem akunting yang dipola lebih dulu sesuai dengan tanggung jawab dari tiap bagian dalam organisasi. Perbandingan antara realisasi (aktual) dengan anggaran tidak ada gunanya bila pengelompokan rekening dalam sistem akunting tidak sesuai dengan anggaran. Daftar rekening (stelsel rekening) harus dikembangkan menurut pusat pertanggung jawaban dan harus dilengkapi dengan perintah standar untuk penetapan

beban (expense) dan pendapatan (revenues) pada tiap jenis rekening.

Penganggaran memang berkaitan secara unik dengan sistem akunting perusahaan dalam hal-hal:

1. Komponen keuangan dari suatu anggaran yang umumnya disusun dalam suatu format akunting;
2. Penganggaran perusahaan mempunyai kaitan erat dengan akunting manajemen, yaitu berupa akunting harga pokok standar, akunting penentuan harga pokok variabel (variable costing) dan penganggaran merupakan bagian dari akuntansi manajemen;
3. Akunting keuangan mencatat transaksi waktu yang lalu, sedangkan penganggaran perusahaan mencatat transaksi waktu akan datang. Dalam hal ini anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan transaksi keuangan. Untuk memperbandingkan anggaran dengan realisasi diperlukan data yang dihasilkan oleh akunting keuangan. Penganggaran merupakan perencanaan akunting, sedangkan akunting keuangan merupakan pelaksanaan akunting.
4. Akunting keuangan memberikan masukan data historis yang relevan terutama untuk tujuan analisis dalam pengembangan anggaran perusahaan.

Oleh karena beberapa hal yang telah diuraikan tersebut maka penganggaran termasuk bidang akunting.

Berikut ini beberapa dasar yang menyatakan bahwa penganggaran (budgeting) termasuk bidang akunting. Menurut Sigit (1987:4) mengemukakan bahwa pada abad ke-20 akunting meliputi *bookkeeping, cost accounting, budgeting, auditing, analisis laporan keuangan, government accounting, social accounting, accounting theory*, dan sebagainya. Menurut Soemarso (1990:8-10) bidang akunting meliputi akunting keuangan, akunting pemeriksaan, akunting manajemen, akunting biaya, akunting perpajakan, sistem informasi, penganggaran (budgeting), akunting pemerintahan. Sugiarto dan Suwardjono (1995:8) mengemukakan bidang spesialisasi

akunting terdiri atas akunting keuangan, auditing, akunting biaya, akunting manajemen, akunting perpajakan, sistem akunting, akunting anggaran, akunting pemerintahan. Moechtar (1993:16) mengemukakan bahwa akuntan biasanya di samping mengerjakan akunting umum diberi juga tugas lain, di antaranya akunting biaya, penyusunan anggaran belanja, dan pemeriksaan akunting intern. Jusuf (1997:10) mengemukakan bidang akunting intern terdiri atas akunting umum, akunting biaya penganggaran, perancangan sistem akunting, pemeriksaan intern. Fess & Warren (1987:16-17) mengemukakan bidang spesialisasi akunting terdiri atas *financial accounting, auditing, cost accounting, managerial accounting, tax accounting, accounting system, budgetary accounting, international accounting, social accounting, accounting instruction*. Horngren dkk (1997:46-47) mengemukakan bidang akunting meliputi pemeriksaan (auditing), akunting perpajakan, konsultasi manajemen, akunting biaya, penganggaran (budgeting), perancangan sistem informasi (pemeriksaan intern).

Jadi dapat disimpulkan bahwa penganggaran masuk dalam bidang akunting, karena penganggaran merupakan pedoman pelaksanaan transaksi keuangan, pemeriksaan (auditing) antara lain dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan laporan akunting keuangan (pelaksanaan) agar dapat dipastikan tidak terdapat penyimpangan.

4.3 Hubungan Penganggaran dengan Manajemen Keuangan

Salah satu fungsi manajemen yang pertama dan utama adalah perencanaan. Dalam hal ini manajemen keuangan, fungsi manajemen keuangan yang pertama dan utama adalah perencanaan keuangan. Penganggaran merupakan perencanaan keuangan. Oleh karena penganggaran merupakan perencanaan keuangan, sedangkan salah satu fungsi manajemen keuangan adalah perencanaan keuangan maka penganggaran merupakan salah satu bagian dari

manajemen keuangan. Dengan demikian ruang lingkup manajemen keuangan lebih luas daripada penganggaran, sebab penganggaran tidak mencakup manajemen keuangan, tetapi manajemen keuangan mencakup penganggaran.

Dalam penganggaran misalnya: terdapat penganggaran sediaan bahan baku dengan cara menggunakan kuantitas pesanan ekonomis (KPE) dan pada saat pesan kembali terdapat penganggaran kas dan terdapat penganggaran barang modal, dalam manajemen keuangan juga terdapat penganggaran yang demikian.

4.4 Hubungan Penganggaran dengan Manajemen

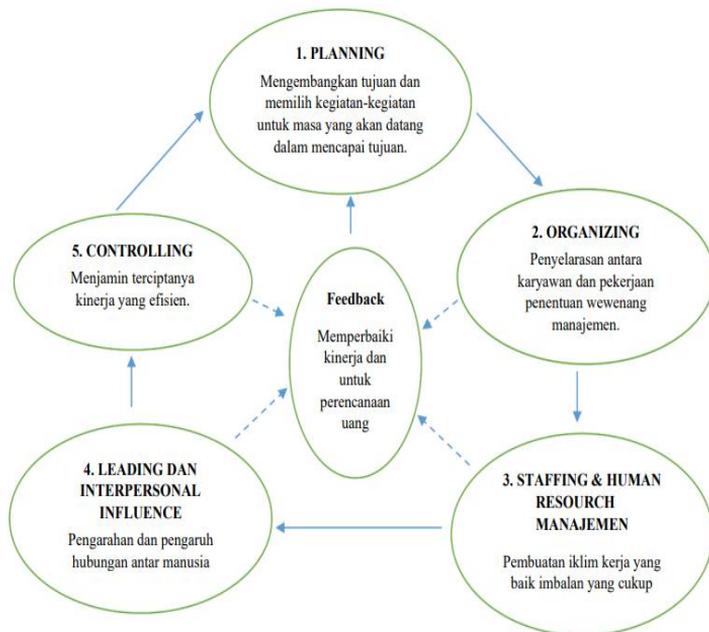
Sebagaimana telah diutarakan sebelumnya, penganggaran adalah patokan kinerja, alat pengkoordinasi pekerjaan juga alat pengendalian pekerjaan. Setelah mengetahui dan terbiasa membuat anggaran, suatu korporasi mempunyai keterampilan untuk memproyeksikan dinamika di masa mendatang serta pengaruhnya untuk kegiatan bisnis, dan mempersiapkan dari awal semua alat yang dibutuhkan agar meraih sasaran dan hasil - hasil yang ingin dicapai. Melalui anggaran, bukan saja penjadwalan aktifitas yang bisa dilaksanakan, namun juga pengkoordinasian dan pengawasannya. Fungsi perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan dalam ilmu manajemen secara keseluruhan kelihatan dipembuatan anggaran.

Rangkaian aktifitas dimana satu dan lainnya berkaitan agar dilaksanakan pimpinan departemen atas sebuah korporasi adalah:

1. Membuat program bertujuan sebagai patokan pekerjaan.
2. Membuat struktur organisasi pekerjaan yakni pendelegasian wewenang dan pembagian tanggungjawab para pekerja yang ada di korporasi.
3. Menuntun, memberikan arahan serta mengawasi semua pekerja.

4. Menimbulkan pengkoordinasian dengan kerjasama yang sesuai diantara seluruh departemen tersedia dalam institusi.
5. Menjalankan pengawasan dan pengendalian atas pekerjaan semua tenaga kerja untuk mengaktualisasikan hal - hal yang ada di penjadwalan korporasi sebagaimana ketentuan organisasi.

Adapun Proses pengaturan tersebut diperlihatkan melalui gambar berikut :



Gambar 4.2 Proses Manajemen

BAB 5

ALAT ANALISIS PENGANGGARAN PERUSAHAAN

5.1 Alat dalam analisis penganggaran perusahaan

Alat Analisis yang dijelaskan pada bab ini ada 3 pendekatan yaitu menggunakan alat analisis *Break Event Point* (BEP), alat analisis Leverage dan alat analisis rasio keuangan. Sebelum mempelajari ketiga alat analisis ini, kalian harus sudah memahami cara penyusunan laporan keuangan dan cara membaca laporan keuangan perusahaan yang mana data ini dijadikan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan untuk membuat anggaran perusahaan.

1. Alat Analisis Break Event Point (BEP)

Break Even Point (BEP) merupakan suatu kondisi perusahaan yang mana dalam operasionalnya tidak mendapat keuntungan dan juga tidak menderita kerugian. Dengan kata lain, antara pendapatan dan biaya pada kondisi yang sama, sehingga labanya adalah nol. Analisa *Break Even Point* (BEP) adalah teknik analisa untuk mempelajari hubungan antara volume penjualan dan profitabilitas. Analisa ini disebut juga sebagai analisa impas, yaitu suatu metode untuk menentukan titik tertentu dimana penjualan dapat menutup biaya, sekaligus menunjukkan besarnya keuntungan atau kerugian perusahaan jika penjualan melampaui atau berada di bawah titik.

Break even point adalah posisi dimana perusahaan tidak memperoleh laba dan tidak menderita kerugian. BEP atau titik impas sangat penting bagi manajemen untuk mengambil keputusan untuk menarik produk atau mengembangkan produk, atau untuk menutup anak

perusahaan yang tidak menguntungkan. Dengan kata lain, suatu usaha dikatakan impas jika jumlah pendapatan atau revenue (penghasilan) sama dengan jumlah biaya, atau apabila laba kontribusi hanya dapat digunakan untuk menutup biaya tetap saja.

Menurut Djarwanto dalam buku Rusdiana (2014) Break even point adalah suatu keadaan impas, yaitu apabila telah disusun perhitungan laba dan rugi suatu periode tertentu, perusahaan tidak mendapat keuntungan dan tidak menderita rugi.2 Horngren dkk (2006) mengatakan bahwa Break even point atau titik impas merupakan suatu tingkat penjualan dimana laba operasinya adalah nol: Total pendapatan sama dengan total pengeluaran. Menurut Simamora (2012) Titik Impas adalah volume penjualan dimana jumlah pendapatan dan jumlah bebannya sama, tidak ada laba maupun rugi bersih. Menurut Hansen dkk (2011), Titik Impas (break even point) adalah titik dimana total pendapatan sama dengan total biaya, titik dimana laba sama dengan nol. Halim dkk mendefinisikan impas merupakan istilah yang digunakan untuk menyebutkan suatu kondisi usaha, pada saat perusahaan tidak memperoleh laba tetapi tidak menderita rugi (Halim, 2011).

Analisis impas (Break Event Point) juga merupakan suatu cara untuk mengetahui volume penjualan minimum agar suatu usaha tidak menderita rugi, tetapi juga belum memperoleh laba (dengan kata lain labanya sama dengan nol). Dalam analisis break even point memerlukan informasi mengenai penjualan dan biaya yang dikeluarkan. Laba bersih akan diperoleh bila volume penjualan melebihi biaya yang harus dikeluarkan, sedangkan perusahaan akan menderita kerugian bila penjualan hanya cukup untuk menutup sebagian biaya yang dikeluarkan, dapat dikatakan dibawah titik impas.

Analisis break even point tidak hanya memberikan informasi mengenai posisi perusahaan dalam keadaan impas atau tidak, namun analisis break even point sangat membantu manajemen dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Tujuan analisis titik impas adalah untuk mengetahui tingkat aktivitas dimana pendapatan hasil penjualan sama dengan jumlah semua biaya variabel dan biaya tetapnya. Apabila suatu perusahaan hanya mempunyai biaya variabel saja, maka tidak akan muncul masalah break even dalam perusahaan tersebut.

Masalah break-even baru muncul apabila suatu perusahaan di samping mempunyai biaya variabel juga mempunyai biaya tetap. Besarnya biaya variabel secara totalitas akan berubah-ubah sesuai dengan perubahan volume produksi, sedangkan besarnya biaya tetap secara totalitas tidak mengalami perubahan meskipun ada perubahan volume produksi. Adapun biaya yang termasuk golongan biaya variabel pada umumnya adalah bahan mentah, upah buruh langsung (direct labor), komisi penjualan. Sedangkan yang termasuk golongan biaya tetap pada umumnya adalah depresiasi aktiva tetap, sewa, bunga utang, gaji pegawai, gaji pimpinan, gaji staf research, dan biaya kantor. Analisis Break Even Point berguna apabila beberapa asumsi dasar dipenuhi. Dalam kenyataan yang sebenarnya lebih banyak asumsi yang tidak dapat dipenuhi. Namun demikian perubahan asumsi ini tidak mengurangi validitas dan kegunaan analisa BEP sebagai suatu alat bantu pengambilan keputusan. Hanya saja diperlukan suatu modifikasi tertentu dalam penggunaannya.

Manfaat analisis break even poin sangat banyak, namun secara umum adalah untuk mengetahui titik pulang pokok dari sebuah usaha. Dengan diketahuinya titik pulang pokok, manajemen dapat mengetahui harus memproduksi atau menjual pada jumlah berapa unit agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Kelemahan dari analisa break even point antara lain bahwa hanya ada satu macam barang yang diproduksi atau dijual. Jika lebih dari satu macam maka kombinasi atau komposisi penjualannya (sales mix) akan tetap konstan. Jika dilihat di jaman sekarang ini bahwa perusahaan untuk meningkatkan daya saingnya mereka menciptakan banyak produk, jadi sangat sulit dan ada satu asumsi lagi yaitu harga jual persatuan barang tidak akan berubah berapa pun, jumlah satuan barang yang dijual, atau tidak ada perubahan harga secara umum.

Analisa break even point jangka waktu penerapannya terbatas, biasanya hanya digunakan di dalam pembuatan proyeksi operasi selama setahun. Apabila perusahaan mengeluarkan biaya-biaya untuk advertensi ataupun biaya lainnya yang cukup besar dimana hasil dari pengeluaran tersebut (tambahan investasi) tidak akan terlihat dalam waktu yang dekat sedangkan operating cost sudah meningkat, maka sebagai akibatnya jumlah pendapatan yang harus dicapai menurut analisa break even point agar dapat menutup semua biaya-biaya operasi yang bertambah besar juga. Dalam menghitung Break Even Point (BEP) kita dapat menggunakan metode persamaan, metode kontribusi unit, maupun metode grafis. Apapun metode yang kita gunakan hasilnya sama.

Biaya-biaya yang diperhitungkan dalam analisa impas adalah biaya-biaya operasi seperti gaji staf, biaya penyusutan/depresiasi (yang termasuk biaya operasi tetap), dan komisi penjualan, bahan baku & upah tenaga kerja langsung (sebagai contoh biaya operasi variabel). Dalam hal ini beban bunga tidak termasuk biaya operasi sebab biaya bunga termasuk biaya keuangan. Oleh karenanya, sebagai langkah awal pembahasan difokuskan pada rencana operasi perusahaan, yaitu perhitungan BEP Operasional. Tahap selanjutnya adalah pembahasan tentang rencana pembiayaan atau BEP Finansial. Dengan

demikian pula, analisa break even ini terkait dengan konsep Degree of Operating Leverage (DOL) & Degree of Financial Leverage (DFL).

Apabila suatu perusahaan hanya mempunyai biaya variabel saja, maka tidak akan muncul masalah break-even dalam perusahaan tersebut. Masalah break-even baru muncul apabila suatu perusahaan di samping mempunyai biaya variabel juga mempunyai biaya tetap. Besarnya biaya variabel secara totalitas akan berubah-ubah sesuai dengan perubahan volume produksi, sedangkan besarnya biaya tetap secara totalitas tidak mengalami perubahan meskipun ada perubahan volume produksi.

Adapun biaya yang termasuk golongan biaya variabel pada umumnya adalah bahan mentah, upah buruh langsung (direct labor), komisi penjualan. Sedangkan yang termasuk golongan biaya tetap pada umumnya adalah depresiasi aktiva tetap, sewa, bunga utang, gaji pegawai, gaji pimpinan, gaji staf research, dan biaya kantor.

Dana pinjaman yang diperoleh dari lembaga keuangan baik itu bank dan non bank, ketika sebuah perusahaan mengajukan kredit, ada kewajiban untuk memaparkan studi kelayakan usaha yang intinya harus dapat meyakinkan pihak kreditor, bahwa usaha tersebut pantas untuk dibiayai dan memiliki prospek yang positif. Salah satu indikator yang umum digunakan oleh kreditor adalah tingkat Break Even Point (BEP). Selanjutnya untuk menyamakan persepsi, mari kita bahas apa sebenarnya yang disebut dengan Break Even Point (BEP). Dalam bahasa umum, Break Even Point (BEP) dapat disebut juga sebagai Titik pulang Pokok. Titik pulang pokok memiliki makna saat/kapan modal yang digunakan akan kembali. Dalam menghitung Break Even Point (BEP) diperlukan data-data sebagai berikut:

- a. Biaya tetap, adalah biaya yang jumlahnya tetap walaupun usaha anda tidak sedang berproduksi seperti

biaya gaji karyawan, biaya penyusutan peralatan usaha, biaya asuransi.

- b. Biaya Variabel adalah biaya yang jumlahnya akan meningkat seiring dengan peningkatan jumlah produksi. Misalnya bahan baku, bahan bakar, biaya listrik dan lain-lain.
- c. Harga per unit adalah harga jual barang atau jasa yang dihasilkan.
- d. Biaya Variabel per unit adalah total biaya variable dibagi dengan jumlah unit yang di produksi atau dengan kata lain biaya rata-rata per unit.
- e. Margin Kontribusi per unit adalah selisih harga jual per unit dengan biaya variable per unit.
- f. Rasio Margin Kontribusi adalah margin kontribusi dibagi dengan penjualan.

2. Alat Analisis Leverage

Leverage merupakan tingkat kemampuan perusahaan dalam menggunakan aset atau modal yang memiliki biaya tetap (hutang atau saham) dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan yang bersangkutan. Diharapkan setelah perusahaan menerapkan leverage ini, tingkat kekayaan perusahaan juga ikut meningkat.

Permasalahan leverage akan selalu dihadapi oleh perusahaan. Pengertian lain dari leverage menurut Lukman Syamsuddin (2011:89) "Leverage adalah kemampuan perusahaan untuk menggunakan aset atau dana yang mempunyai biaya tetap (fixed cost assets or funds) untuk memperbesar tingkat penghasilan (return) bagi pemilik perusahaan". Kebijakan leverage timbul jika perusahaan dalam membiayai kegiatan operasionalnya menggunakan dana pinjaman atau dana yang mempunyai beban tetap seperti beban bunga. Tujuan perusahaan mengambil kebijakan leverage yaitu dalam rangka meningkatkan dan memaksimalkan kekayaan dari pemilik

perusahaan itu sendiri. *Leverage* selalu berurusan dengan biaya tetap operasi maupun biaya finansial.

Biaya tetap operasi adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan karena mengadakan kegiatan investasi, baik itu investasi perlengkapan, peralatan ataupun juga investasi jangka panjang. Biaya tetap yang telah perusahaan hitung merupakan dampak yang harus menjadi tanggung jawab perusahaan karena telah melakukan fungsi finansial dan juga keputusan dalam mengatur laju keuangan perusahaan. Biaya tetap adalah biaya yang tidak dipengaruhi oleh aktivitas operasi perusahaan. Artinya, biaya tetap ini tidak ada kaitannya dengan penjualan perusahaan oleh karena itu, biaya ini menjadi resiko yang harus ditanggung oleh perusahaan.

Biaya tetap perusahaan dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu:

- a. Biaya tetap operasi Merupakan biaya yang muncul akibat dari segala aktivitas operasional yang terjadi di dalam perusahaan. Resiko yang muncul merupakan resiko operasional. Tiap tindakan ataupun keputusan operasional yang dibuat, memiliki resiko masing-masing yang berbeda proporsinya. Contoh dari biaya ini adalah sewa gudang, biaya pemeliharaan mesin dan peralatan, dan lain-lain sehubungan dengan aktivitas operasional perusahaan.
- b. Biaya tetap keuangan Adalah biaya tetap yang berasal dari perusahaan karena perusahaan menggunakan hutang sebagai sumber pendanaan untuk kelangsungan segala kegiatan perusahaan. Resiko yang ditimbulkan dari biaya ini disebut resiko keuangan. Contohnya adalah biaya bunga.
- c. Biaya tetap total Adalah hasil kombinasi dari biaya tetap operasi dan keuangan. Resiko bisnis atau resiko perusahaan, merupakan resiko yang harus dihadapi oleh perusahaan karena menggunakan biaya tetap total ini.

Jenis-jenis leverage:

a. Leverage Operasi (Operating Leverage)

Leverage operasi (operating leverage) terjadi setiap saat perusahaan menggunakan aset yang menimbulkan biaya tetap. Apabila perusahaan tidak menggunakan biaya yang tetap, dengan kata lain semuanya variabel, maka perusahaan akan berada dalam posisi yang menguntungkan. Pada saat perusahaan mengurangi kegiatannya, biayanya juga akan berkurang secara proporsional juga. Selama harga jual masih lebih tinggi daripada biaya variabelnya, perusahaan tersebut akan memperoleh laba. Beda halnya jika perusahaan menanggung biaya tetap, maka akan ada batas minimal perusahaan harus memproduksi (dan menjual) agar tidak menderita rugi. Namun, perusahaan mempunyai sejumlah pengendalian terhadap leverage operasi (operating leverage) mereka. Meskipun menggunakan lebih banyak leverage operasi, umumnya meningkatkan resiko suatu perusahaan atau proyek, leverage operasi yang lebih tinggi juga meningkatkan tingkat pengembalian yang diharapkan.

b. Leverage Keuangan (Financial Leverage)

Leverage keuangan (financial leverage), yaitu perubahan biaya keuangan (yang sifatnya tetap) yang lebih kecil akan mengakibatkan perubahan harga yang besar. Misalnya; biaya bunga, biaya pinjaman dan lain-lain yang berhubungan dengan hutang. Leverage keuangan (financial leverage) mengacu pada penggunaan sekuritas yang memberikan penghasilan tetap yaitu, hutang dan saham preferen dan resiko keuangan (financial risk). Selain itu leverage keuangan (financial leverage) juga dapat didefinisikan sebagai kemampuan perusahaan dalam menggunakan kewajiban-kewajiban finansial yang sifatnya tetap (fixed financial cost) untuk memperbesar pengaruh perubahan EBIT terhadap pendapatan per lembar

saham biasa (Earning Per Share / EPS). Penggunaan leverage keuangan (financial leverage) dapat meningkatkan ROE yang diharapkan, namun leverage juga meratakan distribusi probabilitas dan meningkatkan probabilitas terjadinya kerugian besar, sehingga menambah resiko yang ditanggung pemegang saham.

c. Leverage Total (Total Leverage)

Bila leverage operasi (operating leverage) dan leverage keuangan (financial leverage) digabung maka akan menghasilkan total leverage, yaitu perubahan earning untuk pemegang saham yang dipengaruhi oleh penjualan. Secara umum total leverage dihitung dengan membagi kontribusi margin dengan laba operasi dikurangi bunga. Apabila leverage keuangan dikombinasikan dengan leverage operasi, pengaruh perubahan penjualan terhadap laba per lembar saham menjadi semakin besar. Kombinasi dari kedua leverage tersebut meningkatkan penyebaran dan resiko dari berbagai kemungkinan laba per lembar saham. Total resiko ini akan bertambah besar dengan meningkatnya total leverage, demikian pula sebaliknya.

3. Alat Analisis Rasio Keuangan

Analisis rasio keuangan merupakan hal yang penting dalam dunia bisnis, terutama untuk manajemen, investor dan calon investor.

Melalui analisis ini, investor dapat menentukan besarnya investasi yang akan ditanamkan. Selain investor, analisis rasio keuangan juga bermanfaat untuk pihak manajemen sendiri, karena dapat digunakan untuk menilai perkembangan bisnis.

Analisis rasio keuangan (financial ratio analysis) adalah alat untuk mengukur kinerja perusahaan berdasarkan data perbandingan yang ditulis dalam laporan keuangan seperti laporan neraca, laba rugi, dan

arus kas dalam satu periode tertentu. Hal ini biasanya dilakukan oleh akuntan pada akhir periode perusahaan dalam satu tahun.

Hasil analisis kemudian dilaporkan kepada pihak manajemen sebagai pedoman informasi untuk menentukan keputusan atau kebijakan perusahaan di periode selanjutnya. Analisis keuangan juga berada dalam balanced scorecard, alat untuk mengukur kinerja perusahaan, seberapa efektif strategi yang telah digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Kegiatan ini bukan hanya ditujukan kepada pihak manajemen, namun juga pihak lain seperti investor ataupun kreditor. Bagi mereka, analisis rasio keuangan menjadi bahan penilaian seberapa sehat perusahaan tersebut pantas mendapatkan suntikkan investasi atau pinjaman dana untuk dikelola.

Selain menjadi alat ukur sehat-tidaknya sebuah perusahaan, analisis rasio keuangan memiliki manfaat lainnya yaitu;

- a. Melihat tren kinerja perusahaan dalam satu periode tertentu.
- b. Bahan evaluasi sumber daya perusahaan seperti *supplier*, peralatan, proses produksi bahkan karyawan itu sendiri.
- c. Sebagai acuan investor untuk memilih perusahaan.
- d. Sebagai bahan pertimbangan kreditor.
- e. Menilai efektifitas strategi perusahaan dalam membangun keunggulan kompetitif.
- f. Analisis kekuatan internal dan kemampuan daya saing perusahaan dengan kompetitor.
- g. Sebagai bahan referensi audit internal transaksi yang terjadi pada perusahaan baik dari sektor keuangan, operasional, atau sektor lain.
- h. Menentukan nilai kewajaran keuntungan yang diperoleh perusahaan.

Berdasarkan poin-poin di atas peran analisis laporan keuangan ini intinya memiliki dua peran; sebagai bahan pertimbangan dan evaluasi baik oleh pemilik usaha maupun pihak internal seperti kreditur atau investor.

Paling umum metode yang digunakan dalam analisis rasio keuangan perusahaan adalah analisis common size dan time series.

a. Analisis Common Size.

Analisis common size adalah membandingkan perubahan dalam pos-pos dengan total aktiva, pasiva, dan penjualan. Perbandingan ini disajikan dalam persentase per komponen dalam laporan keuangan baik dalam laporan neraca maupun laba rugi. Dalam analisis ini, perusahaan akan mendapatkan informasi berupa komposisi investasi (aktiva) dan struktur modal (pasiva). Komposisi investasi yang dimaksud adalah posisi relativitas aktiva lancar terhadap aktiva tetap. Sedangkan struktur modal menggambarkan relativitas utang perusahaan terhadap modal sendiri. Analisis common size dilakukan juga untuk membandingkan data-data laporan keuangan perusahaan periode berjalan dengan sebelumnya, membandingkan antar kompetitor, atau perbandingan dengan industri.

b. Analisis Time Series dan Forecasting.

Analisis ini digunakan untuk membandingkan data keuangan pada periode tertentu terutama sebagai bahan peramalan atau proyeksi kondisi keuangan di masa depan. Dalam analisis ini, ada beberapa poin yang harus diperhatikan dimana poin-poin tersebut mempengaruhi perubahan struktur keuangan yaitu; peraturan pemerintah, perubahan kompetisi, perubahan teknologi dan juga akuisisi. Analisis ini juga bisa dilakukan dengan tiga pendekatan yaitu; ekonomi, statistik, dan visual. Biasanya analisis time series ini menggunakan indeks berupa angka-angka. Ada

beberapa langkah yang harus diperhatikan dalam melakukan analisis time series.

Pertama, menentukan tahun dasar. Penentuan tahun dasar bisa berdasarkan tahun pendirian, tahun perubahan struktur organisasi, tahun proyek, atau tahun-tahun dalam momen tertentu. Pos laporan keuangan tahun dasar nantinya dicatat sebagai indeks 100.

Kedua, menghitung angka indeks tahun lainnya menggunakan angka pos laporan keuangan tahun dasar sebagai penyebut.

Ketiga, memprediksi arah dan kecenderungan historis pos laporan keuangan. Terakhir, memberikan keputusan atas analisis tersebut.

Tren adalah pergerakan time series jangka panjang. Tren bisa dinyatakan dalam tren naik atau tren turun. Dalam data tren, Anda perlu melihat pola dalam jangka waktu yang cukup lama yaitu sekitar 15 hingga 20 tahun. Sedangkan data siklus merupakan bagian dari anomali bisnis yang biasanya berlangsung 2 hingga 10 tahun.

Jika tren bersifat makro, maka siklus bersifat mikro dimana bisa jadi dipengaruhi oleh faktor internal. Ada juga data musiman yaitu anomali data berdasarkan waktu tertentu atau waktu yang lebih pendek dalam satu tahun misalnya lebaran, libur natal, atau cuaca. Sedangkan data tidak teratur muncul akibat data berdasarkan waktu yang tidak menentu dalam jangka waktu yang tidak menentu juga (namun relatif pada jangka waktu yang pendek). Misalnya saja saat pandemi atau krisis politik.

5.2 Analisis penganggaran sebagai perencanaan dan pengendalian perusahaan

Pengendalian manajemen berperan dalam pencapaian kinerja keuangan. Untuk mengembangkan pengendalian manajemen yang efektif, organisasi harus memiliki kebijakan-kebijakan yang jelas dan program yang realistis. Proses pengendalian manajemen menyangkut pencapaian tujuan melalui implementasi strategi (Anthony & Govindarajan, 2000). Proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan : (1) Perencanaan Strategi (2) persiapan Anggaran (3) Pelaksanaan (4) Evaluasi kinerja (Anthony & Govindarajan, 2005:19). Anggaran merupakan salah satu alat pengendalian manajemen dalam mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran menempati urutan kedua dalam proses pengendalian manajemen formal. Dalam perencanaan strategis dibuat keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh organisasi dan taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program tersebut. Perencanaan strategis bermanfaat sebagai kerangka untuk mengembangkan anggaran tahunan.

Pengendalian anggaran adalah proses pengendalian kegiatan dengan menggunakan anggaran (Supriyono, 2000:40). Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian yang efektif jika dihubungkan dengan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan yang baik tanpa pengendalian yang efektif berakibat pemborosan dana dan waktu. Supriyono (2000:43) mengemukakan bahwa pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul apakah sudah menjadi "tanda bahaya" bagi organisasi atau unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan masa yang akan datang.

1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Rencana adalah langkah realistis yang telah ditentukan sebelumnya. Rencana memuat rincian untuk mencapai tujuan, rencana harus menentukan kriteria penilaian dan standar pengukuran serta memberi peluang bagi kreativitas dan fleksibilitas (Shim & Siegel, 2000). Perencanaan strategis (penyusunan program atau perencanaan jangka panjang atau perencanaan proyek) adalah proses pembuatan keputusan mengenai program-program yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi dan taksiran jumlah sumber-sumber yang akan dialokasikan untuk setiap program. Program adalah kegiatan pokok yang akan dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk mengimplementasikan strategi-strategi yang telah ditetapkan dalam perumusan strategi. Perumusan strategi adalah proses pembuatan keputusan mengenai tujuan-tujuan dan strategi baru. Perencanaan strategis biasanya mencakup penyusunan rencana jangka panjang, misalnya dengan jangka waktu 5 atau 10 tahun, yang dihubungkan dengan proyek-proyek tertentu sehingga perencanaan strategis sering disebut juga dengan perencanaan proyek (Supriyono, 2000).

Menurut Supriyono (2000) perencanaan strategis meliputi tiga kegiatan pokok yang dapat dipisahkan namun saling berhubungan. Untuk perusahaan baru, ketiga macam kegiatan pokok tersebut adalah:

- a. Penyusunan dan analisis usulan program baru dan pembuatan keputusan atas usulan program tersebut.
- b. Penelaahan program yang sedang berjalan.
- c. Sistem pengkoordinasian program yang terpisah sehingga dapat mengoptimalkan fungsi perusahaan sebagai fungsi kesatuan.

Untuk perusahaan yang sudah berjalan dan sudah memiliki program yang sedang berjalan, urutan ketiga macam kegiatan pokok perencanaan strategis tersebut meliputi:

- a. Penelaahan program yang sedang berjalan.
- b. Penyusunan dan analisis usulan program baru dan pembuatan keputusan atas usulan program tersebut.
- c. Sistem pengkoordinasian program yang terpisah sehingga dapat mengoptimalkan fungsi perusahaan sebagai suatu kesatuan.

Proses Perencanaan

Suatu rencana merupakan outline yang terinci dan terstruktur untuk mencapai tujuan jangka panjang. Suatu tujuan ialah target yang dapat dikuantifisir. Perencanaan dimulai pada segmen bisnis terkesil menurut pendekatan bottom up. Harus ada kategorisasi produk, jasa, fasilitas, dan pasar. Laporan kinerja harus diterbitkan tiap bulan. Komunikasi yang baik diperlukan dalam proses anggaran. Manajer departemen harus dapat membuat sasaran anggaran menjadi jelas untuk para bawahan mereka. Manajer harus membandingkan anggarannya dengan tahun-tahun lalu, dengan departemen lain dalam perusahaan yang sama, dan dengan departemen serupa di perusahaan sejenis. Wilayah-wilayah yang menjanjikan peluang dan masalah-masalah yang harus dipecahkan juga harus didata (Shim & Siegel, 2000).

Efisiensi Perencanaan

Anggaran Anggaran merupakan rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan serta sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu. Anggaran sebagai salah satu alat yang digunakan didalam pengendalian biaya. Jika anggaran disusun dengan baik maka akan memudahkan penilaian tingkat efisiensi setiap material. Pengendalian biaya berdasarkan anggaran dapat dilakukan dengan membandingkan anggaran yang dibuat dengan realisasinya, dimana perbandingan ini dapat ditinjau dari kuantitas dan harga material (Sofyan Safri Harahap, 2001).

2. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu alat dari alat-alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi, yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005). Pengendalian manajemen merupakan beberapa bentuk kegiatan perencanaan dan pengendalian kegiatan yang terjadi pada suatu organisasi (Halim dkk, 2000). Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa suatu kegiatan dalam organisasi dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai tujuan.

Pada suatu kegiatan organisasi, banyak tindakan manajemen yang tidak sistematis. Keadaan tidak memungkinkan bagi seorang manajer untuk menggunakan aturan sistem yang telah ditetapkan, sehingga manajer menggunakan pertimbangan pribadinya dalam bertindak. Kegiatan seperti ini biasanya berkaitan dengan interaksi antara manajer yang satu dengan yang lainnya dan manajer dengan bawahannya. Ketepatan sistem itu sendiri akhirnya tergantung pada kemampuan manajer mengatur seseorang, tidak lagi berdasarkan aturan yang ditentukan oleh sistem tersebut.

Pengendalian menurut Hansen & Mowen (1995) adalah proses penetapan standar, dengan menerima umpan balik berupa kinerja sesungguhnya, dan mengambil tindakan yang diperlukan jika kinerja sesungguhnya berbeda secara signifikan dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Menurut Mulyadi dan Setyawan (1999), sistem pengendalian manajemen memiliki dua komponen: struktur dan proses sistem.

Struktur sistem merupakan komponen-komponen yang berkaitan satu dengan lainnya bersamasama membentuk suatu sistem. Struktur sistem pengendalian manajemen yang terdiri dari tiga komponen: struktur organisasi, jaringan informasi, dan sistem penghargaan.

Proses sistem merupakan tahap-tahap yang harus dilalui oleh sistem untuk mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem menjelaskan bekerjanya masing-masing komponen-komponen pembentuk sistem (struktur) dalam mewujudkan tujuan sistem. Proses sistem pengendalian manajemen melalui enam tahap: perumusan strategi, perencanaan strategik, penyusunan strategik, penyusunan program, implementasi, dan pengendalian.

Menurut Suadi (1995), pengendalian manajemen dapat dilihat dari dua aspek, yaitu struktur pengendalian manajemen: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi serta proses pengendalian manajemen tugas, pelaporan dan kompensasi bagi manajemen. Menurut Maciariello (1994), sistem pengendalian manajemen terdiri dari struktur pengendalian manajemen dan proses pengendalian manajemen. Struktur pengendalian manajemen terdiri dari: (1) struktur organisasi; (2) otonomi yang didelegasikan pada para manajer; (3) pembentukan pusat-pusat pertanggungjawaban; (4) pengukuran kinerja dan balas jasa; dan (5) sistem informasi yang mengalir di antara bagianbagian dalam organisasi. Proses pengendalian manajemen terdiri dari: (1) penentuan sasaran dan tujuan; (2) pengevaluasian prestasi; (3) pembuatan keputusan agar organisasi tetap berjalan pada jalurnya; (4) pengimplementasian keputusan melalui manusia; dan (5) penggunaan umpan balik hasil-hasil keputusan.

3. Struktur Pengendalian Manajemen

Struktur pengendalian manajemen terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban yang dipimpin oleh manajer pusat pertanggungjawaban. Masing-masing manajer bertanggung jawab sesuai dengan tugas dan wewenangnya yang mengacu pada ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Aktivitas setiap pusat pertanggungjawaban berkaitan dengan penggunaan input

dan menghasilkan output dari kegiatannya. Berdasarkan hubungan antara input dan output tersebut, Anthony dan Govindarajan (2005) mengklasifikasikan pusat-pusat pertanggungjawaban ke dalam empat tipe sebagai berikut:

- a. Pusat pendapatan Pusat pendapatan merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh manajer yang bertanggung jawab pada aktivitas unit organisasi yang dipimpinnya yang diukur dalam unit moneter. Kinerja pusat pertanggungjawaban diukur atas dasar pendapatan yang diperoleh dengan membandingkan antara pendapatan sesungguhnya yang diperoleh dengan yang dianggarkan.
- b. Pusat biaya Pusat biaya adalah suatu unit pertanggungjawaban yang kinerjanya dinilai berdasarkan biaya pada pusat pertanggungjawaban. Input pada pusat biaya diukur dalam unit moneter, sedangkan outputnya tidak diukur dalam unit moneter. Pusat biaya dibedakan ke dalam pusat biaya standar atau pusat biaya teknik (standar or engineered expense center) dan pusat biaya kebijakan (discretionary expense center).
- c. Pusat laba Pusat laba adalah suatu pusat pertanggungjawaban yang diukur prestasinya atas dasar laba yang diperoleh. Input dan output pada pusat laba dinyatakan dalam satuan moneter.
- d. Pusat investasi Pusat investasi merupakan pusat pertanggungjawaban yang prestasinya diukur dengan membandingkan antara laba dan jumlah investasi yang digunakan. Pengukuran prestasi pada pusat investasi ditujukan untuk mengetahui kontribusi yang diberikan dan dihasilkan bagi unit usaha dan perusahaan.

4. Proses pengendalian manajemen

Proses pengendalian manajemen formal meliputi kegiatan-kegiatan: perencanaan strategi, penyusunan anggaran, pelaksanaan, dan evaluasi (Halim dkk, 2000):

- a. 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 untuk tiap-tiap program jangka panjang beberapa tahun yang akan datang.
- b. Penyusunan anggaran adalah proses pengoperasionalan rencana dalam bentuk pengkuantifikasian, biasanya dalam unit moneter, untuk kurun waktu tertentu.
- c. Pelaksanaan. Selama tahun anggaran manajer melakukan program atau bagian dari program yang menjadi tanggung jawabnya. Laporan yang dibuat hendaknya menunjukkan dapat menyediakan informasi tentang program dan pusat pertanggungjawaban.
- d. Evaluasi kinerja merupakan kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen untuk menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban prestasi kerja dapat dilihat dari efisiensi 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.

5. Efisiensi Pengendalian

Anggaran Efisiensi pengendalian anggaran menurut horngen (2006) yaitu perbedaan antara jumlah aktual (realisasi) dan jumlah yang diharapkan/dianggarkan (direncanakan). Setiap aktivitas aktual diketahui di akhir periode, rumus yang digunakan untuk menghitung jumlah kelonggaran anggaran untuk volume aktivitas aktual yang dicapai. Satu anggaran yang disesuaikan ke aktivitas aktual disebut dengan anggaran yang dilonggarkan (allowable budget) atau kelonggaran anggaran. Varians-varians yang digunakan dalam

mengevaluasi kinerja dari setiap departemen atau pusat biaya . Varians pengeluaran adalah selisih antara biaya aktual dengan kelonggaran anggaran (Hansen & Mowen, 2000).

6. Kinerja Keuangan Perusahaan

Kinerja menurut Hariandja (2002) adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh anggota organisasi atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi. Sedangkan menurut Ilyas (2002), kinerja merupakan penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel didalam organisasi. Sementara itu Wahjosumido (2002) mendefinisikan kinerja sebagai hasil interaksi yang terjadi antara persepsi dan motivasi pada diri seseorang yang dapat dilihat dari perilaku seseorang.

7. Profitabilitas

Kinerja keuangan pada penelitian ini dilihat dari profitabilitas. Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun sendiri (Fred W & Bringham, 2002). Profitabilitas juga didefinisikan bahwa mengukur efektivitas manajemen berdasarkan hasil pengembalian yang dihasilkan dari volume penjualan baik aktiva maupun sendiri. Penilaian kinerja perusahaan bagi manajemen dapat diartikan sebagai penilaian terhadap prestasi yang dapat dicapai. Dalam hal ini laba dapat digunakan sebagai ukuran dari prestasi yang dicapai dalam suatu perusahaan. Penilaian kinerja perusahaan penting dilakukan, baik oleh manajemen pemegang

saham, pemerintah, maupun pihak lain yang berkepentingan. Profitabilitas merupakan salah satu elemen dalam penilaian kinerja dan efisiensi perusahaan (Sutrisno, 2003).

Daftar Pustaka

- Anthony, Govindarajan. 2005. Sistem Pengendalian Manajemen. Buku Dua. Jakarta: Salemba Empat.
- Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan. 2000. Management Control System. McGraw-Hill Companies, Inc: New York.
- Fess, Philip E.; Warren, Carl S. (1987). Accounting Principles. Cincinnati: South-Western.
- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon ; penerjemah, Anassidik. 1995. Budgeting (penyusunan anggaran perusahaan) : perencanaan dan pengendalian laba. Jakarta : Bumi Aksara.
- Halim, Abdul. (2011). Analisis Investasi. Salemba Empat, Edisi kedua. Jakarta.
- Halim, Abdul. 2002. Analisis varian pendapatan asli daerah dalam laporan perhitungan anggaran pendapatan dan belanja daerah kabupaten/kota di Indonesia. Universitas Gadjah Mada. Disertasi.
- Hansen & Mowen. 2000. Manajemen Akuntansi. Erlangga: Jakarta.
- Hansen et.all, (2011). Akuntansi Manajerial. Salemba Empat. Jakarta.
- Hansen R. Don, Maryanne M. Mowen. (2005). Management Accounting, 7 th Edition, by. South - Western of Thomson Learning.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. (2002). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Grasindo.
- Hornngren et. all, (2006). Akuntansi. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Edisi ke-6. Jakarta.
- Hornngren, Charles T., Foster, George dan Datar, Srikant M. (1997). Edisi 9. Cost Accounting: A Managerial Emphasis, London : Prentice-Hall, Inc.
- Ilyas dan Siregar, 2002, "Penempatan Aktiva Produktif Bank Syariah", Jurnal Ekonomi Syariah Muamalah, vol. 1, no. 1.
- Jusup, Al Haryono. (1997). Dasar-Dasar Akuntansi, Jilid 1 Edisi 5, STIE YKPN, Yogyakarta.

- Maciariello, J.A., 1994, Management Control System, Prentice-Hall International Editions, Englewood New Jersey.
- Moechtar. H. Z.A. (1993). Dasar-dasar Akuntansi. I D M.
- Mulyadi : (2001) Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa, edisi ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi and Johny Setyawan., 1999, Sistem Pengendalian Manajemen: Sistem Pelipatgandaan Kinerja Perusahaan, Aditya Media, Yogyakarta.
- Nafaarin. M, 2012. Penganggaran Purusahaan, Edisi Ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Rusdiana, A. (2014). Manajemen Operasi. Pustaka Setia. Jakarta.
- Shim, Jae K & Siegel Joel G. 200. BudPT Gelora Akasara Pratama: Jakarta.
- Simamora, Henry. (2012). Akuntansi Manajemen.(Riau: Star Gate Publisher, Edisi ketiga.
- Soemarso S.R. (1990). Akuntansi : suatu pengantar. jilid 1. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suadi, Arif., 1995, Sistem Pengendalian Manajemen, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
- Wahjosumido. 2002. .HSHPLPSLQDQ GDQ 0RWLYDVL, Ghalia Indonesia: Jakarta.

TENTANG PENULIS



Galumbang Hutagalung, SE, MM, PhD; lahir di Kotapinang 6 Maret 1966. Menyelesaikan Pendidikan S1 Manajemen dari Universitas Panca Bhakti tahun 1995, S2 Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Keuangan dari Universitas Padjadjaran tahun 1997, dan S3 Akuntansi Manajemen bidang area *Budget Related Behavior* dari Universiti Sains Malaysia tahun 2005. Saat ini sebagai Dosen Tetap pada Program Studi Magister Manajemen dan Magister Akuntansi Universitas Prima Indonesia Medan. Selain itu, pernah mengajar pada Program Magister Manajemen Universitas Tarumanagara Jakarta, Program Magister Manajemen STIE IPWIJA Jakarta, Program Magister Akuntansi Universitas Pancasila Jakarta, Program Magister Manajemen dan Magister Akuntansi Universitas Batam dan pada Program Magister Manajemen Universitas Darma Agung Medan. Sejak tahun 2020 sampai dengan sekarang merupakan Ketua Yayasan Pendidikan Bhineka Ilmu Bangsa, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STINDO)-Medan.



Dedek Sri Ulina Sihombing., S.Ak., M.M. lahir di Medan, 06 Desember 1995. Lulus Sarjana Akuntansi di Universitas Prima Indonesia tahun 2017, kemudian melanjutkan studi S2 di Universitas Prima Indonesia dan lulus pada Tahun 2019 dengan gelar Magister Manajemen .Aktif pertama sekali sebagai dosen tetap sejak tahun 2020 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia - Medan dan mengajar dengan matakuliah : Pendidikan Kewarganegaraan, Pendidikan Pancasila dan Pengantar Akuntansi-1

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

PENGANGGARAN PERUSAHAAN

Dedek Sri Ulina Sihombing, S.Ak., M.M

ISBN 978-623-455-157-0



9 786234 551570

