

**PERANAN ANGGARAN DALAM PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA PADA
PT KEIHIN INDONESIA**

SKRIPSI
Program Studi Akuntansi

Nama : ELSYE FATMAWATI

NIM : 4320411-165



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA
2007

**PERANAN ANGGARAN DALAM PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN BIAYA PADA
PT KEIHIN INDONESIA**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh
Gelar SARJANA EKONOMI
Program Studi Akuntansi

Nama : ELSYE FATMAWATI

NIM : 4320411-165



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCUBUANA
JAKARTA
2007

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Nama : Elsy Fatmawati
NIM : 4320411-165
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : PERANAN ANGGARAN DALAM PERENCANAAN
DAN PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. KEIHIN INDONESIA
Tanggal Ujian Skripsi :

Disahkan oleh :

Pembimbing

(Sabarudin Muslim, SE., M. Si)

Tanggal:

Dekan,

Ketua Jurusan Akuntansi

(Hadri Mulya, SE., M.Si)

Tanggal :

(Sabarudin Muslim, SE., M.Si)

Tanggal :

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah, SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi, yang berjudul :
“PERANAN ANGGARAN DALAM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. KEIHIN INDONESIA”.

Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana di Jakarta.

Penulis menyadari sepenuhnya tanpa bantuan dan partisipasi dari berbagai pihak penyusunan skripsi ini tidak akan selesai seperti yang diharapkan. Untuk itu pada kesempatan ini, penulis ingin menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak H. Probosutedjo, selaku Ketua Umum Yayasan Menara Bhakti.
2. Bapak Dr. Ir. H. Suharyadi, MS., selaku Rektor Universitas Mercubuana.
3. Bapak Hadri Mulya, SE., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Mercubuana
4. Bapak Sabarudin Muslim, SE, M.Si., selaku pembimbing skripsi, atas segala waktu dan bimbingannya selama ini kepada penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Sabarudin Muslim, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Mercubuana.

6. Seluruh Dosen pengajar PKSM, yang telah memberikan kelancaran dalam segala sesuatu yang bersangkutan dengan kegiatan perkuliahan.
7. Seluruh Staff Akunting PT Keihin Indonesia, yang telah memberikan waktunya serta data yang diperlukan oleh penulis.
8. Keluarga penulis, khususnya Mama, Enchue, Abing dan Tatuk, yang telah memberikan dorongan dan doa kepada penulis selama ini sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
9. Ayu, Mirna dan *Special Some One*, atas segala bantuan dan hiburannya selama kuliah di Universitas Mercubuana.
10. Ila, Wanto, Lusi, dan semua rekan-rekan di PKSM Universitas Mercubuana Jurusan Akuntansi Angk. V, yang tidak mungkin disebutkan satu persatu, bersama kalian semua, kuliah di hari minggu terasa tidak membosankan dan tidak membuat jenuh.

Penulis sadar bahwa hasil skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, sehingga penulis mengharapkan saran dan kritik yang membangun bagi kemajuan dan kesempurnaan di masa mendatang. Akhir kata penulis berharap semoga proses dan hasil skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amiiiiin

Jakarta, Desember 2006

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Tanda Pengesahan Skripsi.....	ii
Kata Pengantar.....	iii
Daftar Isi.....	v
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
BAB II. LANDASAN TEORI.....	6
A. Penertian dan Tujuan Anggaran.....	6
A.1. Pengertian Anggaran.....	6
A.2. Tujuan Anggaran.....	9
B. Klasifikasi Anggaran.....	13
C. Faktor-Faktor Keberhasilan Anggaran.....	16
D. Proses Penyusunan Anggaran.....	16
E. Pengertian Perencanaan.....	21
F. Tingkat-Tingkat Perencanaan.....	23
G. Pengertian Pengendalian.....	25
H. Pengertian Biaya.....	27
H.1. Pengertian Biaya.....	27

H.2. Pengukuran Biaya.....	28
I. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya.....	28
BAB III. METOLOGI PENELITIAN.....	31
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	31
B. Metode Penelitian.....	35
C. Definisi Operasional Variabel.....	35
D. Metode Pengumpulan Data.....	36
E. Jenis Data.....	37
F. Metode Analisis Data.....	37
BAB. IV. ANALISA PEMBAHASAN.....	39
A. Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada PT.KID.....	39
A.1. Proses Penyusunan Anggaran.....	39
A.2. Pengendalian Anggaran.....	45
B. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya	53
C. Pengukuran Pengendalian biaya.....	57
BAB.V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	68
A. Kesimpulan.....	68
B. Saran.....	69
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Setiap Perusahaan pada umumnya didirikan untuk memenuhi kebutuhan masyarakat banyak dan bertujuan memperoleh hasil yang maksimal sesuai dengan pertumbuhan perusahaan jangka panjang. Di zaman era globalisasi saat ini telah memacu sektor industri untuk melakukan persaingan yang sehat dengan adanya kebijakan pemerintah dalam bidang ekonomi.

Untuk memenuhi harapan dan tujuan pertumbuhan ekonomi serta memelihara pengembangan dari berbagai macam kegiatan ekonomi tak terkecuali bidang industri, setiap bidang mempunyai program perencanaan sendiri dalam memenuhi dan mencapai target yang telah ditentukan oleh perusahaan seiring dengan perkembangan perusahaan. Maka kegiatan kegiatan industri yang ada semakin banyak jenis dan jumlahnya sesuai dengan kebutuhan masyarakat Indonesia.

Dalam perusahaan kecil perencanaan dan pengendalian dapat dilakukan dengan mudah karena perusahaan tersebut volume kegiatan operasinya lebih kecil. Sedangkan Perusahaan yang kegiatan operasinya lebih besar dan luas maka perencanaan dan pengendaliannya harus lebih baik dan teliti karena kegiatan kegiatan yang ada dalam perusahaan akan

saling berkaitan antara satu dengan yang lainnya. Sehingga perencanaan yang ada harus sempurna sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan operasi perusahaan hendaklah seefisien mungkin dan alat manajemen yang paling dibutuhkan dalam perencanaan dan pengendalian biaya adalah anggaran. Dalam menyusun proses dan penetapan anggaran perusahaan yang baik haruslah sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan, jadi anggaran sangat dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasinya di era globalisasi saat ini. Apabila perusahaan tidak dapat merencanakan anggaran dengan baik maka perusahaan itu pertama-tama akan ketinggalan waktu dalam persaingan.

Situasi perusahaan semakin lama akan semakin kompleks dan juga perusahaan akan mengalami kebingungan dalam menyelesaikan masalah seperti pekerjaan menjadi lambat sehingga perusahaan tidak dapat menyelesaikannya tepat waktu.

Apabila perusahaan mempunyai anggaran yang lengkap dan diluar berdasarkan informasi yang benar, maka kegiatan akan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Permasalahan yang ada di perusahaan dapat terselesaikan dengan baik.

Perusahaan tidak hanya merencanakan anggaran dengan baik tapi juga harus ada pengendalian kegiatan yang sedang berjalan. Apabila tidak ada pengendalian terhadap anggaran yang telah direncanakan, maka permasalahan

yang telah terselesaikan akan menjadi masalah lagi bagi perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus benar benar melakukan perencanaan dan pengendalian serta mengevaluasi secara ketat agar mendapatkan hasil yang sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Dengan adanya teknologi yang terus berkembang dengan pesat di pasar industri maka anggaran perusahaan akan semakin memperlihatkan peranannya dalam suatu perusahaan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya yang akan dapat mempengaruhi penyusunan anggaran pada suatu perusahaan itu sendiri. Anggaran yang disusun secara baik oleh perusahaan memberikan peluang bagi perusahaan untuk berhasil akan lebih besar.

Dari pembahasan diatas maka perusahaan dituntut untuk dapat menerapkan perencanaan dan pengendalian biaya yang dapat diandalkan. Dengan mempertimbangkan masalah tersebut, maka penulis memilih topic dan judul skripsi : **“PERANAN ANGGARAN DALAM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PADA PT. KEIHIN INDONESIA (PT.KID)”**.

B. Perumusan Masalah.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun beberapa perumusan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana proses penyusunan dan penetapan anggaran pada PT. Keihin Indonesia ?
2. Bagaimana peran anggaran dalam perencanaan dan pengendalian biaya pada PT.Keihin Indonesia ?

C. Tujuan dan Manfaat penelitian.

1. Tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian adalah :
 - a. Untuk mengetahui proses penyusunan dan penetapan anggaran pada PT. Keihin Indonesia.
 - b. Untuk mengetahui anggaran yang disusun berperan dalam perencanaan dan pengendalian biaya pada PT. Keihin Indonesia.

2. Manfaat dari penelitian ini dilakukan adalah :

- a. Untuk peneliti.

Sebagai salah satu persyaratan akademis dan kurikulum yang berlaku di jurusan akuntansi, fakultas ekonomi, Universitas Mercu Buana guna memperoleh gelar kesarjanaan.

- b. Untuk perusahaan.

Hasil penelitian dapat dijadikan bahan masukan bagi perusahaan yang menitikberatkan pada penyimpangan yang terjadi, yaitu antara anggaran yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan yang terjadi dalam kegiatan operasinya. Sehingga manajemen dapat mengambil

keputusan dan kebijakan secara akurat, cepat dan tepat dalam pengambilan keputusan.

c. Untuk pembaca.

Dapat membuka wawasan pemikiran pembaca dan menambah pengetahuan dalam bidang yang bersangkutan.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Tujuan Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Dengan berkembangnya dunia usaha saat ini, kegiatan dan permasalahan yang ada begitu kompleks sehingga harus dihadapi oleh suatu organisasi. Situasi yang menuntut organisasi dapat beroperasi dengan lancar, maka kegiatan operasional harus dilaksanakan berdasarkan perencanaan dan pengendalian yang cermat.

Alat perencanaan dan pengendalian biaya yang paling sering digunakan oleh manajemen dalam menjalankan operasi perusahaan adalah Anggaran. Anggaran adalah alat manajemen yang paling awal dan juga untuk menjaga agar jalannya operasi perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan oleh manajemen untuk menghasilkan laba bagi perusahaan.

Anggaran mempunyai pengertian yang berbeda-beda, namun pada dasarnya mempunyai arti yang sama.

Pengertian anggaran adalah : “ *Pembuatan rencana tindakan yang dinyatakan dalam istilah keuangan yang memainkan peranan penting dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.*” (Hansen dan Mowen 2004 : 383)

Pengertian Anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003 : 06) definisi Anggaran adalah : “ *Suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen didalam perencanaan, koordinasi dan pengawasan. “*

Sedangkan menurut M. Nafarin (2004 : 12) definisi Anggaran adalah :

Suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu.

Berdasarkan definisi-definisi anggaran para ahli diatas dapat disimpulkan bahawa anggaran merupakan suatu rencana terinci dan sistematis yang menunjukkan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan digunakan pada jangka waktu tertentu serta menggambarkan rencana masa depan kedalam bentuk kuantitatif formal.

Anggaran mencakup proyeksi keuangan di padukan dengan asumsi yang didasarkan pada pengalaman masa lalu serta hal-hal yang relevan lainnya. Anggaran juga merupakan hasil yang diperoleh setelah selesai tugas perencanaan. Didalam menyusun anggaran perusahaan maka perlu diperhatikan beberapa syarat yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. *Realistis* artinya

tidak terlalu optimis dan tidak perlu terlalu pesimis. *Luwes* artinya tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan *kontinyu* artinya membutuhkan perhatian secara terus menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Beberapa karakteristik umum dari anggaran menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003 :06) adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan secara moneter, disertai jadwal pendukung yang dinyatakan dengan satuan fisik tertentu.
2. Mencakup satu periode (satu tahun)Dukungan dalam organisasi dari semua pihak yang terlibat, mengandung unsur komitmen dari manajemen.
3. Saluran komunikasi, wewenang, dan tanggung jawab yang jelas.
4. Harus ditelaah dan disetujui secara formal oleh pejabat yang berwenang pada posisi yang lebih tinggi
5. Sekali disetujui hanya bisa diubah dalam kondisi tertentu.
6. Secara berkala dibandingkan dengan realisasi, dianalisis dan dijelaskan.
7. Digunakan untuk penilaian prestasi dari pusat pertanggung jawaban.

Anggaran sebagai alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan system itu didalam pelaksanaannya.

Meskipun anggaran telah dibuat dan disusun dengan begitu sempurna, namun kehadiran manajemen sangat diperlukan dalam menjalankan kegiatan operasi perusahaan

Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin pelaksanaan kegiatan operasinya akan sesuai dengan yang direncanakan, tanpa dikelola oleh para tangan-tangan yang terampil dan berbakat pada posisi yang sesuai dengan keahliannya. Anggaran tidak harus digunakan sebagai alat pemaksa karyawan dalam menjalankan operasi perusahaan. Anggaran harus digunakan sebagai alat untuk membantu manajemen dalam menentukan tujuan operasi, menilai hasil usaha dan memberikan perhatian lebih kepada bidang-bidang yang sangat membutuhkan perkembangan perusahaan.

2. Tujuan Anggaran.

Tujuan yang ingin dicapai oleh manajemen dalam penyusunan anggaran adalah agar anggaran yang dibuat dan disusun mempunyai manfaat yang besar bagi perusahaan. Meskipun anggaran yang dibuat dan disusun sudah baik dan sempurna belum menjamin bahwa anggaran itu berhasil dalam pelaksanaannya nanti tanpa ada orang yang sesuai dengan keterampilan pada bidangnya.

Dari banyak tujuan penyusunan anggaran bagi kegiatan operasi perusahaan akan diuraikan beberapa tujuan anggaran menurut M. Nafarin (2004 : 15) adalah sebagai berikut :

- a) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b) Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan
- c) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyeksikan sebelum rencana itu dilaksanakan, agar dapat rencana alternative bagi manajemen.
- d) Jika bekerja dengan menggunakan anggaran, maka manajemen dapat menetapkan patokan untuk prestasi agar dapat menilai baik buruknya anggaran yang dicapai.
- e) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan
- f) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga mudah diawasi dan merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- g) Setiap unit-unit produksi yang ada diikutsertakan dalam perencanaan anggaran agar setiap unit produksi yang terlibat akan mempunyai rasa memiliki.

Namun dari banyak tujuan atau kegunaan anggaran bagi perusahaan banyak pula kendala-kendala dalam proses penyusunan anggaran maupun dalam realisasi anggaran tersebut kendala-kendala atau kelemahan-kelemahan anggaran yang akan dihadapi oleh manajemen menurut M. Nafarin (2004 : 15) adalah sebagai berikut :

- a) Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi, dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketetapan estimasi tersebut.
- b) Anggaran hanya merupakan rencana dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
- c) Program anggaran membutuhkan partisipasi dan kerjasama dari semua anggota manajemen. Suatu program anggaran yang hanya berupa “ lips service “ tidak akan memberikan manfaat apa-apa bagi organisasi. Dalam hal ini hubungan manusia sangat menentukan.
- d) Anggaran hanya merupakan suatu alat yang digunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya bukan untuk menggantikan pertimbangan manajemen.
- e) Mungkin dapat berakibat bahwa pencapaian operasi kurang maksimal.
- f) Penentuan batasan, asumsi serta proyeksi yang sangat menyimpang dapat mengurangi arti pentingnya anggaran.
- g) Anggaran yang tidak realistis mungkin dapat berakibat negative
- h) Makan waktu, biaya serta kesabaran untuk merancang dan mengimplementasikan dan melihat realisasinya.

Selain dari pada kelemahan-kelemahan dari penyusunan anggaran, ada manfaat dari pada penyusunan anggaran menurut Garrison dan Noreen (2000 : 343) adalah :

- a) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b) Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen melalui organisasi.
- c) Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan, jika ada masalah dapat diselesaikan dengan cepat.
- d) Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumberdaya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
- e) Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi mengarah pada sasaran yang sama.
- f) Anggaran merupakan tujuan dan sasaran yang dapat berlaku sebagai *benchmark* untuk mengevaluasi kinerja pada waktu berikutnya.

B. Klasifikasi Anggaran

Beberapa Jenis-Jenis Anggaran berdasarkan beberapa penulis diantaranya adalah menurut M. Nafarin (2004 : 22) sebagai berikut :

- 1) Menurut dasar penyusunannya, anggaran terdiri dari :
 - a) Anggaran variable : anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda. Bisa disebut juga anggaran fleksibel.
 - b) Anggaran tetap : anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Bisa disebut juga anggaran statis.
- 2) Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a) Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b) Anggaran kontinue adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang dibuat, misalnya tiap bulan dalam setahun diadakan perbaikan.
- 3) Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :
 - a) Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun, contohnya anggaran untuk keperluan modal kerja.

- b) Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun, contohnya anggaran modal (capital budget).
- 4) Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk.
- a) Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran anggaran operasional antara lain adalah
1. Anggaran penjualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya dan menunjukkan total penjualan dalam jumlah maupun nilai.
 2. Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik
 3. Anggaran beban usaha (operating expense) adalah beban kegiatan pokok perusahaan yang tidak terjadi di pabrik, selain harga pokok penjualan. Beban usaha terdiri dari beban penjualan, beban administrasi dan umum.
 4. Anggaran laporan laba rugi Menunjukkan laba yang diharapkan perusahaan dari operasi yang dianggarkan. Manajemen menilai

tindakan yang diperlukan jika anggaran laba pada suatu periode tidak sesuai dengan tujuan.

- b) Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari :
 - 1. Anggaran kas
 - 2. Anggaran piutang
 - 3. Anggaran persediaan
 - 4. Anggaran utang
 - 5. Anggaran Neraca
- 5) Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
 - a) Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Dan merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.
 - b) Anggaran parsial adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
- 6) Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
 - a) Anggaran apropriasi adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain. Misalnya hasil penjualan produk tertentu untuk melunasi utang usaha tertentu.
 - b) Anggaran kinerja (performance budget) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi

misalnya untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

C. Faktor-faktor keberhasilan Anggaran

Faktor-faktor yang secara umum mempengaruhi keberhasilan anggaran menurut Blocher et al. (2000 : 356) sebagai berikut :

1. Anggaran yang sukses sering menjadi anggaran pribadi dari orang-orang yang mempunyai tanggung-jawab untuk menjalankannya.
2. Anggaran akan berhasil jika para karyawan merasa bahwa anggaran tersebut merupakan alat perencanaan dan pengkoordinasian untuk membantu mereka melakukan pekerjaan secara lebih baik.
3. Anggaran yang berhasil merupakan alat untuk motivasi orang bekerja sedemikian rupa sehingga mengarah pada tujuan dan perbaikan organisasi
4. Anggaran yang berhasil berisi informasi yang secara teknis benar dan berisi angka-angka akurat.

D. Proses Penyusunan Anggaran.

Proses penyusunan anggaran merupakan proses yang berulang-ulang harus mengacu pada tujuan dari anggaran itu sendiri. Anggaran disiapkan, ditinjau kembali, dan direvisi sampai pihak manajemen merasa puas terhadap hasil penganggaran yang merupakan suatu rencana yang terbaik yang dibuat dan disusun berdasarkan situasi saat ini yang dihadapi. Selanjutnya manajemen

dapat menyusun rencana bersyarat untuk menghadapi berbagai kemungkinan yang tidak diperkirakan sebelumnya. Apabila proses perencanaan berkembang maka pihak manajemen dapat melakukan revisi anggaran dan revisi anggaran itu akan menjadi mudah apabila terlebih dahulu mengantisipasi perubahan situasi dan kondisi dimasa yang akan datang.

Dalam Proses anggaran, dapat digunakan metode yang biasa digunakan oleh pihak manajemen perusahaan yang berpedoman pada prinsip-prinsip penyusunan anggaran. Anggaran adalah alat manajemen dalam setiap kegiatan operasional perusahaan. Penyusunan anggaran itu harus melalui beberapa tahapan, karena setiap tahap dalam penyusunan anggaran tersebut saling keterkaitan. Proses anggaran biasanya meliputi :

Beberapa para ahli mengelompokan penyusunan anggaran dalam beberapa tahapan, salah satunya ;

Menurut M. Nafarin (2004 :9) Mengemukakan bahwa dalam penyusunan anggaran akan melalui lima tahap, yaitu :

Tahap I : Penentuan pedoman Anggaran

Dalam tahap ini anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Sebelum penyusunan anggaran terlebih dahulu

manajemen puncak (direktur dan atau komisaris) melakukan dua hal, yaitu :

1. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan, asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manager lainnya sebagai anggota.

Tahap II : Persiapan Anggaran

Dalam tahap ini seluruh manajer melakukan persiapan anggaran yang meliputi anggaran operasional dan anggaran keuangan, dan dalam persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antar bagian yang terkait saja.

Tahap III : Penentuan Anggaran

Pada tahap ini penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan :

- a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran
- b. Koordinasikan dan penelaahan komponen anggaran
- c. Pengesahaan dan pendistribusian anggaran

Tahap IV : Pelaksanaan Anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Tahap V : Evaluasi Anggaran

Setelah pelaksanaan anggaran, secara periodik perlu diadakan evaluasi dengan membandingkan realisasi dan anggarannya serta mengadakan tindak perbaikan untuk periode berikutnya.

Untuk memudahkan dalam penyusunan anggaran, biasanya perusahaan membentuk panitia penyusunan anggaran yang disebut Komite Anggaran. Komite Anggaran biasanya dipimpin oleh seorang pemimpin perusahaan dengan beberapa anggota yang berasal dari setiap bidang yang terkait dalam penyusunan anggaran. Komite Anggaran dibentuk untuk dapat berkomunikasi dan koordinasi langsung antara sesama pembuat anggaran.

Panitia yang dibentuk bisa bersifat permanent dan bisa pula hanya sementara selama proses penyusunan anggaran, Komite anggaran memegang peranan penting dalam proses perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan terhadap kegiatan-kegiatan operasional perusahaan. Komite anggaran bertugas mengawasi anggaran secara keseluruhan serta mengendalikan kegiatan operasional perusahaan.

Menurut Blocher et al (2000 : 356) Dalam sebuah perusahaan besar Komite Anggaran terdiri dari anggota manajemen senior, meliputi manajemen puncak yang mempunyai otoritas tertinggi dalam organisasi / perusahaan untuk segala hal yang berkaitan dengan anggaran. Ada beberapa tugas utama dari komite anggaran adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan kebijakan umum perusahaan
2. Menentukan atau menyetujui tujuan anggaran organisasi
3. Mengarahkan dan mengkoordinasikan penyusunan anggaran
4. Menyelesaikan konflik dan perbedaan-perbedaan yang mungkin muncul selama penyusunan anggaran
5. Menyetujui anggaran final
6. Memonitor operasi anggaran sepanjang periode anggaran
7. Mereview hasil-hasil operasi anggaran pada akhir periode
8. Menyetujui revisi hasil-hasil operasi terhadap anggaran selama periode anggaran.
9. Memberikan rekomendasi atas tindakan yang direncanakan guna meningkatkan efisiensi bila diperlukan.
10. Komite anggaran dalam melaksanakan tugasnya itu akan menjadi suatu komite manajemen.

E. Pengertian Perencanaan

Perencanaan diperlukan dan terjadi dalam berbagai bentuk organisasi. Perencanaan merupakan proses dasar manajemen di dalam mengambil keputusan dan tindakan. Perencanaan diperlukan dalam setiap jenis kegiatan operasional perusahaan. Perencanaan ada dalam setiap fungsi-fungsi manajemen, karena fungsi-fungsi tersebut hanya dapat melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan.

Perencanaan biasanya dirumuskan oleh manajemen puncak. Perencanaan yang dirumuskan haruslah efektif bagi manajemen menengah dan manajemen bawah dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dan juga mengendalikan agar kegiatan tersebut sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan.

Menurut Welsch pengertian perencanaan adalah : “ *Awal dari penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan* “. (2000 : 3)

Sedangkan menurut M. Nafarin pengertian perencanaan adalah : “ *Tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.* ”

Dari kedua pengertian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan suatu penentuan tujuan secara professional.

Perencanaan merupakan awal dari penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, atau suatu proses mengembangkan tujuan perusahaan dan memilih kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dimasa mendatang untuk mencapai tujuan tersebut.

Beberapa proses pembuatan rencana tersebut adalah sebagai berikut :

a) Menetapkan tugas dan tujuan

Antara tugas dan tujuan tidak dapat dipisahkan, suatu rencana tidak dapat diformulir tanpa ditetapkan terlebih dahulu apa yang menjadi tugas dan tujuannya. Tugas diartikan sebagai apa yang harus dilakukan, sedangkan tujuan yaitu suatu nilai yang akan diperoleh.

b) Observasi dan analisa

Menentukan faktor-faktor apa yang dapat mempermudah dalam pencapaian tujuan bila sudah diketahui dan terkumpul, maka dilakukan analisa terhadapnya untuk ditentukan mana yang akan digunakan.

c) Mengadakan kemungkinan-kemungkinan

Faktor yang tersedia memberikan perencanaan membuat beberapa kemungkinan dalam pencapaian tujuan.

d) Membuat sintesa

Sintesa adalah alternatif yang akan dipilih dari kemungkinan-kemungkinan yang ada dengan cara mengawinkan sintesa dari kemungkinan-kemungkinan tersebut.

F. Tingkat-tingkat Perencanaan

Kebutuhan akan adanya perencanaan tidak hanya ada pada satu tingkat (puncak) saja dari pada suatu organisasi, melainkan setiap tingkat dan setiap bidang usaha memerlukan adanya perencanaan bila dikehendaki usaha yang dilaksanakan pada berbagai tingkat organisasi tidak sama mengenai cara merumuskan maupun mengenai isi dan sifatnya.

Graves membedahkan 3 (tiga) tingkatan perencanaan menurut tingkatannya dalam organisasi sebagai berikut :

a) Tingkat atas (top level)

Pada tingkat ini perencanaan lebih bersifat memimpin (directive), yaitu memberi petunjuk serta menggariskan dalam segala hal, baik mengenai tujuan maupun caranya, jadi belum begitu positif untuk segera dilaksanakan.

b) Tingkat menengah (middle level)

Pada tingkat ini perencanaan lebih bersifat administrative (managerial) yaitu sudah lebih jelas digariskan dalam

perencanaan yang bersifat directive dapat dilaksanakan sebaik-baiknya.

c) Tingkat bawah (bottom level)

Yaitu tingkat di mana tiap-tiap anggota kelompok lebih banyak mempunyai tugas menghasilkan, sehingga tugas itu bersifat operative (operasional) yaitu pekerjaan yang harus berakhir dengan menghasilkan sesuatu yang kongkrit, maka sifat perencanaan pada tingkat ini lebih bersifat operative, yaitu bagaimana cara menjalankan sesuatu agar dicapai hasil yang sebaik dan sebesar mungkin.

Perencanaan memerlukan kerja sama dan peran serta dari seluruh anggota manajemen. Dasar keberhasilan manajemen adalah ketaatan dan kegairahan pelaksana terhadap rencana. Kegagalan rencana seringkali diakibatkan oleh manajemen pelaksana (eksekutif) yang lebih banyak bicara daripada bertindak, demikian pula keterlibatan setiap tingkatan manajemen diperlukan guna menghindarkan kesalah pahaman manajemen tingkat bawah yang merasa bahwa anggaran dipaksakan pada mereka. Guna melaksanakan tugas ini para manajer harus didorong agar berusaha keras mencapai sasaran pribadi yang sejalan dengan sasaran perusahaan.

G. Pengertian Pengendalian

Menurut Garrison dan Noreen (2000 : 343) pengertian pengendalian adalah sebagai berikut :

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 organisasi.

Menurut Hansen dan Mowen, pengertian pengendalian adalah : *“Melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya.” (2004 : 354)*

Sedangkan menurut Welsch, pengertian pengendalian adalah : *“ Suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan.”(2000 : 3)*

Menurut Carter dan Usry, pengertian pengendalian adalah : *“ Usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan.” (2004 : 6)*

Dari definisi-definisi para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan proses untuk mencatat perkembangan kearah tujuan pokok dan sasaran serta metode pencapaiannya dalam

organisasi yang memungkinkan manajer melihat lebih awal adanya penyimpangan.

Karakteristik pengendalian yang efektif dan efisien harus memenuhi :

1. Ada unsur keakuratan, dimana data harus dapat dijadikan pedoman
2. Tepat waktu, yaitu dikumpulkan, disampaikan dan di evaluasi secara cepat dan tepat, dimana kegiatan perbaikan perlu dilaksanakan
3. Obyektive, menyeluruh dan mudah dipahami
4. Memusatkan pada bidang-bidang penyimpangan yang paling sering terjadi.
5. Realistik secara ekonomis dimana biaya system pengawasan harus lebih rendah.
6. Realistik secara organisasional, yaitu cocok dengan kenyataan yang ada di organisasi.
7. Terkoordinasi dengan aliran kerja, karena dapat menimbulkan sukses atau gagalnya operasi serta harus sampai pada karyawan yang memerlukannya.
8. Fleksibel, harus dapat menyesuaikan dengan situasi dan kondisi yang dihadapi, sehingga tidak harus membuat system yang baru.

9. Sebagai petunjuk dan operasional, dimana harus dapat menunjukkan deviasi standar, sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil.
10. Diterima para anggota organisasi, mampu mengarahkan pelaksanaan kerja anggota organisasi dengan mendorong perasaan otonomi, tanggung jawab dan prestasi.

H. Pengertian Biaya

1. Pengertian Biaya

Untuk menilai berhasil atau tidaknya pelaksanaan dari anggaran perlu diketahui dari realisasi biaya dari anggaran itu sendiri. Untuk itu pengukuran biaya sangat dibutuhkan manajemen. Pengertian biaya yang dianut oleh struktur akuntansi adalah pengorbanan sumber ekonomi yang dinilai dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu. Biaya dikatakan terkendali atau dapat dikendalikan jika manajer atau pekerja mempunyai kebijakan dalam keputusan terjadinya biaya atau secara signifikan dapat mempengaruhi jumlah biaya dalam suatu periode tertentu yang biasanya jangka pendek.

Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 40), pengertian biaya adalah : “ *Kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau dimasa datang bagi organisasi.* “

Sedangkan menurut Garrison dan Noreen pengertian biaya adalah :“ *Penggunaan sumber daya yang mempunyai konsekuensi keuangannya.*” (2000 : 2)

2. Pengukuran Biaya

Pengukuran terhadap biaya merupakan penentuan jumlah rupiah biaya yang dicatat dan disajikan dalam laporan keuangan. Pengukuran besarnya biaya sangat tergantung pada besarnya pendapatan dan laba. Dalam skripsi ini analisis penyimpangan (Variance Analysis) akan menjadi alat untuk kepentingan operasi perusahaan dimasa yang akan datang.

▲ Analisa Penyimpangan (Variance Analysis)

Varians merupakan suatu gejala (symptom). Setiap varians yang besar, menguntungkan atau tidak, harus diselidiki dan dianalisis secara kritis, apakah mungkin karena pelaksanaan kerja telah menyimpang dari standar atau apakah standar itu sendiri yang salah. Mungkin standar sudah tidak layak lagi untuk digunakan.

Dengan diadakannya analisis penyimpangan, manajemen dapat segera meminta pertanggung jawaban terhadap bagian yang telah mengakibatkan timbulnya penyimpangan tersebut, dan manajemen lebih cepat mengadakan tindakan koreksi atas hal-hal yang tidak menguntungkan atau ketidakefisiensian.

I. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan pengendalian Biaya

Menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri Anggaran merupakan suatu alat perencanaan. Target yang akan dicapai sedapat mungkin dituangkan kedalam bentuk angka-angka (kualitatif) yang digunakan untuk membantu terselenggaranya kegiatan perusahaan. Lebih lanjut anggaran ini dipecah sedemikian rupa berdasarkan waktu, proses ini disebut Penjadwalan, baru kemudian anggaran ini dilaksanakan. Dengan demikian pelaksanaan adalah suatu proses realisasi anggaran.

Perencanaan diarahkan kepada sasaran akhir perusahaan. Oleh karena itu biasanya perencanaan mencakup unsur-unsur penting seperti pendapatan, tingkat biaya, tingkat operasi sumber keuangan dan tenaga kerja. Meskipun perencanaan dirumuskan dan ditetapkan oleh manajemen menengah dalam membantu merencanakan dan mengendalikan biaya, sehingga dalam perencanaan terkandung juga unsur pengendalian manajemen.

Demikian pula bahwa anggaran adalah bagian dari suatu perencanaan dan proses pengendalian yang lebih luas. Anggaran termasuk juga suatu rencana yang merinci pendapatan dan bagaimana dana-dana akan dikeluarkan untuk tenaga kerja, bahan baku, barang-barang modal, dan lain-lain, seperti juga pemeriksaan berkala dari jumlah sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah yang direncanakan untuk tujuan pengendalian.

Anggaran disamping berfungsi sebagai alat perencanaan sebagaimana disebut diatas, juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Dalam hal ini anggaran digunakan sebagai tolak ukur terhadap pelaksanaan yang dilakukan. Penyimpangan yang terjadi perlu dilaporkan kepada pimpinan dan kepada pelaksana, untuk itu diperlukan pula suatu prosedur untuk pelaporan penyimpangan.

Pimpinan perusahaan dan pelaksana operasi perlu mengetahui kesesuaian antara realisasi yang mereka lakukan dan anggaran yang ditetapkan. Pekerjaan ini disebut suatu pekerjaan pengendalian.

BAB III

METOLOGI PENELITIAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Lokasi Penelitian.

Penelitian untuk skripsi ini dilakukan pada **PT.Keihin Indonesia** yang beralamatkan di Kawasan Industri MM2100, Blok JJ-1 Cikarang, Bekasi 17520, Indonesia.

2. Sejarah Singkat PT.Keihin Indonesia

Pada tahun 1997 tiga buah perusahaan Jepang yaitu **KEIHIN** Seiki Seisakuso, Hadsys, dan Denshigiken bergabung menjadi satu perusahaan bernama “ **KEIHIN Corporation** “, dan hingga sekarang sudah lebih dari enam tahun berjalan. Selama itu kekuatan kekuatan yang dimiliki oleh setiap perusahaan tersebut berkumpul menjadi satu kekuatan yang handal menuju” pembangunan pondasi menuju system maker” dan “ pembangunan system 4 kutub, yaitu Jepang, Amerika, Asia, dan Eropa”. Sebagai hasil pengembangan selama ini adalah, terbentuknya system dalam produk komersil, terbentuknya 15 titik

kekuatan di 8 Negara, serta terbentuknya globalisasi yang semua ini disebut KEIHIN Global Network yang terjadi sangat cepat sekali. Pada perkembangan selanjutnya adalah menjadikan nilai penjualan KEIHIN mencapai 250 miliar yen dan jumlah pegawai mencapai kira-kira 10 ribu orang. PT. Keihin Indonesia sendiri didirikan pada tanggal 13 November 2003, dan memulai operasinya pada bulan February 2005. PT.Keihin Indonesia adalah sebuah perusahaan yang memproduksi component automotive motor yaitu carburator. PT. Keihin Indonesia memulai penjualannya pada bulan Maret 2005 dan sampai sekarang masih mempunyai satu customer yaitu PT.Astra Honda Motor.

3. Bidang usaha perusahaan

PT.Keihin Indonesia merupakan salah satu sub-cont dari PT. Astra Honda Motor. PT. Keihin Indonesia memproduksi komponen automotive, yaitu carburator untuk motor Honda, PT.Keihin Indonesia memulai operasi / memproduksi carburator sejak bulan Februari 2005.

Adapun carburator yang dihasilkan terdiri dari beberapa type carburator Yaitu : Carburetor Assy (16100-KTL-6910-M1) untuk jenis motor Supra X 125, Carburator Assy (16100-KTM-8510-M1) untuk jenis motor Supra Fit, Carburator Motor (16100-KPH-8830-M1) untuk jenis motor Kharisma, Air Valve Suction (18600-KPH-7010-M1) produk ini di assembling dengan carburator tipe KTM untuk jenis motor keluaran terbaru dari Honda Fuel Injection (F1) sampai dengan Maret 2006

penjualan dari PT.Keihin Indonesia (\pm) 2,700,000 unit Carburator. Proses produksi untuk produk carburator KTL mulai dari die casting-machining-surface treatment-assemblind dan Inspection, sementara untuk produk carburator KTM hanya proses assembling dan inspection saja. Kemampuan kapasitas produksi di PT.Keihin Indonesia sampai saat ini masih berasal dari dua sumber yaitu hasil dari produksi sendiri dan di supplay dari Keihin Japan dan Keihin Thailand, atau disebut juga carburator pass through, karena untuk memenuhi permintaan dari customer PT.Keihin Indonesia belum mampu 100% produksi local, tetapi di pertengahan awal tahun 2007 terpenuhi quota 100% local untuk menyupplay permintaan Customer.

4.Prinsip Perusahaan dan Prinsip dasar PT.Keihin Indonesia

a. Prinsip Perusahaan PT.Keihin Indonesia

Manajemen PT.Keihin Indonesia mempunyai prinsip perusahaan yang tertuang dalam Filosofi Keihin yaitu : Kami senantiasa menciptakan tata nilai baru untuk memberikan kontribusi bagi generasi mendatang. Artinya disini bahwa perusahaan menghendaki semua sumber daya yang bekerja di perusahaan ini penting bertindak mulai dari diri sendiri, untuk menciptakan nilai nilai baru dalam pembuatan produk yang memiliki kepercayaan yang tinggi dalam bidang mobilitas dengan selalu berusaha menghemat biaya bahan bakar, mengubah system carburator menjadi sistem berteknologi tinggi, dan memberikan kontribusi dalam bidang

lingkungan serta keamanan dan tidak memberikan kehidupan yang membahayakan bagi generasi mendatang.

b. Prinsip Dasar PT.Keihin Indonesia.

Prinsip dasar dari PT.Keihin Indonesia disebut juga dengan lima kebahagiaan yaitu :

1. Masyarakat : Kami senantiasa berbagi kebahagiaan bersama dengan masyarakat dengan menjadi teladan yang baik bagi para masyarakat pebisnis.
2. Pelanggan : Kami senantiasa berbagi kebahagiaan bersama dengan pelanggan melalui penggunaan teknologi yang tinggi serta penanganan yang terperinci
3. Pemasok : Kami senantiasa berbagi kebahagiaan bersama dengan pemasok agar satu sama lain menjadi makmur dalam lingkungan kreatifitas bersama.
4. Pemilik saham : Kami senantiasa berbagi kebahagiaan bersama dengan pemilik saham dengan selalu memelihara daya tarik sebagai suatu perusahaan.

5. Kami sendiri : Kami senantiasa berbagi kebahagiaan bersama diantara kami sendiri berkat simpati dan kepercayaan yang didapat dari semuanya.

B. Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah penelitian yang bersifat deskriptif, adapun pengertian dari penelitian deskriptif yaitu :

Penelitian Deskriptif adalah : penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi secara sistematis, factual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari penelitian yang berjudul Peranan Anggaran Dalam Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada PT. Keihin Indonesia.

C. Definisi Operasional Variabel.

Berkaitan dengan judul yang dikemukakan penulis yaitu : “

Peranan Anggaran dalam Rangka Perencanaan dan Pengendalian Biaya “. Maka penulis akan menjabarkan definisi dari setiap variable.

1. Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara

kuantitatif serta merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan.

2. Perencanaan adalah awal dari penentuan langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
3. Pengendalian merupakan proses untuk mencatat perkembangan kearah tujuan pokok dan sasaran serta metode pencapaiannya dalam organisasi yang memungkinkan manajer melihat lebih awal adanya penyimpangan.
4. Biaya adalah : Nilai rupiah sumber daya yang dikorbankan untuk menjalankan aktivitas pemerolehan pendapatan.

D. Metode Pengumpulan Data.

Dalama usaha memperoleh materi atau data yang diperlukan untuk menyusun skripsi ini, maka penulis melakukan serangkaian penelitian, metode pengumpulan data dengan cara :

1. Penelitian lapangan, yang terdiri dari :

- a. Observasi (pengamatan), yaitu :

Penelitian secara langsung pada PT.Keihin Indonesia untuk memperoleh informasi tentang struktur organisasi dan manajemen bidang perusahaan dan berbagai kebijaksanaan manajemen yang diatur khusus bagi PT.Keihin Indonesia dalam hal proses penyusunan anggaran dan pengendalian laba perusahaan.

- b. Interview (Wawancara) yaitu :

Mengadakan wawancara secara langsung dengan pejabat yang berwenang untuk memperoleh informasi tentang bidang usaha perusahaan proses penyusunan anggaran, pengendalian, visi dan misi serta nilai nilai PT. Keihin Indonesia.

2. Penelitian Kepustakaan

Dalam pengumpulan data melalui penelitian kepustakaan ini dilakukan dengan membaca buku buku literature yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penulisan skripsi ini.

E. Jenis Data

Jenis data yang dikumpulkan berupa data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif, yang terdiri dari data perusahaan dan data kepustakaan. Adapun data primer yang diperoleh secara langsung dari PT.Keihin Indonesia berupa :

- Sejarah perusahaan
- Struktur Organisasi dan manajemen perusahaan
- Bidang Usaha perusahaan
- Prinsip Perusahaan dan prinsip dasar perusahaan
- Sistem dan prosedur penyusunan Anggaran
- Sistem dan prosedur Pengendalian Anggaran

Sedangkan data sekunder diperoleh laporan Realisasi dan Anggaran tahun 2005 dan dari buku bacaan dan literature literature

lainnya yang berhubungan dengan penulisan skripsi baik yang berasal dari perpustakaan maupun bahan bahan perkuliahan.

F. Metode Analisis Data.

Adapun metode yang dipergunakan penulis dalam menganalisa data adalah sebagai berikut :

1. Analisa deskriptif kualitatif, yaitu analisa yang memungkinkan diperolehnya gambaran tentang bagaimana anggaran dalam perencanaan dan pengendalian biaya yang dikaitkan dengan teori teori yang berhubungan dengan masalah tersebut.
2. Analisa deskriptif kuantitatif, yaitu dengan cara melakukan perbandingan antara anggaran dengan realisasi anggaran atau penghitungan biaya.

BAB IV

ANALISA DAN PEMBAHASAN

A. Perencanaan dan pengendalian biaya pada PT.Keihin Indonesia.

1. Proses penyusunan Anggaran.

Setiap tahun periode buku PT. Keihin Indonesia menyusun Program Kerja dan Anggaran Perusahaan (PKAP). Penyusunan PKAP pada PT. Keihin Indonesia dilaksanakan setiap akhir tahun buku yaitu period Maret - April , untuk PKAP tahun mendatang. Penyusunan PKAP dilaksanakan dengan memperkirakan dan menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilaksanakan pada anggaran yang bersangkuan untuk mendukung tujuan perusahaan serta dengan membuat proyeksi keuangan selama satu tahun anggaran.

PKAP adalah suatu pedoman untuk pelaksanaan anggaran untuk tahun yang berjalan, untuk itu ketepatan atau keakuratan data dan ketertakitan program kerja dengan anggaran sangat penting. Selain itu penyusunan PKAP melibatkan seluruh departemen dalam perusahaan sehingga kesamaan dan keselaran visi atau prinsip dasar dan konsistensi dipandang sangat penting.

Proses penyusunan anggaran di PT. Keihin Indonesia dimulai dari pengumpulan budget dari semua departemen terkait, semua departemen telah memperkiraan apa saja yang akan dianggarkan terkait dengan kebutuhan departemen tersebut selama periode satu tahun, setelah semua departemen mengajukan budgetnya dibentuk tim evaluasi terhadap anggaran per departmen. Apabila terdapat koreksi yang dipandang perlu akan dikembalikan ke setiap departmen untuk diperbaiki, setelah diperbaiki budget tersebut diajukan kembali ke tim evaluasi sepanjang budget tersebut belum disetujui atau di sahkan oleh dewan direksi perusahaan. Budget tahun ini akan mengacu pada budget tahun lalu, tetapi karena PT. Keihin merupakan perusahaan yang baru beroperasi maka budget tahun ini merupakan budget awal yang akan menjadi acuan untuk budget tahun

mendatang. Seterusnya akan dibentuk tim perumus Program Kerja dan Anggaran Perusahaan, tim tersebut terdiri dari :

a) Tim Pengarah

Tim pengarah ini terdiri dari direksi PT. Keihin Indonesia yang bertugas :

- 1) Menetapkan tujuan dari sasaran PKAP
- 2) Menetapkan petunjuk dan kebijakan umum perusahaan dalam penyusunan PKAP.

b. Koordinator Tim

Koordinator Tim pada PT. Keihin Indonesia dipercayakan pada Direktur keuangan yang bertugas :

- 1) Mengkoordinir kegiatan penyusunan PKAP dari setiap departemen yang telah terkumpul untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan.
- 2) Mengkoordinir evaluasi atas pelaksanaan PKAP.
- 3) Menyampaikan laporan yang berkenaan dengan penyusunan PKAP kepada direksi.

c. Sekretaris Tim

Sekretaris Tim ini dipercayakan pada departemen keuangan dan akuntansi yang bertugas :

- 1) Mengumpulkan data-data yang di perlukan dalam penyusunan PKAP.
- 2) Menyiapkan laporan mengenai penyusunan PKAP.

3) Menyiapkan bahan dan menyelenggarakan rapat penyusunan PKAP.

d. Pusat Kendali

Merupakan unit organisasi di lingkungan PT. Keihin Indonesia yang berfungsi melakukan pengendalian didalam penyusunan Anggaran menurut jenis anggaran tertentu sesuai dengan kegiatan dan fungsinya. Dalam hal ini pusat kendali ada 7 (tujuh) divisi, yaitu :

Pusat Kendali 1 (Machining)

Pusat Kendali 2 (Produksi)

Pusat Kendali 3 (Assembling)

Pusat Kendali 4 (Purchasing/Inventory)

Pusat Kendali 5 (Penjualan)

Pusat kendali 6 (General Apair)

Pusat Kendali7 (Administrasi)

Secara umum tugas-tugas yang dipunya pusat kendali adalah sebagai berikut :

- a. Menerima, mengevaluasi usulan anggaran masing-masing tiap departemen, yang menyangkut aspek-aspek kuantitas dan nilai urgensinya.
- b. Memprioritaskan dan mengesahkan usulan anggaran masing-masing departemen untuk selanjutnya dikirim kepada Tim pengurus PKAP

Selanjutnya sekretaris Tim mempersiapkan formulir pengumpulan data anggaran. Formulir-formulir yang telah disiapkan didistribusikan kepada setiap departemen untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penyusunan anggaran. Untuk menerapkan Anggaran partisipasi, formulir Anggaran dan formulir Program kerja didistribusikan kepada semua departemen sesuai dengan jenis formulir dan data yang berkaitan dengan kebutuhan departemen. Untuk mengurangi tingkat kesalahan dalam pengisian, maka pengiriman formulir harus disertai dengan pedoman pengisian formulir.

Semua formulir data anggaran yang telah diisi dan disetujui oleh pejabat yang berwenang dalam departemen, formulir tersebut dikirim kembali kepada divisi akuntansi. Data-data anggaran yang masuk ke divisi akuntansi akan diperiksa ketepatan dan kelengkapannya serta dikelompokkan ke dalam masing-masing jenis anggarannya. Data-data yang telah di evaluasi oleh pusat Kendali selanjutnya di kirim kembali kepada tim perumus yang akan menjadi bahan dalam penyusunan anggaran. Semua usulan Program Kerja seluruh departemen yang telah di evaluasi oleh pusat kendali dihimpun dalam satu format anggaran yang akan disusun.

Setelah data-data yang dibutuhkan terkumpul pada sekretaris tim dilakukan perhitungan anggaran, semua perhitungan yang akan dilakukan harus didasarkan dan berpedoman kepada asumsi-asumsi yang telah ditetapkan. Penetapan asumsi tersebut harus dilakukan dengan cermat sehingga anggaran-anggaran yang disusun sesuai dengan realisasinya. Dari hasil perhitungan tersebut akan dihasilkan laporan-laporan sebagai berikut :

1. Neraca

Merupakan salah satu bagian laporan keuangan yang disusun secara sistematis dan memberikan gambaran mengenai posisi keuangan perusahaan pada saat akhir tahun anggaran.

2. Penerimaan dan Pengeluaran kas

merupakan salah satu bentuk laporan perubahan posisi keuangan yang melaporkan mengenai aliran masuk dan aliran keluar kas dan ekuivalen kas perusahaan, sehingga kas dan ekuivalen kas yang dihimpun dan digunakan dalam aktivitas pendanaan, aktivitas operasi dan aliran kas bersih suatu perusahaan dapat dianggarkan dengan jelas.

3. Perbandingan Sumber Dana dan Penggunaan Dana

Merupakan laporan yang menunjukkan dari sumber-sumber mana saja dana mengalir kedalam perusahaan dan bagaimana dana

gunakan. Laporan ini membedakan antara penggunaan dana untuk kepentingan pembelian aktiva tetap dan dana yang digunakan untuk menambah modal kerja, serta pos-pos yang berjangka pendek dan jangka panjang.

Setelah semua perhitungan selesai dilaksanakan dan laporan-laporan yang dihasilkan dinilai kelayakannya pada rapat-rapat internal perusahaan oleh tim penyusun Program Kerja dan Anggaran Perusahaan (PKAP) selanjutnya akan diajukan kepada tahap pengesahan. PKAP PT. Keihin Indonesia yang akan digunakan sebagai dasar atau pedoman dalam menjalankan seluruh aktivitas perusahaan, sebelumnya melalui beberapa tahapan proses pengesahan PKAP sebagai berikut :

- a. PKAP disahkan oleh pembuat PKAP yang di koordinasi oleh Direktur Keuangan.
- b. Setelah dibuat, PKAP diperiksa oleh bagian keuangan dan akuntansi.
- c. Setelah diperiksa, maka harus diketahui Direksi atau Komisaris yang menyatakan PKAP itu sah untuk dilaksanakan oleh perusahaan.

2. Pengendalian Anggaran

Pengendalian Anggaran pada PT.Keihin Indonesia terdiri dari 2 (dua) metode yaitu :

a. Metode Pra Audit

Yaitu pengendalian anggaran yang dilakukan sebelum kegiatan dilaksanakan.

b. Metode Post Audit

Yaitu pengendalian anggaran yang dilakukan setelah kegiatan dilaksanakan melalui mekanisme pelaporan.

Adapun masing-masing metode secara umum dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Metode Pra Audit.

Realisasi seluruh pengeluaran harus berpedoman pada PKAP yang telah disahkan oleh Rapat Direksi. Permintaan realisasi anggaran menurut waktunya dilakukan dengan cara :

- 1) Permintaan realisasi anggaran – bulanan
- 2) Permintaan realisasi anggaran – triwulan

Untuk mata anggaran dimana pelaksanaan pekerjaannya memerlukan waktu lebih dari satu bulan atau satu triwulan, maka permintaan realisasi anggaran dilakukan sekaligus pada saat pengajuan pertama.

Permintaan alokasi dana untuk program yang tidak dianggarkan sebelumnya, hanya bisa dilakukan dengan cara mengalihkan dari pos anggaran lain yang tidak direalisir untuk pusat biaya yang bersangkutan.

Dalam hal terjadinya kekurangan anggaran yang disebabkan oleh kenaikan harga atau salah taksiran harga, atau volume salah atau kurang, maka kekurangan tersebut harus dipertanggungjawabkan atau dilaporkan bersamaan dengan laporan pelaksanaan yang disampaikan kepada Divisi Keuangan dan Akuntansi.

Setiap bulan dan triwulan, manajer Keuangan akan menetapkan alokasi dana untuk masing-masing realisasi anggaran bulanan dan triwulan. Dengan mempertimbangkan kondisi dan tersedia tidaknya dana yang diperlukan, Manajer keuangan berhak untuk menolak, membatasi maupun menunda permintaan realisasi anggaran.

b) Metode Post Audit

Pengendalian Post Audit juga dilakukan melalui Tim Cost Reduction untuk mengevaluasi dan mengkaji realisasi mata anggaran tertentu sesuai dengan kebutuhan. Mekanisme pengendalian Post Audit dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dengan target atau anggaran yang telah ditetapkan dalam PKAP dan mengambil langkah-langkah tindakan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Karena Perencanaan merupakan awal dari kegiatan perusahaan, maka kegiatan ini harus dilakukan pertama kali oleh manajemen tingkat atas. Namun, pada perusahaan yang memiliki system desentralisasi, dalam beberapa hal tertentu kegiatan perencanaan diserahkan pada manajer divisi.

Perencanaan yang dilakukan manajemen tingkat atas adalah perencanaan yang merumuskan tujuan pokok perusahaan yang bersifat jangka panjang.

Sedangkan penjabaran dari tujuan pokok perusahaan tersebut menjadi tujuan jangka pendek yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh tingkatan manajemen yang ada dalam organisasi itu.

Bagi perusahaan yang mengutamakan laba sebagai tujuan utamanya, maka perencanaan biaya menjadi sangat penting artinya. Perencanaan biaya memberikan cara pendekatan yang sistematis mengenai permasalahan yang menyangkut perolehan data, penghematan biaya, peningkatan prestasi, penilaian semua segi perusahaan untuk mengarahkan modal ke saluran-saluran yang paling menguntungkan, serta mengukur kinerja dan kemampuan manajemen.

Pada PT. Keihin Indonesia, tujuan pokok perusahaan sudah dirumuskan terlebih dahulu oleh para pendiri perusahaan yang dituangkan kedalam akta pendirian perusahaan. Peranan manajemen puncak dalam perencanaan tercermin dalam tanggung jawab Direktur yang membawahi masing-masing divisi dan department, untuk menyusun program kerja jangka pendek sebagai dasar untuk penyusunan anggaran. Proses penyusunan anggaran dilakukan oleh tim anggaran yang mendapatkan informasi dari manajer mengumpulkan data dan informasi dari para kepala bagian dan bawahannya, sesuai dengan struktur organisasi yang ada. Oleh karena itu, rencana kerja dan anggaran perusahaan sangat tergantung pada struktur organisasi perusahaan. Dengan demikian fungsi manajemen puncak dalam hal perencanaan telah berjalan sebagaimana mestinya.

Perencanaan diarahkan kepada sasaran akhir perusahaan, oleh karena itu biasanya mencakup unsur-unsur yang penting. Meskipun perencanaan dirumuskan oleh manajemen puncak akan tetapi perencanaan terutama efektif bagi manajemen menengah dalam membantu merencanakan dan mengendalikan biaya.

Jadi, dalam perencanaan terkandung pula unsur-unsur pengendalian manajemen, yaitu bahwa kegiatan-kegiatan dan tindakan-tindakan yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien, pada hakekatnya adalah menyelaraskan kegiatan-kegiatan pada standar-standar dengan mempergunakan informasi sebagai basisnya.

Informasi yang diproses didalam system pengendalian manajemen terdiri dari data rencana dalam bentuk program, anggaran dan standar, serta data actual yang menyangkut segala sesuatu yang sebenarnya terjadi.

Pengendalian merupakan suatu proses yang menjamin tugas-tugas dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang ada dipergunakan secara efisien dan efektif, kegiatan pengendalian ini meliputi perbandingan antara realisasi pelaksanaan dengan berbagai pengukur, bisa berupa standar, norma-norma atau pengukur lainnya. Pengukur tersebut antara lain kuantitas, kualitas, waktu dan sebagainya.

Kegiatan pengendalian merupakan kegiatan yang dilakukan secara terus-menerus dengan melakukan pencatatan realisasi pelaksanaan yang sebenarnya. Membandingkan realisasi pelaksanaan tersebut dan menganalisa

adanya perbedaan, serta mengambil tindakan terhadap adanya perbedaan tersebut.

Pengendalian yang dilakukan pada PT. Keihin Indonesia adalah dengan cara membuat rencana untuk mencapai tujuan tahunan yang dinyatakan dengan nilai rupiah yang disebut dengan anggaran.

Pada PT. Keihin Indonesia selama periode pelaksanaan anggaran pengendalian terhadap biaya terus menerus dilakukan. Kepala urusan anggaran yang berada dibawah kepala bagian keuangan secara berkala membuat laporan realisasi anggaran bulanan, semesteran dan tahunan serta perbandingannya. Secara berkala para kepala bagian mengadakan pertemuan dengan manajer untuk membahas pelaksanaan anggaran dan mengevaluasinya. Pertemuan dilakukan agar antara atasan dan bawahan mempunyai pengertian yang sama tentang tanggung jawab dalam pencapaian tujuan. Dari uraian tersebut manajemen berusaha untuk menjadikan anggaran sebagai alat pengendalian.

Berdasarkan program yang ada, manajemen bekerja dibarengi dengan pencatatan-pencatatan akuntansi atas seluruh operasi perusahaan. Dan pencatatan-pencatatan akuntansi tersebut kemudian dibuat laporan-laporan keuangan secara periodik. Laporan keuangan inilah yang akan dievaluasi dan dianalisis dengan membandingkannya dengan anggaran sebagai standar.

Menjadi tugas manajemen untuk melakukan tindak lanjut apabila ternyata terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan program-program kerja terhadap standar yang ada.

Agar suatu system pengendalian anggaran bisa berhasil semua manajemen harus dapat bekerja sama dan memahami peranannya seperti apa yang tercantum dalam struktur organisasi dan uraian tugasnya, demi keberhasilan system anggaran tersebut.

Struktur organisasi PT. Keihin Indonesia sudah dapat dikatakan baik. Pembagian tugas melalui garis-garis wewenang dan tanggung jawab jelas, dan telah memenuhi rentang kendali serta terdapat pemisahan fungsi-fungsi yang memadai. Hal ini terlihat adanya garis komando yang mencerminkan bahwa para bawahan hanya bertanggung jawab kepada seorang atasan.

Dilihat dari bentuk usaha, maka tidak dapat dipungkiri lagi bahwa PT. Keihin Indonesia mempunyai motivasi untuk mencari laba sebagai salah satu tujuan pokok yang ingin dicapainya. Untuk itu perencanaan dan pengendalian biaya atas anggaran yang dibuat menjadi sangat penting artinya. Perencanaan dan pengendalian biaya pada perusahaan tercermin pada kerja tahunan perusahaan yang disebut Program Kerja dan Anggaran Perusahaan (PKAP).

Proses penyusunan anggaran pada PT. Keihin Indonesia selalu berjalan lancar dan tepat waktu. Hal ini disebabkan karena jadwal-jadwal rapat tim anggaran selalu dipenuhi dan dilaksanakan pada waktunya. Dengan demikian, dalam rapat selalu memberikan hasil rapat seperti apa yang menjadi tujuan rapat. Namun, sepanjang apa yang terjadi atau telah diputuskan di dalam rapat, pada akhirnya harus disetujui dan dihormati

sebagai kesepakatan bersama, dengan demikian jadwal rapat selalu terpenuhi.

Keberadaan tim anggaran dalam proses penyusunan anggaran sangat dibutuhkan. Hal ini terlihat dari betapa pentingnya peranan tim anggaran dalam setiap proses penyusunan anggaran. Dengan adanya tim ini, diharapkan proses penyusunan anggaran akan berjalan lebih cepat, yaitu dengan menjadikannya tim ini sebagai sarana yang akan mengkoordinasi bagian-bagian dan fungsi –fungsi dalam perusahaan.

Komponen-komponen anggaran pada PT. Keihin Indonesia, meliputi beberapa hal berikut :

- a. Anggaran penjualan, termasuk perhitungan penerimaan kas yang diharapkan.
- b. Anggaran Produksi
- c. Anggaran Bahan Baku dan Biaya Konversi
- d. Anggaran Biaya Overhead Tetap Langsung
- e. Anggaran Biaya Alokasi
- f. Anggaran Persediaan Akhir Produk Jadi
- g. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum
- h. Anggaran Kas
- i. Anggaran Neraca

Partisipasi manajemen puncak sangat diperlukan pada setiap system penganggaran, terutama untuk memotivasi para manajernya dalam

menyusun anggaran. Partisipasi manajemen terletak pada penilaian dan pengesahan anggaran, dan pengesahan anggaran tidak hanya sekedar membubuhkan tandatangan saja. Tanpa adanya partisipasi manajemen puncak, akan menimbulkan kecenderungan para manajer untuk “berspekulasi” dalam system anggaran.

Beberapa orang mencoba untuk mengusulkan anggaran yang mudah dicapai, atau menyampaikan anggaran yang memungkinkan adanya hal-hal yang tidak terduga. Pada kenyataannya, meskipun sudah ada partisipasi dari manajemen puncak, masih ada juga kecenderungan penyusunan anggaran untuk “berspekulasi” dalam proses penyusunan anggaran.

Selain daripada itu, manajemen juga harus mengikuti perkembangan pelaksanaan anggaran. Jika terjadi umpan-balik terhadap hasil yang dicapai, maka system penganggaran menjadi tidak efektif untuk memotivasi para manajer.

B. Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya

Anggaran merupakan suatu alat perencanaan. Target yang akan dicapai sedapat mungkin dituangkan kedalam bentuk angka-angka (kuantitatif) yang digunakan untuk membantu terselenggaranya kegiatan perusahaan. Lebih lanjut, anggaran ini dipecah sedemikian rupa berdasarkan waktu, proses ini disebut penjadwalan, baru kemudian anggaran ini dilaksanakan. Dengan demikian, pelaksanaan adalah suatu proses realisasi anggaran.

Telah dikemukakan bahwa perencanaan merupakan proses pengembangan rencana-rencana rinci jangka pendek yang mengintegrasikan semua rencana itu menjadi satu kesatuan menyeluruh. Pengembangan rencana-rencana tersebut dilakukan melalui satu proses yaitu mencapai rencana yang wajar, mengukur pelaksanaan yang sebenarnya terhadap rencananya, dan mengambil keputusan serta melaksanakan tindakan perbaikan.

Perencanaan diarahkan kepada sasaran akhir perusahaan oleh karena itu biasanya perencanaan mencakup unsur-unsur penting seperti pendapatan tingkat biaya, tingkat operasi sumber keuangan dan tenaga kerja. Meskipun perencanaan dirumuskan dan ditetapkan oleh manajemen menengah dalam membantu mengendalikan biaya, sehingga dalam perencanaan terkandung juga unsur pengendalian manajemen.

Demikian pula bahwa anggaran adalah bagian dari suatu perencanaan dan proses pengendalian yang lebih luas. Anggaran termasuk juga suatu rencana yang merinci pendapatan dan bagaimana dana-dana akan dikeluarkan untuk tenaga kerja, bahan baku, barang-barang modal, dan lain-lain, seperti juga pemeriksaan berkala dari jumlah sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah yang direncanakan untuk tujuan pengendalian.

Anggaran disamping berfungsi sebagai alat perencanaan sebagaimana disebut diatas, juga berfungsi sebagai alat pengendalian. Dalam hal ini anggaran digunakan sebagai tolak ukur terhadap pelaksanaan yang dilakukan penyimpangan yang terjadi perlu dilaporkan kepada pimpinan dan

kepada pelaksana. Untuk itu diperlukan pula suatu prosedur untuk pelaporan penyimpangan.

Anggaran sebagai alat pengendalian tercermin pada saat penyusunan anggaran. Setelah anggaran disahkan oleh Rapat Direksi, sejak saat itulah anggaran tersebut dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional. Setiap periode pelaksanaan anggaran, perusahaan membuat laporan realisasi pelaksanaan anggaran. Laporan ini berupa laporan bulanan, semesteran dan tahunan. Laporan tersebut menunjukkan perbandingan realisasi anggaran atau biaya dengan anggarannya dan kemajuan pelaksanaan anggaran.

Setiap tahunnya PT. Keihin Indonesia harus menyusun Program Kerja dan Anggaran Perusahaan (PKAP) yang digunakan sebagai pedoman dalam kegiatan operasionalnya pada tahun anggaran yang bersangkutan. Penyusunan PKAP harus dilakukan berdasarkan rencana jangka panjang perusahaan dan harus mencerminkan usaha peningkatan efisiensi dan produktivitas perusahaan dari tahun sebelumnya. Dalam penyusunan anggaran, sebaiknya manajemen juga harus merencanakan pemanfaatan sumber dayanya sebaik mungkin.

Anggaran yang disusun oleh PT. Keihin Indonesia diharapkan dapat membantu manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian realisasi biaya yang ditimbulkan. Sebelum anggaran dilaksanakan terlebih dahulu disahkan oleh rapat direksi, setelah disahkan pada saat itulah para pelaksana anggaran bertanggung jawab atas tugas dan kewajibannya untuk

melaksanakan anggaran. Dalam menyusun anggaran perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi antara lain :

- a. Rencana penjualan
- b. Tenaga Kerja yang tersedia
- c. Kebijaksanaan Perusahaan
- d. Kapasitas mesin dan peralatan produksi
- e. Pangsa pasar

Anggaran yang sudah disusun dengan begitu baik dan sempurna belum tentu dalam pelaksanaannya akan sesuai dengan yang diharapkan karena adanya penyimpangan yang terjadi dilapangan. Penyimpangan-penyimpangan tersebut dapat disebabkan oleh faktor intern maupun ekstern. Bentuk penyimpangan terdiri dari dua macam yaitu penyimpangan yang menguntungkan perusahaan dan merugikan perusahaan. Untuk mengetahui keadaan ini , evaluasi atau penilaian terhadap pelaksanaan anggaran tidak kalah pentingnya dibandingkan dengan penyusunan dan perhitungan anggaran.

Melalui evaluasi, diharapkan dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari anggaran yang telah dibuat sehingga dapat dijadikan dasar atau tolak ukur untuk pembuatan anggaran tahun mendatang. Dengan demikian peranan anggaran dalam perencanaan telah dapat terlaksana, demikian pula mengevaluasi pelaksanaan anggaran yang bertolak ukur pada anggarannya akan berperan pula pada pengendalian laba perusahaan.

Salah satu alat untuk yang biasa digunakan untuk mengevaluasi pelaksanaan anggaran adalah laporan kinerja perusahaan. Laporan ini untuk membantu manajemen dalam hal pengendalian atas kegiatan operasi perusahaan. Laporan ini juga disusun secara sistematis dan terinci serta dibuat secara periodik tentang realisasi pelaksanaan anggaran yang dilengkapi dengan analisa perbandingan apa yang dianggarkan dengan apa yang telah dicapai. Setiap perusahaan bebas menentukan bentuk atau formatnya sesuai dengan keadaan maupun kepentingan perusahaan.

Supaya anggaran menjadi efektif, maka penyusun anggaran harus yakin bahwa anggaran bersifat adil pada setiap bagian. Jadi system anggaran harus merupakan system dari bawah ke atas, dimulai dari para manajer yang menyusun usulan anggaran. Dalam hal ini proses menyebabkan proses penilaian dan pengesahan anggaran menjadi sangat penting.

C. Pengukuran Pengendalian Biaya

Dalam penulisan skripsi ini pengukuran dan pengendalian biaya, akan dibahas dengan cara pengukuran yaitu : Analisa Penyimpangan. Cara ini berfungsi sebagai alat ukur dan bahan perbandingan antara realisasi dengan anggaranya dalam hal pengendalian biaya dengan asumsi anggaran yang disusun cukup akurat dan rasional, serta realisasi yang dilaporkan dalam catatan-catatan akuntansi mencerminkan keadaan sebenarnya. Anggaran yang kurang akurat akan menghasilkan kinerja yang tidak menggambarkan keadaan sebenarnya.

Dalam melakukan pengukuran selain dengan membandingkan realisasi dengan anggarannya, dapat juga dilakukan perbandingan dengan perusahaan yang sejenis. Sangat disayangkan, penulis tidak mendapatkan data tentang perusahaan sejenis serta data-data tahun yang lalu dari perusahaan, sehingga perbandingan hanya dilakukan antara realisasi dengan anggarannya saja.

Berikut ini penulis akan menghitung cara pengukuran tersebut dan melakukan analisis atas perbedaan yang timbul antara realisasi dengan anggarannya yaitu dengan cara melakukan :

*. Analisa Penyimpangan

Perbedaan selisih setiap bulannya antara anggaran dan realisasinya terjadi dianggap penyimpangan yang menguntungkan (Favourable) apabila biaya yang sebenarnya dikeluarkan lebih kecil dari pada yang dianggarkan, sebaliknya perbedaan perbedaan dianggap penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavourable) apabila biaya yang sebenarnya dikeluarkan lebih besar daripada yang dianggarkan.

TABEL I
PT.KEIHIN INDONESIA
 Realisasi Anggaran Bulan April 2005
 Dibandingkan Anggaran
 (Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	15,126	14,716	(410)
Cost of Good Sold	12,216	11,637	(579)
Gross Profit	2,910	3,079	169
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	245	168	(77)
General & Administrative Exp	824	728	(96)
Total Selling & General Exp	1,069	896	(173)
Operating Income	1,841	2,183	342
Other Income	-	36	36
Other Expenses	350	1,050	700
Net Income	1,491	1,169	(322)

TABEL II
PT.KEIHIN INDONESIA
 Realisasi Anggaran Bulan May 2005
 Dibandingkan Anggaran
 (Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	31,691	20,658	(11033)
Cost of Good Sold	29,869	18,253	(11616)
Gross Profit	1,822	2,405	583
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	140	135	(5)
General & Administrative Exp	1,060	809	(251)
Total Selling & General Exp	1,200	944	(256)
Operating Income	622	1,461	839
Other Income	-	2,052	2052
Other Expenses	430	423	(7)
Net Income	192	3,090	2898

Selisih hasil penjualan bulan April lebih kecil Rp.410 dari penjualan yang dianggarkan, hal ini di imbangi dengan selisih harga pokok penjualan dan beban usaha yang lebih kecil dari yang dianggarkan yaitu Rp.579 dan

Rp.173. Kondisi ini juga terjadi pada perbandingan antara anggaran dan realisasi penjualan dibulan Mei, untuk selisih penjualan lebih kecil Rp.11.033 dari penjualan yang dianggarkan hal ini juga di imbangi dengan selisih harga pokok penjualan dan beban usaha bulan Mei lebih kecil yaitu Rp.11.616, dan Rp.256

Dari pengukuran diatas dapat dilihat bahwa antara bulan April dan Mei mengalami kenaikan penjualan yang diimbangi dengan selisih biaya yang ditimbulkan yang tidak melebihi dari anggarannya untuk kondisi ini disebut favourable . Dilihat dari selisih antara harga pokok penjualan dan beban usaha yang dikeluarkan.

TABEL III PT.KEIHIN INDONESIA Realisasi Anggaran Bulan June 2005 Dibandingkan Anggaran (Dalam Ribuan Rupiah)			
Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	33,973	36,193	2220
Cost of Good Sold	31,217	30,647	(570)
Gross Profit	2,756	5,546	2790
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	280	150	(130)
General & Administrative Exp	1,363	1,699	336
Total Selling & General Exp	1,643	1,849	206
Operating Income	1,114	3,697	2584
Other Income	-	101	101
Other Expenses	450	923	473
Net Income	664	2,876	2212

TABEL IV			
PT.KEIHIN INDONESIA			
Realisasi Anggaran Bulan Juli 2005			
Dibandingkan Anggaran			
(Dalam Ribuan Rupiah)			
Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	36,868	38,362	1494
Cost of Good Sold	33,212	34,119	907
Gross Profit	3,656	4,243	587
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	170	102	(68)
General & Administrative Exp	1,182	1,815	633
Total Selling & General Exp	1,352	1,917	565
Operating Income	2,304	2,326	22
Other Income	-	364	364
Other Expenses	400	663	263
Net Income	1,904	2,027	123

Selisih hasil penjualan yang diperoleh dibulan June lebih besar dari yang dianggarkan Rp,2.220 dan selisih harga pokok penjualan lebih kecil Rp.570, tetapi selisih beban usaha lebih besar Rp.206

Dari pengukuran diatas dapat dilihat bahwa kondisi unfavourable untuk beban usaha tetapi di imbangi dengan selisih hasil penjualan yang lebih besar dari anggaran.

Selisih hasil penjualan yang diperoleh di bulan Juli lebih besar dari penjualan yang dianggarkan Rp.1.494. Tetapi untuk selisih harga pokok penjualan dan beban usaha lebih besar yaitu Rp.907 dan Rp.565

Dari pengukuran ini dapat dilihat bahwa selisih harga pokok penjualan dan beban usaha yang lebih besar adalah unfavourable namun di imbangi dengan hasil perolehan penjualan yang lebih besar.

TABEL V
PT.KEIHIN INDONESIA
 Realisasi Anggaran Bulan Agustus 2005
 Dibandingkan Anggaran
 (Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	42,637	42,555	(82)
Cost of Good Sold	37,808	35,863	(1945)
Gross Profit	4,829	6,692	1863
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	158	139	(19)
General & Administrative Exp	1,513	1,424	(89)
Total Selling & General Exp	1,671	1,563	(108)
Operating Income	3,158	5,129	1971
Other Income	-	162	162
Other Expenses	500	4,401	3901
Net Income	2,658	890	(1768)

TABEL VI
PT.KEIHIN INDONESIA
 Realisasi Anggaran Bulan September 2005
 Dibandingkan Anggaran
 (Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	50,189	41,864	(8325)
Cost of Good Sold	44,876	34,996	(9880)
Gross Profit	5,313	6,868	1555
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	158	265	107
General & Administrative Exp	1,884	1,601	(283)
Total Selling & General Exp	2,042	1,866	(176)
Operating Income	3,271	5,002	1731
Other Income	-	1,530	1530
Other Expenses	500	901	401
Net Income	2,771	5,631	2860

Selisih hasil penjualan yang diperoleh di bulan Agustus hampir mendekati dari anggaran tetapi ada selisih sedikit yaitu Rp.83 hal ini di imbangi dengan selisih harga pokok penjualan dan beban usaha yang lebih kecil yaitu Rp.1.945 dan

Rp.108. Dari pengukuran ini bahwa selisih biaya yang ditimbulkan lebih kecil dari yang dianggarkan dan tahap ini adalah favourable.

Selisih hasil penjualan yang diperoleh dibulan September lebih kecil dari yang dianggarkan yaitu Rp.8.325 hal ini di imbangi dengan selisih harga pokok penjualan dan beban usaha yang lebih kecil dari anggarannya.

Dari pengukuran di bulan September bahwa biaya yang ditimbulkan lebih kecil dari yang dianggarkan yaitu Rp.9.880 dan Rp.176 adalah favourable.

Tetapi realisasi penjualan yang diperoleh antara bulan Agustus dan September terjadi penurunan penjualan yaitu Rp.691

TABEL VII
PT.KEIHIN INDONESIA
Realisasi Anggaran Bulan October 2005
Dibandingkan Anggaran
(Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	56,703	53,560	(3143)
Cost of Good Sold	50,419	46,586	(3833)
Gross Profit	6,284	6,974	690
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	348	266	(82)
General & Administrative Exp	2,368	1,559	(809)
Total Selling & General Exp	2,716	1,825	(891)
Operating Income	3,568	5,149	1581
Other Income	-	4,287	4287
Other Expenses	150	416	266
Net Income	3,418	9,020	5602

TABEL VIII			
PT.KEIHIN INDONESIA			
Realisasi Anggaran Bulan November 2005			
Dibandingkan Anggaran			
(Dalam Ribuan Rupiah)			
Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	40,260	36,984	(3276)
Cost of Good Sold	35,744	31,954	(3790)
Gross Profit	4,516	5,030	514
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	153	235	82
General & Administrative Exp	2,839	1,863	(976)
Total Selling & General Exp	2,992	2,098	(894)
Operating Income	1,524	2,932	1408
Other Income	-	3,201	3201
Other Expenses	150	358	208
Net Income	1,374	5,775	4401

Selisih hasil penjualan yang diperoleh bulan November lebih kecil dari bulan Oktober yaitu Rp.3.276, ini di imbangi dengan selisih harga pokok penjualan dan beban usaha yang lebih kecil di bulan November yaitu Rp.3.790 dan Rp.894. Dari pengukuran ini bahwa di bulan November mengalami penurunan penjualan dari bulan Oktober, tetapi dilihat dari segi biaya yang di keluarkan adalah favourable antara bulan Oktober dan November.

TABEL VIII
PT.KEIHIN INDONESIA
 Realisasi Anggaran Bulan Desember 2005
 Dibandingkan Anggaran
 (Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	49,251	38,675	(10576)
Cost of Good Sold	43,482	32,219	(11263)
Gross Profit	5,769	6,456	687
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	273	136	(137)
General & Administrative Exp	2,041	1,527	(514)
Total Selling & General Exp	2,314	1,663	(651)
Operating Income	3,455	4,794	1339
Other Income	-	2,724	2724
Other Expenses	300	486	186
Net Income	3,155	7,032	3877

TABEL X
PT.KEIHIN INDONESIA
 Realisasi Anggaran Bulan Januari 2006
 Dibandingkan Anggaran
 (Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	54,873	21,558	(33315)
Cost of Good Sold	48,111	16,226	(31885)
Gross Profit	6,762	5,332	(1430)
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	168	122	(46)
General & Administrative Exp	2,036	1,236	(800)
Total Selling & General Exp	2,204	1,357	(847)
Operating Income	4,558	3,975	(583)
Other Income	-	6,014	6014
Other Expenses	263	412	149
Net Income	4,295	9,577	5282

Selisih hasil penjualan yang diperoleh di bulan Desember dan Januari lebih kecil dari anggaran penjualannya yaitu Rp.10.576 dan Rp.33.315 namun ini dimbangi dengan selisih harga pokok penjualan dan beban usaha yang lebih kecil dari yang dianggarkan. Dari pengukuran ini bahwa kondisi penjualan dan biaya yang di keluarkan untuk setipa bulannya dalam keadaan favourable,

tetapi penjualan mengalami penurunan di bulan Januari 2006 seiring dengan anggaran yang juga turun dari bulan sebelumnya.

TABEL XI
PT.KEIHIN INDONESIA
Realisasi Anggaran Bulan Februari 2006
Dibandingkan Anggaran
(Dalam Ribuan Rupiah)

Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	38,868	32,459	(6409)
Cost of Good Sold	34,580	27,851	(6729)
Gross Profit	4,288	4,608	320
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	148	132	(16)
General & Administrative Exp	2,074	1,569	(505)
Total Selling & General Exp	2,222	1,701	(521)
Operating Income	2,066	2,907	841
Other Income	-	2,134	2134
Other Expenses	150	564	414
Net Income	1,916	4,477	2561

TABEL XII
PT.KEIHIN INDONESIA
Realisasi Anggaran Bulan Maret 2006
Dibandingkan Anggaran
(Dalam Ribuan Rupiah)

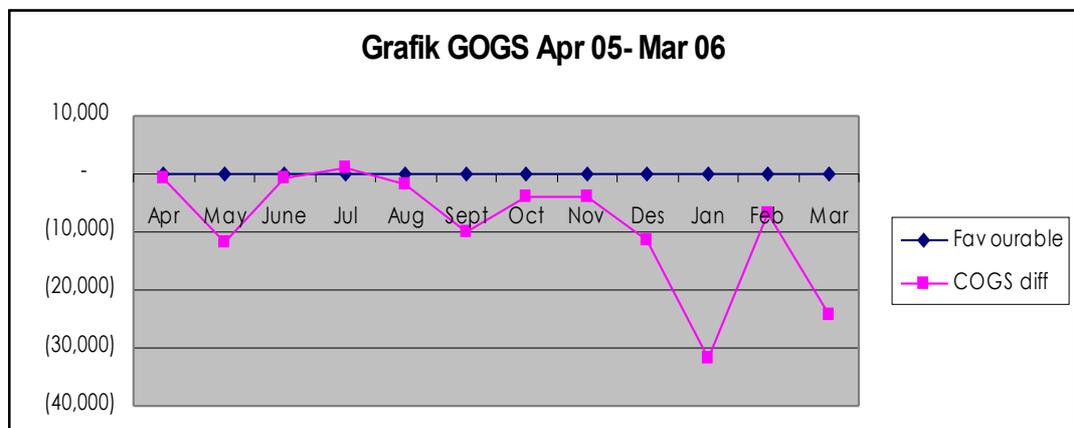
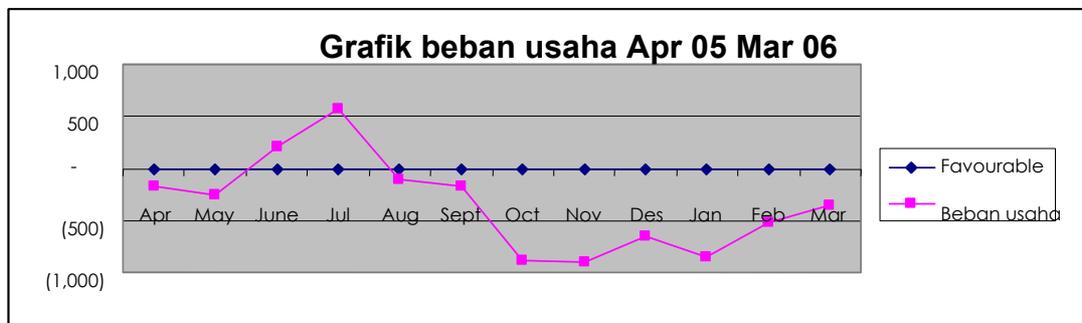
Statement of Income	Anggaran	Realisasi	Selisih
Net Sales	50,299	25,861	(24438)
Cost of Good Sold	44,178	19,879	(24299)
Gross Profit	6,121	5,982	(139)
Selling & General Expenses			0
Selling Expenses	163	119	(44)
General & Administrative Exp	2,043	1,726	(317)
Total Selling & General Exp	2,206	1,845	(361)
Operating Income	3,915	4,137	222
Other Income	-	2,378	2378
Other Expenses	150	455	305
Net Income	3,765	6,061	2296

Selisih hasil penjualan yang diperoleh dibulan Februari lebih kecil dari bulan Januari yaitu RP.6.409 dan Rp.24.438 dari anggaran penjualan Rp.38.868

menjadi Rp.50.299 anggaran penjualan juga turun dari bulan sebelumnya.

Selisih harga pokok penjualan dan beban usaha antara bulan Januari dan Februari lebih kecil dari yang dianggarkan.

Dari pengukuran diatas bahwa selisih harga pokok dan beban usaha tiap bulan nya lebih kecil dari yang dianggarkan, kondisi penyimpangan ini adalah favourable.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Kesimpulan dari penulisan Skripsi ini adalah :

1. a. Dalam proses penyusunan anggaran di PT. Keihin Indonesia, langkah awal yang dilakukan adalah penyusunan Program Kerja dan Anggaran Perusahaan (PKAP). Tim Perumus PKAP terdiri dari : Tim pengarah, Tim Koordinator, SekretarisTim, Pusat kendali.
b. Pengendalian Anggaran dengan menggunakan dua metode yaitu : Metode Pra Audit & Metode Post Audit.
2. Peranan Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.
 - a. Anggaran disamping berfungsi sebagai alat perencanaan juga berfungsi sebagai alat pengendalian, dalam hal ini anggaran digunakan sebagai tolak ukur terhadap pelaksanaan yang dilakukan, penyimpangan yang terjadi perlu dilaporkan kepada pimpinan dan kepada pelaksana.
 - b. Anggaran sebagai alat pengendalian tercermin pada saat penyusunan Anggaran dan dipergunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional.
3. Analisa Penyimpangan Biaya. Anggaran yang dibuat oleh tiap departemen di PT. Keihin Indonesia, secara keseluruhan mengalami

anggaran yang favourable artinya tiap biaya yang dikeluarkan dari batas anggaran lebih kecil.

B. SARAN

Dalam penelitian skripsi ini , penulis memberikan beberapa saran atas :

1. Dalam proses penyusunan Anggaran, apabila terjadi kondisi dimana ada kebutuhan yang urgenitas, anggaran untuk keperluan tersebut bisa diajukan anggaran susulan minimal per triwulan.
2. Dalam tahap perencanaan dan pengendalian Anggaran, diharapkan kepada setiap manager untuk lebih mensosialisasikan anggaran yang dibuat kepada setiap anggota, sehingga setiap kegiatan operasional mengacu pada anggaran yang sudah dibuat.
3. Pemberian Rewards kepada masing-masing departmen yang berhasil dalam pengendalian anggaran, dalam artian bahwa biaya yang ditimbulkan tidak melebihi atau sama dengan anggaran yang dibuat.

- Blocher, E.J. and K.H. Chen. And T.W.Lin. 1999. *Manajemen Biaya*, alih bahasa Susty Ambarriani, Buku Satu, 2000, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Carter, W.K. and M.F. Usry.2004. *Akuntansi Biaya*, Edisi 13, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Garrison, E.H. and E.W. Noreen. 2000. *Akuntansi Manajerial*, alih bahasa A. Totok Budisantoso, Buku 1, 2000, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan*, Edisi 2003/2004, BPF, Yogyakarta.
- Hansen, D.R. and M.M. Mowen.2004. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 7, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2003. *Activities Based Cost System*, Edisi 6, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- M. Nafarin. 2004.*Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*, Edisi 3, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Rudianto. 2000. *Akuntansi Manajemen Informasi untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta.
- Welsch, Hilton, and Gordon. 2000. *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*, alih bahasa Purwatiningsih dan Maudy Warouw, Jilid I , Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Personel Data :

Nama : Elsy Fatmawati

Tempat / tanggal lahir : Lahat, 9 September 1979

Jenis Kelamin : Perempuan
 Status : Single
 Agama : Islam
 Alamat : Jln. Jati Raya No.80 Rt 01/12 Gg Wisma Doury
 A9 Kelurahan Kayuringin. Bekasi-Barat

Pendidikan Formal :

1986.1991 : SD MIN – Lahat, Sumatera-Selatan
 1992.1994 : SMP.N III – Lahat, Sumatera-Selatan
 1995.1997 : SMU.N I – Lahat, Sumatera-Selatan
 1998.1999 : DI, Institute Japan Indonesia Amerika (IJIA) - Bekasi
 2000-2003 : DIII, Akuntansi, Universitas Borobudur - Jakarta

Riwayat Pekerjaan :

1998-2004 : **PT. Nagai Plastik Indonesia**
 ❖ Department : Accounting & Finance
 ❖ First Position : Staff, Clark A (1998 – 2000)
 ❖ Last Position : Senior Staff (2000 – March 2004)

Mar-Nov 2004: **PT. Indotruck Utama / Indomobil Group**

❖ Department : Finance / FAD
 ❖ Position : Staff Finance

Mar 2004-Now : **PT. Keihin Indonesia**

❖ Department : Sales & PPC

❖ Position : Supervisor (Spv)

Jakarta, 2006

Elsye Fatmawati