

ANALISIS EFEKTIFITAS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN DAN EVALUASI MANAJEMEN

Rahmat Hidayat¹, Slamet Riyanto², Bambang Libriantono³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, Universitas Tangerang Raya

¹ rahmat.hidayat@untara.ac.id (*)

Abstract— The need for implementation of activities and budget effectiveness must be carried out. This study uses a comparison of the adjustments from the budget results of KJPP Nanang Rahayu in 2010 to 2011 with their realization. Overall, the implementation of the budget as a control tool at KJPP Nanang Rahayu has been effective. However, the details of the budget have not been analyzed in detail by accountants. This means that management control for the budget is quite good.

Keywords— Budget, Effectiveness, Activity

Abstrak— Perlunya pelaksanaan mengenai aktivitas dan efektivitas anggaran harus dilakukan. Penelitian ini menggunakan perbandingan terhadap penyesuaian dari hasil anggaran KJPP Nanang Rahayu tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 dengan realisasinya. Secara keseluruhan, penerapan anggaran sebagai alat pengendalian pada KJPP Nanang Rahayu sudah efektif. Namun belum dapat dianalisa rincian anggaran secara detail perakun. Ini berarti pengendalian manajemen untuk anggaran biaya cukup baik.

Kata kunci— Anggaran, Efektivitas, Aktivitas

I. PENDAHULUAN

Pada saat ini, persaingan domestik maupun global dalam bidang ekonomi di Negara kita semakin ketat. Hal ini membuat perusahaan baik itu perusahaan besar maupun kecil dituntut untuk beroperasi secara efektif dan efisien agar dapat terus bertahan ditengah kondisi seperti ini. Persaingan di antara perusahaan yang ketat, mengharuskan manajemen mengelola kegiatan usahanya secara tepat. Ketepatan pengelolaan kegiatan usaha tersebut dapat menjadi salah satu faktor penting bagi keberhasilan kegiatan usaha dalam jangka panjang. Hal ini berarti manajemen harus membuat suatu perencanaan yang menyeluruh dan cermat serta melaksanakan pengendalian terhadap seluruh bagian perusahaan.

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian memberikan pedoman bagi perusahaan untuk mempertahankan arah kegiatan menuju tujuan yang telah direncanakan. Anggaran yang dihasilkan juga harus sesuai dengan karakteristik dan kondisi perusahaan.

Suatu perusahaan tentunya ingin mengetahui sejauh mana efektifnya anggaran yang telah direncanakan dengan yang terealisasi, karena kebanyakan perusahaan mengalami kerugian karena kurang efektifnya atau kurangnya perencanaan dan pengendalian yang diterapkan dalam menjalankan usahanya. Tingkat efektivitas yang baik dalam suatu perusahaan akan membuat perusahaan semakin maju dalam mengembangkan usahanya, apabila tingkat efektivitasnya kurang baik dapat menjadi alat evaluasi bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usahanya.

Anggaran dapat menjadi pegangan yang penting bagi pimpinan perusahaan atau para manajer dalam memberikan dan mengambil keputusan-keputusan yang menyangkut kemajuan perusahaan. Anggaran juga dapat menjadi alat koordinasi dalam pelaksanaan rencana kegiatan setiap bagian perusahaan sehingga perencanaan yang dihasilkan merupakan rencana perusahaan secara keseluruhan yang terpadu dan

terperinci. Selain itu anggaran juga berfungsi dalam mengarahkan seluruh kegiatan kearah pencapaian laba perusahaan dan mendorong para pelaksana untuk melakukan penghematan biaya dan pemanfaatan sumber daya secara maksimal.

Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan tolak ukur/ standar untuk mengukur hasil kegiatan dan tingkat kemampuan dari setiap pelaksana. Pengguna anggaran juga mempermudah pelaksanaan kegiatan pengendalian, sehingga dapat diketahui apakah jalannya perusahaan telah mengarah kepada tujuan yang ingin dicapai dan apabila terjadi penyimpangan dari sasaran akan segera diketahui untuk kemudian segera diambil tindakan-tindakan perbaikan.

Efektif atau tidaknya suatu anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang disusun, dapat dilihat berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai tujuan-tujuan yang telah direncanakan tadi. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, penulis ingin mengetahui seberapa efektifkah anggaran dalam fungsinya sebagai alat kendali yang diterapkan dalam sebuah perusahaan serta prosedur dan penyusunan anggaran yang dibuat oleh perusahaan selama ini,

II. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan perbandingan terhadap penyesuaian dari hasil anggaran KJPP Nanang Rahayu tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 dengan realisasinya.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian atau pengawasan (controlling). Anggaran dijadikan sebagai alat pengawasan oleh manajer yang bertanggung jawab menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang dicapai.

B. Efektivitas

Efektivitas berasal dari kata efektif yang berarti berhasil guna. Lebih tepatnya, efektivitas berarti hubungan antara suatu keluaran (output) dengan tujuan yang harus dicapai. Menurut Blocher, Chen, Lin (2001, p724 [1]), suatu operasi akan efektif jika perusahaan dapat memperoleh atau melampaui sasaran yang dituju. Perusahaan yang merencanakan untuk menghasilkan laba operasi bersih 50 juta pada tahun tertentu dan benar-benar memperoleh 50 juta dikatakan efektif. Perusahaan dikatakan tidak efektif jika merencanakan untuk memperoleh 10 % pangsa pasar namun hanya memperoleh 6 % pada akhir tahun. Operasi yang efektif dapat menghasilkan sebuah strategi yang sukses.

Blocher, Chen, Lin (2001, p726) [1] menyatakan bahwa efektivitas sebuah perusahaan sering diukur dengan membandingkan laba operasi sesungguhnya dengan yang dianggarkan disebut selisih laba operasi. Selisih laba operasi muncul pada saat perusahaan sudah mencapai seperti yang dianggarkan atau belum, hal itu tidak menjelaskan penyebab dari perbedaan atau membantu perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengurangi perbedaan yang sama dimasa datang. Perusahaan perlu mengadakan analisis lebih jauh dan mempelajari tidak hanya mengenai apakah perusahaan sudah mencapai target belum, tapi juga alasan yang menyebabkan tidak tercapainya target tersebut.

Hubungan efektivitas dengan skripsi adalah apakah anggarannya yang diterapkan dalam perusahaan yang bergerak dalam bidang trader barang-barang impor sudah diterapkan secara optimal (sudah efektif) dalam fungsinya sebagai alat kendali didalam perusahaan.

C. Pengendalian

Menurut Ellen Christian, M.Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno (2002, p9) [2] pengendalian atau dapat juga disebut control, merupakan suatu kegiatan yang diperlukan untuk mengusahakan agar tujuan, rencana, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik semaksimal mungkin. Pengendalian harus dilakukan terus menerus sepanjang periode (misal setiap bulan) dan bukan hanya pada akhir periode saja. Penilaian pada akhir periode saja akan menyebabkan keterlambatan untuk melakukan perbaikan. Maka sebaiknya laporan kinerja (performance report) dibuat setiap bulan. Proses pengendalian akan mencakup kegiatan sebagai berikut :

1. Mengukur hasil kegiatan aktual (actual performance) dengan tujuan, sasaran atau kinerja dan melaporkan penyimpangan yang timbul dalam performance report.
2. Membuat analisis atas penyimpangan yang timbul tersebut.
3. Mempertimbangkan alternatif untuk perbaikan.
4. Mengadakan perbaikan skenario dan implementasi alternatif tersebut serta melakukan tindak lanjutnya.

Kemampuan mengendalikan menurut Horngren, datar, foster (2005, p234) [3] adalah tingkat pengaruh yang dimiliki manajer atas biaya, pendapatan, dan hal-hal lain yang menjadi tanggung jawabnya. Biaya yang bisa dikendalikan adalah biaya yang berada pada lingkup pengawasan manajer sebuah pusat pertanggung jawaban pada periode tertentu.

Menurut M. Nafarin (2007, p30) [7] Pengawasan atau pengendalian berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Sedangkan pengendalian menurut Carter, Usry (2004, p6) [11] adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Hasil aktual untuk setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, jika ada perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan dapat dilakukan.

Menurut Blocher, Chen, Lin (2001, p898) [1], pengendalian manajemen diartikan sebagai evaluasi oleh manajer-manajer tingkat yang lebih tinggi dari kinerja manajer tingkat menengah. Tujuan-tujuan dari pengendalian manajemen menurut Blocher, Chen, Lin (2001, p899) [1] adalah untuk :

1. Memotivasi manajer-manajer untuk memunculkan suatu tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan manajemen puncak.
2. Memberikan insentif yang tepat pada manajer-manajer untuk membuat keputusan-keputusan yang konsisten dengan tujuan manajemen puncak.
3. Secara adil menentukan penghargaan yang diperoleh oleh masing-masing manajer atas usaha dan keterampilan mereka, dan atas keefektifan pembuatan keputusan mereka.

Menurut Supriyono (2000, p141) [8] terdapat 3 langkah yang perlu dilaksanakan dalam proses pengendalian yaitu :

1. Identifikasi bidang-bidang yang memerlukan pengendalian.
2. Melakukan penyelidikan atas bidang-bidang tersebut untuk menentukan tindakan yang diperlukan.
3. Menetapkan tindakan, jika penyelidikan menunjukkan perlunya tindakan.

Untuk dapat mengukur hasil anggaran yang telah dibuat , maka kita dapat membandingkan antara anggaran tersebut dengan realisasi yang terjadi. Anggaran menggambarkan perencanaan mengenai kegiatan di masa yang akan datang, sedangkan realisasi menggambarkan pencapaian hasil dari apa yang telah direncanakan dalam anggaran. Keberhasilan suatu perusahaan ini turut dipengaruhi pengendalian yang baik yang dijalankan perusahaan.

Jika kita melihat pada realisasi yang terjadi kerap kali tidak selalu sama dengan anggaran yang direncanakan sebelumnya. Oleh karena itu dalam pembahasan kali ini, peneliti akan melihat seberapa besar persentase pencapaian realisasi anggaran dalam perusahaan yang terjadi. Dari perolehan persentase tersebut, peneliti kemudian akan mengkategorikan hasil persentase realisasi anggaran tersebut untuk mengetahui seberapa besar efektivitas perusahaan selama ini dalam menyusun anggaran.

Maka untuk mengukur berapa besar tingkat efektivitas perusahaan dalam menyusun anggarannya, peneliti melakukan perbandingan antara anggaran yang dibuat oleh perusahaan pada tahun 2010 sampai dengan tahun 2011 dengan realisasinya.

TABEL 1
PERBANDINGAN ANGGARAN BEBAN USAHA DAN REALISASINYA

Tahun	Keterangan		
	Budget	Actual	% Realisasi
2008	6.500.000.000	6.957.200.000	107,03 %
2009	7.457.800.000	7.958.700.000	106,7 %
2010	9.531.200.000	9.180.500.000	96,3 %

Realisasi dari penjualan tahun 2008 sebesar 6.957.200.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 6.500.000.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 107,03 % berarti sangat efektif, karena penjualan pada tahun 2008 melebihi jumlah penjualan yang dianggarkan dimana dalam pencapaian penjualan, tenaga kerja yang ada menjadi termotivasi untuk mencapai target yang telah dibuat melalui anggaran yang ada.

Realisasi dari penjualan tahun 2009 sebesar 7.958.700.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 7.457.800.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 106,7 % berarti sangat efektif, karena penjualan pada tahun 2009 melebihi jumlah penjualan yang dianggarkan dimana dalam pencapaian penjualan, tenaga kerja yang ada menjadi termotivasi untuk mencapai target yang telah dibuat melalui anggaran yang ada.

Realisasi dari penjualan tahun 2010 sebesar 9.180.500.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 9.531.200.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 96,3 % berarti sangat efektif, karena penjualan pada tahun 2010 melebihi jumlah penjualan yang dianggarkan dimana dalam pencapaian penjualan, tenaga kerja yang ada menjadi termotivasi untuk mencapai target yang telah dibuat melalui anggaran yang ada.

2. Anggaran Beban Usaha dan Realisasinya

TABEL 2
PERBANDINGAN ANGGARAN PENJUALAN DAN REALISASINYA

Tahun	Keterangan		
	Budget	Actual	% Realisasi
2008	473.200.000	428.495.000	90,6 %
2009	526.000.000	536.407.000	101,9 %
2010	581.300.000	603.450.000	103,8 %

Realisasi dari beban usaha tahun 2008 sebesar 428.495.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 473.200.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 90,6 % berarti sangat efektif, karena beban usaha yang dianggarkan tidak terlalu berbeda jauh dengan yang terealisasi.

Realisasi dari beban usaha tahun 2009 sebesar 536.407.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 526.000.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 101,9 % berarti sangat efektif, karena beban usaha yang dianggarkan tidak terlalu berbeda jauh dengan yang terealisasi.

Realisasi dari beban usaha tahun 2010 sebesar 603.450.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 581.300.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 103,8 % berarti sangat efektif, karena beban usaha yang dianggarkan tidak terlalu berbeda jauh dengan yang terealisasi.

3. Anggaran Piutang dan Realisasinya

TABEL 3
PERBANDINGAN ANGGARAN BEBAN USAHA DAN REALISASINYA

Tahun	Keterangan		
	Budget	Actual	% Realisasi
2008	2.450.000.000	2.445.325.610	99,8 %
2009	3.500.000.000	3.375.281.000	96,4 %
2010	3.700.000.000	3.658.281.320	98,8 %

Realisasi dari piutang tahun 2008 sebesar 2.445.325.610 sedangkan yang dianggarkan adalah 2.450.000.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 99,8 % berarti sangat efektif, karena piutang yang dianggarkan tidak terlalu berbeda jauh dengan yang terealisasi.

Realisasi dari piutang tahun 2009 sebesar 3.375.281.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 3.500.000.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 96,4 % berarti sangat efektif, karena piutang yang dianggarkan tidak terlalu berbeda jauh dengan yang terealisasi.

Realisasi dari piutang tahun 2010 sebesar 3.658.281.320 sedangkan yang dianggarkan adalah 3.700.000.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 98,8 % berarti sangat efektif, karena piutang yang dianggarkan tidak terlalu berbeda jauh dengan yang terealisasi.

4. Anggaran Laporan Laba / Rugi dan Realisasinya

TABEL 4
PERBANDINGAN ANGGARAN LAPORAN LABA / RUGI DAN REALISASINYA

Tahun	Keterangan		
	Budget	Actual	% Realisasi
2008	4.482.800.000	4.547.005.000	101,43 %
2009	5.523.800.000	5.572.231.500	100,87 %
2010	6.781.800.000	6.719.256.000	98,08 %

Realisasi dari Laporan Laba / Rugi tahun 2008 sebesar 4.547.005.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 4.482.800.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 101,43 % berarti sangat efektif, karena perusahaan dapat mencapai laba yang lebih besar dari pada yang dianggarkan, dimana dalam pencapaian target ini karyawan termotivasi untuk mencapai laba yang lebih besar dari yang dianggarkan.

Realisasi dari Laporan Laba / Rugi tahun 2009 sebesar 5.572.231.500 sedangkan yang dianggarkan adalah 5.523.800.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 100,87 % berarti sangat efektif, karena perusahaan dapat mencapai laba yang lebih besar dari pada yang dianggarkan, dimana dalam pencapaian target ini karyawan termotivasi untuk mencapai laba yang lebih besar dari yang dianggarkan.

Realisasi dari Laporan Laba / Rugi tahun 2010 sebesar 6.719.256.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 6.781.800.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 99,08 % berarti sangat efektif, karena perusahaan dapat mencapai laba yang lebih besar dari pada yang dianggarkan, dimana dalam pencapaian target ini karyawan termotivasi untuk mencapai laba yang lebih besar dari yang dianggarkan.

5. Anggaran Neraca dan Realisasinya

TABEL 5
PERBANDINGAN ANGGARAN NERACA DAN REALISASINYA

Tahun	Keterangan		
	Budget	Actual	% Realisasi
2008	5.653.458.000	5.700.256.245	100,8 %
2009	6.835.855.000	6.820.300.825	99,8 %
2010	7.923.955.000	8.023.501.000	101,2 %

Realisasi dari Neraca tahun 2008 sebesar 5.700.256.245 sedangkan yang dianggarkan adalah 5.653.458.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 100,8 % berarti sangat efektif.

Realisasi dari Neraca tahun 2009 sebesar 6.820.300.825 sedangkan yang dianggarkan adalah 6.835.855.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 99,8 % berarti sangat efektif.

Realisasi dari Neraca tahun 2010 sebesar 8.023.501.000 sedangkan yang dianggarkan adalah 7.923.955.000, persentase pencapaian realisasi anggaran sebesar 101,2 % berarti sangat efektif.

Sangat efektif karena dari anggaran yang telah dibuat, perusahaan mempunyai target untuk dicapai dimana hasilnya melebihi dari apa yang ditargetkan dan setiap tahunnya perusahaan meningkatkan terus jumlah yang ingin dicapai.

IV. KESIMPULAN

KJPP Nanang Rahayu dalam menyusun anggarannya telah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang berlaku. Anggaran tahunan yang dibuat oleh KJPP Nanang Rahayu dibuat setiap tahunnya. Setiap tahap-tahap yang harus dilalui dalam prosedur penyusunan anggaran sudah dipenuhi dengan baik oleh perusahaan. Ini dapat dilihat dari terpenuhinya keempat kriteria yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran.

Secara keseluruhan, penerapan anggaran sebagai alat pengendalian pada KJPP Nanang Rahayu sudah efektif. Namun belum dapat dianalisa rincian anggaran secara detail perakun. Ini berarti pengendalian manajemen untuk anggaran biaya cukup baik. Berdasarkan beberapa kesimpulan yang dikemukakan diatas, berikut peneliti mencoba untuk memberikan saran-saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan. Saran-saran yang hendak dikemukakan adalah KJPP Nanang Rahayu perlu untuk terus mengontrol pelaksanaan penyusunan anggarannya agar tetap dapat terus bertahan sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang ada. Perusahaan harus benar-benar memastikan bahwa setiap

pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran harus menyusun anggaran sesuai dengan pedoman anggaran yang telah ditetapkan dan tidak melenceng dari pedoman yang ada. Sebaiknya perusahaan perlu untuk bersikap lebih terbuka lagi dalam hal memberikan datanya sehingga dapat diketahui anggaran yang telah dibuat efektif atau tidak pada setiap akun-akunnya Dan dalam pelaksanaan anggaran, setiap divisi sebaiknya membuat realisasi anggaran perbulan, agar tindakan pengendalian dapat dilakukan dengan cepat apabila terjadi penyimpangan yang signifikan dan persentase dari realisasi anggaran itu menunjukkan perusahaan berada pada kategori “kurang efektif”. Ini diperlukan agar perusahaan dapat dengan segera melakukan analisa terhadap permasalahan yang terjadi dan segera mengambil tindakan perbaikan.

REFERENSI

- [1] Blocher, Chen dan Lin.(2001). Manajemen Biaya Dengan Tekanan Strategik.Jakarta : Salemba Empat
- [2] Christina Ellen, M. Fuad, dkk.(2002). Penganggaran Perusahaan. Jakarta : PT.Gramedia Pustaka Utama
- [3] Horngren, Datar dan Foster.(2005). Akuntansi Biaya Penekanan Manajerial. Jakarta PT. Indeks Kelompok Gramedia
- [4] Jae.K. Shim, Joel.G. Siegel. (2001). Budgeting : Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran. Jakarta : Erlangga
- [5] Mulyadi. (2002). Konsep, Manfaat dan Rekayasa. Yogyakarta : STIE YKPN
- [6] Muljono, Teguh Pudjo. (1999). Bank Auditing : Petunjuk Pemeriksaan Bank. Jakarta Penerbit Djambaran
- [7] Nafarin, M. (2007). Penganggaran Perusahaan, Edisi Revisi. Jakarta : Salemba Empat
- [8] R. A Supriyono. (2000). Akuntansi Manajemen 1 : Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Yogyakarta : BPF
- [9] Santoso, A. Totok Budi. (2000). Akuntansi Manajerial. Jakarta : Salemba Empat
- [10] Sukarno, Edy.(2002). Sistem Pengendalian manajemen : Suatu Pendekatan Praktis, Edisi Revisi. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama
- [11] Usry, Carter. (2004). Akuntansi Biaya. Jakarta : Salemba Empat