

**EVALUASI ANGGARAN SEBAGAI ALAT MANAJEMEN UNTUK  
MENCAPAI TUJUAN PERUSAHAAN  
(STUDI KASUS PADA PT. NAMASINDO PLAS GROUP)**

**Arjuna Purba**  
[arjuna.purba@yahoo.com](mailto:arjuna.purba@yahoo.com)

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah fungsi anggaran sudah dilaksanakan dengan benar dan dijadikan sebagai alat bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Penelitian ini meneliti proses pelaksanaan penganggaran di PT. Namasindo Plas selama tahun 2015. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, data ditentukan oleh kapasitas dan informasi yang diperoleh penulis. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan menjadi bagian dari proses, observasi dan wawancara. Metode penelitian yang digunakan oleh penulis adalah metode deskriptif analisis yang bersifat menemukan fakta disertai analisis dan diproses lebih lanjut berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa secara umum PT. Namasindo Plas belum menjadikan anggaran (perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan motivasi) sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan masih menjadikan anggaran sebagai suatu formalitas saja. Kesalahan masih banyak ditemukan pada saat penyusunan anggaran hingga pelaksanaannya.

**Kata kunci:** *kualitatif, deskriptif, anggaran sebagai alat manajemen.*

**I. PENDAHULUAN**

PT. Namasindo Plas adalah salah satu perusahaan Indonesia yang bergerak di bidang manufaktur yakni pengolahan biji plastik untuk industri perbotolan. Perusahaan ini didirikan di Bandung pada tahun 2001 sebagai penerus dari perusahaan saudaranya PT. Artha Kartika Putra yang telah beroperasi sejak tahun 1984. Perusahaan ini dikenal oleh masyarakat sebagai perusahaan yang memproduksi berbagai macam alat dari plastik, seperti membuat Botol, Gallon, *Preform* dan *Screw Cap*.

Perusahaan Namasindo Plas Group terus berkembang, hingga lima tahun terakhir PT. Namasindo Plas sudah memiliki 11 cabang yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia mulai dari wilayah Sumatera, Jawa, Bali dan Sulawesi. Perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan terbesar di Indonesiayang menghasilkan botol plastikserta gallon. Beberapa perusahaan air minum dalam kemasan botol yang menjadi pelanggan PT. Namasindo Plas adalah PT. Aqua Golden Mississippi (AQUA), PT. Tirta Investama (VIT), PT. Ades Waters Indonesia (ADES DAN NPL), PT. Tang Mas, PT. Sinar Sosro dan sebagainya.

Tidak tercapainya target laba yang dianggarkan menjadi salah satu kegagalan

bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kegagalan ini pula yang terjadi di PT. Namasindo Plas Group jika melihat perbandingan laba yang dianggarkan dengan laba yang terealisasi. Kelemahan yang mungkin terjadi di PT. Namasindo Plas Group adalah tidak adanya *punishment* terhadap manajer yang tidak bisa memenuhi target yang dianggarkan. Padahal hal ini seharusnya perlu dilakukan agar setiap manajer bisa menyusun anggaran menjadi lebih baik serta bisa menerapkan fungsi anggaran dengan benar. Kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan tentu saja harus segera diatasi karena kalau kegagalan masih berlanjut maka akan mengancam kelangsungan perusahaan.

Perkembangan usaha di Indonesia berjalan dengan sangat pesat, sehingga mengakibatkan timbulnya persaingan diantara badan usaha yang semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar mampu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta pengawasan yang baik. Aktivitas tersebut biasanya dilakukan pada saat menyusun anggaran dan penerapannya.

**Horngren dan Foster (1982:151)** menyatakan bahwa "*A budget is a quantitative expression of a plan of action and an aid to coordination and implementation. Budget may be formed for the organization as a whole or*

for any sub unit". Kutipan tersebut menjelaskan bahwa anggaran adalah alat yang sangat baik bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Faktor yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran adalah siapa yang berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan kewajibannya. Selain itu dalam proses penyusunan anggaran harus benar-benar memperhatikan komponen anggaran tersebut telah sesuai dan wajar untuk dijalankan.

**Anthony dan Govindarajan (2005)** menyatakan peran manajer dalam perencanaan operasional perusahaan yang baik adalah dilakukan sesuai prinsip "*bottom up-top down*" yaitu setiap manajer unit organisasi membuat dan mengajukan rancangan anggaran masing-masing tim anggaran dengan mempertimbangkan berbagai sumber ekonomi yang ada, kemudian digabungkan dan diselaraskan dengan kesepakatan dan persetujuan bersama.

**Hilton and Gordon (2001)** mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun menjadi acuan bagi para manajer dan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, anggaran akan membantu manajer dalam menentukan strategi dan menempatkan orang yang tepat untuk melaksanakan tugas tertentu. Koordinasi ini sangat penting dilakukan dalam perusahaan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Karena apabila koordinasi yang dilakukan manajer terhadap bawahan kurang baik maka akan berakibat fatal. Tujuan perusahaan akan semakin sulit untuk dicapai.

Kegiatan-kegiatan yang telah disusun oleh manajer selanjutnya akan dilaksanakan oleh masing-masing pihak yang telah diberikan tanggung jawab. Dalam pelaksanaannya tetap harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang telah direncanakan. Pengawasan yang dimaksud bukanlah untuk mencari kesalahan melainkan untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan. Inti dari proses ini semua adalah pelaksanaan fungsi anggaran yang semestinya dilakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran dijadikan sebagai dasar dalam rangka pengambilan keputusan untuk

melakukan ekspansi oleh manajemen puncak PT. Namasindo Plas Group. Laba yang dianggarkan masing-masing cabang diharapkan mampu memberikan kontribusi dana untuk membuka cabang baru.

Penyusunan anggaran adalah salah satu rangkaian aktivitas tahunan yang dijadikan sebagai dasar, tolak ukur serta pengendalian terhadap tujuan perusahaan untuk mencapai target laba yang ditentukan oleh perusahaan. Melalui anggaran yang telah disusun akan dilihat perbandingan antara target yang dianggarkan dengan realisasinya. Dalam kenyataannya, seperti yang telah terjadi di PT. Namasindo Group ini adalah sebagian besar cabang perusahaan tidak mampu mencapai target laba yang disusun dalam anggaran yang telah ditetapkan sejak awal. Keadaan ini jelas bukan suatu hal yang baik bagi suatu perusahaan.

Melihat uraian diatas maka penulis tertarik untuk membuat penelitian yang berjudul "Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Manajemen Untuk Mencapai Tujuan Perusahaan". (Studi kasus dilakukan pada PT. Namasindo Plas Group).

Penulis bermaksud meneliti dan menggambarkan bahwa anggaran dapat dijadikan sebagai alat bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran yang benar, pelaksanaan, pengawasan, koordinasi serta pengendalian merupakan fungsi manajemen sekaligus fungsi anggaran.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, dapat diidentifikasi masalahnya adalah: Belum efektifnya anggaran sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pertanyaan penelitiannya adalah: Apakah anggaran sudah efektif sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan?

### **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah: Untuk mengetahui efektivitas dari fungsi anggaran dalam pencapaian tujuan perusahaan.

### **Manfaat Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat membe-

rikan bukti yang kuat menyangkut fungsi anggaran yang dapat dijadikan alat oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

### Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan khususnya yang berkaitan dengan anggaran dalam suatu perusahaan.

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### Anggaran

R. A Supriyono (2007:3) menyatakan “Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dinyatakan dalam satuan uang, untuk perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu biasanya satu tahun”. Mardiasmo (2002) menambahkan bahwa anggaran merupakan pernyataan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial.

Berdasarkan pengertian anggaran tersebut maka kita dapat menguraikan karakteristik anggaran adalah sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

### Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2003:28) “Sesuai dengan fungsi manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya”. Jadi bila anggaran dihubungkan dengan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengorganisasi, mengawasi/ mengendalikan serta memotivasi

setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Fungsi manajemen dimulai dari fungsi perencanaan, kemudian diadakan pelaksanaan hingga proses pengawasan. Anggaran itu sendiri dilakukan pada proses perencanaan.

#### 1. Fungsi Perencanaan

Garrison (2004) memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan.

#### 2. Fungsi Pengendalian

Garrison (2004) berpendapat bahwa pengendalian merupakan suatu kegiatan yang diperlukan untuk mengusahakan agar tujuan, rencana, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan dapat dicapai semaksimal mungkin. Koontz (1996) menambahkan bahwa pengendalian merupakan pengukuran atau perbaikan terhadap pelaksanaan kerja agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan organisasi dapat terselenggara dengan baik.

#### 3. Fungsi Koordinasi

Haruman dan Rahayu (2007) menyatakan anggaran sebagai fungsi koordinasi adalah suatu aktivitas pengaturan sumber daya manusia dan sumber daya fisik yang lainnya yang dimiliki oleh perusahaan untuk bisa melaksanakan rencana yang sudah ditetapkan dan mencapai tujuan utama perusahaan. Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya.

#### 4. Fungsi Motivasi

Robbin (2008) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi. Anggaran sebagai fungsi motivasi yaitu merupakan inspirasi, dorongan, semangat kerja bagi karyawan

sehingga terjadi hubungan kerja yang baik. Anggaran diharapkan bisa menjadi suatu tolak ukur untuk melihat pencapaian karyawan dan menjadikannya sebagai pendorong untuk meningkatkan kinerja karyawan.

### Metode Pembuatan Anggaran

Menurut Ismail dan Prawironegoro (2009), ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

#### 1. *Top-Down*

Manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Manajer pada tingkatan organisasi yang lebih rendah tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran, tinggal melaksanakan. Proses penyusunan anggaran *top down* mendorong kurangnya komitmen para manajer di tingkat pelaksana karena tidak dilibatkan dalam proses penetapan angka-angka anggaran.

#### 2. *Bottom-Up*

Manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Setiap unit kerja diberikan kesempatan untuk mengajukan usulan pembuatan anggaran. Pendekatan ini kemungkinan besar akan mendorong komitmen para manajer untuk mencapai tujuan anggaran. Keterlibatan dalam penyusunan anggaran secara psikologis dapat meningkatkan rasa memiliki yang lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan. Namun kalau tingkat partisipasi sangat tinggi dan manajer tingkat menengah dan bawah diberikan kewenangan sangat luas, juga berisiko sulitnya manajemen puncak untuk mengusulkan target-target yang diinginkan.

#### 3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Pembuat anggaran mempersiapkan draft pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab, yang merupakan pendekatan *bottom-up*. Tetapi mereka melakukan hal tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan di tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan *top-down*

#### Prosedur Penyusunan Anggaran

Prosedur anggaran dapat dikelompokkan oleh beberapa ahli. Menurut

M.Nafarin (2007) prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

#### 1. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu *top management* melakukan 2 hal yaitu:

a. Menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijaksanaan, asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.

b. Membentuk panitia penyusunan anggaran, yang terdiri dari: direktur sebagai ketua, manajer keuangan, sekretaris dan manajer lainnya sebagai anggota.

#### 2. Tahapan persiapan anggaran

Manajer pemasaran sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu melakukan taksiran penjualan.

#### 3. Tahapan penentuan anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan kegiatan sebagai berikut:

a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran

b. Mengkoordinasi dan menelaah komponen-komponen anggaran

c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

#### 4. Tahap pelaksanaan anggaran

Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah direalisasi kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

### Hubungan Anggaran Dengan Manajemen

Manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), mengadakan pengarahan dan pembimbingan (*directing*), mengadakan pengkoordinasian (*coordinating*) serta mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa ada lima fungsi manajemen seperti yang dikemukakan Koontz and Weihrich (1993) yaitu:

a. Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja (*planning*).

- b. Menyusun truktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) perusahaan (*organizing*).
- c. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (*directing*).
- d. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi di antara semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan (*coordinating*).
- e. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (*controlling*).

### III. METODOLOGI PENELITIAN

Objek penelitian dalam penyusunan tesis ini adalah anggaran sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil oleh penulis adalah para manajer yang ikut terlibat dalam penyusunan anggaran tahunan dari setiap cabang perusahaan. Penyusunan anggaran tahunan biasanya dilakukan oleh setiap divisi atau departemen dalam perusahaan, baik itu divisi pemasaran, produksi, HRD, dll.

#### Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data. Metode menunjuk suatu cara sehingga dapat diperlihatkan penggunaannya melalui angket, wawancara, pengamatan, tes, dokumentasi dan sebagainya. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah sebagai berikut:

##### 1. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Dilakukan dengan cara mengadakan peninjauan langsung pada PT. Namasindo Plas Bandung yang menjadi objek untuk mendapatkan data primer (data yang diambil langsung dari perusahaan).

Data primer ini dapat diperoleh dengan 2 cara yaitu:

##### a. Metode wawancara atau *Interview*

Peneliti mengumpulkan data dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang terkait mengenai permasalahan yang diteliti.

##### b. Observasi

Peneliti mengumpulkan data dengan cara berperan langsung dalam proses penyusunan anggaran.

##### 2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan dilakukan melalui pembelajaran dengan menghimpun teori-teori, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang diperoleh dari buku-buku kepustakaan serta literatur lainnya yang dijadikan sebagai landasan teoritis dalam rangka melakukan pembahasan.

Peneliti dapat memperoleh perbandingan dengan menerapkan kedua teknik pengumpulan tersebut antara teori dengan praktik yang sebenarnya di lapangan untuk mendukung pengujian hipotesis yang telah diajukan untuk menarik kesimpulan.

Data yang diperlukan dalam penelitian ini dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

##### a. Data Primer

Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dengan cara membagi kuesioner, melakukan wawancara secara langsung dan observasi dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

##### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku serta dokumen perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari teori-teori, pendapat-pendapat yang dikemukakan oleh para ahli yang diperoleh dari buku-buku kepustakaan serta literatur lainnya yang dijadikan sebagai landasan teori dalam rangka melakukan pembahasan. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji hipotesis adalah analisis deskriptif berdasarkan data yang diperoleh. Peneliti akan menggambarkan dan menginterpretasi objek sesuai dengan apa adanya.

Terdapat beberapa langkah dalam penelitian untuk menganalisis data yang sudah diperoleh. Langkah-langkah analisis data adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data yang diperlukan yaitu data hasil wawancara, observasi dan kuesioner yang dilakukan di PT. Namasindo Plas Group.
2. Evaluasi hasil jawaban mengenai penerapan anggaran sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

3. Melakukan suatu penarikan kesimpulan berdasarkan hasil evaluasi terhadap penerapan anggaran sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Struktur organisasi PT. Namasindo Plas yang berlaku saat ini adalah struktur organisasi fungsional, namun secara bertahap perusahaan ini mulai mengorientasikan ke bentuk divisional sejalan dengan dibentuknya *Strategic Business Unit* (SBU). Kekuasaan tertinggi dalam perusahaan terletak pada Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), karena saham-sahamnya dimiliki oleh direksi maka kekuasaan tertinggi ada pada direksi. Dewan direksi terdiri dari Direktur Utama, Direktur dan *Chief Executive Officer* (CEO).

PT. Namasindo Plas dalam menyusun anggaran terlebih dahulu membentuk suatu komite anggaran yang terdiri dari:

1. Direktur *Corporate Office* sebagai ketua komite
2. Internal Audit sebagai sekretaris
3. Seluruh kepala divisi/ satuan/ unit sebagai anggota

Tugas dari komite anggaran ini adalah:

1. Mengkoordinasikan penyusunan dan pelaporan anggaran.
2. Menyampaikan informasi mengenai tujuan dan kebijakan pokok kepada para kepala bagian/ manajer.
3. Menelaah rancangan rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan para manajer.
4. Melakukan negosiasi rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan para manajer.
5. Melakukan revisi rencana kerja dan anggaran perusahaan.

Prosedur penyusunan anggaran yang diterapkan PT. Namasindo Plas merupakan kombinasi *Top Down-Bottom Up*, yaitu suatu proses penyusunan anggaran yang dimulai dari atasan yang memberikan kebijakan. Dalam penyusunan anggaran dimulai dari tingkat paling bawah ke bagian-bagian berdasarkan tujuan, sasaran, asumsi perencanaan dari manajemen puncak. Kemudian konsep anggaran dari masing-masing bagian yang sudah terkumpul dibahas dalam rapat koordinasi dengan pimpinan perusahaan, demikian seterusnya sampai tercapai kesepakatan antara pimpinan dengan bawahan. Prosedur yang dilakukan PT.

Namasindo Plas ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Mulyadi dalam bukunya *Akuntansi Manajemen, Konsep, Manfaat dan Rekayasa*, mengenai struktur penyusunan anggaran.

### Hasil Penelitian

PT. Namasindo Plas melakukan penyusunan anggaran setiap tahunnya guna memprediksi kondisi yang akan datang dan salah satunya untuk mencapai tujuan perusahaan melalui rencana kegiatan yang ditentukan. Penyusunan anggaran ini dilakukan atas surat ketentuan yang dikeluarkan oleh direksi melalui CEO. Penyusunan anggaran untuk tahun berikutnya biasanya dilakukan pada triwulan IV tahun berjalan. CEO membantu memberikan asumsi dasar sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran tersebut. Asumsi-asumsi yang menjadi pedoman tersebut menyangkut beberapa kebijakan, diantaranya:

1. Prediksi tingkat inflasi di Indonesia
2. Nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing
3. Persentase kenaikan upah kerja karyawan
4. Persentase kenaikan Tarif Dasar Listrik (TDL)

Anggaran yang disusun disajikan dalam format bulanan yang kemudian diakumulasi menjadi setiap triwulan dan kemudian per tahun. Penyusunan anggaran ini merupakan tanggung jawab *Plant Manager* beserta seluruh tim di *Plant* masing-masing. *Plant Manager* berkoordinasi dengan departemen terkait seperti:

1. Departemen Pemasaran bersama-sama dengan *Plant Manager* menyusun *Sales Budget* baik secara kuantitas maupun rupiah.
2. *Plant Manager* bersama-sama dengan Departemen Produksi menyusun *Production Budget* yang terdiri dari *Material Budget*, *Labor Budget* dan *Overhead Budget*.
3. *Production Budget* disusun berdasarkan *Sales Budget + Buffer Stock + Asumsi Reject*.
4. Departemen Akunting bersama-sama dengan *Plant Manager* menyusun *Selling Expense Budget*.
5. Departemen Akunting bersama-sama dengan *Plant Manager* menyusun *Administratif Expense Budget*.

Berikut ini adalah penyusunan anggaran di PT. Namasindo Plas.

#### 1. Anggaran Penjualan

Anggaran Penjualan merupakan *master budget* yang menyajikan informasi tentang perkiraan jumlah barang jadi yang akan dijual oleh perusahaan dan harga jual yang ditetapkan diharapkan diperoleh untuk periode anggaran mendatang. Anggaran penjualan ini harus dibuat pertama kali karena dalam melaksanakan usahanya, perusahaan memerlukan target pencapaian penjualan untuk pengambilan keputusan yang lebih lanjut bagi manajemen dan juga untuk dijadikan sebagai target berkaitan dengan pendapatan hasil usaha perusahaan tersebut. Anggaran Penjualan sangat dibutuhkan bagi perusahaan sebagai dasar dalam menetapkan jumlah barang yang akan dijual yang tentunya berpengaruh langsung bagi pendapatan usaha perusahaan.

#### 2. Anggaran Produksi

Anggaran produksi merupakan anggaran atau rencana perusahaan dalam menentukan kuantitas barang yang akan diproduksi berdasarkan anggaran penjualan yang telah dibuat sebelumnya. Anggaran produksi ini dapat menjadi pedoman bagi bagian produksi dalam target kerjanya dan membantu manajemen dalam menetapkan estimasi persediaan akhir dalam suatu periode.

#### 3. Anggaran Pemakaian Bahan Baku

Anggaran Pemakaian bahan baku adalah anggaran yang dibuat untuk mengetahui jumlah unit dan biaya bahan baku yang diproduksi oleh suatu perusahaan. Setelah anggaran produksi ditentukan maka anggaran bahan baku langsung disusun guna memperlihatkan bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi. Masing-masing produk yang akan diproduksi akan dilaporkan terlebih dahulu ke Departemen *Quality Assurance (QA)* untuk memperoleh formula dan komposisi bahan baku. Jumlah dan jenis bahan baku akan disediakan berdasarkan kebutuhan anggaran produksi. Anggaran bahan baku juga akan digunakan oleh bagian pembelian sebagai acuan pengadaan bahan baku perusahaan. Dalam hal ini peneliti melihat bahwa tafsiran bahan baku yang dianggarkan tidak menyertakan anggaran untuk persediaan akhir bahan baku.

#### 4. Anggaran Pembelian Bahan Baku

Anggaran pembelian bahan baku disusun untuk memperoleh kuantitas dan

biaya yang dibutuhkan untuk membeli bahan baku yang akan dipakai untuk proses produksi periode tertentu. Anggaran ini disusun setelah membuat anggaran pemakaian bahan baku. Pada anggaran ini diperhatikan jumlah persediaan awal bahan baku dan estimasi persediaan akhir bahan baku yang akan digunakan.

#### 5. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung dibuat untuk menghitung biaya yang digunakan untuk upah bagi pekerja langsung yang melakukan proses produksi yang tentunya akan menambah harga pokok produksi. Anggaran ini dibuat berdasarkan jumlah produksi yang akan dibuat dalam periode tertentu. Anggaran biaya tenaga kerja langsung diperlukan agar manajemen mengetahui jumlah biaya yang harus dikeluarkan untuk member upah tenaga kerja langsung dalam satu unit produk jadi dan tentunya sekaligus dapat mengetahui total biaya tenaga kerja langsung.

#### 6. Anggaran Biaya Overhead Produksi (BOP)

Anggaran BOP mencakup tentang estimasi mengenai biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan yang berhubungan dengan proses produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran BOP ini mencakup biaya variabel, biaya tetap dan semivariabel. Anggaran BOP diperlukan untuk menunjang kegiatan produksi perusahaan dalam satu periode, anggaran ini juga dapat menjadi motivasi dan pedoman bagi karyawan dalam melakukan proses produksi.

#### 7. Anggaran Biaya Administratif

Anggaran administratif mencakup biaya-biaya di luar produksi dan biaya distribusi. Biaya-biaya ini timbul pada pusat-pusat tanggung jawab yang menyediakan pengawasan dan jasa kepada semua fungsi yang ada dalam perusahaan. Sebagian besar biaya administratif ditentukan oleh keputusan manajemen. Setiap biaya administratif harus diidentifikasi secara langsung dengan pusat pertanggungjawaban, dan manajer pusat harus bertanggung jawab atas pentingnya bagi biaya administratif.

#### 8. Anggaran Laba Rugi

Anggaran Laba Rugi adalah anggaran yang disusun untuk mengetahui estimasi biaya yang dikeluarkan dan pendapatan yang diperoleh, sehingga dapat diketahui besaran laba/rugi dari usaha suatu perusahaan. Dengan

adanya anggaran ini maka laba dari usaha akan diketahui dan tentunya dapat memotivasi seluruh karyawan dengan adanya gambaran keuntungan dari usaha tersebut. Apabila anggaran laba rugi tidak disusun maka manajemen akan kesulitan dalam mengetahui biaya-biaya apa saja yang akan dikeluarkan sehubungan dengan usahanya, manajemen juga akan kesulitan dalam menentukan besaran pendapatan yang akan diperolehnya, sehingga estimasi akan laba atau rugi perusahaan tidak akan diketahui.

### **Pembahasan**

Anggaran akan membantu manajer dalam mengelola perusahaan serta pengambilan keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti memilih barang-barang atau jasa yang akan diproduksi dan dijual, memilih atau menyeleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, metode-metode distribusi, termin penjualan. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan maka dapat dilihat bagaimana fungsi anggaran yang terlaksana di PT. Namasindo Plas.

#### **1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Namasindo Plas maka fungsi anggaran sebagai perencanaan belum berjalan sebagaimana mestinya dan hal ini ditandai dengan:

- a. Anggaran tidak bisa dijadikan sebagai patokan atau pedoman dalam melaksanakan kegiatan perusahaan. Penyusunan anggaran belum memperhatikan pertimbangan-pertimbangan penting dalam menyusun anggarannya. Anggaran penjualan merupakan anggaran yang dibuat terlebih dahulu dan menjadi dasar penyusunan anggaran lainnya. Penyusunan anggaran penjualan di PT. Namasindo Plas tidak memiliki dasar yang kuat dalam menentukan target penjualan, artinya bahwa perusahaan tidak menggunakan metode yang jelas dalam penentuan target penjualannya. Penentuan target penjualan seharusnya didasari dengan data penjualan tahun-tahun sebelumnya serta pertimbangan harapan penjualan yang akan datang yang realistis. Hal ini merupakan bentuk perencanaan yang kurang matang dan tentu tidak baik mengingat bahwa

anggaran penjualan merupakan dasar dalam penyusunan anggaran-anggaran yang lainnya. Kesalahan dalam merancang anggaran menyebabkan kesalahan dalam perencanaan pemetaan sumber daya manusia, kesalahan dalam merancang biaya bahan baku dan juga kesalahan dalam memprediksi laba perusahaan. Konsekuensi dari kegagalan dalam merencanakan ini bisa saja dalam bentuk pembengkakan biaya operasional perusahaan dan yang paling fatal adalah pengambilan keputusan yang salah.

- b. Gagal dalam menterjemahkan tujuan. Tujuan utama perusahaan adalah untuk mendapatkan laba yang maksimal. Penyusunan anggaran yang ada di PT. Namasindo Plas belum dilakukan dengan benar sehingga tujuan yang telah dirumuskan tidak bisa memberikan informasi yang baik.

#### **2. Anggaran Sebagai Alat Koordinasi**

Fungsi anggaran sebagai koordinasi yaitu membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Kenyataan yang terjadi di PT. Namasindo Plas bahwa koordinasi dan komunikasi belum terlaksana dengan baik. Masing-masing departemen hanya fokus terhadap anggaran yang mereka susun. Tidak ada komunikasi antar departemen dalam merumuskan kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan. Penyusunan anggaran penjualan yang kurang baik menyebabkan keselarasan rencana dan kegiatan yang akan dilakukan menjadi tidak selaras terhadap departemen lain yang berkaitan. Rencana-rencana yang telah disusun dan diselaraskan dengan anggaran akan mengalami perubahan sehingga hal ini akan memberi dampak yang tidak baik bagi perusahaan. Kemungkinan yang terjadi bisa berupa pembengkakan biaya, tidak akuratnya informasi yang ada, dan pengambilan keputusan yang terlalu lama.

#### **3. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian**

Pengendalian merupakan suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Kegiatan pengendalian ini mencakup penetapan tujuan dan standar serta membandingkan kinerja yang diukur dengan



tujuan dan standar yang telah ditetapkan. Anggaran belum berfungsi sebagai alat pengendalian di PT. Namasindo Plas. Anggaran yang dibuat tidak mencerminkan informasi yang sebenarnya sehingga manajemen tidak memiliki standar yang tepat untuk mengevaluasi pencapaian perusahaan. Anggaran sebagai alat pengawasan di PT. Namasindo Plas belum dilaksanakan dengan baik, hal ini bisa diketahui dari:

- a. Departemen-departemen belum menyusun anggaran sesuai dengan prosedur yang seharusnya sehingga anggaran tidak bisa dijadikan sebagai fungsi pengawasan dalam pelaksanaan kerja.
- b. Anggaran tidak dijadikan sebagai alat pembanding untuk mengevaluasi kerja. Manajemen tidak menjadikan anggaran sebagai pencapaian kinerja karyawan.
4. Anggaran Sebagai Alat Motivasi

Motivasi merupakan daya gerak yang menciptakan dorongan dan inspirasi kerja untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Anggaran sebenarnya bisa dijadikan alat oleh manajemen untuk memotivasi karyawan dalam rangka peningkatan kinerja karyawan. Fungsi anggaran sebagai alat motivasi di PT. Namasindo Plas pada kenyataannya tidak dilakukan, sehingga setiap departemen yang terlibat dalam penyusunan anggaran tahunan menyusun anggaran hanya sebagai formalitas saja. Manajemen seharusnya bisa menjadikan anggaran sebagai tolak ukur kinerja para karyawannya yaitu membandingkan anggaran yang mereka susun dengan realisasinya. Apabila anggaran dijadikan sebagai salah satu standar pengukuran kinerja maka karyawan pun akan antusias dan meningkatkan produktivitas mereka untuk mencapai target sesuai dengan yang dianggarkan. Penyusunan anggaran itu sendiri pun pada akhirnya dipertimbangkan secara lebih matang untuk menghindari kegagalan pencapaian target anggaran. Manajemen bisa menerapkan pemberian penghargaan dan bonus bagi karyawan yang berhasil mencapai target atau bahkan melampaui target yang telah dianggarkan. Pemberian penghargaan dan bonus ini akan meningkatkan motivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

### **Implikasi Manajerial**

Rumusan tujuan dibuat dengan tujuan untuk dapat menentukan langkah yang dilakukan oleh manajemen di PT. Namasindo Plas dalam upaya memecahkan masalah yaitu belum efektifnya anggaran sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Fungsi anggaran sebagai alat perencanaan, pengendalian, pengorganisasian, serta sebagai alat memotivasi karyawan ternyata belum dilaksanakan sebagaimana mestinya di perusahaan ini. Berdasarkan masalah yang telah dirumuskan dalam penelitian ini serta hasil pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat dirumuskan tujuan dari pemecahan masalah adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengetahuan manajer mengenai fungsi anggaran
2. Meningkatkan komitmen organisasi, koordinasi, komunikasi para manajer
3. Meningkatkan kinerja manajerial dan karyawan
4. Meningkatkan tanggung jawab seluruh pelaku kerja

### **Pemetaan Strategi**

Pemetaan strategi merupakan gambaran umum strategi yang akan dilakukan dan berkaitan dengan rumusan tujuan yang merupakan kelanjutan dari rumusan masalah penelitian dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan melalui pemahaman dan pelaksanaan fungsi anggaran sebagai alat manajemen dengan benar.

### **Rencana Tindakan**

Pencapaian tujuan perusahaan dapat terwujud apabila seluruh pelaku kerja dalam perusahaan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik dan benar. Fungsi anggaran harus benar-benar dipahami dan dilaksanakan supaya tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Rencana tindakan yang diusulkan adalah sebagai berikut: Adapun strategi yang bisa dilakukan untuk memecahkan masalah tersebut adalah:

1. Pelaksanaan kursus atau pelatihan tentang penganggaran bagi para manajer serta pembinaan kepada seluruh pelaku kerja.
2. Mendatangkan tenaga ahli untuk membantu proses penyusunan anggaran.
3. Membuat petunjuk teknik yang jelas baik dalam perencanaan anggaran, penyusunan,

serta standar operasional prosedur yang rinci mengenai anggaran.

4. Membentuk *Budget Control Departement* yang akan mengawasi penyusunan dan pelaksanaan anggaran.

## V. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai evaluasi anggaran sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Namasindo Plas belum melaksanakan fungsi anggaran yakni; perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, serta fungsi motivasi sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran di perusahaan ini disusun hanya sebagai formalitas semata dan tidak bisa dipertanggung jawabkan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Christina, Ellen. 2001. *Anggaran Perusahaan, Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Koontz and Weihrich. 1996. *Essentials of Management*. Edisi Kelima. Jakarta: Erlangga.
- Sukardo, Edy. 2009. *Anggararan Perusahaan*. Edisi keempat. Jakarta: Salemba Empat.
- Ismail dan Prawironegoro. 2009. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Ketiga. Bogor: Mitra Wacana Media.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi Manajemen*. Edisi ketiga. Jakarta: Salemba Empat.
- Husnan, Suad. 1994. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 1999. *Akuntansi Manajemen, Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Miller, John. 1996. *Implementing Activity Based Cost in Daily Operations*. United State: John Wisley & Sons, Inc.
- Solihin, Ismail. 2009. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Siswanto, H.B. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Garrison, Noreen, Brewer. 2013. *Akuntansi Manajerial*, Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen and Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*, Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Sartono, Agus. 1999. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Haruman dan Sri Rahayu. 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Munandar, M. 2001. *Budgeting. Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Edisi 1. Cetakan 14. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Welsch, Hilton, Gordon. 2000. *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw. Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Abidin. 2002. *Pengantar Administrasi Publik, Modul untuk Matrikulasi Administrasi publik*, MAP- UGM. Yogyakarta
- Belch, Gero E dan Belch, Michael A. 2004. *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective, Sixth Edition*. McGraw-Hill.
- Hansen, Don. R. dan M. Mowen, Mayane. 2001. *Manajemen Biasa Akuntansi dan Pengendalian*. Buku Dua. Edisi Kesatu. Jakarta: Salemba Empat.
- Chariri, A dan Ghazali, I. 2001. *Teori Akuntansi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Horngren, CT, dkk. 1997. *Akuntansi di Indonesia*. Edisi ke-3. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Adisaputro, Gunawan & Marwan Sari. 1992. *Anggaran Perusahaan, edisi ketiga, cetakan kelima*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan BPFE.
- Anthony, Robert N, and Govindrajan. 2000. *Management Control System, 10<sup>th</sup> ed*. Boston: Richard D. Irwin, Inc.
- Hongren, Charles T., George Foster, and Datar, Srikant M. 1995. *Cost Accounting: Pendekatan Manajerial, buku kedua*, Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Mulyadi. 1992. *Akuntansi Biaya edisi kelima, cetakan kesatu*. Yogyakarta: Bagian Penerbit STIE YKPN
- Supriyono, R.A. 1991. *Akuntansi Manajemen Proses Pengendalian Manajemen, edisi kesatu, cetakan ketiga*, .ogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YPN.
- Usry, Milton F., Hammer H. 1991. *Cost Accounting: Planning and Control*,

- 10<sup>th</sup> edition. Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing Co.
- Abdul Halim. 2007. *Manajemen Keuangan Bisnis*. Ghalia Indonesia.
- Brownell, P. dan M. McInnes. 2004. *Budgetary Participation, Motivation, and Managerial Performance. The Accounting Review. Vol LXI(4)*.
- Gibson, James, L. 2000. *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses. Edisi ke-5. Cetakan ketiga*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto, Sukarsimi. 1998. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung. Alfabeta. Semarang: P2U Unnes.
- Sudjana, Nana. 2004. *Penelitian dan Penilaian Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya