
PENGUNAAN ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN KEUANGAN DALAM PERUSAHAAN

Oleh

Ravel Anwar¹, Yuyun Yuniarsih², Andre Prantino Depeda³, Evi Christine Tambunan⁴, Tina Rosa⁵

Universitas Respati Indonesia Jakarta

Email: ¹ravel009@gmail.com, ²yuyunyuniarsih79@gmail.com,

³a.depeda@yahoo.com, ⁴evita_christine@yahoo.com, ⁵tinarosa@urindo.ac.id

Article History:

Received: 02-02-2022

Revised: 15-02-2022

Accepted: 24-03-2022

Keywords:

Anggaran, Alat Perencanaan,
dan Pengendalian

Abstract: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan, data yang diperoleh dari enam jurnal kemudian diolah dengan metode deskriptif kualitatif yang kemudian di komparasikan antara satu jurnal dengan jurnal lainnya. Dengan metode deskriptif kualitatif, data dalam jurnal ini menganggap anggaran sebagai rencana biaya operasional. Tingkat efisiensi dan pengendalian biaya operasional dalam suatu perusahaan dapat dilihat melalui analisis anggaran yang dibuat. Namun, dalam pengimplementasinya sering terjadi penyimpangan dalam penyusunan anggaran tersebut. Hasil Penelitian diperoleh dalam penyusunan anggaran tidak banyak mengizinkan pegawai bawahan untuk berpartisipasi, sehingga pegawai tidak memiliki rasa motivasi dalam bekerja dan menjadi tidak bertanggung jawab atas anggaran yang digunakan sebagai pedoman dalam pekerjaannya. Berdasarkan hasil analisis varians pengendalian biaya operasional ternyata belum dilakukan secara maksimal, hal ini dapat terlihat dari banyaknya pos biaya dan penyimpangan, diantaranya realisasi lebih besar dari anggaran serta tujuan yang diharapkan tidak tercapai sesuai anggaran. Kesimpulan anggaran dapat digunakan sebagai alat untuk menjalankan sebuah fungsi perencanaan dan pengendalian jika dilakukan dengan metode penganggaran yang bersifat Top Down serta pencatatan yang detail atas setiap peristiwa yang sudah terdapat dalam rincian anggaran.

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Kesuksesan dalam menjalankan usaha dengan menghasilkan laba yang besar serta manajemen keuangan yang baik adalah tujuan akhir dari suatu usaha. Perencanaan serta

mengimplementasikan yang baik dalam manajemen pengaturan kas sangat diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan dan pengendalian keuangan serta pemberdayaan sumber daya manusia menjadi sebuah core inti dari suatu usaha.

Dewasa ini banyak sekali usaha yang sangat berkembang baik dalam sektor UMKM maupun perusahaan rintisan (startup).Hal tersebut dapat terlihat dari data di tahun 2021 dimana terdapat 64,2 juta jumlah UMKM yang berkontribusi langsung terhadap produk domestik bruto sebesar 61,07% atau senilai Rp 8.573,89 triliun. Perkembangan UMKM serta perusahaan-perusahaan rintisan yang terus bermunculan tidak lepas dari dukungan pemerintah yang tercantum pada UU nomor 20 Tahun 2008 dimana didalamnya dijelaskan bahwasanya UMKM dikelompokkan dalam tiga jenis yaitu usaha menengah, usaha kecil serta usaha mikro.

Banyak perusahaan yang gagal mempertahankan keberlanjutan usahanya dimasa yang akan datang karena tidak mampu meramal serta mengendalikan setiap unit bisnisnya.Kegagalan tersebut banyak disebabkan oleh bermacam-macam faktor, mulai dari kegagalan perusahaan dalam pengelolaan unit bisnis, ketidakmampuan perusahaan melakukan inovasi terhadap produk yang diproduksinya, kegagalan perusahaan yang gagal karena tidak mampu melakukan kendali dan pengontrolan atas kas yang di anggarakan. Kegagalan melakukan inovasi atas produk atau pengelolaan unit bisnis sebenarnya bisa dihindari dengan melakukan analisa anggaran yang dijadikan sebagai alat untuk mengendalikan dan melakukan kontrol terhadap kas perusahaan.Karena dengan melakukan analisa terhadap anggaran rencana yang akan ditentukan perusahaan dimasa yang akan datang dapat diketahui serta dibuatkan kebijakan yang menguntungkan perusahaan dengan menggunakan analisa tersebut sebagai alat untuk melakukan pengendalian dan pengontrolan terhadap kas. Setiap pengeluaran yang menggunakan uang kas sebagai sumber dana dari kegiatan tersebut.

Dalam kelanjutan setiap perusahaan dituntut untuk melakukan efisiensi kerja untuk meningkatkan produktivitas. Dalam peningkatan produktivitas efisiensi kerja dapat diukur melalui anggaran. Anggaran adalah hal yang sangat penting karena anggaran merupakan hasil dari rencana pengelolaan dimana dengan menganalisis hasil anggaran ini, manajemen mampu memperkirakan target belanja yang harus dikeluarkan agar tidak melenceng dari anggaran, jika Anggaran yang telah ditetapkan dapat digunakan untuk memprediksi apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. Jadi Penganggaran yang tepat dan akurat akan membantu manajemen untuk mencapai tujuan. Tidak hanya mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan namun segenap alur kegiatan dalam organisasi suatu perusahaan dapat dikendalikan agar berjalan sesuai dengan apa yang telah dituju oleh perusahaan.

2. Tujuan

Tujuan dari penelitian ini menganalisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan agar suatu perusahaan dapat menentukan arah kebijakan yang akan diambil serta dapat mengestimasi seberapa besar pengeluaran yang dikeluarkan perusahaan agar perusahaan dapat melakukan efisiensi yang sangat ketat atas setiap kegiatan yang dijalankan oleh perusahaan. Sintesa enam jurnal menunjukkan perbedaan yang signifikan antara satu jurnal dengan jurnal lainnya sehingga data yang didapat berbeda.Data yang diperoleh dari enam jurnal kemudian diolah dengan metode deskriptif

kualitatif yang kemudian di komparasikan pada setiap poin yang diteliti.

3. Manfaat

Dapat menganalisa anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan perusahaan sehingga perusahaan dapat menentukan arah kebijakan yang akan diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan efisiensi terkait pengeluaran kas. Selain itu, dengan melakukan analisa anggaran akan diketahui seberapa besar dampak yang ditimbulkan jika perusahaan tidak melakukan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian terhadap kas perusahaan. Tidak hanya itu perusahaan dapat juga menentukan jenis metode pendekatan apa yang pas agar anggaran yang telah ditentukan dapat dijalankan dengan optimal oleh perusahaan.

KAJIAN PUSTAKA

1. Definisi Anggaran

Anggaran dapat didefinisikan sebagai suatu rencana yang sangat terperinci dimana didalamnya memperlihatkan bagaimana sumber-sumber daya mampu diharapkan selama masa rencana tersebut dalam suatu periode tertentu. Dengan kata lain anggaran dapat dinyatakan sebagai suatu rencana keuangan yang didalamnya meliputi pengelolaan sumber daya perusahaan secara maksimal untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Banyak pengertian yang sangat berbeda di antara para ahli terkait pengertian anggaran. Anthony dan Govindarajan (2005: 90) menyatakan bahwa anggaran sebagai suatu rencana keuangan yang memiliki periode waktu satu tahun dan merupakan sebuah alat untuk perencanaan jangka pendek. Sedangkan Hansen dan Mowen (2004: 354), berpendapat bahwa anggaran adalah rencana kuantitatif yang memiliki bentuk moneter maupun non moneter dimana fungsinya untuk menerjemahkan sebuah tujuan dan strategi suatu perusahaan dalam satuan kegiatan operasional.

Dari penjelasan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah sebuah rencana yang sangat sistematis yang memiliki ruang lingkup terhadap seluruh kegiatan operasional perusahaan yang didalamnya dapat dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan memiliki jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.

Jika dilihat dari definisinya dalam anggaran terdapat empat unsur yaitu :

1. Rencana Adalah langkah awal penentuan dari suatu aktivitas yang akan dikerjakan di waktu mendatang dimana dalam upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran terdiri dari rencana yang telah tersusun rapi terlebih dahulu untuk memberikan petunjuk serta arahan bagi kegiatan yang akan dikerjakan oleh suatu perusahaan.
2. Meliputi setiap kegiatan perusahaan Anggaran berfungsi sebagai acuan atau pedoman yang mutlak sehingga harus meliputi dan mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Dimana anggaran harus mencatat setiap kegiatan yang akan dilakukan dari mulai kegiatan yang paling standar sampai ke kegiatan yang paling kompleks dalam suatu perusahaan.

3. Satuan moneter

Anggaran selalu dinyatakan dalam satuan unit moneter sehingga pada penerapannya dapat diterapkan dalam berbagai macam kegiatan. Satuan moneter ini berguna untuk menyeragamkan setiap unit dalam suatu perusahaan yang

memiliki kegiatan berbeda-beda untuk kemudian dapat dianalisis dan diperbandingkan dengan mudah.

4. Jangka waktu yang akan datang

Menunjukkan bahwa anggaran tersusun dan akan berlaku di masa yang akan datang. Anggaran sendiri merupakan perkiraan atau taksiran yang dibuat dalam satuan moneter yang didalamnya meliputi kegiatan-kegiatan dalam perusahaan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Jika dikaitkan dengan masalah waktu dalam penggunaan, anggaran dibagi menjadi dua macam anggaran :

a. Anggaran taktis (tactical budget), yaitu anggaran yang berlaku dalam kurun waktu yang dekat atau jangka pendek.

b. Anggaran Strategis (strategic budget), yaitu anggaran yang berlaku dalam kurun waktu yang sangat pendek atau bisa dikatakan singkat.

Anggaran dalam suatu perusahaan atau organisasi selalu digunakan sebagai alat pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja tersebut dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara budget dengan annual. Dalam pelaksanaan pembandingannya hal ini dapat dilakukan pada pusat pertanggungjawaban biaya (cost center) ataupun pusat pertanggungjawaban biaya (revenue center). Dalam prosesnya pengukuran kinerja ini dapat juga dipadupadankan dengan pengukuran kinerja lain, namun secara umum pengukuran kinerja dengan membandingkan antara aktual dan budget memiliki nilai lebih yakni adanya prioritas ke arah masa depan. Artinya, karena budget disusun dari hasil prediksi di masa yang akan datang, maka akhirnya pengukuran kinerja pun akan menyesuaikan dengan kondisi masa depan. Keadaan ini tentu sangat baik dan berdampak positif mengingat banyak sekali perusahaan yang selalu melakukan pengukuran kinerjanya berdasarkan masa yang akan datang karena dengan mengukur kinerja berdasarkan waktu yang lampau atau terlewati sudah sangat tidak relevan lagi baik dari sisi nilai atau apapun kondisi yang mendasarinya. Dalam hakikatnya anggaran mempunyai sifat dan karakteristik yang sangat mencolok dan menjadi ciri khasnya, hal tersebut dikemukakan oleh Munandar (2000) dimana karakteristik dan sifat dari anggaran adalah :

- a. Keuntungan potensial unit perusahaan dapat di diperkirakan melalui anggaran
- b. Selalu dinyatakan satuan moneter, walaupun jumlah moneter tersebut mungkin didukung dengan jumlah satuan yang non moneter, contohnya unit yang terjual atau unit yang diproduksi.
- c. Selalu meliputi kurun waktu satu tahun
- d. Merupakan hasil dari perjanjian manajemen, bahwa manager telah mengetahui lalu menyetujui untuk setuju dan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan dari anggaran yang telah ditentukan tersebut.
- e. Setiap usulan terlebih dahulu diperiksa kemudian disahkan, diparaf dan disetujui oleh individu yang mempunyai kedudukan lebih tinggi dalam suatu organisasi atau perusahaan dari pembuatan anggaran.
- f. Jika sudah disetujui, anggaran hanya dapat direvisi jika memenuhi persyaratan tertentu saja.
- g. Secara periodik kinerja keuangan yang aktual akan dibandingkan dengan anggaran dan setiap terdapat perbedaan harus dianalisis lalu dijelaskan.

Dalam suatu penyusunan anggaran tidak jarang selalu terdapat sebuah kontroversi

terkait perencanaan, perbedaan pendapat, terdapat selisih ataupun masalah-masalah yang kemungkinan akan timbul di kemudian hari. Namun, dengan perbedaan pendapat tersebut akan menjadi sebuah kunci untuk mengoreksi anggaran yang direncanakan karena anggaran disusun bersama dan di review lagi secara keseluruhan sebelum ditetapkan.

Setelah proses penganggaran selesai hal yang selanjutnya harus diperhatikan adalah bagaimana merealisasikan pendapatan yang telah masuk dan diterima oleh perusahaan tersebut karena pendapatan sangat mempengaruhi kelangsungan hidup perusahaan tersebut di masa yang akan datang. Semakin tingginya pendapatan yang diperoleh perusahaan maka semakin tinggi pula kemampuan perusahaan untuk membiayai segala pengeluaran yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Anggaran pendapatan merupakan salah satu bagian yang sangat vital dalam anggaran operasional. Dalam Anggaran pendapatan harus terdapat pencatatan yang sangat terperinci mengenai sumber pendapatan yang didapat oleh perusahaan. Hal tersebut dimaksudkan agar mengevaluasi setiap pendapatan dimana outputnya dilakukan analisis varians. Analisis varians dapat dilakukan dengan membandingkan antara hasil dari realisasi pendapatan yang didapat perusahaan dengan anggaran pendapatan perusahaan di periode sebelumnya.

Suatu perusahaan dapat dikatakan mempunyai kinerja yang baik dan maksimal apabila perusahaan tersebut dapat memperoleh pendapatan yang jumlahnya melebihi dari pendapatan di periode sebelumnya. Namun hasil sebaliknya jika realisasi yang didapatkan lebih kecil dari periode sebelumnya maka perusahaan tersebut dikatakan memiliki kinerja yang kurang baik. Jika suatu perusahaan tidak mencapai target pendapatan yang telah ditetapkan maka dibutuhkan tindakan khusus yakni berupa evaluasi penyebab tidak tercapainya target tersebut. Tujuan dari evaluasi tersebut adalah untuk mengetahui apakah teknik penyusunan anggaran yang ditetapkan memiliki kesalahan atau terdapat faktor lain yang menyebabkan hal tersebut.

2. Fungsi Anggaran

Segala upaya yang telah ditentukan oleh suatu perusahaan bukan tidak lain adalah demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut. Anggaran dalam suatu perusahaan memiliki fungsi yang dapat dikelompokkan kedalam 4 fungsi pokok. fungsi pokok tersebut yaitu :

- Alat Perencanaan (Planning)
- Alat Pengorganisasian (Organizing)
- Alat Pengendalian (Actuating)
- Alat Pengawasan (Controlling)

Bagan 1 Fungsi Anggaran

Dari bagan diatas dapat dijelaskan sebagai berikut ini:

1) Alat Perencanaan (Planning)

Fungsi perencanaan dalam sebuah penyusunan anggaran didasari pada kegiatan-kegiatan, penyelidikan-penyelidikan maupun penelitian yang bermanfaat untuk membantu manajemen perusahaan meneliti , mempelajari masalah serta hal-hal lain yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan perusahaan. Dengan kata lain sebelum manajemen melakukan perencanaan kegiatan maka manajer melakukan penelitian serta membuat perubahan-perubahan agar kegiatan tersebut lebih efektif dan efisien. Penerapan kebiasaan merencanakan kegiatan dengan matang dalam suatu manajemen adalah

tindakan yang menguntungkan bagi perusahaan tersebut. Perencanaan kegiatan tersebut bisa diterapkan dalam kegiatan yang berhubungan dengan tingkat persediaan, kebutuhan finansial kegiatan, penggunaan fasilitas-fasilitas produksi, kegiatan pembelian (purchasing), penentuan target penjualan dan sales profit , pengembangan produk dan lain sebagainya.

2) Alat pengorganisasian (organizing)

Dalam beberapa kondisi faktor hubungan antara manusia dengan perusahaan sangatlah penting, untuk itu anggaran memiliki fungsi sebagai alat pengorganisasi yang mengatur hubungan tersebut. Pada beberapa kasus yang terjadi seringkali seorang manajer suatu perusahaan tidak mengetahui apa yang harus dilakukannya di tahun-tahun berikutnya. Akibatnya terkadang manajer mengalami rasa stress dan frustrasi serta semakin lama semakin tidak bisa menghadapi dan mengatasi permasalahan tersebut.

Penyusunan rencana anggaran yang terperinci dan mendetail sangat membantu seorang manajer untuk menghadapi masalah tersebut, sehingga dia akan merasa adanya hubungan antara perusahaan yang dipimpinya dengan kemampuannya.

3) Alat Pengendalian (actuating)

Jika sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan telah diperoleh maka tugas selanjutnya manajemen adalah mengolah dan mengarahkan setiap sumber daya tersebut agar digunakan sesuai dengan fungsi-fungsinya dimana jika diolah sesuai dengan fungsinya maka output yang dihasilkan akan bekerja secara optimal dalam mencapai tujuan perusahaan. Jika sumber daya tersebut berhasil dikendalikan dengan optimal oleh perusahaan anak perusahaan memiliki keuntungan tersendiri atas seberapa besar tingkat efisiensi yang dibutuhkan untuk tetap optimal dalam memanfaatkan sumber daya tersebut.

4) Alat Pengawasan (controlling) Untuk mengawasi seluruh kegiatan dan pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan.

Di awal telah dikatakan bahwa tujuan yang paling prioritas dari sebuah perencanaan adalah memilih kegiatan yang menguntungkan. Kegiatan tersebut harus sesuai dengan apa yang direncanakan namun pada pelaksanaannya kegiatan tersebut harus dalam proses pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan dan berjalan sesuai dengan perencanaan. Pengawasan adalah proses dimana memastikan seluruh tujuan organisasi tercapai , pengukuran terhadap seluruh kegiatan dan pengambilan tindakan korektif . Menurut Robert J. Mockler (1992), pengawasan adalah suatu usaha yang sistematis yang dilakukan untuk menetapkan standar setiap pelaksanaan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi yang mempunyai umpan balik, membandingkan kegiatan secara realtime dengan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya, serta mengambil tindakan koreksi yang perlu dilakukan untuk menjamin seluruh sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan dipergunakan dengan cara paling efisien dan efektif dalam rangka proses pencapaian tujuan-tujuan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan, data yang diperoleh dari enam jurnal kemudian diolah dengan metode deskriptif yang kemudian di komparasikan pada setiap poin yang diteliti. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara. Data sekunder biasanya berbentuk catatan , bukti atau laporan yang sudah tersusun rapi dalam

suatu yang dipublikasikan dan tidak dipublikasikan.

Data-data tersebut adalah berupa tujuan pembuatan jurnal, masalah yang dibahas di jurnal, metode penelitian yang digunakan, pembahasan serta hasil dan kesimpulan yang akhirnya bisa ditarik kemiripan serta kesimpulan dari enam jurnal tersebut. Dalam jurnal ini anggaran digunakan sebagai suatu perencanaan terhadap biaya operasional dengan menganalisa anggaran tersebut, agar dapat diketahui seberapa besar tingkat efisiensi serta seberapa jauh tingkat pengendalian biaya operasional yang telah dilakukan perusahaan. Namun seringkali dalam penyusunan anggaran terjadi penyimpangan. Dalam penelitian ini data-data yang diteliti didapatkan dari sintesa enam jurnal yang membahas analisis anggaran sebagai alat pengendalian dan perencanaan dalam perusahaan. Dalam jurnal-jurnal tersebut skala perusahaan diambil dari mulai perusahaan skala kecil sampai dengan skala yang besar untuk membandingkan bagaimana penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Adapun data jurnal dapat dilihat dari tabel berikut ini :

No	Judul Jurnal	Skala Perusahaan	Metode Penelitian	Hasil
1	Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Karya Karya Trading and Distribution Pekanbaru	Skala Kecil	Kuantitatif Deskriptif	- Berperan dalam meningkatkan laba perusahaan. - Salah satu metode dalam di perusahaan untuk bekerja. - Penggunaan anggaran untuk rencana.
2	Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Untuk Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT. Perikanan Nusantara K. Jig. Perikanan Bera Kertin	Skala Kecil	Kuantitatif	- Kinerja keuangan kuantitatif sebagai pendataan anggaran dilakukan dengan lebih terperinci. - Dari laporan keuangan terapan optimal dan mengaitkan efisiensi yang lebih baik dan lebih akurat. - Penggunaan anggaran yang sangat membantu perusahaan melakukan keputusan di tahun berikutnya.
3	Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Pada PT. Mega Switgarito	Skala Kecil	Kuantitatif	- Terdapat dua permasalahan yaitu biaya yang terlalu mahal dan biaya yang terlalu banyak. - Kepuasan secara statistik terkait pelaksanaan tugas pekerjaan.
4	Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Toko Whang Collection & Guban	Skala Kecil	Kuantitatif	- Kepuasan secara statistik terkait pelaksanaan tugas pekerjaan. - Dari laporan keuangan terapan optimal dan mengaitkan efisiensi yang lebih baik dan lebih akurat. - Penggunaan anggaran yang sangat membantu perusahaan melakukan keputusan di tahun berikutnya.
5	Analisis Perencanaan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Toko Whang Collection & Guban	Skala Kecil	Kuantitatif	- Terdapat dua permasalahan yaitu biaya yang terlalu mahal dan biaya yang terlalu banyak. - Kepuasan secara statistik terkait pelaksanaan tugas pekerjaan.
6	Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT. Karya Karya Trading and Distribution Pekanbaru	Skala Kecil	Kuantitatif	- Terdapat dua permasalahan yaitu biaya yang terlalu mahal dan biaya yang terlalu banyak. - Kepuasan secara statistik terkait pelaksanaan tugas pekerjaan.

Table 1 Sintesa data jurnal yang diteliti

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Hasil analisa anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan, data yang diperoleh dari enam jurnal dengan metode deskriptif yang kemudian di komparasikan pada setiap poin yang diteliti, terdapat beberapa hasil analisis di sebuah tempat penelitian dalam menyusun anggaran ada yang belum melibatkan seluruh bagian organisasi dari bawahan yang berkaitan, anggaran dibuat manajer dan disahkan oleh pimpinan perusahaan. Setelah anggaran disahkan dan diparaf persetujuan manajer para bawahan mulai melaksanakan dalam aktivitas usaha perusahaan dibidang administrasi dan keuangan sebagai alat pengendalian selama jangka waktu satu tahun.

Anggaran yang disusun tanpa melibatkan karyawan bawahan akan mengakibatkan situasi yang kompleks dalam perusahaan. dimana karyawan menjadi tidak termotivasi dalam bekerja serta tidak memiliki rasa tanggung jawab terhadap anggaran yang dimana anggaran tersebut merupakan pedoman kerja mereka, dengan kata lain setiap penyusunan anggaran harus menggunakan pendekatan metode top down.

Berdasarkan hasil dari analisis varians yang dilakukan dalam sebuah penelitian,

menyatakan bahwa jika pengendalian biaya operasional sebuah perusahaan tidak diterapkan dengan baik maka hal tersebut dapat terlihat dari banyaknya pos biaya yang melakukan penyimpangan secara unfavorable dimana realisasi dari biaya tersebut lebih besar dari yang sudah dianggarkan, padahal anggaran pendapatan yang telah ditetapkan belum mencapai target yang telah ditetapkan.

Anggaran dapat dijadikan sebagai suatu alat untuk melaksanakan sebuah fungsi pengendalian. Dengan adanya penetapan anggaran maka standar kerja pun otomatis sudah ada, selanjutnya sistem yang ada pada akuntansi akan menjadi angka yang realisasinya dapat dibandingkan sasaran atau target yang telah ditetapkan. Dimana hal yang telah ditetapkan tersebut adalah anggaran.

fungsi pengendalian harus dilakukan secara periodik dan berkala sepanjang periode yang telah ditetapkan jadi bukan hanya dilakukan pengendalian pada akhir periode saja. Penilaian yang dilakukan pada akhir periode saja akan membuat keterlambatan dalam melakukan perbaikan serta pengambilan keputusan maka sebaiknya laporan kinerja akan fungsi pengendalian harus dibuat secara teratur setiap bulan.

Proses fungsi pengendalian diarahkan untuk dirancang dalam membantu memantau dan mengawasi aktivitas yang sedang dilakukan atau berjalan dalam suatu unit usaha di suatu perusahaan, biasanya hal tersebut dilakukan dengan cara membandingkan kinerja secara aktual untuk untuk periode yang sedang dijalankan dengan standar dan tujuan yang telah ditetapkan dan disepakati oleh manajemen sebelumnya. Pada akhirnya output yang dihasilkan adalah laporan kinerja yang berisi data aktual beserta hasil yang telah direncanakan dan merupakan selisih dari kedua angka tersebut. Output yang dihasilkan akan menjadi tombak ukur dalam pengukuran serta penentuan tujuan akhir dari usaha yang dijalankan oleh perusahaan.

Pembahasan

Menurut Henry Simamora (1999) anggaran dapat dikatakan sebagai suatu rencana yang sangat terperinci yang didalamnya memperlihatkan sumber-sumber daya yang akan diperoleh oleh suatu unit usaha atau perusahaan dan dipakai dalam kurun periode tertentu.

Banyak sekali pengertian yang berbeda yang diutarakan oleh para ahli terkait anggaran namun pada intinya anggaran adalah hal yang berkaitan dengan sumber daya yang dibutuhkan, direncanakan untuk diperoleh, dibuat terperinci, dinyatakan dalam satuan moneter atau non moneter dengan tujuan pencapaian target yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Dari enam jurnal yang telah dibuatkan sintesa sebagai dasar pembuatan jurnal ini menyatakan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang bersifat kuantitatif dinyatakan dalam bentuk moneter maupun non moneter yang digunakan untuk menerjemahkan arah tujuan dan strategi perusahaan dalam satuan operasional, sedangkan hasil analisa anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan, data yang diperoleh dari enam jurnal dengan metode deskriptif yang kemudian dikomparasikan pada setiap poin yang diteliti sebuah tempat penelitian. Dalam penyusunannya, anggaran yang disusun tanpa melibatkan seluruh karyawan dalam suatu organisasi mulai dari karyawan dengan posisi jabatan terendah sampai dengan pemimpin dalam perusahaan tersebut maka anggaran tersebut tidak akan maksimal dan akan selalu terjadi pos-pos penyimpangan. Dalam prakteknya mungkin pemberian kontribusi dari karyawan terendah mungkin hanya dimintakan

pendapat terkait hal apa saja atau kegiatan apa saja yang berkaitan dengan tujuan atau penunjang kegiatan dari perusahaan tersebut. Namun, untuk setingkat manajer dalam suatu perusahaan tidak hanya dimintakan pendapat namun harus dinyatakan dalam sebuah rincian yang matang yang diserahkan kepada pimpinan perusahaan agar dijadikan patokan dalam pembuatan rencana anggaran.

Dalam alur penyusunan anggaran yang melibatkan seluruh karyawan, anggaran dibuat oleh manajer lalu disahkan dan diparaf oleh pimpinan perusahaan maka selanjutnya para karyawan mulai melaksanakan kegiatan atau anggaran dalam aktivitas usaha perusahaan dibidang keuangan dan administrasi sebagai alat pengendalian selama jangka waktu periode satu tahun.

Penyusunan anggaran yang tidak melibatkan seluruh karyawan akan menyebabkan terbentuknya rasa tidak bertanggung jawab dari karyawan tersebut serta akan menimbulkan kurangnya rasa motivasi karyawan dalam menjalankan setiap tugas dari perusahaan, karena anggaran merupakan pedoman kerja bagi karyawan. Untuk itu perlunya dilakukan pendekatan secara Top Down dalam penyusunannya. Jika tidak melakukan pendekatan yang bersifat Top Down dalam sebuah perusahaan besar kemungkinan pos-pos penyimpangan akan kas perusahaan akan terjadi.

Penyimpangan pos-pos atau selisih yang terjadi dalam penyusunan anggaran dapat diartikan yakni selisih antara biaya yang sesungguhnya dibutuhkan untuk mencapai kapasitas yang telah ditentukan dengan biaya yang dianggarkan pada kapasitas tertentu. Selisih dalam suatu anggaran dapat dibagi menjadi dua yaitu selisih yang menguntungkan dan selisih yang merugikan. Selisih yang menguntungkan menunjukkan terjadinya penghematan atau efisiensi yang ketat atas biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mencapai kapasitas tertentu dari apa yang telah dianggarkan sedangkan selisih yang merugikan adalah terjadinya pemborosan dan kegagalan perusahaan untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan untuk mencapai kapasitas tertentu dari apa yang telah dianggarkan pada saat perencanaan ditetapkan. Terjadinya selisih yang merugikan dalam hasil analisis anggaran dapat membuat posisi perusahaan menjadi tidak menguntungkan karena banyak variabel-variabel atau pos-pos yang biayanya diluar dari yang dianggarkan. jika hal ini terjadi perusahaan harus secara langsung berubah. Anggaran dan merencanakan ulang agar tidak terjadi pemborosan yang mengakibatkan perusahaan dalam posisi yang sangat tidak menguntungkan atau mungkin dapat menyebabkan kebangkrutan di masa yang akan datang.

Penggunaan analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian kas perusahaan sangat wajib diterapkan oleh perusahaan. baik perusahaan tersebut mempunyai skala bisnis yang masih kecil atau skala bisnis yang sudah besar. Karena jika tidak menerapkan analisis anggaran maka perusahaan tidak mampu mengestimasi, membuat penetapan kebijakan atau hal-hal lain yang terkait dengan kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang. Perbedaan penerapan pendekatan penyusunan anggaran pada setiap perusahaan pun akan berbeda sesuai dengan tingkat besar kecilnya skala usaha. Untuk perusahaan yang sudah besar mungkin akan sangat kompleks pada saat penyusunannya namun biasanya perusahaan besar selalu dibentuk panitia penyusunan anggaran serta sebelum anggaran dilakukan finalisasi akan dilakukan review yang lebih lama karena banyak item atau pos-pos kegiatan yang harus benar-benar matang sebelum dilakukan penetapan anggaran tersebut.

Dari penjelasan diatas dapat diketahui bahwa analisis anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan pada suatu perusahaan memiliki banyak manfaat dan merupakan sesuatu hal yang wajib dilaksanakan oleh setiap perusahaan demi menjaga keberlangsungan usahanya. Dengan melakukan analisis anggaran perusahaan dapat mengendalikan setiap peristiwa atau kegiatan yang terjadi dalam suatu perusahaan untuk perusahaan tersebut mencapai tujuan yang optimal.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa pada bagian hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa anggaran pengertian rencana yang sangat terperinci yang didalamnya memperlihatkan sumber-sumber daya yang akan diperoleh oleh suatu unit usaha atau perusahaan dan dipakai dalam kurun periode tertentu di beberapa tempat penelitian belum jelas. Sebab penyusunan anggaran tidak melibatkan semua unsur terkait.

Enam jurnal tersebut memperlihatkan bahwa perbedaan tingkatan perusahaan, ada yang merupakan perusahaan besar ada juga yang merupakan perusahaan kecil. Sehingga pada penyusunannya terdapat perbedaan yang sangat mencolok antara satu jurnal dengan jurnal lainnya. Pada perusahaan besar setiap koordinator dari satu unit kegiatan dilibatkan dalam penyusunan anggaran sehingga pengaturan akan semua kegiatan atau peristiwa yang akan dianggarkan sangat rapi dan mendetail sedangkan pada perusahaan kecil karyawan atau individu yang terlibat tidaklah menyeluruh. Hal ini menyebabkan pada perusahaan kecil selalu terjadi banyak pos-pos penyimpangan yang terjadi pada saat pelaksanaannya.

Di sisi lain pada saat anggaran tersebut dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kerja pada perusahaan kecil hanya menjadi patokan kerja dengan alur yang terbatas dimana pada saat pengimplementasian anggaran untuk perusahaan tersebut tidaklah maksimal dan berjalan sesuai rencana. hal ini menyebabkan anggaran tidak menjadi sebuah alat perencanaan dan pengendalian keuangan yang baik bagi perusahaan. Pada perusahaan kecil pengeluaran akan anggaran yang telah direncanakan hanya akan menjadi sebuah catatan saja karena pengeluaran kas perusahaan akan semua kegiatan tidak terkendali dengan baik. Hal-hal tersebut dapat dilihat jika dalam perusahaan kecil yang tidak banyak melibatkan karyawan dalam penyusunan anggaran selalu terjadinya selisih antara apa yang rencanakan dengan apa yang direalisasikan.

Pada perusahaan besar yang melibatkan individu yang bertanggung jawab terhadap setiap unit kegiatan dalam penyusunan anggaran perusahaan tersebut akan membuat standard operating procedure (SOP) dalam setiap pelaksanaan kegiatan atau peristiwa yang telah di anggarakan.. Penerapan SOP dalam pelaksanaan setiap kegiatan atau peristiwa yang telah dianggarkan akan menjadi batasan-batasan yang menjadikanya sebagai pedoman dalam setiap kegiatan yang dilakukan oleh unit terkait.

Keterlibatan karyawan atau individu dalam setiap unit usaha untuk secara bersama-sama menyusun anggaran perusahaan ternyata dalam jurnal-jurnal yang diteliti mempunyai pengaruh tersendiri terhadap karyawan didalam perusahaan tersebut. Karyawan yang dilibatkan dalam kegiatan penyusunan anggaran akan cenderung memiliki motivasi yang kuat serta konsisten akan komitmen bekerja di perusahaan tersebut karena

target yang telah ditentukan oleh perusahaan telah tercapai, selain itu rasa tanggung jawab yang tertanam dalam diri karyawan menjadi lebih besar akan pertanggung jawaban yang diberikan oleh pimpinan perusahaan pada saat pelaksanaan kegiatan yang telah dianggarkan. hal tersebut berlaku sebaliknya jika karyawan tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran amak tidak ada motivasi, rasa tanggung jawab serta target yang terpenuhi dari apa yang telah dianggarkan.

Pada jurnal lain yang diteliti ternyata menyatakan bahwa penyusunan anggaran yang tidak tepat sasaran membuat kesalahan yang fatal pada saat membaca minat pasar terhadap produk yang dibuat oleh perusahaan. Dalam hal ini kas yang terkendali karena penyusunan yang tepat dapat membuat perusahaan melakukan perencanaan yang lebih matang serta melakukan pengendalian akan produk yang akan dibuat sehingga ketika pada saat diproduksi produk tersebut akan dibuat seefisien mungkin dan sesuai dengan minat. Penerapan efisiensi dan minat dapat diterapkan pada saat penyusunan anggaran tersebut dibuat.

Pada saat perencanaan anggaran dibuat kita mampu menentukan berapa persen keuntungan yang ingin diperoleh oleh suatu perusahaan dengan metode mengaitkan investasi dengan keputusan pendanaan. gal tersebut dapat dilakukan dengan konsep metode rata-rata tertimbang atau dengan penggunaan adjusted net present value. penggunaan metode rata-rata tertimbang yaitu Pendekatan ini didasarkan pada gagasan bahwa jika investasi akan dibiayai, Ada beberapa sumber pendanaan, dan setiap sumber pendanaan memiliki biaya yang berbeda, perlu untuk menghitung rata-rata tertimbang dari biaya ini modal. Sementara Adjusted net present value dapat digunakan sebagai alternatif dari metode rata-rata tertimbang yang didalamnya mempunyai kerangka lebih baru dari metode rata-rata tertimbang yang lebih dahulu hadir.

Keputusan pendanaan yang baik dapat dirumuskan pada saat penentuan anggaran sebagai arah kebijakan yang akan dijalankan oleh suatu perusahaan dalam kegiatan usahanya atau produksinya. Perusahaan yang secara matang menentukan keputusan pendanaan yang baik akan mendapatkan hasil berupa output pengaturan kas yang terjadi dari selisih yang merugikan.

Anggaran merupakan salah satu bagian vital dari rencana perusahaan dalam menentukan kinerja keuangan, tingkat penentuan laba perusahaan dan sebagainya. Penyusunan anggaran yang tepat, terperinci, sistematis dan melakukan pendekatan Top Down serta dijalankan secara sinergis akan mendatangkan manfaat atau kegunaan bagi perusahaan tersebut.

Saran

Dalam anggaran segenap urutan kegiatan atau peristiwa harus direncanakan terlebih dahulu, agar tujuan dan fungsi dari anggaran tersebut dapat berjalan dengan maksimal dan berfungsi dengan baik. Manajer pusat harus selalu bertanggung jawab dalam mempertimbangkan berbagai macam hal mulai dari pengaruh lingkungan luar maupun kondisi-kondisi lain terkait perusahaan. Sehingga manajer perusahaan mampu membaca dan menetapkan tingkat urgensi dari setiap poin yang akan direncanakan dalam suatu anggaran.

Anggaran harus berfungsi sebagai alat yang dapat digunakan sebagai pengkoordinasi antara tindakan dengan rencana dalam berbagai unit yang ada dalam perusahaan atau organisasi agar bekerja secara optimal, selaras dan simultan agar

pencapaian tujuan perusahaan berjalan dengan maksimal. Harus diketahui bahwa koordinasi dalam satu unit dengan unit lainnya dalam suatu perusahaan harus selaras dan berjalan otomatis agar setiap individu yang mempunyai kepentingan namun dengan persepsi yang berbeda bisa menyatu dalam arah pencapaian tujuan. Pemberian insentif atau hadiah kepada individu dalam pencapaian target adalah salah satu usaha untuk meningkatkan motivasi sehingga para karyawan akan lebih giat dan lebih bersemangat dalam usaha pencapaian target perusahaan. Tujuan dari pemberian insentif adalah salah satu cara memberikan penilaian dari sisi prestasi karyawan atau unit dalam menjalankan setiap anggaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan memberikan insentif tersebut akan memacu motivasi karyawan untuk bekerja sesuai standar operasional yang telah ditetapkan dalam panduan pendoman pekerjaan.

Pengendalian serta evaluasi anggaran memiliki fungsi sebagai alat untuk mengendalikan kegiatan yang sudah disetujui dimana hal tersebut menjadi sebuah komitmen bagi para karyawan, manajer dan pimpinan pada saat penyusunan anggaran. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan yang optimal, perusahaan harus dapat membuat perincian yang sangat detail agar implementasi dalam kegiatan dapat berjalan dengan optimal dan efisien.

Pada perusahaan yang baru berkembang atau masih dalam skala kecil penyusunan anggaran dapat secara langsung dilimpahkan kepada bagian administrasi tanpa harus melibatkan seluruh karyawan karena seluruh informasi yang dibutuhkan pada saat melakukan perencanaan telah terkumpul di bagian administrasi tersebut. Hal tersebut tidak berlaku bagi perusahaan yang sudah berkembang atau besar karena perusahaan yang besar memiliki aktivitas yang kompleks dan luas, sehingga bagian administrasi dikatakan tidak layak untuk melakukan penyusunan sendiri namun harus melibatkan setiap unsur yang mewakili perusahaan tersebut. Maka dari itu dalam perusahaan besar haruslah dibentuk komite anggaran atau panitia penyusunan anggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Mimelientesa Irman, T. L. (2020). ANALISA ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN DALAM MENINGKATKAN LABA PADA PT. KIMIA FARMA TRADING AND DISTRIBUTION PEKANBARU. *Bilancia : Jurnal Ilmiah Akuntansi* Vol. 4 No. 1, Maret 2020 (68-79), 1-12.
- [2] Damayanti, A. (2017). ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN UNTUK MENGUKUR KINERJA KEUANGAN PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA X PG PESANTREN BARU KEDIRI. *Simki-Economic* Vol. 01 No. 04 Tahun 2017 ISSN : BBBB-BBBB, 1-11.
- [3] Sarah C.G Lengkong, H. S. (2021). ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PROYEK PADA PT. MARGA DWITAGUNA . *JURNAL EMBA: JURNAL RISET EKONOMI, MANAJEMEN, BISNIS DAN AKUNTANSI*.
- [4] Ahmad Tomu, F. A. (2021). ANALISIS ANGGARAN KAS SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA TOKO PHALENG COLLECTION & CUSTOM . *JURNAL ULET (Utility, Earning and Tax)*, 5(2), 39 - 57.
- [5] Yessy Gusman, E. P. (2016). Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Sempurna Kota Lubuklinggau. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan Akuntansi*.

-
- [6] Rais, M. (2018). TINJAUAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN BUTON. Jurnal Ilmiah Akuntansi Manajemen ISSN 2684-9283.
 - [7] Selamat Sugiri Sodikin, A. Z. (2018). BMP PENGANGGARAN (Vol. Edisi 2). Tangerang Selatan, Banten, Indonesia: Universitas Terbuka.
 - [8] Purwanti, D. D. (2010). Penganggaran Perusahaan Edisi 2 (Vol. Edisi 2). Jakarta, Jakarta, Indonesia: MItra Wacana Media.

HALAMAN INI SENGAJA DI KOSONGKAN