

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia adalah negara dengan kekayaan yang melimpah, kekayaan sumber daya Indonesia merupakan salah satu aset penting bagi negara untuk memajukan roda perekonomian di Indonesia. Hal tersebut diperlukan adanya hubungan ekonomi dengan luar negeri dan perdagangan internasional. Perdagangan internasional berkontribusi pada pertumbuhan negara serta ikut andil dalam pembangunan kerangka infrastruktur untuk menopang perekonomian negara. Salah satu bentuk dari kegiatan perdagangan internasional adalah ekspor dan impor. Kegiatan Ekspor dan Impor tidak bisa lepas dari kebutuhan sarana transportasi agar dapat berjalan lancar. Transportasi menjadi sektor utama yang berpengaruh dalam laju distribusi perdagangan internasional (Ridho, 2018).

PT PQR yang bergerak dibidang jasa transportasi angkutan barang dan penumpang yang berada di Provinsi Lampung. Kegiatan yang dilakukan oleh PT PQR yaitu berupa pelayanan jasa kapal, pelayanan jasa barang, pelayanan terminal, perusahaan tanah, bangunan, air, dan listrik, fasilitas rupa-rupa usaha, akan menjadi pendapatan operasional, sedangkan biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan meliputi biaya pegawai, direksi & komisaris, biaya bahan, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan dan amortisasi, biaya asuransi, biaya administrasi kantor, dan biaya umum.

Kegiatan perusahaan tersebut tentu memerlukan anggaran operasional dan manajemen yang baik sebagai acuan terhadap aktivitas perusahaan, yang diungkapkan dalam realisasi pelaksanaan anggaran sehingga tujuan perusahaan akan tercapai. Menurut Adisaputro dan Anggraini (2017) anggaran memegang peran penting dalam perusahaan, dimana anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang disusun secara sistematis dalam menunjang terlaksananya program kegiatan suatu organisasi. Anggaran membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu anggaran sebagai alat manajemen, anggaran sebagai fungsi pengorganisasian & pengarahan, anggaran sebagai alat pengendalian. Anggaran

akan berguna untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan di awal periode. Tanpa anggaran yang baik, perusahaan akan kehilangan arah yang jelas, tolak ukur yang komprehensif dan penilaian kerja yang seimbang.

Anggaran operasional merupakan bentuk sederhana dari anggaran komprehensif. Anggaran operasional mencakup semua aktivitas utama perusahaan atau menjadi sumber utama pendapatan perusahaan. Anggaran mempermudah anggota organisasi memahami target perusahaan yang ingin dicapai serta melakukan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan antara anggaran dan realisasinya (Rudianto, 2009). Berikut merupakan tabel anggaran operasional tahun 2020 dan 2021.

Tabel 1. Anggaran operasional

Uraian	Anggaran 2020	Anggaran 2021
Nama Akun	(Rp)	(Rp)
<u>PENDAPATAN OPERASIONAL :</u>		
Pelayanan Jasa Kapal	128,710,829,784	159,689,857,424
Pelayanan Jasa Barang	20,850,563,703	36,226,887,538
Pelayanan Terminal	7,619,383,615	12,158,257,734
Penghs. Tanah, Bang, Air dan Listrik	43,496,742,297	93,777,443,342
Fasilitas Rupa-rupa Usaha	10,125,055,098	13,260,146,421
JUMLAH PENDAPATAN	279,377,027,034	315,112,592,459
<u>B I A Y A OPERASIONAL :</u>		
Biaya Pegawai, Direksi & Komisaris	69,844,804,939	56,368,091,438
Biaya Bahan	13,173,400,584	19,346,282,432
Biaya Pemeliharaan	21,160,943,594	20,205,407,277
Biaya Penyusutan & Amortisasi	35,181,107,398	30,648,801,224
Biaya Asuransi	747,018,919	1,981,793,866
Biaya Kerjasama Dengan Mitra Usaha	71,374,258,588	55,854,063,964
Biaya Administrasi Kantor	4,885,646,728	6,145,196,342
Biaya Umum	32,993,879,327	37,906,311,497
JUMLAH BIAYA USAHA	249,361,060,077	228,455,948,040

Sumber: Anggaran PT PQR Lampung

Bastian (2010) berpendapat bahwa realisasi anggaran merupakan pelaksanaan segala sesuatu yang telah direncanakan dan dianggarkan oleh perusahaan. Anggaran disusun dan ditetapkan oleh perusahaan untuk direalisasikan oleh anggota-anggota organisasi perusahaan. Dari realisasi ini kemudian dibuat laporan dan pihak manajemen dapat menilai dan mengevaluasi realisasi tersebut dengan anggaran yang telah dibuat, apakah sudah tercapai target-target yang dianggarkan atau belum. Kemudian disusun tindakan-tindakan yang akan diambil dan keputusan lainnya yang diperlukan. Anggaran juga dapat

membantu seorang pemimpin untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi sehingga dapat dilakukan koreksi dan pencegahan dimasa yang akan datang (Sawang, 2019).

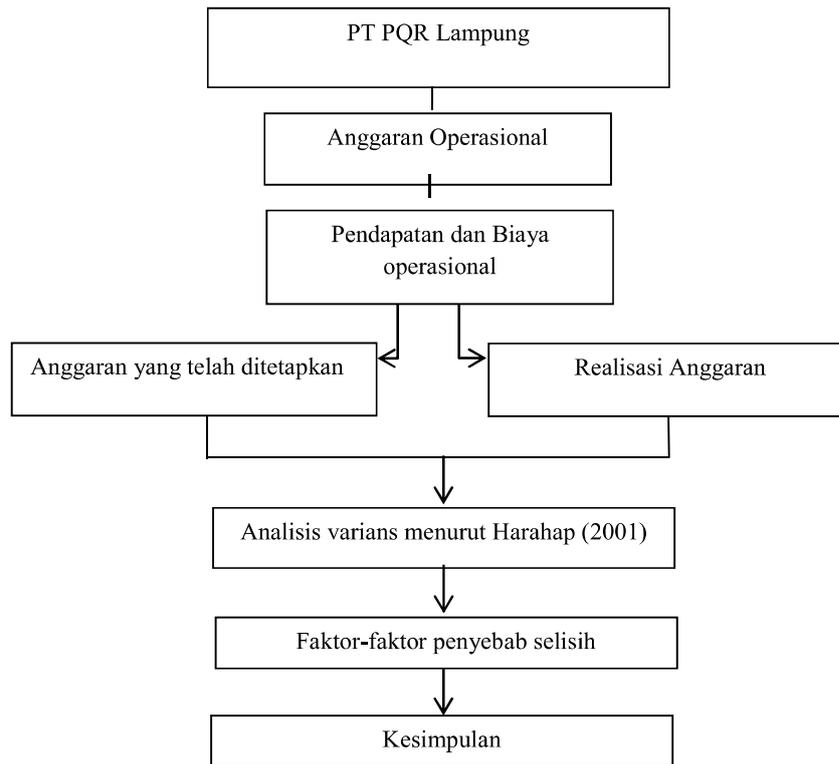
Setiap periode anggaran pendapatan dan biaya operasional yang telah ditetapkan diawal memiliki selisih dengan realisasinya, hal tersebut mengakibatkan laba yang sudah ditetapkan diawal tidak sesuai dengan realisasinya. Melakukan analisis varians dengan cara membandingkan data anggaran dengan realisasinya dapat diketahui selisih atau penyimpangan anggaran, dari hasil perhitungan varians tersebut dapat melihat pencapaian aktivitas operasional setelah itu perusahaan dapat melakukan koreksi dan identifikasi untuk mencari faktor penyebab terjadinya selisih kemudian disusun tindakan pencegahan atau antisipasi agar tidak terjadi penyimpangan anggaran dan membuat rencana anggaran yang lebih akurat untuk periode selanjutnya agar tidak merugikan perusahaan. Mengetahui selisih antara anggaran dan realisasinya dapat melihat kemungkinan pelajaran yang dapat di ambil dan menjadi bahan dalam operasi mendatang. Dari hasil perhitungan tersebut dapat digunakan pihak manajer dan pusat pertanggungjawaban sebagai alat pengawasan kegiatan operasional. Menurut Harahap (2001) mengetahui penyimpangan yang terjadi (*variance*) dari rencana atau standar yang telah ditentukan maka diperlukan evaluasi untuk mendapatkan umpan balik selanjutnya, yang pada intinya adalah agar usaha yang di lakukan sesuai dengan atau jangan terlalu jauh dari rencana artinya selisih harus diusahakan nol atau sedikit mungkin.

Berdasarkan uraian yang telah disampaikan, maka penulis tertarik untuk membahas mengenai anggaran operasional dalam tugas akhir yang berjudul **Realisasi Anggaran Operasional Pada PT PQR.**

1.2 Tujuan

Tugas akhir ini bertujuan untuk mengetahui varians anggaran pendapatan dan biaya operasional dengan realisasi di PT PQR tahun 2020 dan 2021.

1.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

PT PQR melakukan penyusunan anggaran yaitu salah satunya anggaran operasional. Anggaran operasional mencakup semua aktivitas utama perusahaan di dalam proses menghasilkan produk/jasa yang menjadi sumber pendapatan perusahaan dan biaya menjadi pengeluarannya. Setelah anggaran ditetapkan dan telah memenuhi persetujuan baik dari pihak internal maupun pusat dan realisasinya diketahui, Realisasi anggaran akan menggambarkan besarnya anggaran yang telah digunakan pada satu periode. Kemudian dilakukan analisis varians menurut Harahap (2001) dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya, baik buruknya dapat dilihat dari kenyataan apakah pelaksanaannya

sesuai dengan rencana semula, hasil perhitungan tersebut kemudian diidentifikasi untuk mencari tahu faktor penyebab ketidaksesuaian realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan.

1.4 Kontribusi

Penulis berharap laporan tugas akhir ini dapat memberikan manfaat, yaitu:

- a. Bagi Perusahaan
Dapat menjadi bahan pertimbangan dan tindakan pencegahan dalam realisasi anggaran secara efektif dan efisien untuk tahun berikutnya.
- b. Bagi Penulis
Membantu penulis dalam memahami anggaran dan realisasinya, dapat menerapkan materi mata kuliah yang didapat selama duduk dibangku perkuliahan.
- c. Bagi Pembaca
Sebagai bahan pembelajaran tentang materi perkuliahan Anggaran, serta sebagai referensi untuk penyusunan tugas akhir di tahun berikutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian anggaran

Manajemen menetapkan tujuan dan sasaran kemudian membuat perencanaan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut, salah satu bagian dari perencanaan adalah anggaran. Menurut Rudianto (2009), anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis. Pada dasarnya anggaran merupakan rencana kerja organisasi di masa mendatang, rencana kerja tersebut ditulis dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian perusahaan. Penulisan dalam bentuk angka adalah untuk memudahkan anggota organisasi melihat target yang ingin dicapai perusahaan di dalam suatu periode tertentu.

2.1.2 Fungsi anggaran

Menurut Adisaputro dan Anggraini (2017) Anggaran merupakan alat penting bagi manajemen, anggaran membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu *Planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *leading* (pengarahan), *controlling* (pengendalian). Berkaitan dengan empat fungsi utama manajemen tersebut, anggaran memiliki dua fungsi pokok, yaitu sebagai berikut:

a. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, Manfaat utama anggaran sebagai alat perencanaan manajemen adalah menyediakan proses umpan ke depan untuk operasi dan pengendalian. Konsep umpan ke depan adalah untuk memberi petunjuk kepada setiap manajer dalam membuat keputusan harian. Rencana yang di setujui menjadi unsur pokok dari umpan ke depan.

Perencanaan umumnya dianggap sebagai tugas paling sulit yang dihadapi manajer dan juga sesuatu yang sangat mudah di tunda. Anggaran sebagai alat perencanaan manajemen diperlukan karena beberapa pertimbangan berikut:

- 1) Memberi arah pada pencapaian tujuan.

- 2) Menjamin Efisiensi pemanfaatan sumber daya tersebut.
- 3) Unit bisnis menghadapi persaingan , Perencanaan mengurangi tingkat resiko kegagalan di pasar.
- 4) Setiap keputusan bisnis selalu berujung pada laba rugi perusahaan dan anggaran yang merencanakan hal tersebut.

Anggaran membantu manajemen melaksanakan fungsi perencanaan melalui pengembangan Laba Strategis (jangka panjang) dan perencanaan Laba Taktis (jangka pendek). Kedua jenis perencanaan ini mencakup harapan yang bersifat monoter (sasaran) untuk aset, kewajiban, laba dan pengembangan investasi.

b. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Anggaran juga merupakan alat pengendalian (*controlling*). Fungsi utama dari pengendalian ini adalah untuk meyakinkan tercapainya tujuan, sasaran dan standar perusahaan. Pengendalian Memiliki beberapa unsur seperti observasi langsung, ekspresi lisan, memo tertulis, kebijakan dan prosedur, laporan realisasi dan laporan kinerja. Anggaran yang komprehensif memfokuskan pada pelaporan kinerja dan evaluasi kinerja yang menentukan penyebab kinerja tinggi dan yang rendah.

2.1.3 Syarat anggaran

Adisaputro dan Anggraini (2017) mengemukakan keberhasilan anggaran mensyaratkan ketentuan-ketentuan berikut:

a. Fleksibel

Sifat fleksibel diperlukan untuk mengantisipasi perubahan lingkungan yang bersifat turbulen dan dinamis. Hal yang selama ini kerap terjadi adalah anggaran mengakibatkan ketidakluwes dalam bisnis dan bahkan kerap menjadi kendala akan kebebasan manajer dalam membuat keputusan.

Program anggaran yang dijalankan dengan fleksibel memberi keleluasaan yang lebih besar kepada semua tingkat manajemen. Ini dimungkinkan jika semua tingkat manajemen dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan pada saat rencana dibuat. Apabila rencana laba telah di setujui, maka manajer yang lebih tinggi seharusnya dapat melimpahkan wewenang lebih banyak. Sehingga apabila dalam pelaksanaan terjadi suatu kesempatan atau kejadian yang belum diperkirakan dalam rencana, maka tidak perlu dilakukan perencanaan ulang.

Dalam keadaan tersebut rencana laba justru menempatkan manajemen pada suatu kedudukan yang memungkinkan untuk melakukan perkiraan kewajaran keputusan atas kejadian yang tak terduga.

b. Realistis

Manajemen harus realistis dan menghindari optimisme yang berlebihan atau tidak berdasar. Kecermatan dalam menentukan sasaran-sasaran anggaran untuk penjualan, harga, tingkat produksi, biaya-biaya, pembiayaan modal, arus kas, dan produktivitas menentukan kegunaan anggaran. Untuk itu tujuan perusahaan dan sasaran spesifik dalam anggaran harus menunjukkan harapan yang realistis.

Anggaran yang realistis adalah tidak terlalu tinggi (optimis) ataupun terlalu rendah (pesimis). Hal ini karena anggaran terlalu tinggi akan berdampak pada sulitnya pencapaian target, karena target tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Sebaliknya anggaran yang terlalu rendah tidak akan mampu merefleksikan kedinamisan dan juga menumbuhkan motivasi.

c. Kontinu/ Terus Menerus

Perencanaan sebagai fungsi manajemen harus dilakukan secara kontinu (terus menerus). Dengan berlalunya waktu, perusahaan perlu melaksanakan perencanaan ulang dan membuat rencana-rencana baru. Dalam proses umpan balik yang berjalan kerap memerlukan rencana baru, untuk (1) memperbaiki kinerja yang masih kurang, (2) menghadapi kejadian yang tidak di inginkan dan belum diantisipasi sebelumnya, dan (3) mengambil kesempatan dari perkembangan baru yang terjadi. Dengan demikian sesuai fungsi perencanaan, proses pengendalian juga harus dioperasikan secara terus menerus dalam suatu perusahaan untuk menjamin apakah perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah di tetapkan dengan cara yang efisien.

Program anggaran harus senantiasa dimonitor secara kontinu untuk mengevaluasi keberhasilan perusahaan mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan. Dengan demikian jika terjadi penyimpangan dapat segera diantisipasi sedini mungkin. Disini di perlukan laporan yang akurat dan tepat waktu untuk membuat laporan realisasi anggaran yang sesungguhnya.

2.1.4 Jenis anggaran

Rudianto (2009) menyampaikan bahwa anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran dapat dikategorikan kedalam beberapa kelompok yaitu:

a. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan perusahaan dan memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. anggaran operasional mencakup:

1. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan dalam kurun waktu tertentu.

2. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan di keluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya di kelompokkan menjadi:

- a. Anggaran biaya bahan baku
- b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung
- c. Anggaran biaya overhead
- d. Anggaran biaya pemasaran
- e. Anggaran biaya dan administrasi umum

3. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

b. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktiviytas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis yaitu:

1. Anggaran Investasi

Anggaran investasi merupakan rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang.

2. Anggaran Kas

Anggaran kas merupakan rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

3. Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca merupakan kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan didalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta yang ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Dilihat dari kelengkapan anggaran yang disusun oleh suatu organisasi, maka anggaran dapat dikategorikan sebagai berikut:

- a. Anggaran Parsial adalah anggaran yang terdiri dari satu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja, misalnya anggaran penjualan saja, anggaran biaya pemasaran saja, anggaran biaya administrasi saja, dan sebagainya.
- b. Anggaran Komprehensif adalah keseluruhan anggaran yang terdiri dari gabungan anggaran anggaran parsial di dalam suatu periode waktu tertentu. Pada dasarnya anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran pendapatan, anggaran biaya dan anggaran laba. Anggaran komprehensif menggambarkan keseluruhan rencana yang ingin dicapai perusahaan dalam kurun waktu tertentu.

Dalam menghadapi perubahan anggaran dapat dikelompokan menurut fleksibelnya yaitu:

- a. Anggaran Fleksibel adalah anggaran yang dapat diubah dan disesuaikan berdasarkan perubahan lingkungan yang ada. Perubahan asumsi yang terlalu drastis yang mendasari penyusunan anggaran dapat mendorong diubahnya anggaran yang telah disusun. Misalnya, nilai tukar rupiah, tingkat bunga, situasi politik, perubahan daya beli masyarakat dan sebagainya.
- b. Anggaran Tetap adalah anggaran yang tidak berubah, walaupun terjadi perubahan di dalam lingkungan di mana anggaran tersebut ditetapkan.

2.1.5 Tujuan anggaran

Nafarin (2009) mengatakan bahwa anggaran diperlukan karena adanya tujuan. Anggaran merupakan alat manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2.1.6 Manfaat dan kelemahan anggaran

Menurut Nafarin (2009) Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan.
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi manajer.

Selain mempunyai banyak manfaat Nafarin (2009) berpendapat, anggaran mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran

secara lengkap (komprehensif) dan akurat.

- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

2.2 Penganggaran

2.2.1 Pengertian penganggaran

Menurut Adisaputro dan Anggraini (2017), penganggaran (*budgeting*) merupakan proses menyusun anggaran (*budget*), sedangkan anggaran merupakan hasil penyusunan anggaran. Penganggaran (*budgeting*) dapat didefinisikan sebagai proses menyusun anggaran (*budget*) yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba.

2.2.2 Prosedur penyusunan anggaran

Menurut Nafarin (2009), prosedur adalah urutan-urutan seri tugas yang saling berkaitan dan dibentuk guna menjamin pelaksanaan kerja yang seragam.

Tahap-tahap penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

a. Tahap 1: Penentuan Pedoman Anggaran

Anggaran yang dibuat untuk tahun mendatang hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian, anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Tahun anggaran biasanya dari tanggal 1 Januari suatu tahun sampai 31 Desember suatu tahun.

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak (Direktur/Komisaris) melakukan dua hal, yaitu: (1) menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebijakan, dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran dan (2) membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri atas Direktur sebagai ketua, Manajer Keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lainnya sebagai anggota.

b. Tahap 2: Persiapan Anggaran

Manajer Pemasaran sebelum menyusun anggaran jualan (*sales budget*) hendaknya terlebih dahulu menyusun ramalan jualan (*sales forecast*). Setelah menyusun ramalan jualan: pertama, Manajer Pemasaran bekerja sama dengan Manajer Keuangan dan Manajer Umum untuk menyusun anggaran jualan,

anggaran beban jualan, dan anggaran piutang usaha. Kedua, Manajer Produksi bekerja sama dengan Manajer Keuangan dan Manajer Umum untuk menyusun anggaran produk, anggaran biaya pabrik, anggaran sediaan, dan anggaran utang usaha. Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran jualan yang dibuat oleh Manajer Pemasaran. Ketiga, Manajer Keuangan bekerja sama dengan Manajer Umum dalam menyusun anggaran bean administrasi dan umum. Keempat, Manajer Keuangan bekerja sama dengan para manajer lain dalam menyusun anggaran laporan laba rugi, anggaran neraca, anggaran kas, dan anggaran lainnya. Dalam tahap persiapan anggaran ini biasanya diadakan rapat antardivisi yang terkait saja.

c. Tahap 3: Penentuan Anggaran

Pada tahap penentuan anggaran diadakan rapat dengan semua manajer beserta Direksi (Direktur) yang meliputi kegiatan: (1) perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran, (2) mengoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta (3) pengesahan dan pendistribusian anggaran.

d. Tahap 4: Pelaksanaan Anggaran

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

2.2.3 Akuntansi pertanggungjawaban

Adisaputro dan Anggraini (2017) mengemukakan bahwa Sistem akuntansi pertanggungjawaban merupakan salah satu unsur dasar penganggaran. Akuntansi Pertanggungjawaban merupakan proses penyusunan laporan-laporan kinerja yang dikaitkan kepada individu tau anggota-anggota kelompok sebuah organisasi dengan suatu cara yang menekankan pada faktor-faktor yang dapat dikendalikan oleh individu-individu atau anggota-anggota kelompok tersebut.

Pada proses penganggaran, perencanaan dilakukan dengan menggunakan data historis, termasuk informasi keuangan yang telah lalu sebagai dasar pembuatannya. Pengendalian menyangkut pengukuran kinerja dengan menggunakan hasil aktual yang sebagian besar disediakan oleh sistem akuntansi. Hasil aktual kemudian dibandingkan dengan tujuan, sasaran, dan standar untuk menentukan varians/perbedaan(menguntungkan atau tidak menguntungkan).

Oleh karena sistem akuntansi pertanggungjawaban ini merupakan sistem akuntansi yang dipola sesuai dengan tanggung jawab dari setiap bagian dalam organisasi, maka sistem ini didesain untuk menyediakan informasi keuangan secara terpisah bagi setiap unit organisasi yaitu berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya. Aspek penting sistem akuntansi pertanggungjawaban dalam penganggaran terutama karena di dalamnya mencakup struktur akuntansi, klasifikasi biaya, pendapatan, dan data/informasi lainnya yang relevan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Pada sistem akuntansi yang berdasar pertanggungjawaban ini, data historis yang tersedia sangat bermanfaat bagi keperluan perencanaan dan pengendalian. Hal ini karena akuntansi biaya historis mempunyai dua tujuan utama berhubungan dengan data keuangan, yakni:

1. Untuk menentukan pendapatan dan biaya (termasuk harga pokok barang/jasa yang dihasilkan)
2. Untuk menyediakan data pendapatan dan biaya yang relevan untuk perencanaan dan pengendalian biaya.

Oleh karena itu untuk menyelenggarakan Perencanaan dan Pengendalian Laba (Penganggaran) yang sehat harus diselenggarakan berdasar sistem akuntansi pertanggungjawaban. Untuk meningkatkan efisiensi manajerial dan operasional, secara struktural perusahaan dibagi menjadi unit-unit yang lebih kecil. Unit kecil sering disebut sebagai pusat pengambilan keputusan atau pusat tanggung jawab. Pusat tanggung jawab ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Pusat Biaya (*cost center*) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi di unit tersebut, dan tidak bertanggung jawab, dari segi keuangan, untuk laba ataupun investasi dari unitnya.
2. Pusat Penghasilan (*revenue center*) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan penghasilan. Pusat penghasilan ini berfokus pada tugas atas timbulnya penghasilan, baik dari penjualan ataupun jasa.
3. Pusat Laba (*profit center*) adalah suatu pusat tanggung jawab dimana manajer dinilai kinerjanya atau tanggung jawabnya untuk mengendalikan penghasilan, biaya, dan laba yang terjadi di unit tersebut.

4. Pusat Investasi (*investmen center*) adalah suatu pusat tanggung jawab yang setingkat lebih tinggi dibanding pusat laba.

2.3 Analisis Varians

Menurut Harahap (2001) perbedaan antara anggaran dan realisasi disebut penyimpangan atau *variance*. Analisis ini dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Penyimpangan ini boleh saja terjadi karena diluar perhitungan dan taksiran anggaran yang telah ditetapkan, biasanya penyimpangan ini memiliki dua kemungkinan yaitu penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*) dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Dalam hal biaya, jika realisasi lebih besar dari anggaran maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari anggaran maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Dalam hal pendapatan atau laba, jika realisasi pendapatan atau laba yang diperoleh lebih besar dari anggaran justru menguntungkan (*favorable*) sedangkan jika realisasi pendapatan lebih kecil dari anggaran dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih tersebut dapat ditelusuri dengan rumus varians. Rumus penyimpangan (*variance*) berdasarkan Harahap (2001), adalah sebagai berikut:

$$\text{Penyimpangan/variens} = \text{Anggaran-Realisasi} \dots \dots \dots (1)$$

Rumus varians untuk menghitung presentase (%) penyimpangan anggaran menurut Ilmiah (2020), dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Varians (\%)} = \frac{\text{Penyimpangan (Variance)}}{\text{Anggaran}} \times 100 \dots \dots \dots (2)$$

Welsch, Hilton, dan Gordon (2000) berpendapat bahwa dalam mempelajari dan mengevaluasi varians untuk menentukan sebab yang mendasarinya, ada beberapa kemungkinan yang perlu dipertimbangkan:

- a. Varians tidak material.
- b. Varians disebabkan oleh kesalahan pelaporan.
- c. Varians disebabkan oleh keputusan khusus manajemen.
- d. Banyak varians yang dapat dijelaskan dalam hal dampak dari faktor yang tidak dapat dikendalikan dan diidentifikasi.

- e. Varians yang tidak diketahui penyebabnya harus menjadi perhatian utama dan harus diselidiki dengan teliti

Cara untuk mempelajari atau menyelidiki varians untuk menentukan sebab yang mendasarinya melalui beberapa pendekatan utama:

- a. Pertemuan dengan manajer pusat tanggung jawab dan karyawan dalam pusat tanggung jawab yang terlibat.
- b. Analisa situasi kerja termasuk arus kerja, koordinasi aktivitas, keefektifan dan keadaan umum lainnya.
- c. Pengamatan langsung.
- d. Penyelidikan ditempat oleh manajer lini.
- e. Penyelidikan oleh kelompok staf (dispesifikasi menurut tanggung jawab).
- f. Pemeriksaan intern.
- g. Penelitian khusus.
- h. Analisis varians.