

**ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA DAN PENGUKURAN KINERJA PADA PT.
PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO) CABANG TERMINAL
PETIKEMAS DOMESTIK BELAWAN**

SKRIPSI

Oleh:

RIDHA EKA ANUGRAH

NIM: 52.15.4.075

Program Studi

AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

ABSTRAK

Ridha Eka Anugrah, NIM: 52154075, “Analisis Penerapan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pada PT.Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan” Dibawah bimbingan Bapak Dr. Muhammad Yafiz, MA selaku Pembimbing Skripsi I dan Ibu Laylan Syafina, M.Si selaku Pembimbing Skripsi II.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana analisis penerapan anggaran yang digunakan sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan. Sumber data berasal dari laporan rencana kerja anggaran perusahaan pada tahun 2015 sampai dengan 2017. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, yaitu menganalisis data anggaran dengan realisasi. Hasil dari penelitian anggaran sebagai alat pengendalian biaya yaitu untuk menghindari terjadinya overspending, underspending dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran yang berpedoman pada data-data yang ada dan belum berfungsi secara efektif dalam mengendalikan biaya hal ini dilihat dari data tahun 2015. Sedangkan anggaran sebagai pengukuran kinerja dinilai kurang sehat, dilihat dari tingkat kesehatan keuangan pada tahun 2015 dengan total skor 28,75 dengan kategori BBB dan pada tahun 2016-2017 memperoleh total skor 28,5 dengan kategori BBB.

Kata kunci: Anggaran, Pengendalian Biaya, Pengukuran Kinerja

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul Analisis Penerapan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Pengukuran Kinerja Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan. Shalawat dan salam semoga tercurah selalu kepada Nabi Muhammad SAW sebagai pembawa rahmat bagi seluruh alam. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk melengkapi persyaratan memperoleh gelar Sarjana Akuntansi pada Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Penyusunan skripsi ini penulis memperoleh bantuan dari berbagai pihak, baik bersifat materil maupun spiritual sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati dan hormat penulis menyampaikan penghargaan dan terimakasih yang setinggi-tingginya kepada:

1. Allah SWT yang dengan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada penulis dengan menghadirkan orang-orang luar biasa yang menjadi penyemangat penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan.
2. Terkhusus kedua orang tua tersayang dan tercinta yang dengan ikhlas tanpa mengenal lelah dalam mengasuh, mendidik serta membina penulis sejak di dalam kandungan sampai sekarang. Selain itu telah memberikan dukungan dari segi materil maupun spiritual dalam rangka menyelesaikan studi penulis. Dan tak lupa pula kepada Afdawi Musa Hsb dan Mutia Sufizah Hsb selaku adik kandung saya yang sudah memberi semangat kepada penulis agar dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. Saidurrahman, M. Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Andri Soemitra, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

5. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kelembagaan dan selaku Pembimbing skripsi I saya, yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam menyusun skripsi ini.
6. Bapak Hendra Harmain, SE, M.Pd selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah dan Ibu Kusmilawaty, Ak, M.Ak selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah.
7. Ibu Laylan Syafina, M.Si selaku Pembimbing skripsi II yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan pengarahan dan bimbingan dalam menyusun skripsi ini.
8. Seluruh Bapak dan Ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Serta seluruh civitas akademik atas bimbingan, bantuan, dan layanan yang diberikan.
9. Bapak pimpinan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan, Bapak Krisna Ingalaga selaku Manajer Keuangan dan Umum beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan riset kepada penulis, dan juga banyak membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian.
10. Teruntuk sepupu Muhammad Fajar Mashuri yang telah membantu dan menemani penulis selama proses riset penelitian ini.
11. Sahabat seperjuangan Aisyah Rianda Gewa, Annisa Prastiwi, Febby Kurnia Rahmadani, Hanisya Ursilla Lubis, Hanifah, dan Siti Abedah Hasibuan yang selalu bersama dan mendoakan penulis hingga bisa menyelesaikan skripsi ini.
12. Sahabat Shalihah Riska Damayanti Ritonga dan Yuyun Handayani Manalu yang selalu mendoakan, membantu dan memberikan semangat kepada penulis.
13. Sahabat SMA Fiesta Leanita dan Mita Rahmadanti yang selalu membantu dan selalu memberikan semangat kepada penulis hingga bisa menyelesaikan skripsi ini.

14. Teman-teman seperjuangan KKN Kelompok 21 dan Teman-teman seperjuangan jurusan Akuntansi Syariah-A Angkatan 2015.
15. Dan semua pihak-pihak yang tidak dapat penulis tuliskan namanya satu-persatu yang telah berkenan membantu untuk menyelesaikan skripsi ini.

Terima kasih atas segala kebaikan yang telah diberikan, semoga akan dibalas oleh Allah SWT dengan yang lebih baik. Semoga amal yang telah kita lakukan dijadikan amal yang tiada putus pahalanya, dan bermanfaat untuk kita semua di dunia maupun akhirat. Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat berguna, khususnya bagi penulis sendiri dan bagi para pembaca umumnya.

Medan, Oktober 2019

Ridha Eka Anugrah

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN.....	i
PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	5
D. Tujuan Penelitian.....	5
E. Manfaat Penelitian	5
BAB II KAJIAN TEORITIS.....	7
A. Anggaran	7
1. Pengertian Anggaran.....	14
2. Kegunaan dan Keterbatasan Anggaran	10
3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran	13
4. Jenis-jenis Anggaran	14
5. Fungsi Anggaran	16
6. Tujuan dan Manfaat Anggaran.....	17
B. Pengendalian Biaya.....	19
1. Pengertian Pengendalian.....	19
2. Tujuan Pengendalian.....	20
3. Pengertian Biaya.....	21
4. Klasifikasi Biaya.....	21
5. Pengertian Pengendalian Biaya.....	24
6. Langkah-langkah Pengendalian Biaya.....	25

7. Cara Pengendalian Biaya.....	26
8. Analisa Penyimpangan dan Tindakan Perbaikan.....	27
C. Pengukuran Kinerja	28
1. Pengertian Pengukuran Kinerja.....	28
2. Indikator-indikator Pengukuran Kinerja.....	30
3. Tujuan Pengukuran Kinerja.....	30
4. Pentingnya Pengukuran Kinerja.....	31
D. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN).....	32
E. Kajian Terdahulu.....	42
F. Kerangka Teoritis	46
BAB III METODE PENELITIAN	48
A. Pendekatan Penelitian.....	48
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	48
C. Subjek Penelitian	48
D. Sumber Data	48
E. Teknik Pengumpulan Data.....	49
F. Analisis Data	49
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	53
A. Gambaran Umum Perusahaan	53
B. Struktur Organisasi	60
C. Hasil Penelitian.....	62
BAB V PENUTUP	74
A. Kesimpulan.....	74
B. Saran	75
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN.....	79

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data anggaran perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia I.....	3
Tabel 2.1 Aspek keuangan.....	34
Tabel 2.2 Daftar Skor Penilaian ROE.....	35
Tabel 2.3 Daftar Skor Penilaian ROI.....	35
Tabel 2.4 Daftar Skor Penilaian Rasio Kas	36
Tabel 2.5 Daftar Skor Penilaian <i>Current Ratio</i>	37
Tabel 2.6 Daftar Skor Penilaian <i>Collection periods</i>	37
Tabel 2.7 Daftar Skor Penilaian Perputaran Persediaan.....	38
Tabel 2.8 Daftar Skor Penilaian TATO	39
Tabel 2.9 Daftar Skor Penilaian TMS Terhadap TA	39
Tabel 2.10 Aspek Administrasi.....	41
Tabel 2.11 Kajian Terdahulu.....	42
Tabel 4.1 RKAP Tahun 2015, 2016, dan 2017.....	63
Tabel 4.2 Perbandingan RKAP dan Realisasi pada PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKD	64
Tabel 4.3 Tingkat Kesehatan Keuangan Perusahaan Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN	69
Tabel 4.4 Tingkat Kesehatan Keuangan	71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis.....	45
Gambar 4.1 Logo Nilai Perusahaan	57
Gambar 4.2 Logo PT Pelindo I (persero).....	58
Gambar 4.3 Struktur Organisasi PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKD.....	61

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di era globalisasi ekonomi, khususnya hubungan ekonomi internasional telah memacu para sektor industri dan perdagangan untuk dapat meningkatkan prestasi perusahaannya. Hal tersebut di nilai dari kemampuan perusahaan untuk menghasilkan profit yang tinggi dan menjaga kelangsungan perkembangan usahanya. Perusahaan yang sehat baik itu perusahaan jasa, perdagangan atau pun manufaktur akan mampu menghadapi persaingan yang tinggi di era globalisasi ini. Globalisasi perdagangan dunia tidak lagi mengenal batas wilayah, dan secara defakto telah menciptakan peluang sekaligus tantangan bagi para pelaku ekonomi yang ingin memanfaatkan peluang harus pula berani menghadapi tantangan, terutama dalam menghadapi persaingan global yang semakin berat dan kompleks.¹

Dalam meningkatkan prestasi perusahaan, maka perusahaan harus dapat menyusun dan merealisasikan anggarannya dengan baik. Anggaran adalah suatu rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka panjang waktu tertentu untuk masa yang akan datang.² Anggaran merupakan sebagai alat pengendalian biaya dengan perbandingan antara yang telah direalisasikan dengan hasil yang telah diperoleh yang dinamakan dengan *budget varians* / penyimpangan anggaran. Pengendalian sangatlah penting dalam proses penganggaran, karena biaya harus dikurangi atau paling tidak dipertahankan pada tingkat sekarang. Program pengurangan biaya dapat mengurangi biaya

¹ Apandi Nasehatun, *Budget dan Control Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu Konsep dan Penerapannya*, (Jakarta: Grasindo Anggota Ikapi, 1999), h1

² Julita, *BUDGETING Pedoman, Pengkoordinasian, dan pengawasan Kerja* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h.10.

dengan memperbaiki metode dan proses produksi, tanggungjawab pekerjaan, serta mutu produk dan jasa.³ Karena semakin sedikit penyimpangan anggaran yang terjadi maka semakin baik kinerja keuangan perusahaan tersebut, artinya hasil realisasi biaya sesuai dengan yang dianggarkan. Akan tetapi ada 2 kemungkinan penyimpangan pada biaya. Sofyan Syafri Harahap menyebutkan: “Jika biaya realisasi lebih besar daripada *budget* maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavourable*), sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari budget maka dianggap menguntungkan (*favourable*).”⁴

Proses penyusunan anggaran ini harus sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan. Anggaran juga harus disetujui atau dirubah oleh manajer keuangan dalam perusahaan guna untuk perbaikan anggaran tersebut dan memperoleh hasil maksimal. Apabila anggaran telah disetujui dan telah ditetapkan maka memasuki tahap proses pencapaian dari realisasi anggaran tersebut.

Disamping itu anggaran juga merupakan alat untuk pengukuran kinerja di dalam perusahaan. Melihat target rencana kerja perusahaan dan membandingkan antara hasil yang telah direalisasikan, apakah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Setelah itu melihat perbandingan antara target Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dengan pencapaian, apakah pencapaian lebih besar dari target yang telah direncanakan atau apakah hasil pencapaian lebih kecil dari target yang telah direncanakan perusahaan. Hal ini juga bisa menjadi salah satu tolak ukur untuk melihat pengukuran kinerja perusahaan tersebut.

PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan adalah perusahaan yang bergerak dibidang jasa seperti kunjungan kapal, bongkar muat barang, bongkar muat peti kemas dan arus penumpang kapal.

³ Jae K Shim dan Joel G. Siegel (ed.) *Penganggaran*, (Jakarta: Erlangga, 2001), h.22

⁴ Sofyan Syafri Harahap, *Budgeting (Penganggaran, Perencanaan lengkap)*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001), h.225

**Tabel 1.1 Data anggaran perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero)
Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan**

	2015			2016			2017		
	RKAP (Rp)	Realisasi (Rp)	%	RKAP (Rp)	Realisasi (Rp)	%	RKAP (Rp)	Realisasi (Rp)	%
Pendapatan	381.959. 365.266	297.104. 943.956	77%	345.616. 685.176	327.549. 185.552	95%	404.899. 044.322	359.073. 692.258	83%
Biaya	135.936. 575.186	136.366. 986.870	101 %	152.578. 142.907	147.775. 853.114	97%	189.705. 185.401	189.621. 722.251	100 %
Laba	499.513. 941.248	307.696. 674.146	62%	193.038. 542.269	179.773. 332.438	93%	217.769. 659.196	169.451. 971.007	78%

Sumber: PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan

Berdasarkan data anggaran di atas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2015 anggaran pendapatan lebih besar daripada realisasinya. Berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah sebesar Rp.84.854.421.310 (turun). Begitu pula yang terjadi pada tahun 2016 dan 2017. Sedangkan data anggaran biaya pada tahun 2015 lebih kecil daripada realisasinya. Berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah sebesar Rp.430.411.684 (naik) disini terjadi selisih tidak menguntungkan (*unfavourable*). Artinya anggaran sudah terealisasi sebesar 101%. Namun, pada tahun 2016 terjadi penurunan jika dilihat dari selisih kuantitatifnya, yaitu sebesar Rp.4.802.289.793, ditahun ini terjadi penyimpangan menguntungkan (*favourable*), artinya anggaran sudah terealisasi sebesar 97%, atau anggaran belum direalisasikan sepenuhnya. Sementara itu kembali menurun pada tahun 2017 yaitu pencapaian sebesar 100%, jika dilihat dari selisih kuantitatifnya yaitu sebesar Rp.83.463.150 artinya anggaran sudah terealisasi sesuai target dan pada tahun ini terjadi penyimpangan menguntungkan (*Favourable*).Sementara itu berdasarkan data anggaran laba mengalami penurunan dan kenaikan setiap tahunnya, terdapat anggaran yang tidak terealisasi secara maksimal.

Penilaian kinerja di perusahaan tersebut dikatakan baik, di ukur oleh standar pengukuran kinerja yaitu *key performance indicated* (KPI). Hal ini dilihat dari *budgeting* perusahaan. Anggaran sudah diterapkan dengan baik,

oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB sudah baik karena hasil dari penerapan tersebut. Secara *budgeting* penerapan anggaran ada 2 poin yaitu: bagaimana perusahaan menargetkan anggaran pendapatan harus melampaui dari RKAP. Jadi, dengan adanya anggaran ini, dapat dilihat besar kinerja dari pendapatan, misalnya target kerja 1 M mencapai 2 M, nanti terdapat *effort* (usaha) 100%. Bedanya dengan biaya, banyak sekali biaya yang tidak terkontrol, fungsi anggaran ini sangat bermanfaat, perusahaan ditargetkan mencapai biaya, misalnya anggaran hanya 500 juta, penerapan sampai 600 juta, berarti ada *desainable* peningkatan muncul. Di PT. Pelindo terdapat beberapa peralatan rusak yang harus diperbaiki, anggaran sebatas control dengan maksimum biaya yang lewat dipakai, misalnya melewati, berarti ada insidental. Anggaran belum di realisasikan secara efisien, bagaimana perusahaan mendapatkan pendapatan sebesar-besarnya tapi kenyataannya ada beberapa faktor yang tidak seperti itu. Disamping itu anggaran sudah direalisasikan secara efektif. Karena anggaran dibuat sebagai alat prediksi dimasa yang akan datang. Namun dimasa depan ada beberapa poin yang tidak bisa diprediksi, seperti kerusakan alat atau ada sesuatu yang diluar penyusunan anggaran. Jadi anggaran yang seperti itu, maka akan mempengaruhi pengendalian biaya dan pengukuran kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas dan pemasalahan yang muncul dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan maka penulis tertarik untuk meneliti dan membahasanya dalam sebuah skripsi dengan judul:

“ANALISIS PENERAPAN ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA DAN PENGUKURAN KINERJA PADA PT. PELABUHAN INDONESIA I (PERSERO) CABANG TERMINAL PETIKEMAS DOMESTIK BELAWAN”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian diatas, penulis mencoba mengidentifikasi masalah yang menjadi dasar peneliti penulis, didalam menyusun proposal skripsi ini yaitu:

1. Untuk tahun 2015 realisasi biaya melampaui anggaran.
2. Dari tahun 2015 hingga 2017 laba mengalami penurunan.
3. Dari tahun 2015 hingga 2017 realisasi pendapatan mengalami penurunan.

C. Rumusan Masalah

Dari uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana anggaran dijadikan sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan ?
2. Bagaimana anggaran dijadikan sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui bagaimana anggaran telah berperan secara efektif sebagai alat pengendalian biaya pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan.
2. Untuk mengetahui bagaimana anggaran telah berperan secara efektif sebagai alat pengukuran kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan.

E. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi pihak manajemen perusahaan, diharapkan mampu memberikan masukan secara umum kepada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa pelabuhan dan memberikan masuka khususnya pada PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan mengenai pentingnya pengambilan keputusan

mengenai anggaran, khususnya memanfaatkan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja dalam perusahaan.

2. Bagi pembaca dan penulis, dapat menambah wawasan dan referensi tambahan tentang analisis penerepan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja dan juga sebagai bahan kajian serta bahan perbandingan untuk penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka panjang waktu tertentu untuk masa yang akan datang.⁵

Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat digantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut::

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan
2. Data tahun-tahun sebelumnya.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Menurut Anthony, Dearden dan Bedford anggaran operasi sebenarnya adalah rencana tindakan yang dinyatakan dalam satuan uang untuk satu periode tertentu, biasanya satu tahun. Sedangkan *Budget*, adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusun anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun

Menurut Gunawan Adisaputra dan Marwan Asri, menyatakan bahwa anggaran merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan.

⁵ Julita, *Budgeting Pedoman, Pengkoordinasian, dan pengawasan Kerja* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h.10.

Sedangkan Penganggaran menunjukkan suatu proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas, dan pelaksanaan rencana tersebut sampai pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu. Menurut Ralph Estes anggaran adalah rencana keuangan yang menunjukkan estimasi atau rencana pendapatan atau biaya.⁶

Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Ada beberapa pengertian tentang anggaran antara lain sebagai berikut:

1. Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan. Anggaran lazim disebut rencana kerja yang dituangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggaran formal.
2. Anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditujukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
3. Anggaran adalah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek, suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggungjawab, suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
4. Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis.
5. Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub-sistem yang memerlukan hubungandengan sub-sistem lain yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

⁶ Kamaruddin Ahmad, *Akuntansi Manajemen Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2007), 183-184

6. Anggaran dianggap sebagai sistem yang otonom karena mempunyai sasaran serta cara-cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan dan yang berbeda dengan sasaran serta cara kerja sistem lain yang ada dalam perusahaan, anggaran sekaligus juga disebut sub-sistem
7. Anggaran atau *budget* adalah sama dengan *profit planning*. Perencanaan laba meliputi perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan, penggunaan bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya overhead, perencanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan administrasi, dan seterusnya. Model tersebut pada umumnya disebut anggaran berkala yang lengkap atau *master budget*.

Setelah memaparkan pengertian anggaran menurut para ahli, berikut merupakan anggaran menurut pandangan islam.

Anggaran merupakan suatu rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Didalam islam anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian. Perencanaan merupakan hal yang sangat penting untuk dijadikan pedoman dan alat pengawasan yang efektif dalam upaya mendapatkan keridhaan Allah SWT.

Dalam Firman Allah SWT QS. Luqman (31): 34

إِنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ عِلْمُ السَّاعَةِ وَيُنزِلُ الْغَيْثَ وَيَعْلَمُ مَا فِي الْأَرْحَامِ وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ مَّاذَا تَكْسِبُ غَدًا وَمَا تَدْرِي نَفْسٌ بِأَيِّ أَرْضٍ تَمُوتُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ۝ ٣٤

Artinya: *Sesungguhnya Allah, Hanya pada sisi-Nya sajalah pengetahuan tentang hari kiamat, dan Dia-lah yang menurunkan hujan, dan mengetahui apa yang ada dalam Rahim. Dan tiada seorang pun yang dapat mengetahui (dengan pasti) apa yang akan diusahakannya besok. Dan tiada seorang pun yang dapat mengetahui di bumi mana dia akan mati. Sesungguhnya Allah Maha Mengetahui lagi Maha Mengenal.*⁷

⁷ Al-Jumanatul ‘Ali, *Al-Quran dan Terjemahan* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), h.414

Dari ayat diatas menjelaskan bahwa manusia tidak bisa atau tidak dapat mengetahui dengan pasti apa yang dikerjakan besok atau yang diperolehnya, namun demikian mereka wajib berusaha.

2. Kegunaan dan Keterbatasan Anggaran

1) Kegunaan Anggaran

Kegunaan anggaran adalah untuk perencanaan dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk mengarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan menyusun anggaran induk (*master budget*) berdasarkan prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas. Pada umumnya tingkat aktivitas yang dianggarkan tidak sama dengan tingkat aktivitas yang sesungguhnya, maka timbul penyimpangan-penyimpangan. Untuk memahami penyimpangan-penyimpangan harus disusun anggaran fleksibel.⁸

Secara lebih spesifik, fungsi penganggaran terletak pada tiga bidang yaitu sebagai berikut:

- a. Dalam perencanaan (*planning*)
- b. Dalam pengkoordinasian (*coordinating*)
- c. Dalam pengendalian/pengawasan (*controlling*)

Penjelasannya:

1. Kegunaan penganggaran dalam perencanaan
 - a. Mendasarkan tindakan pada penyelidikan, studi dan riset.
 - b. Mengumpulkan bantuan, pendapat, saran dan berbagai pihak dalam perusahaan dalam menentukan cara yang paling menguntungkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
 - c. Sebagai sarana yaitu kebijakan pokok secara berkala ditelaah kembali, disusun dan ditetapkan sebagai pedoman pokok organisasi secara keseluruhan.
 - d. Membantu menentukan tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilisasi kesempatan kerja dalam perusahaan.
 - f. Membantu membuat lebih efektif penggunaan peralatan.

⁸*Ibid.*, h.117

- g. Anggaran merupakan paduan dalam rangka pencapaian sasaran ekonomis perusahaan.
 - h. Implikasi keuangan pada masa yang akan datang serta konsekuensi dan tindakan yang diperlukan akan lebih baik.
 - i. Rencana kerja dapat dianalisis dengan lebih baik.
 - j. Perencanaan partisipatif akan menghasilkan komitmen pelaksana.
2. Kegunaan penggaran dalam pengkoordinasian
- a. Mengkoordinasi dan menyatukan kegiatan manusia dalam perusahaan.
 - b. Mengaitkan kegiatan-kegiatan perusahaan dengan kecenderungan umum perkembangan usaha yang diharapkan di kemudian hari.
 - c. Mengarahkan dana dan daya pada usaha yang paling menguntungkan melalui program yang berimbang (antara fungsi-fungsi/ unit kegiatan dalam perusahaan dan menyatu).
 - d. Menunjukkan kelemahan-kelemahan
 - e. Karena penyusunan anggaran yang baik melibatkan segenap fungsi diperusahaan, maka koordinasi dalam perencanaan akan terjadi.
 - f. Dalam tahap realisasi, anggaran akan cenderung mendorong adanya tindakan koordinatif.
 - g. Setelah ditetapkan, perbandingan anantara realisasi dengan rencana perlu dibahas secara terkoordinasi.
3. Kegunaan penganggaran dalam pengendalian/pengawasan
- a. Mengendalikan operasi dan biaya serta pengeluaran.
 - b. Mencegah terjadinya pemborosan.
 - c. Memberikan standar yang memadai untuk mengukur prestasi.
 - d. Anggaran merupakan alat pembanding seberapa jauh pelaksanaan rencana tercapai.
 - e. Mendorong kesadaran pengendalian biaya.

2) Keterbatasan Anggaran

Disamping kegunaan yang diperoleh dari penganggaran tersebut diatas, harus diperhatikan juga bahwa program penganggaran mempunyai beberapa keterbatasan (*limitation*):

- a. Program penganggaran disusun berdasarkan taksiran yang tidak terlalu tepat. Karena itu perbaikan dan penyesuaian dari taksiran tersebut perlu diadakan apabila penyimpangan yang terjadi mengubah program penganggaran. Apabila suatu program penganggaran telah disusun harus dimungkinkan diadakan perbaikan dan penyesuaian.
- b. Program anggaran membutuhkan partisipasi dan kerja sama dari semua anggota manajemen. Untuk itu dibutuhkan terutama rasa antusiasisme dari manajemen puncak didalam pelaksanaan anggaran. Suatu program anggaran yang hanya berupa "*lips service*" tidak akan memberikan manfaat apa-apa bagi organisasi. Dalam hal ini hubungan manusiawi sangat menentukan.
- c. Penganggaran adalah untuk membantu bukan untuk menggantikan pertimbangan manajemen. Program anggaran membantu manajemen dengan menyediakan informasi yang rinci yang memungkinkan manajer melaksanakan kegiatan dengan lebih yakin dan terarah dalam mencapai tujaun perusahaan.
- d. Penerapan suatu program penganggaran di dalam suatu organisasi memerlukan waktu. Seringkali manajemen kehilanagan kesabarannya karena mengharapkan terlalu banyak dalam waktu yang terlalu singkat. Setiap pelaksana program penganggaran pertama-tama harus diyakinkan dahulu mengenai manfaat dari program penganggaran, kemudian diperlukan mereka diberi petunjuk, pedoman-pedoman dan latihan mengenai pelaksanaan sistem pengendalian anggaran.
- e. Mungkin dapat berakibat bahwa pencapaian operasi kurang maksimal.
- f. Penentuan batasan, asumsi serta proyeksi yang sangat menyimpang dapt mengurangi arti pentingnya anggaran.
- g. Anggaran yang tidak realistis mungkin dapat berakibat negative.

- h. Makan waktu, biaya serta kesabaran untuk merancang mengimplementasikan dan melihat hasilnya.⁹

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlakukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan factor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun budget. Adapun factor-faktor tersebut secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Faktor-faktor intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri. Factor-faktor lain berupa:
 - a. Penjualan tahun-tahun lalu.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (*kuantitatif*) maupun keterampilan dan keahliannya (*kualitatif*).
 - e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
 - f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
 - g. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan baik dibidang pemasaran, produksi, pembelanjaan/keuangan, administrasi maupun dibidang personalia.
2. Faktor-faktor ekstern, yaitu data, informasi, dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Keadaan persaingan.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat

⁹ Julita, *Budgeting Pedoman, Pengkoordinasian, dan pengawasan Kerja* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h.24-28

- e. Tingkat penyebaran masyarakat
- f. Agama, adat istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, social, budaya maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.¹⁰

4. Jenis-jenis Anggaran

Perusahaan menyusun anggaran induk (*master budget*) yang dapat dibagi kedalam dua kelompok, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional terdiri atas anggaran penjualan sampai anggaran (*proforma*) laba rugi. Adapun anggaran keuangan terdiri atas anggaran neraca dan anggaran (*proforma*) neraca.

Perusahaan umumnya menyusun anggaran untuk keseluruhan kegiatan operasional yang dijalankan, seperti kegiatan penjualan, produksi, pemasaran, dan administrasi. Anggaran induk adalah gabungan dari seluruh anggaran yang disusun oleh perusahaan setiap tahunnya.

Anggaran induk terdiri atas:

1. Anggaran Penjualan

Anggaran penjualan menyajikan jumlah unit barang atau jasa sekaligus harganya yang diharapkan dapat dijual oleh perusahaan dimasa depan.

2. Anggaran Produksi

Anggaran produksi memperlihatkan jumlah barang jadi yang harus diproduksi oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Barang jadi yang akan diproduksi untuk setiap periode anggaran harus memperhatikan tingkat penjualan dalam unit, serta jumlah persediaan akhir dan awal barang jadi.¹¹

¹⁰Julita, *Budgeting Pedoman, Pengkoordinasian, dan pengawasan Kerja* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h.14-15

¹¹Catur Sasongko-Safrida Rumondang Parulian, *Anggaran* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h. 4

Jenis-jenis anggaran lainnya:

1. *Appropriation Budget*

Budget ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu. Misalnya: anggaran dalam pemerintah.

2. *Performance Budget*

Budget yang didasarkan atas fungsi , aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya-biaya yang dihadapkan pada hasil-hasil yang dicapai, dan kemungkinan pada pula kita membuat penilaian prestasi (efisiensi).

Sebaiknya dalam appropriation budget pengawasan hanya terbatas pada apakah pengeluaran tidak melampaui jumlah yang telah ditetapkan, sedangkan mengenai prestasi memuaskan atau tidak, tidak menjadi persoalan.

3. Anggaran Fleksibel

Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas, artinya beberapa aktivitas dipecah-pecah dari suatu rentang yang relevan. Dengan demikian fleksible budget terdiri dari serangkaian fixed budget, dengan masing-masing tingkat yang berlainan.¹²

Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran tetap (Fixed Budget)

Yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut disusun rencana mengenai revenue, cost, dan expense.

b. Anggaran kontinyu (Continuous Budget)

Yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut

¹²Kamaruddin Ahmad, *Akuntansi Manajemen Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007), h.187-188

diperkirakan besarnya revenue, cost dan expense, namun secara periodic dilakukan penilaian kembali.

4. Anggaran periode waktu

Berdasarkan periode waktu dapat dibedakan menjadi:

- a. Anggaran jangka pendek (1 tahun)
- b. Anggaran jangka panjang (lebih dari 1 tahun)

5. Anggaran berdasarkan ruang lingkup/intensitas penyusunan, anggaran dibedakan menjadi:

a. Anggaran Parsial

Yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.

b. Anggaran komprehensif

Yaitu anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia, dan administrasi.¹³

5. Fungsi Anggaran

Berikut beberapa fungsi anggaran:

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antar anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan konsensus organisasional mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi. Anggaran menunjukkan cara beragam submit organisasi bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan yang lain dan dengan manajemen puncak. Arus informasi dari departemen ke departemen berfungsi untuk

¹³ Ellen Cristina, et al, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h.12

mengoordinasikan dan memfasilitasi aktivitas organisasi secara keseluruhan. Arus informasi dari manajemen puncak ke tingkatan organisasi yang lebih rendah mengandung penjelasan operasional mengenai pencapaian atau deviasi anggaran.

4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap hasil operasi aktual dapat dibandingkan. Hal ini merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja dari manajer pusat biaya dan laba.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan. Hal ini memungkinkan manajemen untuk menentukan tindakan dari korektif yang tepat.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.¹⁴

6. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Dimana tujuan dan manfaat dari pada anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tujuan Anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal .
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.

¹⁴ Arfan Ikhsan Lubis, *Akuntansi Keperilakuan* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), 227

f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.¹⁵

2. Manfaat dan kelemahan anggaran

Berikut ini adalah manfaat penyusunan anggaran secara lebih lengkap:

a. Adanya perencanaan terpadu

Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

b. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

c. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antarbagian (divisi) secara keseluruhan.

d. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistik dan analisis

¹⁵ Armila Krisna Warindrani, *Akuntansi Manajemen*, (Yogyakarta:Graha Ilmu, 2006),

yang saksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa disadari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah dari pada manfaat.

e. Sebagai evaluasi kegiatan perusahaan

Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan.¹⁶

Anggaran, selain mempunyai banyak manfaat, juga memiliki kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun secara lengkap dan akurat
- c. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.¹⁷

B. Pengendalian Biaya

1. Pengertian Pengendalian

Manusia membutuhkan adanya suatu pengendalian dalam kehidupannya atas apa yang sedang dilakukan maupun yang telah dilakukannya. Adanya pengendalian juga dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan kegiatan operasional. Hal ini dilakukan

¹⁶ Ellen Cristina, et aL, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis* (Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h.2-3

¹⁷ Julita, *Budgeting Pedoman, Pengkoordinasian, dan pengawasan Kerja* (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), h 23-14

untuk memastikan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Daljono pengendalian adalah kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan menurut Hansen dan Mowen pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik.¹⁸

Pengendalian dalam arti yang umum, berarti meliputi langkah-langkah yang harus ditempuh, supaya yang direncanakan dapat tercapai, direalisasikan, atau agar hasil yang diinginkan sesuai dengan hasil yang dapat dicapai¹⁹

2. Tujuan Pengendalian

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian:

- a. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
- b. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi dimasa yang akan datang.

¹⁸ Athena Adharawati: "*Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya*" (Skripsi: Universitas Diponegoro Semarang, 2010), h.35

¹⁹ Apandi Nasehatun, *Budget dan Control Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu Konsep dan Penerapannya*, (Jakarta: Grasindo Anggota Ikapi, 1999), h.214

- c. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau setidaknya suatu keputusan yang diambil.²⁰

3. Pengertian Biaya

Biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat bagi organisasi pada saat ini atau pada masa mendatang.

Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan-tujuan tertentu. Ada 4 unsur pokok dalam definisi biaya tersebut diatas:

- a. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
- b. Diukur dalam satuan uang
- c. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi
- d. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu²¹

Biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan manfaat dimasa mendatang. Manfaat bagi perusahaan yang berorientasi laba atau *profit oriented* berarti pendapatan. Jika biaya yang telah dihabiskan dalam proses menghasilkan pendapatan, maka biaya tersebut dinyatakan kadaluwarsa (*expired*). Biaya yang sudah kadaluwarsa disebut beban (*expense*).²²

4. Klasifikasi Biaya

Biaya dapat diklasifikasikan dalam berbagai cara dengan tujuan yang berbeda.

- a. Menurut Fungsi

2) *Manufacturing costs* adalah semua biaya yang langsung atau tidak langsung berhubungan dengan produksi, mulai bahan

²⁰ Athena Adharawati: “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya” (Skripsi: Universitas Diponegoro Semarang, 2010), h.35

²¹ Mulyadi, *Akuntansi Biaya Edisi ke-5 Cetakan kedua belas*, (Yogyakarta:Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014), h.8

²² Arfan Ikhsan Lubis, *Akuntansi Keperilakuan* (Jakarta: Salemba Empat, 2010), h.250

mentah sampai barang jadi. Dibagi dalam dua komponen sebagai berikut:

- a. Bahan mentah
- b. Upah buruh

3) *Selling costs* adalah biaya yang berhubungan dengan penjualan dan pengiriman barang jadi ke tempat pembeli. Dibagi lagi menjadi:

- a. *Warehousing*
- b. *Sales promotion*
- c. *Sales solicitation*
- d. *Supervision*
- e. *Packing dan shipping*

4) *General administrative costs* adalah seluruh biaya administrasi perusahaan yang tidak berhubungan dengan manufacturing dan selling.

5) *Financial costs* adalah biaya yang berkaitan dengan terjamin dan terpeliharanya sumber modal sehingga manufacturing dan selling dapat dijalankan.

b. Menurut Waktu Persiapan

- 1) *Costs* yang ditentukan sesudah ada fakta disebut *historical* atau *actual cost*.
- 2) *Predectimined cost* adalah *cost* yang disusun berdasarkan analisis dan diharapkan akan terjadi. *Cost* ini akan dibandingkan dengan *actual cost*.

c. Menurut Saat Waktu Pembebanan kepada Kesempatan

- 1) *Product cost* adalah biaya yang dikaitkan dengan pembuatan produk dan dibebankan sebagai *cost of selling* pada waktu product itu dijual. Sebelum terjual, *product cost* dicatat sebagai bagian persediaan barang jadi.
- 2) *Period cost* adalah biaya yang dikaitkan dengan perjalanan waktu penyusunan laba rugi pada akhir masa pembukuan.

- d. Menurut Mudah Tidaknya Ditrasir
- a. *Direct product cost* adalah biaya yang dengan jelas dapat dihubungkan dengan unit produk atau order tertentu, misalnya bahan mentah dan upah langsung untuk membuat produk.
 - b. *Indirect product cost* adalah biaya yang dengan mudah dapat dikaitkan dengan unit produk atau order tertentu, karena biasanya terkait pada semua unit.
 - c. *Direct departemental cost* adalah biaya yang dengan mudah dapat dikaitkan dengan departemental tertentu, misalnya bahan-bahan, upah, penyusutan alat-alatan supplies untuk departemental tertentu.
 - d. *Indirect departemental cost* adalah biaya yang tidak dapat dikaitkan pada suatu departemental, tetapi harus dialokasikan ke beberapa departemental, misalnya sewa pabrik, gaji super intendent pabrik, penerangan dan pengawasan.
- e. Menurut Sifatnya dalam Hubungan dengan Volume Produksi atau Penjualan
- 1) *Nonvariable cost* menunjukkan jumlah yang tetap sama walaupun produksi dan penjualan naik atau turun.
 - 2) *Variable cost* merupakan biaya yang naik atau turun sesuai dengan jumlah produksi dan penjualan.²³
- f. Berdasarkan Hubungannya dengan Perencanaan, Pengendalian dan Pembuat Keputusan
- 1) Biaya Standar dan Biaya yang Dianggarkan
Biaya standar merupakan biaya yang seharusnya terjadi dalam kegiatan produksi dalam kondisi normal kegiatan. Biaya standar biasanya dinyatakan dalam unit. Sedangkan biaya yang dianggarkan adalah biaya yang diperkirakan akan terjadi dalam kegiatan produksi, biasanya dinyatakan dalam jumlah total.

²³ Apandi Nasehatun, *Budget and Control Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu Konsep dan Penerapan*, (Jakarta: Grasindo, 1999), h.208-211

2) Biaya Terkendali dan biaya Tidak Terkendali

Biaya terkendali adalah biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh manajemen dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh manajemen dalam jangka waktu tertentu.²⁴

5. Pengertian Pengendalian Biaya

Menurut Trisnawati pengendalian biaya adalah tindakan yang dilakukan untuk mengarahkan aktivitas agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya ini dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan secara analisis terhadap penyimpangan yang terjadi sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan atas selisih tersebut kemudian dilakukan tindak lanjut agar kerugian yang terjadi relatif kecil.

Tanggung jawab atas pengendalian biaya terletak pada pihak yang bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Walaupun sebenarnya tanggung jawab penuh dari suatu organisasi terletak pada manajer. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Matz dkk bahwa tanggung jawab atas pengendalian biaya harus diserahkan kepada personel yang juga bertanggungjawab atas penyusunan anggaran untuk biaya yang dikendalikannya. Tanggung jawab ini hanya terbatas pada biaya yang dapat dikendalikan, dan prestasi kerja setiap personel harus diukur dengan membandingkan biaya yang sebenarnya terjadi dengan biaya yang dianggarkan.²⁵

Pengendalian biaya berarti serangkaian langkah-langkah mulai dari penyusunan satu rencana biaya sampai kepada tindakan yang perlu dilakukan, jika terdapat perbedaan yang sudah ditetapkan (rencana) dengan yang sesungguhnya (realisasi).

Pengendalian biaya adalah suatu proses yang meliputi seluruh tingkat dan seluruh kegiatan satu perusahaan. Oleh sebab itu, pengendalian biaya

²⁴ Mulyadi, Akuntansi Biaya Edisi ke-5, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen, 1991), h.38

²⁵ Ibid, h.37-38.

harus merupakan rencana yang didukung oleh seluruh anggota dari perusahaan itu.²⁶

Dalam konteks ekonomi islam, pengendalian dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah dan membenarkan yang hak. Setiap manusia harus yakin bahwa Allah SWT selalu mengawasi setiap apa yang diperbuatnya, dan akan dimintai pertanggung jawabannya. Hal ini sesuai dengan Firman Allah SWT dalam QS. Al-Isra' ayat 36:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا
٣٦

Artinya: “Dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawabnya.” (QS. Al-Isra' :36)²⁷

Dari ayat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa setiap aktivitas dan pekerjaan yang dikerjakan oleh setiap manusia selalu diawasi oleh Allah SWT dan akan dimintai pertanggung jawabannya. Ayat tersebut dapat dijadikan pedoman bahwa setiap aktivitas apapun yang dikerjakan selalu ada yang mengawasi.

6. Langkah-langkah Pengendalian Biaya

Pada dasarnya, pengendalian biaya dapat dibagi dalam empat langkah, sebagai berikut:

- a. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar untuk biaya.
- b. Membandingkan antara biaya standard dan biaya yang sesungguhnya.
- c. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggungjawab atas adanya penyimpangan.

²⁶ Apandi Nasehatun, *Budget and Control Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu Konsep dan Penerapan*, (Jakarta: Grasindo, 1999), h.214

²⁷ Al-Jumanatul 'Ali, *Al-Quran dan Terjemahan* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), h.285

- d. Melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan.²⁸

7. Cara Pengendalian Biaya

Untuk mencapai efisiensi dalam suatu perusahaan diperlukan suatu pengendalian karena dengan pengendalian, biaya yang dikeluarkan bias ditekan seminimal mungkin. Menurut Kusumardani pengendalian dapat dilakukan dengan cara:

a. Pengurangan biaya

Terdapat tiga kemungkinan cara untuk meningkatkan laba yaitu:

- 1) Meningkatkan volume penjualan
- 2) Meningkatkan harga penjualan
- 3) Mengurangi biaya

Oleh sebab itu, salah satu cara diatas yang dapat digunakan untuk pencapaian efisiensi dengan cara mengurangi biaya, dimana tindakan tersebut merupakan bagian dari pengendalian biaya. Pengurangan biaya dimaksudkan dengan mengerahkan segala usaha untuk menggunakan semuanya secara lebih efektif dan efisien agar diperoleh lebih banyak hasil dengan biaya yang sedikit.

b. Penggunaan biaya standar

Jika biaya sesungguhnya menyimpang dari biaya standar, maka yang dianggap benar adalah biaya standar sepanjang asumsi-asumsi yang mendasari penentuannya tidak berubah.

Langkah-langkah yang harus ditempuh dalam pengendalian biaya dengan menggunakan standar adalah sebagai berikut:

- 1) Menetapkan perbedaan antara standar dengan pelaksanaan yang sesungguhnya
- 2) Menganalisis sebab-sebab terjadi perbedaan

²⁸ *Ibid*, h.215

- 3) Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan biaya sesungguhnya yang tidak memuaskan, agar sesuai dengan standar yang telah ditetapkan terlebih dahulu

Kaitannya dengan pengendalian biaya, biaya standar mempunyai manfaat sebagai berikut:

- 1) Memberikan tolak ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan.
- 2) Memungkinkan dipergunakannya prinsip pengecualian (*principle of exception*) dengan akibat penghematan waktu.
- 3) Memungkinkan laporan yang segera atas informasi pengendalian biaya.
- 4) Standar berlaku sebagai inisiatif bagi karyawan.

c. Pemusatan Sumber Daya Hasil

Pemusatan sumber daya pada hasil adalah pengendalian biaya yang terbaik dan paling efektif. Bagaimana pun juga biaya tidak terjadi dengan sendiri. Biaya slalu dikeluarkan paling tidak dengan maksud tertentu untuk mencapai suatu hasil.

d. Penggunaan Anggaran

Anggaran dapat digunakan sebagai tolak ukur, sebagai pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja.²⁹

8. Analisa Penyimpangan dan Tindakan Perbaikan

Penyimpangan (*Variance*) adalah perbedaan antara angka anggaran dengan realisasi. Dalam hal biaya atau cost jika biaya realisasi lebih besar daripada budget maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavourable*). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari budget maka dianggap menguntungkan (*favourable*).

²⁹ Athena Adharawati: “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya” (Skripsi: Universitas Diponegoro Semarang, 2010), h.38-40

Dalam analisis penyimpangan, keyakinan terhadap keakuratan informasi akuntansi harus kuat, tepat waktu dan relevan. Adapun tujuan analisa penyimpangan (*Variance*) adalah:

- a. Mengetahui prestasi pusat pertanggungjawaban
- b. Untuk mengetahui siapa yang akan diberikan penghargaan dan sanksi
- c. Sebagai bahan pengalaman untuk operasi selanjutnya
- d. Untuk melihat pos-pos biaya yang perlu mendapat lampu kuning
- e. Menjadi “*early warning system*” atas manajemen biaya dan hasil
- f. Sebagai bahan dalam kemungkinan revisi anggaran.³⁰

C. Pengukuran Kinerja

1. Pengertian Pengukuran Kinerja

Menurut Heizer dan Render Pengukuran kinerja (*work measurement*) adalah suatu metode untuk menaksir waktu akan digunakan dalam suatu pekerjaan.

Tugas manajer operasional selanjutnya adalah mengukur waktu dari satu pekerjaan, sehingga dapat diketahui waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan satu pekerjaan tertentu.

Menurut taufiq manajer operasional juga harus bisa membuat kaidah-kaidah dan aturan kerja yang tepat untuk melatih karyawan agar tetap konsekuen dan tekun. Suasana kerja yang tidak disertai dengan aturan hanya akan menimbulkan kekacauan, ada yang datang terlambat, ada yang meninggalkan pekerjaan sebelum waktunya, ada yang datang bekerja tanpa izin dan ada pula yang meminta izin dengan alasan yang dibuat-buat. Kondisi seperti menimbulkan kekacauan dimana-mana, apalagi jika perusahaan tersebut mempunyai saling berkaitan antara bidang yang satu dengan bidang lain.³¹

³⁰ Sofyan Syafri Harahap, *Budgeting (Pengganggaran)*, (Jakarta: Erlangga, 2001), h.22

³¹ Irmayanti hasan, *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*, (Malang: UIN Maliki Press (anggota ikapi), 2011), h. 109,110

Menurut Mahsun pengukuran kinerja adalah suatu metode atau alat yang digunakan untuk mencatat dan menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat diketahui kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana perbandingan, baik secara internal maupun eksternal. Pengukuran kinerja pada dasarnya telah diterapkan hampir diseluruh organisasi di dunia. Namun demikian, pengukuran kinerja tersebut sering kali hanya menjadi sebuah aktivitas rutin tanpa adanya penekanan untuk menindak lanjuti hasil pengukuran kinerja yang didapatkan.³²

Dalam perspektif ekonomi Islam, Islam sudah mengajarkan kepada umatnya bahwa kinerja harus dinilai. Ayat yang harus menjadi rujukan penilaian kinerja itu adalah dalam Surah At-tawbah ayat 105:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ
وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ١٠٥

Artinya: *Dan, katakanlah: “Bekerjalah kamu maka, Allah dan Rasul-Nya, serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada Allah yang Mengetahui akan yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepadamu apa yang telah kamu kerjakan”*.³³

Ayat diatas menjelaskan bahwa Allah SWT menyuruh umatnya untuk bekerja dan berbuat baik karena Allah Maha Melihat dan Maha Mendengar apa yang di kerjakan manusia di muka bumi ini, pada hari kiamat nanti Allah akan memperlihatkan kelakuan ummatny sewaktu di dunia.

³² Gita Pratiwi, “Analisis Pengukuran kinerja berdasarkan KEP-100/MBU/2002 pada PG. Djombang Baru” Jurnal. 2011, h.5

³³ Al-Jumanatul ‘Ali, *Al-Quran dan Terjemahan* (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), h.205

2. Indikator-indikator pengukuran kinerja

- a. Meningkatkan kinerja karyawan
- b. Pengharapan kinerja
- c. Menilai kinerja dengan tepat
- d. Penilaian yang berbobot
- e. Dilakukan dengan cara yang adil
- f. Landasan penentuan reward
- g. Landasan untuk mengikuti latihan
- h. Sistem pengukuran kinerja dilakukan secara berkala
- i. Evaluasi kelayakan

3. Tujuan Pengukuran Kinerja

- a. Memotivasi personel yang lalai mencapai sasaran organisasi dan lalai mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi
- b. Untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan serta menegakkan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan³⁴
- c. Mengevaluasi performance para pekerja, membandingkan standar output yang ditentukan dengan hasil nyata.
- d. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja untuk tingkat output tertentu dimasa yang akan datang.
- e. Menentukan kapasitas yang tersedia untuk tenaga kerja dan fasilitas tertentu.
- f. Menentukan biaya dan harga jual dari suatu produk.
- g. Membandingkan metode kerja.
- h. Menetapkan upah insentif

Menurut Taufiq tujuan lain dari pengukuran kinerja adalah mengetahui semua kemampuan dan pengalaman para karyawan, serta

³⁴ *Ibid*, h.55

mengetahui juga kelemahan dan kebiasaan karyawan tersebut, khususnya yang berkaitan dengan pekerjaan. Mengidentifikasi tugas dan pekerjaan harus dilakukan karyawan sesuai dengan kebutuhan kerja.³⁵

4. Pentingnya Pengukuran Kinerja

Jika didesain dan diimplementasikan dengan baik, pengukuran kinerja dapat memberikan manfaat penting pada perusahaan sebagai berikut:

- a. Menelusuri kinerja dibandingkan dengan harapan-harapan para konsumen sehingga perusahaan dekat dengan para konsumennya dan mendorong semua orang dalam perusahaan terlibat dalam usaha memuaskan para konsumennya.
- b. Menjamin keterkaitan antara rangkaian para konsumen internal dan para pemasok internal. Keterkaitan ini dapat mengurangi persaingan lintas fungsional dalam perusahaan dan dapat meningkatkan kerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.
- c. Mengidentifikasi pemborosan dalam berbagai bentuk misalnya, keterlambatan, kerusakan, kesalahan, dan terlalu berlebihan dan mengarah pada pengurangan atau pengeliminasian pemborosan.
- d. Membuat tujuan strategis lebih kongkrit sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap organisasi.
- e. Membangun konsesus untuk mengubah perilaku yang mendukung pencapaian keselarasan tujuan.
- f. Memungkinkan keterkaitan antara akuntansi aktivitas dengan ukuran-ukuran kinerja. Keterkaitan ini bermanfaat untuk:
 - 1) Menyediakan informasi dengan biaya aktivitas dan biaya produk serta obyek biaya lainnya.
 - 2) Mengidentifikasi driver-driver biaya bisnis
- g. Memusatkan perhatian pada driver-driver biaya. Driver-driver biaya dapat menjelaskan factor sebab-akibat antara aktivitas dan biaya sehingga bermanfaat untuk:

³⁵ *Ibid*, h.111,113

- 1) Mengurangi jumlah pemasok sehingga aktivitas-aktivitas pembelian misalnya waktu dan biaya negosiasi dengan para pemasok dan pengkualifikasian para pemasok dapat dikurangi,
- 2) Mengurangi jumlah komponen dalam suatu produk sehingga aktivitas perakitan dapat dikurangi.
- 3) Mengurangi jumlah perintah perubahan perekayasaan sehingga jumlah aktivitas pengerjaan kembali dapat dikurangi.
- 4) Mengurangi waktu stel (setup) sehingga aktivitas setup mesin dapat dikurangi.

Namun, pengukuran kinerja juga mempunyai sisi negative atau kelemahan jika ukuran-ukuran kinerja salah. Ukuran kinerja yang salah dapat mengakibatkan:

- a. Menjatuhkan kepercayaan pada tujuan strategi yang telah disusun.
- b. Mengadu domba satu departemen dengan departemen yang lain.
- c. Mendorong manusia untuk menggunakan waktu dan usahanya untuk aktivitas-aktivitas yang tidak relevan dan tidak bernilai tambah bagi para konsumen dan stakeholders lainnya.³⁶

D. Pengukuran Kinerja Berdasarkan Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Pengukuran kinerja Badan Usaha Milik Negara (BUMN) telah ditetapkan dalam surat keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang penilaian tingkat kesehatan badan usaha milik Negara.

1. Penilaian tingkat kesehatan BUMN digolongkan menjadi:
 - a. SEHAT, yang terdiri dari:
 - AAA apabila total (TS) lebih besar dari 95

³⁶ Supriyono, *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis Buku 1 Edisi Pertama*, (Yogyakarta:BPFE, 1999), h.420-427

- AA apabila $80 < TS < = 95$
 - A apabila $65 < TS < = 80$
 - b. KURANG SEHAT, yang terdiri dari:
 - BBB apabila $50 < TS < = 65$
 - BB apabila $40 < TS < = 50$
 - B apabila $30 < TS < = 40$
 - c. TIDAK SEHAT, yang terdiri dari:
 - CCC apabila $20 < TS < = 30$
 - CC apabila $10 < TS < = 20$
 - C apabila $TS < = 10$
2. Tingkat kesehatan BUMN ditetapkan berdasarkan penilaian terhadap kinerja perusahaan untuk tahun buku yang bersangkutan yang meliputi penilaian:
 - a. Aspek Keuangan
 - b. Aspek Operasional
 - c. Aspek Administrasi
 3. Penilaian tingkat kesehatan BUMN sesuai keputusan ini hanya diterapkan bagi BUMN apabila hasil pemeriksa akuntan terhadap perhitungan keuangan tahunan perusahaan yang bersangkutan dinyatakan dengan kualifikasi “Wajar Tanpa Pengecualian” atau “Wajar Dengan Pengecualian” dari akuntan publik atau Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan
 4. Penilaian tingkat kesehatan BUMN ditetapkan setiap tahun dalam pengesahan laporan tahunan oleh Rapat Umum Pemegang Saham atau Menteri BUMN untuk Perusahaan Umum (PERUM).

Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN dapat dilihat bahwa PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan termasuk dalam BUMN Non Jasa Keuangan dengan Infrastruktur sektor perhubungan di bidang prasarana perhubungan laut dan petikemas. Dimaksud dengan BUMN infrastruktur yaitu BUMN yang kegiatannya menyediakan barang dan jasa untuk kepentingan masyarakat luas.

Tata cara penilaian tingkat kesehatan BUMN non jasa keuangan:

1. Aspek Keuangan

- a. Total bobot BUMN infrastruktur (infra) 50
- b. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya.

Dalam penilaian aspek keuangan ini, indikator yang dinilai dan masing-masing bobotnya adalah seperti pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1 : Aspek keuangan

Indikator	Bobot
1. Imbalan pada pemegang saham (ROE)	15
2. Imbalan investasi (ROI)	10
3. Rasio kas	3
4. Rasio lancer	4
5. Colection periods	4
6. Perputaran persediaan	4
7. Perputaran total asset	4
8. Rasio modal sendiri terhadap total aktiva	6
Total bobot	50

Sumber: KEP-100/MBU/2002

Metode Penilaian:

Adapun metode penilaian menurut Keputusan Menteri BUMN No : KEP/MBU/2002:

a. Return on Equity (ROE)

Return on Equity adalah rasio profitabilitas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dari investasi pemegang saham di perusahaan tersebut.

Rumus:

$$ROE = \frac{\text{Laba setelah pajak}}{\text{Modal sendiri}} \times 100\%$$

Tabel 2.2 : Daftar Skor Penilaian ROE

ROE (%)	Skor
---------	------

15 < ROE	15
13 < ROE <= 15	13,5
11 < ROE <= 13	12
9 < ROE <= 11	10,5
7,9 < ROE <= 9	9
6,6 < ROE <= 7,9	7,5
5,3 < ROE <= 6,6	6
4 < ROE <= 5,3	5
2,5 < ROE <= 4	4
1 < ROE <= 2,5	3
0 < ROE <= 1	1,5
ROE < 0	1

Sumber: KEP-100/MBU/2002

b. Return on Investment (ROI)

Return on Investmen adalah salah satu bentuk dari rasio profitabilitas yang dimaksudkan dapat mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasinya perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Rumus:

$$\text{ROI} = \frac{\text{EBIT} + \text{Penyusutan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

Tabel 2.3 : Daftar Skor Penilaian ROI

ROI (%)	Skor
18 < ROI	10
15 < ROI <= 18	9
13 < ROI <= 15	8
12 < ROI <= 13	7
10,5 < ROI <= 12	6
9 < ROI <= 10,5	5

$7 < \text{ROI} \leq 9$	4
$5 < \text{ROI} \leq 7$	3,5
$3 < \text{ROI} \leq 5$	3
$1 < \text{ROI} \leq 3$	2,5
$0 < \text{ROI} \leq 1$	2
$\text{ROI} < 0$	0

Sumber: KEP-100/MBU/2002

c. Cash Ratio / Rasio Kas

Rasio kas adalah rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam membayar kewajiban jangka pendek dengan kas yang tersedia dan yang disimpan di bank.

Rumus:

$$\text{Rasio Kas} = \frac{\text{Kas} + \text{Setara Kas}}{\text{Hutang Lancar}} \times 100\%$$

Tabel 2.4 : Daftar Skor Penilaian Rasio Kas

Cash Ratio = x (%)	Skor
$x \geq 35$	3
$25 \leq x < 35$	2,5
$15 \leq x < 25$	2
$10 \leq x < 15$	1,5
$5 \leq x < 10$	1
$0 \leq x < 5$	0

Sumber: KEP-100/MBU/2002

d. Rasio Lancar

Rasio lancar adalah perbandingan antara aktiva lancar dengan utang lancar suatu perusahaan.

Rumus:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

Tabel 2. : Daftar Skor Penilaian Current Ratio

Current Ratio = x (%)	Skor
125 <= x	3
110 <= x < 125	2,5
100 <= x < 110	2
95 <= x < 100	1,5
90 <= x < 95	1
x < 90	0

Sumber: KEP-100/MBU/2002

e. Collection Periods (CP)

Rasio untuk mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menerima seluruh tagihan dari konsumen.

Rumus:

$$CP = \frac{\text{Total Piutang}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Tabel 2.6 : Daftar Skor Penilaian Collection Periods

CP = X (hari)	Skor
x <= 60	4
60 < x <= 90	3,5
90 < x <= 120	3
120 < x <= 150	2,5
150 < x <= 180	2
180 < x <= 210	1,6
210 < x <= 240	1,2
240 < x <= 270	0,8

Sumber: KEP-100/MBU/2002

f. Perputaran Persediaan (PP)

Perputaran persediaan adalah cara untuk mengetahui berapa kali dalam suatu periode tertentu sebuah perusahaan menjual persediannya.

Rumus:

$$PP = \frac{\text{Total Persediaan}}{\text{Total Pendapatan Usaha}} \times 365$$

Tabel 2.7: Daftar Skor Penilaian Perputaran Persediaan

PP = x (hari)	Skor
$x \leq 60$	4
$60 < x \leq 90$	3,5
$90 < x \leq 120$	3
$120 < x \leq 150$	2,5
$150 < x \leq 180$	2
$180 < x \leq 210$	1,6
$210 < x \leq 240$	1,2
$240 < x \leq 270$	0,8
$270 < x \leq 300$	0,4

Sumber: KEP-100/MBU/2002

g. Perputaran Total Aset/Total Assets Turn Over (TATO)

Total asset turn over adalah rasio aktivitas yang mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan penjualan dari total asetnya dengan membandingkan penjualan bersih dengan total

Rumus:

$$TATO = \frac{\text{Total Pendapatan}}{\text{Capital Employed}} \times 100\%$$

Tabel 2.8 : Daftar Skor Penilaian TATO

TATO = x (%)	Skor
$120 < x$	4
$105 < x \leq 120$	3,5

$90 < x \leq 105$	3
$75 < x \leq 90$	2,5
$60 < x \leq 75$	2
$40 < x \leq 60$	1,5
$20 < x \leq 40$	1
$x \leq 20$	0,5

Sumber: KEP-100/MBU/2002

- h. Rasio Total Modal Sendiri terhadap Total Aset (TMS terhadap TA)
Rasio ini menunjukkan pentingnya sumber modal pinjaman dan tingkat keamanan yang dimiliki oleh kreditor semakin tinggi rasio ini berarti semakin kecil modal pinjaman yang digunakan untuk membiayai aktiva perusahaan.

Rumus:

$$\text{TMS terhadap TA} = \frac{\text{Total Modal Sendiri}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

Tabel 2.9 : Daftar Skor Penilaian TMS terhadap TA

TMS terhadap TA (%) = x	Skor
$x < 0$	0
$0 \leq x < 10$	2
$10 \leq x < 20$	3
$20 \leq x < 30$	4
$30 \leq x < 40$	6
$40 \leq x < 50$	5,5
$50 \leq x < 60$	5
$60 \leq x < 70$	4,5
$70 \leq x < 80$	4,25
$80 \leq x < 90$	4
$90 \leq x < 100$	3,5

Sumber: KEP-100/MBU/2002

2. Aspek Operasional

a. Total bobot BUMN infrastruktur 35

b. Indikator yang dinilai

Indikator yang dinilai meliputi unsur-unsur kegiatan yang dianggap paling dominan dalam rangka menunjang keberhasilan operasi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Beberapa indikator penilaian yang dapat digunakan adalah sebagaimana dalam “Contoh Indikator Aspek Operasional”

c. Jumlah indikator

Jumlah indikator aspek operasional yang digunakan untuk penilaian tingkat kesehatan setiap tahunnya minimal 2 (dua) indikator dan maksimal 5 (lima) indikator, dimana apabila dipandang perlu indikator-indikator yang digunakan untuk penilaian dari suatu tahun ke tahun berikutnya dapat berubah.

d. Kategori penilaian:

Penilaian terhadap masing-masing indikator dilakukan secara kualitatif dengan kategori penilaian dan penetapan skornya sebagai berikut:

- 1) Baik sekali (BS) : skor = $100\% \times$ bobot indikator yang bersangkutan
- 2) Baik (B) : skor = $80\% \times$ bobot indikator yang bersangkutan
- 3) Cukup (C) : skor = $50\% \times$ bobot indikator yang bersangkutan
- 4) Kurang (K) : skor = $20\% \times$ bobot indikator yang bersangkutan

3. Aspek Administrasi

a. Total bobot BUMN infrastruktur 15

b. Indikator yang dinilai dan masing-masing bobot

Tabel 2.10 Aspek Administrasi

Indikator	Bobot
a. Laporan perhitungan tahunan	3

b. Rancangan RKAP	3
c. Laporan Periodik	3
d. Kinerja PUKK	6
Total	15

Sumber: KEP-100/MBU/2002

4. Lain-lain

- a. Dalam penilaian tingkat kesehatan BUMN, direksi diberikan opsi untuk tidak memperhitungkan proyek/investasi pengembangan yang sudah dinyatakan operasi komersial menurut standar Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan atau standar umum yang berlaku untuk BUMN tersebut selama 2 (dua) tahun apabila:
- 1) Dalam 2 (dua) tahun sejak operasi komersial, proyek investasi pengembangan dimaksud, belum mencapai utilisasi sebesar 60% atau,
 - 2) Periode operasi komersial dengan utilisasi diatas 60% dalam satu tahun penilaiannya kurang dari 9 bulan.
- b. Dalam hal ini proyek/investasi pengembangan tersebut tidak diperhitungkan dalam penilaian tingkat kesehatan, maka direksi harus memisahkan secara tegas laporan keuangan meliputi Neraca, Laba/Rugi, dan Aliran Kas untuk untuk proyek/investasi pengembangan dimaksud dari laporan keuangan perusahaan. Selanjutnya perhitungan tingkat kesehatan hanya didasarkan laporan keuangan perusahaan diluar laporan keuangan proyek/investasi pengembangan.³⁷

E. Kajian Terdahulu

Tabel 2.11
Kajian Terdahulu

No.	Peneliti, Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Athena	Penerapan Akuntansi	Hasil penelitiannya

³⁷ Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Menteri BUMN

	Adharawati, 2010	Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus pada PT. PELNI Kantor Cabang Makassar)	adalah penerapan akuntansi pertanggungjawaban belum memadai, karena tidak ada pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan PT. Pelni. Pelaksanaan pengendalian biaya PT. Pelni juga belum memadai, karena PT. Pelni telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan, namun perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil tindakan koreksi.
2	Sicylia Aliu, 2013	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja	Hasil penelitiannya adalah struktur organisasi dari perusahaan belum efektif, karena perusahaan masih

			<p>berskala kecil dan hanya terbagi dalam beberapa tingkatan wewenang dan tanggungjawab. Anggaran yang disusun perusahaan tidak melibatkan bagian produksi untuk ikut serta dalam penyusunannya, sehingga penyusunan anggaran belum efektif.</p> <p>Penggolongan biaya yang ada belum efektif, karena tidak memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga tidak dapat menilai dengan jelas kinerja perusahaan.</p>
3	Zuchairima, 2010	Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru	<p>Hasil penelitiannya adalah anggaran yang disusun sifatnya tetap, sehingga tidak dapat digunakan secara</p>

			<p>efektif, apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan. Dalam pelaksanaan anggaran perusahaan tidak menerapkan <i>Reward system</i> untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh seriap bagian yang ada diperusahaan. Laporan pengendalian dibuat setiap bulan, dan hanya berisi anggaran, realisasi dan penyimpangan terjadi, karena perusahaan tidak melakukan analisis terhadap penyimpangan tersebut.</p>
4	Gita Pratiwi, 2011	<p>Analisis Pengukuran Kinerja Berdasarkan KEP-100/MBU/2002 pada PG. Djombang Baru</p>	<p>Hasil penelitian adalah dari hasil analisis kinerja operasional hendaknya PG. Djombang Baru</p>

			<p>dapat terus melakukan peningkatan kembali produksinya agar dapat menghasilkan kinerja yang lebih baik lagi.</p> <p>Peningkatan kinerja keuangan perlu diperhatikan agar PG. Djombang Baru dapat terus melakukan kegiatannya terus menerus. PG. Djombang Baru hendaknya lebih mengembangkan dan diperhatikan kembali tentang kinerja administrasi didalam pengembangan pembinaan usaha kecil dan koperasi.</p>
--	--	--	--

F. Kerangka Teoritis

Kerangka teoritis merupakan desain praktis dalam memahami sebuah penelitian, agar pembaca secara tepat memahami isi dari penelitian tersebut. Penulis akan menjelaskan bagaimana kerangka teoritis yang telah menggambarkan sebuah penelitian.

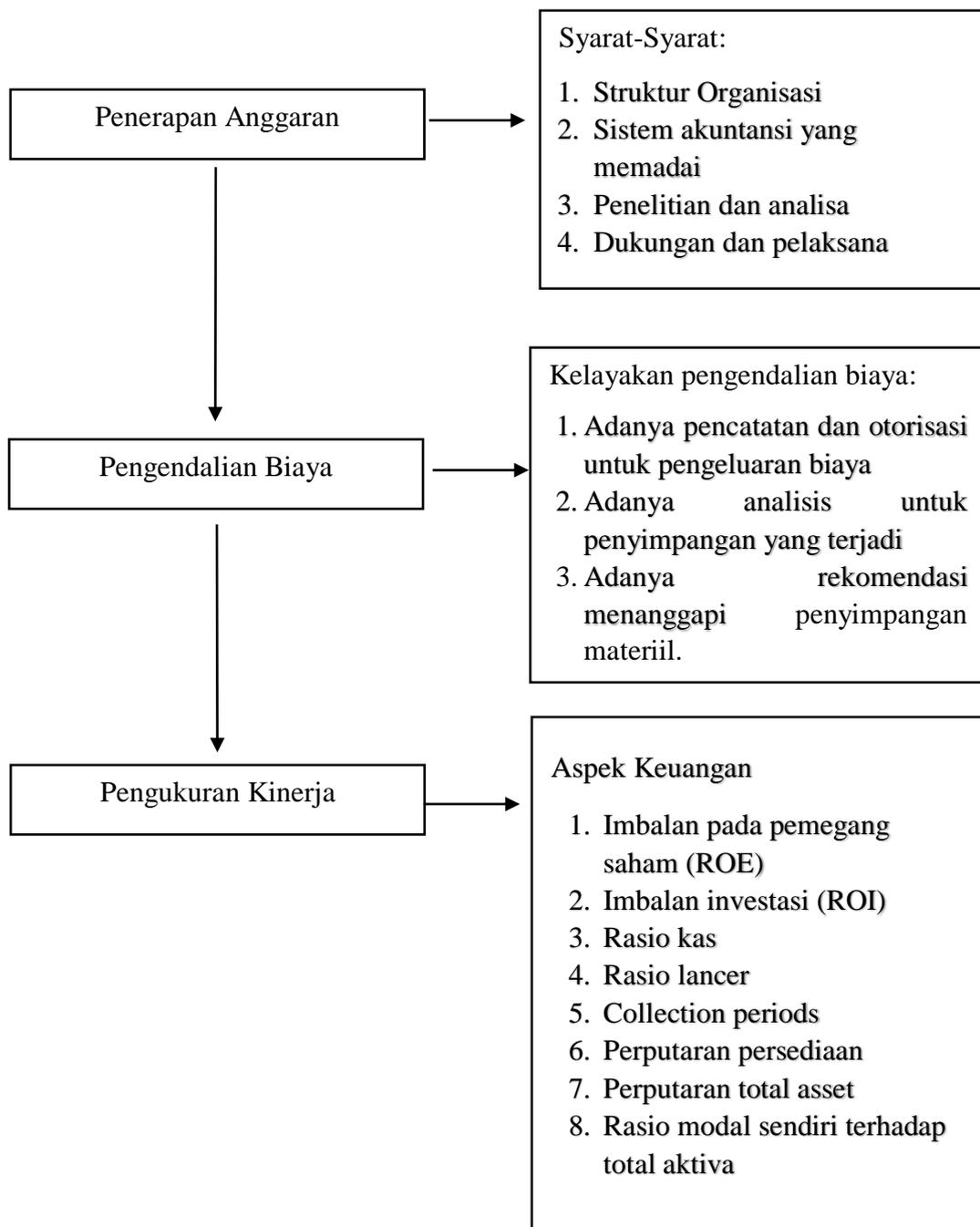
Anggaran yaitu sebuah rencana keuangan yang menunjukkan estimasi atau rencana pendapatan atau biaya. Tujuan perusahaan untuk menerapkan Rencana

Kerja Anggaran yaitu untuk memprediksi pendapatan dimasa yang akan datang, apakah anggaran tersebut sudah terealisasi sepenuhnya. Anggaran juga menjadi unsur penting dalam sebuah perusahaan, karena untuk melihat keberhasilan dari perusahaan.

Pengendalian biaya juga dilihat dari selisih antara Rencana Kerja Anggaran perusahaan dengan realisasi. Dimana selisih tersebut dikatakan baik, apabila selisih penyimpangan yang terjadi semakin sedikit, maka semakin baik juga kinerja keuangan pada perusahaan. Sebaliknya, apabila penyimpangan yang terjadi lebih besar dan bisa dikatakan banyak, maka kinerja perusahaan tersebut bisa dikatakan tidak baik.

Pengukuran kinerja suatu penilaian kinerja pada perusahaan. Menilai pencapaian pelaksanaan kegiatan perusahaan yaitu berdasarkan tujuan, sasaran, dan strategi sehingga dapat dilihat dari kemajuan organisasi serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Pada setiap pengukuran kinerja harus ditetapkan standar pencapaian sebagai sarana perbandingan, baik secara internal maupun eksternal.

Berdasarkan penjelasan yang telah dikemukakan di atas dari teori yang telah dibahas, maka dapat disusun kerangka berpikir yang menggambarkan tentang analisis penerapan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja seperti pada gambar 2.1 berikut ini:



Gambar 2.1
Kerangka Teoritis

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian secara aktual. Penelitian kualitatif umumnya bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif, dilakukan dalam situasi yang wajar dan data dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif.³⁸

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi Penelitian Dalam penelitian ini, penulis melakukan penelitian di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan yang berlokasi di Jalan Raya Pelabuhan Gabion Belawan, Medan Kota Belawan, Kota Medan, Sumatera Utara, 20414. Waktu dalam penelitian ini dilaksanakan mulai dari Agustus 2019 sampai dengan Selesai.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun lembaga (organisasi). Subjek penelitian dalam penelitian ini yaitu divisi bagian keuangan terdiri dari manajer, divisi bagian manajemen terdiri dari manajer.

D. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder:

³⁸ Azhari Akmal Tarigan, et. al., *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam* (Medan: La Tansa Press, 2012), h.19

1. Data primer adalah data yang diambil langsung dari manajer keuangan tempat dilakukannya penelitian yaitu PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan melalui wawancara, berupa proses pengendalian biaya perusahaan, proses penyusunan anggaran, dan realisasinya.
2. Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mengumpulkan data yang telah disusun sebelumnya oleh pihak perusahaan dalam bentuk yang sudah jadi berupa data anggaran perusahaan dan data tingkat kesehatan perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara

Yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan tanya jawab secara langsung.³⁹ Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan pihak di PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Peti Kemas Domestik Belawan yang terkait penerapan anggaran sebagai pengendalian biaya dan pengukuran kinerja pada perusahaan tersebut sehingga dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk digunakan dalam penulisan ini.

2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data yang diperoleh melalui buku-buku, jurnal, literasi atau informasi lainnya dengan melakukan penelitian terhadap catatan atau dokumen yang ada.

F. Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif, yaitu menguraikan, mengklasifikasikan, dan menganalisis data-data yang didapatkan dari hasil penelitian sehingga dapat memberikan gambaran yang sesuai dengan keadaan yang sesungguhnya.

³⁹ Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*, (Jakarta: Rajawali Pres, 2013), h.200

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan membandingkan teori dengan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan, dengan teknik analisis data, sebagai berikut:

1. Melakukan penelitian langsung untuk mengetahui gambaran umum perusahaan.
2. Mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan penelitian untuk dijadikan dasar acuan dalam menganalisa permasalahan tersebut.
3. Menganalisa apakah penerapan anggaran yang ada dalam perusahaan sudah berjalan sesuai dengan prosedur yang seharusnya atau tidak.⁴⁰
4. Untuk mengetahui kinerja perusahaan, harus dilihat berdasarkan data tingkat kesehatan perusahaan, setelah itu hitung nilai-nilai pada indikator aspek keuangan seperti: ROE, ROI, rasio kas, rasio lancar, *collection periods*, perputaran persediaan, perputaran total asset, rasio modal sendiri terhadap total aktiva. Apabila sudah dihitung dan dapat hasilnya selanjutnya tentukan nilai bobotnya untuk masing-masing indikator.
5. Kemudian setelah ditentukannya nilai bobot pada masing-masing indikator, tahap selanjutnya yaitu jumlahkan total keseluruhan indikator dan berikan penilaian sehat, kurang sehat, atau tidak sehat pada tingkat kesehatan perusahaan tersebut.
6. Menentukan bobot tingkat kesehatan BUMN berdasarkan SK Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 dilihat dari aspek keuangan adalah sebagai berikut:
Adapun skor ketiga aspek tersebut:
 - a. Aspek keuangan (total skor keuangan/TSK) = 50 atau 0,5
 - b. Aspek operasional (total skor operasional/ TSOP) = 35 atau 0,35

⁴⁰ Sicylia Aliu, "Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja". Jurnal EMBA. Vol.1 No.3 jun i 2013, h.163

c. Aspek administrasi (total skor administrasi/TSAD) = 15 atau 0.15

Untuk mengetahui proporsi khusus pada aspek keuangan maka dilakukan sebagai berikut. Aspek keuangan total skornya sebesar 50 dan untuk mencari sumbangan aspek keuangan terhadap total skor (TS = 100) yaitu total skor keuangan (TSK) dibagi dengan total skor (TS) dikalikan bobot masing-masing. Dengan demikian proporsinya:

1) Sehat, yang terdiri dari:

AAA apabila total skor keuangan (TSK) lebih besar dari $0,5 \times 95$

AA apabila $0,5 \times 80 < TSK \leq 0,5 \times 95$

A apabila $0,5 \times 65 < TSK \leq 0,5 \times 80$

2) Kurang Sehat, yang terdiri dari:

BBB apabila $0,5 \times 50 < TSK \leq 0,5 \times 65$

BB apabila $0,5 \times 40 < TSK \leq 0,5 \times 50$

B apabila $0,5 \times 30 < TSK \leq 0,5 \times 40$

3) Tidak Sehat, yang terdiri dari:

CCC apabila $0,5 \times 20 < TSK \leq 0,5 \times 30$

CC apabila $0,5 \times 10 < TSK \leq x \times 20$

C apabila $0 < TSK \leq 0,5 \times 10$

Apabila diringkas sumbangan total skor keuangan (TSK) terhadap total skor keseluruhan adalah (TS):

1) Sehat, yang terdiri dari:

AAA apabila total skor keuangan (TSK) lebih besar dari 47,5

AA apabila : $40 < TSK \leq 47,5$

A apabila : $32,5 < TSK \leq 40$

2) Kurang Sehat, yang terdiri dari:

BBB apabila : $25 < TSK \leq 32,5$

BB apabila : $20 < TSK \leq 25$

B apabila : $15 < TSK \leq 20$

3) Tidak Sehat, yang terdiri dari:

CCC apabila : $10 < TSK \leq 15$

CC apabila : $5 < TSK \leq 10$

C apabila : $0 < TSK \leq 5$

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Terminal petikemas Domestik Belawan merupakan salah satu cabang perusahaan dari PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) yang melaksanakan pengusahaan dan pelayanan jasa bongkar muat petikemas. Terminal ini berlokasi di daerah Gabion Belawan yaitu Timur Laut Sumatera Utara. Tepatnya sekitar 30 KM dari Kota Medan, ibu kota Provinsi Sumatera Utara. Terminal Petikemas Domestik Belawan berada di muara sungai Belawan dan sungai Deli dengan alur pelayanan sepanjang 13,5 km yang menghubungkan pelabuhan dengan perairan di Selat Malaka.

PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) pada awalnya masa penjajahan Belanda adalah perusahaan dengan nama "haven Bedrijf". Setelah kemerdekaan Republik Indonesia, pada periode 1945-1950, perusahaan berubah status menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan status Perusahaan Negara Pelabuhan disingkat dengan nama PNP.

Periode 1969-1983, PN Pelabuhan berubah menjadi Lembaga Pengusaha Pelabuhan dengan nama Badan Pengusahaan Pelabuhan disingkat BPP. Pada 1983, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.11 tahun 1983 Badan Pengusaha Pelabuhan (BPP) diubah menjadi Perusahaan Umum Pelabuhan 1 disingkat Perumpel 1, berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 56 tahun 1991 Perumpel 1 berubah status menjadi PT Pelabuhan Indonesia 1 (Persero)

Perusahaan berkedudukan dan berkantor pusat di Jalan Krakatau Ujung No. 100 Medan 20241, Sumatera Utara Indonesia. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 64 Tahun 2001, kedudukan, tugas dan kewenangan Menteri Keuangan selaku pemegang saham pada persero/perusahaan terbatas dialihkan kepada Menteri BUMN Republik Indonesia, sedangkan Pembinaan Teknis Operasional berada di tangan Departemen

perhubungan Republik Indonesia dan dilaksanakan oleh Direktorat Jendral Perhubungan Laut.

Terminal Petikemas Domestik Belawan dibangun tahun 1980 pada areal hasil ukuran seluas \pm 30 hektar, dan diresmikan pemakaiannya oleh Presiden Republik Indonesia pada tanggal 17 Maret 1987. Pengembangan pelayanan petikemas di Belawan dilaksanakan secara bertahap baik dari sisi organisasi maupun sisi pelayanan, yaitu dimulai dari dibentuknya Divisi Unit Terminal Petikemas dibawah organisasi Cabang Pelabuhan Belawan pada tanggal 1 September 1984 dan mulai beroperasi melayani bongkar muat dengan Crane kapal kepada tanggal 10 Februari 1985.

Divisi Unit Terminal Petikemas Cabang Pelabuhan Belawan beroperasi secara penuh sebagai Terminal Petikemas setelah dilengkapi 2 unit Container Crane pada Maret 1987. Kemudian berdasarkan keputusan Direksi PT (PERSERO) Pelabuhan Indonesia 1 Nomor:OT.09/I/I/PI-98 tanggal 16 Januari 1998 ditetapkan struktur organisasi dan tata kerja unit terminal petikemas. Sejak saat itu divisi pada Cabang Pelabuhan Belawan secara resmi berubah status menjadi Unit Usaha Mandiri dari PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) dengan nama Unit Usaha Terminal Petikemas Belawan disingkat UTPK Belawan. Selanjutnya tahun 2003 struktur organisasi unit UTPK Belawan disempurnakan melalui keputusan Direksi Nomor: PR.01/1/4/PI-03 tanggal 7 Februari 2003 tentang Struktur Organisasi dan Tata Kerja pada Cabang Pelabuhan.

Pada tahun 2009 UTPK Belawan berubah menjadi PT. Pelabuhan Indonesia I (PERSERO) Belawan Internasional Container Terminal (BICT). Kemudian pada tahun 2014 dilakukan pemisahan antara Pelayanan Terminal Domestik dan Internasional, melalui pembentukan Unit Terminal Petikemas Domestik Belawan yang berdasarkan pada keputusan direksi PT. Pelabuhan Indonesia 1 (PERSERO) Nomor: PR.0211/24/PI-L4.TU tanggal 13 Juni 2014.

1. Visi Perusahaan

“Menjadi nomor satu di bisnis kepelabuhan di Indonesia”.

Visi tersebut merupakan cita-cita perusahaan menjadi pengelola terminal petikemas dengan *throughput* terbesar di Indonesia, yang ditargetkan akan berwujud pada tahun 2023. Cita-cita ini muncul dilandasi dengan potensi geografis, peluang bisnis serta kebijakan nasional yang membuka peluang bagi perusahaan untuk merealisasikan visi dimaksud.

2. Misi Perusahaan

“Menyediakan jasa kepelabuhan yang terintegrasi, berkualitas dan bernilai tambah untuk memacu pertumbuhan ekonomi wilayah”.

3. Tata Nilai Perusahaan

Tata nilai yang berlaku diharapkan mampu mengantar perusahaan mencapai Visi dan menjalankan Misinya yang dikenal sebagai “CIPTA” Tata Nilai tersebut ditetapkan dalam Keputusan Direksi PT Pelabuhan Indonesia I (Persero) Nomor: KP.30/1/2/PI/-14.TU.

Visi dan Misi perusahaan tersebut telah ditetapkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) Tahun 2014-2018 dan ditetapkan oleh Dewan Komisaris dan Direksi.



Sumber: PT. Pelindo I (Persero)

Gambar 4.1
Logo Nilai Perusahaan

Values perusahaan ditetapkan sebagai berikut:

a. Customer Focus

Proaktif dalam melayani dan membangun hubungan dengan pelanggan, melalui perilaku kunci: Proaktif dan Cepat Tanggap, mengutamakan Pelayanan Prima dan Kepuasan Pelanggan.

b. Integrity

Mengutamakan perilaku terpuji sesuai dengan nilai, prinsip dan etika Perusahaan, melalui perilaku kunci: Jujur dan Taat, serta Berani dan Bertanggungjawab.

c. Professionalism

Penguasaan terhadap pekerjaan yang mencakup pengetahuan keterampilan dan sikap melalui perilaku kunci: Kompeten dan Disiplin, serta Gesit dan Berkualitas.

d. Teamwork

Keinginan yang tulus untuk bekerja sama dengan orang lain, melalui perilaku kunci: Berkolaborasi dan Bersinergi, serta Tulus dan Saling Menghargai.

e. *Adaptive*

Kemampuan untuk terus beradaptasi dalam menjelang perkembangan zaman, melalui perilaku kunci: Dinamis dan Kreatif, serta Inovatif dan persisten.

4. Makna dan Logo PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan



Sumber: PT. Pelindo I (Persero)

Gambar 4.2

Logo PT. Pelindo I (Persero)

Logo ini merupakan symbol Pelindo I yang bersemangat terus melakukan perubahan menjadi *Global Company*. Seiring dengan perubahan tersebut, Pelindo I terus mengembangkan bisnis dibidang logistic dan kepelabuhan dengan berbasis value CIPTA dan yang menjadi spirit kerja Pelindo I.

Filosofi Bentuk

1) Lingkaran

Bentuk ini melambangkan arah perubahan Pelindo I, yaitu menuju *Global Company*, menjadi salah satu pelabuhan yang mampu melayani pasar global dengan performa terbaik, menyeluruh dan berdedikasi luhur.

2) *Dynamic Movement*

Gerakan dinamis yang bersinergi untuk terus memberikan multiplier effects di bisnis kepelabuhanan dan logistic.

3) Mata Panah

Terus melakukan perubahan dan bergerak ke depan (*continue improving*), melesat, menuju masa depan yang lebih baik.

Filosofi Logotype

1) Kontruksi Huruf

Keteguhan dan semangat.

2) Nama Pelindo I

Identitas perusahaan dan semangat menjadi yang terdepan (Nomor 1) di bisnis kepelabuhanan Indonesia.

3) *Capital Case*

Kepercayaan diri.

4) *Tagline Indonesia Gateway*

Pintu menghubungkan Indonesia kedalam dan keluar Gerbang pintu masuk Indonesia penghubung ke jalur perdagangan laut terpadat (Selat Malaka).

5) Warna Merah Putih

Nasionalisme kerja.

a. Color Concept

1) *Sincere Green*

Warna hijau dapat menyeimbangkan emosi dan menciptakan keterbukaan antara perusahaan dan stakeholder. Warna ini menggambarkan visi Pelindo I untuk maju dengan lompatan bertahap/gradual leap namun jelas tujuannya, serta memiliki goodwill untuk menjalin komunikasi yang terbuka dan bangga melayani seluruh stakeholder sehubungan dengan pengembangan perusahaan kepelabuhanan dan logistic.

2) *Pure White*

Warna putih menunjukkan kesederhanaan dan rendah hati sesuai dengan karakteristik Pelindo I yang humble. Warna putih juga menunjukkan basis kerja Pelindo I yang mengutamakan kejujuran dan religiusitas.

3) *Brave Red*

Warna merah menunjukkan semangat dan memberikan energy dalam menyerukan gerakan kearah perubahan. Sesuai dengan semangat Pelindo I untuk mewujudkan perusahaan yang mendunia dengan basis nasionalisme kerja. Merah juga menunjukkan keberanian perusahaan untuk meninggalkan image yang lama.

4) *Wise Blue*

Warna biru juga merupakan symbol focus yang menunjukkan bahwa pelindo I akan focus pada tujuan untuk mencapai visinya memlalui kerja tim yang solid dengan membangun kepercayaan diantara anggotanya melalui intruksi yang didasarkan pada kebijaksanaan.

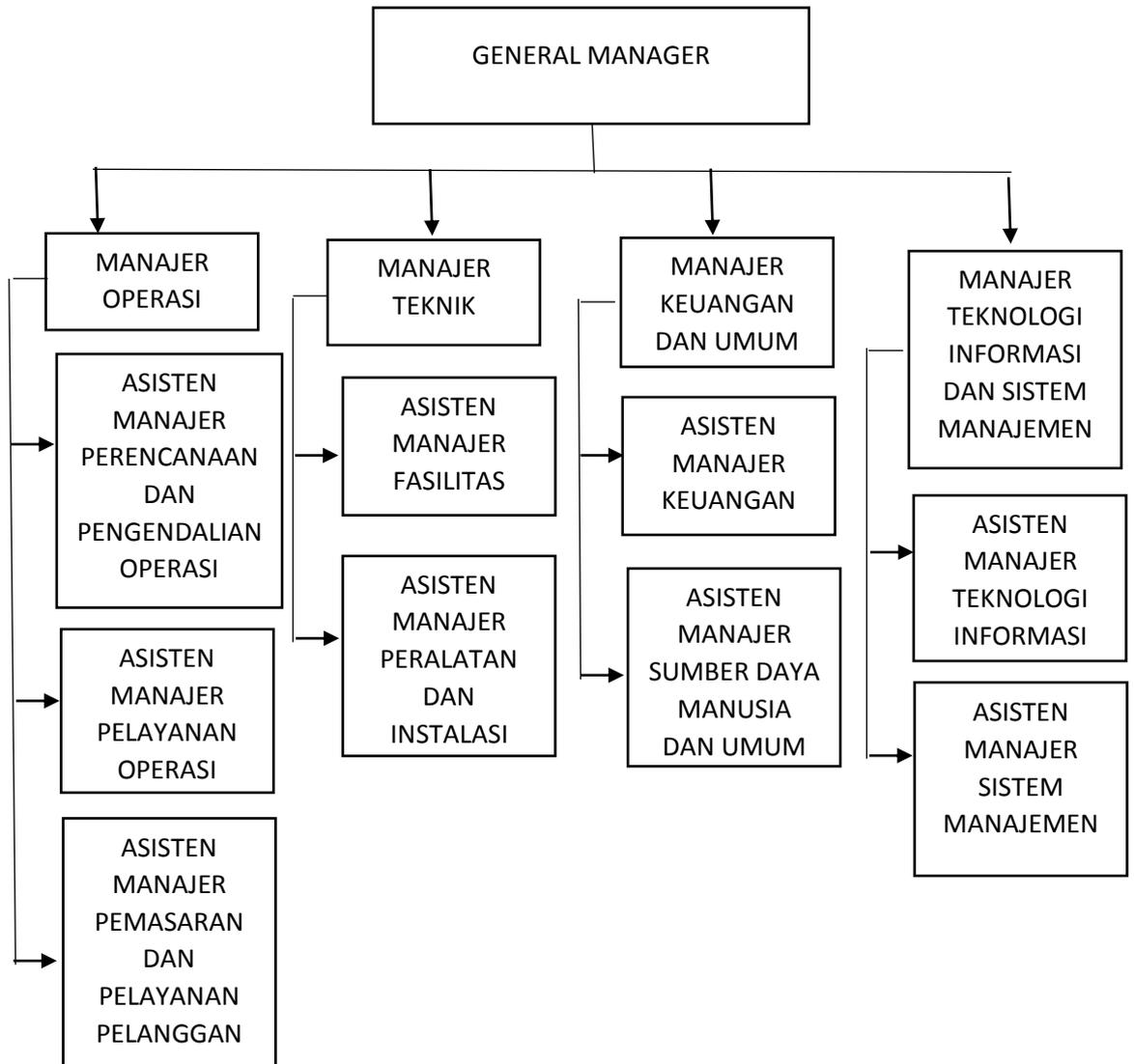
5) *Color Harmony*

Warna merah yang kuat memiliki sisi negative karena identic dengan kekerasan dan kecemasan, dipadukan dengan warna biru muda untuk menjaga keseimbangannya. Artinya meskipun kuat, tetap bijaksana.

Perpaduan warna merah dan biru yang sudah seimbang didukung dengan warna hijau yang menunjukkan keterbukaan dan mampu menyeimbangkan emosi. Artinya perpaduan ketiga warna ini merepresentasikan perusahaan yang kuat, namun tidak emosional serta mampu berkomunikasi dengan terbuka.

Keberadaan warna putih bagus untuk menekan warna lain (merah, biru, hijau) yang artinya seluruh kegiatan di Pelindo I untuk mencapai visi harus tetap berbasis pada kejujuran dan kerendahan hati (*humble*).

B. Struktur Organisasi



Sumber: Pelindo 1 Cabang TPKDB

Gambar 4.3

Struktur Organisasi PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB

Job Description

1. General Manager

Adapun tugas dan tanggungjawab seorang general manager adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin tertinggi diperusahaan yang menetapkan langkah-langkah pokok dalam melaksanakan kebijakan dan sasaran-sasaran perusahaan.
- b. Menyetujui dan menandatangani surat-surat penting yang berkenaan dengan perusahaan.
- c. Bertanggungjawab atas semua kegiatan operasional perusahaan serta kontinuitas kegiatan perusahaan.

2. Manajer Operasi

Adapun tugas dan tanggungjawab seorang manajer operasi adalah sebagai berikut:

- a. Melaksanakan perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi kapal, terminal petikemas dan lapangan,
- b. Melaksanakan administrasi perencanaan dan pengendalian operasi, supervisi dan evaluasi kegiatan operasi serta kinerja operasi.
- c. Melaksanakan pelayanan terminal petikemas dan serta pelayanan gate.
- d. Melaksanakan dan mengendalikan pengoperasian peralatan, instalasi listrik dan air, perangkat komunikasi dan *reefer plug*.

3. Manajer Teknik

Adapun tugas dan tanggungjawab seorang manajer teknik adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan penyiapan fasilitas, rencana induk pelabuhan dan pengelolaan lingkungan.
- b. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan penyiapan dan instalasi.

4. Manajer Keuangan dan Umum

Adapun tugas dan tanggungjawab seorang manajer keuangan dan umum adalah sebagai berikut:

- a. Penanggungjawab laporan keuangan cabang
- b. Pengendali anggaran dan biaya cabang
- c. Pembuatan nota pelayanan jasa kepelabuhan
- d. Penanggungjawab *petty cash*
- e. Manajemen asset cabang
- f. Pengendali *inventory*
- g. Penanggungjawab sumber daya manusia cabang
- h. Penyelenggara kegiatan umum rutin anggaran rumah tangga cabang.

5. Manajer Teknologi Informasi dan Sistem Manajemen

Adapun tugas dan tanggungjawab seorang manajer teknologi informasi dan sistem manajemen adalah sebagai berikut:

- a. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan pengoperasian dan pemeliharaan sistem dan teknologi informasi serta CCTV.
- b. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan kegiatan pengumpulan, penyajian data dan informasi.
- c. Merencanakan, melaksanakan dan mengendalikan penerapan sistem manajemen yang meliputi sistem manajemen mutu, International Ship Port Security (ISPS Code), manajemen risiko, sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (SMK3) dan sistem manajemen lingkungan (SML).

C. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Anggaran di PT. Pelindo

a. Penyusunan Anggaran

Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB proses penyusunan anggaran diperusahaan tersebut yaitu: Melihat potensi makro dan mikro di Negara. Bagaimana APBD/APBN dinegara, dan kurs, nilai ekonomi, berapa tingkat UMK. Dihitung dilihat apabila ada inflasi. Bagaimana melihat potensi biaya dari rumusan makro dan mikro dihubungkan kemasing-masing cabang sesuai dengan kebutuhan. Dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran pada suatu perusahaan tergantung pada jenis perusahaan, tujuan dan sasaran perusahaan, kebijakan serta kondisi perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan dan penetapan anggaran dapat dibagi atas 3 acara yaitu dari atas kebawah (*Top Down*), dari bawah ke atas (*Bottom Up*) dan kombinasi dari kedua cara tersebut.

Proses penyusunan anggaran pada PT. Pelindo cabang TPKDB memakai cara kombinasi dari kedua cara tersebut. Dimana kombinasi antara dari bawah ke atas (*Bottom Up*) dengan dari atas ke bawah (*Top Down*), yang artinya anggaran tersebut dari cabang dimasukkan ke kantor pusat, dan kantor pusat memeriksa apakah sudah sesuai dengan potensi yang ada. Selanjutnya dari kantor pusat diserahkan kembali ke cabang dan diperiksa kembali, setelah sudah sesuai dilanjutkan ke kementerian Badan Usaha Milik Negara. Setelah final diutuskan pada saat rapat umum pemegang saham. Bagian-bagian yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran yaitu seluruh divisi, tetapi pada umumnya tetap bagian keuangan yang menjadi penanggungjawab.

b. RKAP dan Realisasi

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB pada tabel 4.1 disajikan anggaran dan realisasi 3 tahun dari tahun 2015 sampai dengan 2017.

Tabel 4.1
Rencana Kerja Anggaran Perusahaan Tahun 2015, 2016, dan 2017

Keterangan	2015	2016	2017
	RKAP (Rp)	RKAP (Rp)	RKAP (Rp)
KEGIATAN USAHA			
Pendapatan	381.959.365.266	341.156.685.176	404.069.911.524
Biaya	128.468.214.098	139.408.603.019	177.006.843.379
Laba	253.491.151.168	201.748.082.157	227.063.077.145
DILUAR USAHA			
Pendapatan	0	4.460.000.000	829.132.798
Biaya	7.468.361.088	13.169.539.888	12.698.351.022
Laba	246.022.790.080	193.038.512.269	215.193.858.921
JUMLAH			
Pendapatan	381.959.365.266	345.616.685.176	404.899.044.322
Biaya	135.936.575.186	152.578.142.907	189.705.194.401
Laba	499.513.941.248	394.786.594.426	442.256.936.066

Sumber: PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang PTKDB

Berdasarkan tabel diatas di jelaskan bahwa terjadi penurunan jumlah laba pada tahun 2015 ke tahun 2016 yaitu dari Rp.499.513.941.248 menjadi Rp.394.784.594.426, dan terjadi peningkatan lagi pada tahun 2017 yaitu Rp.442.256.936.066. Hal tersebut disebabkan oleh terjadi penurunan laba kegiatan usaha dan peningkatan biaya pada tahun 2016 sehingga dapat mempengaruhi jumlah keseluruhan laba ditahun 2016. Sementara itu pendapatan mengalami flukatif setiap tahunnya.

Tabel 4.2
Perbandingan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan
Realisasi pada PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB

	2015			2016			2017		
	RKAP (Rp)	Realisasi (Rp)	%	RKAP (Rp)	Realisasi (Rp)	%	RKAP (Rp)	Realisasi (Rp)	%
KEGIATAN USAHA									
Pendapatan	381.959. 365.266	294.540. 723.878	77 %	341.15 6.685.1 76	322.709. 010.113	94 %	404.06 9.911.5 24	355.441. 483.262	87 %
Biaya	128.468. 214.098	123.211. 036.602	95 %	139.40 8.603.0 19	134.943. 282.159	96 %	177.00 6.834.3 79	179.355. 857.068	101 %
Laba	253.491. 151.168	171.329. 687.276	67 %	201.74 8.082.1 57	187.765. 727.954	93 %	227.06 3.077.1 45	176.085. 626.194	77 %
DILUAR USAHA									
Pendapatan	0	2.564.22 0.078	0%	4.460.0 00.000	4.840.17 5.439	108 %	829.13 2.798	3.632.20 8.996	4,3 %
Biaya	7.468.36 1.088	13.155.9 50.268	176 %	13.169. 539.88 8	12.832.5 70.955	97 %	12.698. 351.02 2	10.265.8 65.183	100 %
Laba	246.022. 790.080	160.737. 957.066	65 %	193.03 8.512.2 69	179.773. 332.438	93 %	215.19 3.858.9 21	169.451. 971.007	78 %
JUMLAH									
Pendapatan	381.959. 365.266	297.104. 943.956	77 %	345.61 6.685.1 76	327.549. 185.552	94 %	404.89 9.044.3 22	359.073. 692.258	88 %
Biaya	135.936. 575.186	136.366. 986.870	101 %	152.57 8.142.9 07	147.775. 853.114	96 %	189.70 5.185.4 01	189.621. 722.251	100 %
Laba	499.513.	307.696.	61	394.78	367.539.	93	442.25	345.537.	78

	941.248	674.146	%	6.594.4 26	060.392	%	6.936.0 66	597.201	%
Laba setelah pos luar biasa	246.022. 790.080	160.737. 957.086	65 %	193.03 8.542.2 69	179.773. 332.438	93 %	215.19 3.858.9 21	169.451. 971.007	78 %
Laba sebelum pajak	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Pajak penghasilan badan	0	0	0%	0	0	0%	0	0	0%
Laba setelah pajak	246.022. 790.080	160.737. 957.086	65 %	193.03 8.542.2 69	179.773. 332.438	93 %	215.19 3.858.9 21	169.451. 971.007	78 %

Sumber: PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB

Berdasarkan dari jumlah data anggaran diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2015 anggaran pendapatan lebih besar daripada realisasinya. Berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah sebesar Rp84.854.421.310 (Turun). Sedangkan yang terjadi pada tahun 2016 anggaran pendapatan lebih besar daripada realisasinya. Berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah sebesar Rp18.067.499.624. Begitu pula yang terjadi pada tahun 2017 anggaran pendapatan lebih besar daripada realisasinya. Selisih kuantitatifnya adalah sebesar Rp45.825.352.064. Sedangkan data anggaran biaya pada tahun 2015 lebih kecil daripada realisasinya. Berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah sebesar Rp430.411.684 (naik) disini terjadi selisih tidak menguntungkan (*unfavourable*). Artinya anggaran sudah terealisasi sebesar 101%. Namun, pada tahun 2016 terjadi penurunan jika dilihat dari selisih kuantitatifnya, yaitu sebesar Rp4.802.289.793, ditahun ini terjadi penyimpangan menguntungkan (*Favourable*). Artinya anggaran belum direalisasikan sepenuhnya sebesar 97%. Sementara itu kembali menurun pada tahun 2017 yaitu pencapaian sebesar 100%, jika dilihat dari selisih kuantitatifnya yaitu sebesar Rp83.463.150 artinya anggaran sudah terealisasi sesuai target dan pada tahun ini terjadi penyimpangan menguntungkan (*Favourable*). Sementara itu berdasarkan data anggaran laba mengalami penurunan dan kenaikan setiap

tahunnya, oleh karena itu terdapat anggaran yang tidak terealisasi secara maksimal.

Berdasarkan total perolehan data laba setelah pajak diatas, dapat dilihat bahwa pada tahun 2015 anggaran laba setelah pajak lebih besar daripada realisasinya. Anggaran hanya terealisasi sebesar 65%, berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah Rp85.284.832.994. Sementara itu pada tahun 2016 anggaran laba setelah pajak juga lebih besar daripada realisasinya. Anggaran hanya terealisasi sebesar 93%, berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah Rp13.265.209.831. Begitu juga yang terjadi pada tahun 2017 anggaran laba setelah pajak lebih besar daripada realisasinya. Anggaran hanya terealisasi sebesar 78%, berdasarkan selisih kuantitatifnya adalah Rp45.741.887.914. Penurunan laba setelah pajak pada tahun 2015, 2016 dan 2017 disebabkan karena laba usaha dan laba diluar usaha mengalami penurunan dan tidak sesuai target yang telah dianggarkan.

2. Anggaran sebagai Pengendalian Biaya

Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan di PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB dengan manajer keuangan dan manajemen dijelaskan bahwa anggaran di perusahaan ini bertujuan disusun sebagai alat pengendalian biaya guna sebagai tolak ukur bagi perusahaan untuk mengetahui apakah telah terjadi penyimpangan atau tidak didalam perusahaan tersebut. Manajer keuangan menyatakan: “Anggaran disusun sebagai alat *Controlling* yaitu untuk mencapai tujuan perusahaan guna sebagai alat fokus. Bedanya perusahaan swasta dengan BUMN, kalau perusahaan BUMN langsung dibawah Kementrian Pemerintah. Saat penyusunan anggaran langsung dilakukan breakdown, berapa besar target yang dapat dicapai PT. Pelindo Cabang TPKDB, akan di breakdown ke masing-masing cabang” Berdasarkan pernyataan diatas dapat dianalisis bahwa anggaran yang disusun di PT. Pelindo Cabang TPKDB disusun secara rinci setiap cabang diperusahaan tersebut dan dilakukan breakdown pada setiap cabang.

Disamping itu, anggaran yang telah direncanakan dalam RKAP akan dioperasionalkan dalam 1 tahun berjalan akan dilihat seberapa besar anggaran tersebut dapat direalisasikan. Analisis varians berfungsi untuk membandingkan

perbedaan antara hasil yang direncanakan dan hasil aktual (realisasi) anggaran tersebut. Dengan menggunakan data anggaran dan data realisasi, maka dapat dilakukan evaluasi. Tanpa anggaran, perusahaan tidak dapat mengendalikan biaya yang akan dikeluarkan. Dari anggaran tersebut dapat dilihat bagaimana perusahaan mengendalikan biaya-biayanya. Dari perbedaan antara rencana dan realisasi anggaran maka terdapat selisih diantara keduanya, selisih tersebut dapat menguntungkan (*favourable*) ataupun tidak menguntungkan (*Unfavourable*), atau dapat dikatakan terdapat realisasi lebih kecil dari anggaran (*Favourable*) dan terdapat realisasi lebih besar dari anggaran (*Unfavourable*). Berdasarkan hasil wawancara yang dilaksanakan di PT. Pelindo Cabang TPKDB menyatakan bahwa perusahaan ini tidak melakukan analisis varians. Dimana analisis varians ini dapat digunakan untuk mengendalikan biaya.

Berdasarkan data pada tabel 4.2 dapat dilihat bahwa terjadi penyimpangan tidak menguntungkan pada tahun 2015, serta terjadi penyimpangan menguntungkan pada tahun 2016 dan 2017. Dari hasil penelitian tersebut dapat dikatakan bahwa PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB belum mengendalikan biaya dengan baik karena jumlah anggaran pada tahun 2015 lebih besar daripada anggaran.

Disamping itu, perlu dilakukan pemisahan biaya didalam operasional perusahaan yaitu pemisahan antara biaya terkendali dan tidak terkendali. Biaya terkendali adalah biaya yang didapat secara langsung oleh seorang manajer dalam jangka waktu tertentu. Sedangkan biaya tidak terkendali adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi secara langsung oleh manajer dalam jangka waktu tertentu.⁴¹ Tujuan dari penggolongan biaya berdasarkan dengan dapat tidaknya dikendalikan biaya secara tetap, yaitu membuat manajer dalam membuat sesuatu perencanaan dan kontrol terhadap aktivitas perusahaan yang dipimpin agar berjalan secara efektif dan efisien. Dalam menggolongkan biaya yang meliputi biaya yang dapat dikendalikan dan biaya tidak dapat dikendalikan, perusahaan tidak memakai golongan biaya yang dapat dikendalikan dan biaya tidak dikendalikan. Namun

⁴¹ Mulyadi, Akuntansi Biaya Edisi ke-5, (Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen, 1991), h.38

berdasarkan hasil wawancara di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB dinyatakan bahwa perusahaan ini tidak menggunakan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, perusahaan ini hanya menggunakan biaya langsung dan biaya tidak langsung, yang artinya di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB pemisahan biayanya belum terspesifikasi. Pemisahan biaya sangat penting, guna untuk mengetahui penyimpangan dari suatu anggaran tersebut. Sementara itu anggaran sebagai pengendalian digunakan untuk menghindari adanya pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*), terlalu rendah (*underspending*), dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas perusahaan. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional kegiatan atau program perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB dinyatakan bahwa perusahaan ini menyusun anggaran sebagai alat pengendalian biaya yang bertujuan untuk menghindari adanya pengeluaran terlalu besar (*overspending*), pengeluaran terlalu rendah (*underspending*) dan salah sasaran (*missappropriation*). Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa pada tahun 2015 terjadi penyimpangan tidak menguntungkan, dimana realisasi melebihi dari anggaran. Sedangkan pada tahun 2016 dan 2017 terjadi penyimpangan menguntungkan, berarti pada tahun 2016 dan 2017 perusahaan ini sudah menyusun anggaran sebagai alat pengendalian biaya.

3. Anggaran Sebagai Pengukuran Kinerja

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB menyatakan bahwa menurut perusahaan ini, anggaran sudah diterapkan dengan baik, oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB sudah baik karena hasil dari penerapan tersebut. PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB menerapkan KPI (Key Performance Indicated) sebagai standar pengukuran kinerja perusahaan, yang merupakan standar yang ditetapkan dalam KepMen BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002.

Adapun untuk mengukur kinerja perusahaan maka harus menghitung tingkat kesehatan keuangan perusahaan tersebut. Berdasarkan KepMen BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 standar perhitungan tingkat kesehatan keuangan sebagai berikut:

**Tabel 4.3 : Tingkat Kesehatan Keuangan Perusahaan
Berdasarkan Keputusan Menteri BUMN**

Keterangan	Tahun 2015	Skor	Tahun 2016	Skor	Tahun 2017	Skor
ROE	13,96	13,5	13,46	13,5	14,698	13,5
ROI	0,47	2	0,33	2	0,35	2
<i>Cash Ratio</i>	0,70	0	0,724	0	0,520	0
<i>Current Ratio</i>	80,40	0	82,070	0	60,590	0
<i>Collection Periods</i>	13,40	4	12,63	4	13,306	4
Perputaran Persediaan	1,66	4	1,51	4	1,59	4
TATO	21,29	1	19,477	1	21,846	1
TMS thd TA	75,441	4,25	84,880	4	86,703	4
Total Skor		28,75		28,5		28,5

Sumber: Data yang diolah dari tahun 2015-2017

Dari tabel diatas yang berisikan rincian bobot aspek keuangan yang diperoleh dari PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan oleh Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Pada tahun 2015 bobot yang dicapai oleh perusahaan sebesar 28,75. Bobot ini mengalami penurunan. Menurut SK Menteri BUMN bobot maksimal yaitu 47,5. Kekurangan terjadi pada 6 indikator yaitu ROE, ROI, rasio kas, rasio lancar, Perputaran total asset turn over (TATO), dan Rasio modal sendiri terhadap total asset.

- b. Pada tahun 2016 bobot yang dicapai oleh perusahaan sebesar 28,5. pada tahun ini mengalami penurunan kembali dibandingkan tahun 2015 sebesar 0,25. Kekurangan bobot ini sama dengan tahun 2015 yaitu: ROE, ROI, rasio kas, rasio lancar, Perputaran total asset turn over (TATO), dan Rasio modal sendiri terhadap total asset.
- c. Pada tahun 2017 bobot yang dicapai oleh perusahaan sama seperti tahun 2016 yaitu sebesar 28,5. Pada tahun ini tidak terjadi kenaikan ataupun penurunan. Kekurangan bobot ini juga sama seperti pada tahun sebelumnya yaitu: ROE, ROI, rasio kas, rasio lancar, Perputaran total asset turn over (TATO), dan Rasio modal sendiri terhadap total asset. Berdasarkan hasil perhitungan semua indikator, maka dapat ditentukan tingkat kesehatan keuangan PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB dari tahun 2015-2017 dengan memasukkan total semua indikator yang telah di peroleh kedalam penilaian tingkat kesehatan keuangan menurut kriteria yang telah ditetapkan oleh Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 adalah sebagai berikut:

Tabel 4.4 : Tingkat Kesehatan Keuangan

Tahun	Total Bobot	Keterangan	Tingkat Kesehatan
2015	28,75	Kurang Sehat	BBB
2016	28,5	Kurang Sehat	BBB
2017	28,5	Kurang Sehat	BBB

Sumber: Data diolah

Dengan demikian, dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2015-2017 PT.Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB memiliki tingkat kesehatan keuangan yang kurang baik atau kurang sehat.

Berdasarkan perhitungan tingkat kesehatan keuangan perusahaan di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang TPKDB tahun 2015-2017 dinyatakan bahwa tingkat kesehatan keuangan perusahaan diperusahaan ini kurang baik atau kurang sehat.

Sementara itu berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dinyatakan bahwa tingkat kesehatan keuangan diperusahaan ini

dikategorikan baik, hal ini tidak sejalan dengan data yang terdapat di perusahaan tersebut.

Berdasarkan data perbandingan RKAP dan Realisasi anggaran pada tahun 2015-2017 dijelaskan bahwa terjadi penyimpangan tidak menguntungkan pada tahun 2015 yaitu selisih anggaran dengan realisasi terlalu besar, sehingga jika realisasi lebih besar daripada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan. Teori ini dikemukakan oleh Sofyan Safri Harahap. Keterkaitannya dengan tingkat kesehatan keuangan perusahaan adalah bahwa anggaran dapat diterapkan sebagai pengukuran kinerja perusahaan. Anggaran pada tahun 2015-2017 dinilai fluktuatif, sehingga dapat menghasilkan tingkat kesehatan yang kurang baik. Tingkat kesehatan keuangan perusahaan dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan tersebut. Karena jika perusahaan sehat, maka kinerja perusahaan tersebut dapat dikatakan baik.

Untuk mengukur kinerja perusahaan selain melihat tingkat kesehatan perusahaan melalui penilaian berbobot yang telah ditetapkan oleh kementerian BUMN, maka cara lain untuk mengukur kinerja perusahaan adalah dengan melihat peningkatan kinerja karyawannya. Karyawan merupakan sumber daya manusia yang penting di dalam suatu perusahaan. Kinerja karyawan dinilai dapat mempengaruhi secara umum tingkat kinerja perusahaan/hasil dari operasional perusahaan tersebut. Realisasi anggaran yang sama besar dengan anggaran maka kinerja karyawan dinilai telah efektif untuk mencapai hasil demikian maka diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia yang baik. Manajemen SDM adalah ilmu dari seni mengatur agar kinerja dapat terlaksana dengan efektif dan efisien, sehingga terwujudnya tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT. Pelindo I (Persero) Cabang TPKDB dinyatakan bahwa SDM di perusahaan ini kemungkinan membutuhkan regenerasi karena jumlahnya yang tidak terlalu banyak, sedangkan perusahaan beroperasi secara terus menerus dan melakukan banyak aktivitas dilihat dari

potensi kebutuhan kinerja operasional, terdapat beberapa karyawan dengan latar belakang pendidikan yang memadai, dengan background sarjana yang dapat menunjang kinerja karyawan secara efektif. Maka perlu dilakukan peningkatan dalam jumlah karyawan secara menata manajemen SDM secara efektif dan efisien lagi.

Disamping itu reward juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Reward merupakan salah satu indikator dalam pengukuran kinerja perusahaan. Pemberian bonus dan kompensasi atau bentuk reward lainnya sangat ditentukan dari bagaimana cara perusahaan dalam menyusun anggarannya. Karena RKAP disusun untuk merancang aktivitas-aktivitas perusahaan dalam periode tahun berjalan baik untuk memperoleh laba maupun untuk menunjang kualitas kinerja perusahaan yg dilihat dari kualitas kinerja karyawannya pula.

Reward merupakan bentuk penghargaan untuk karyawan agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan menghasilkan kinerja yang terbaik. Reward ini diterapkan berdasarkan kualitas dan kinerja karyawan itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan di PT. Pelindo I (Persero) Cabang TPKDB menyatakan bahwa perusahaan tersebut sudah menerapkan reward bagi karyawannya. Reward tersebut berupa kenaikan gaji atau pemberian bonus. Dengan adanya reward ini bisa meningkatkan kinerja perusahaan, namun anggaran dalam perusahaan tersebut mengalami penyimpangan yang disebut *Unfavourable* yaitu penyimpangan yang tidak menguntungkan. Disamping itu berdasarkan cara pengukuran kinerja perusahaan dengan penilaian bobot menyatakan bahwa perusahaan mengalami tingkat kesehatan yang kurang sehat dengan bobot nilai BBB (Kurang Sehat). Oleh karena itu dapat diketahui bahwa anggaran dapat mempengaruhi atau digunakan sebagai pengukuran kinerja perusahaan. Karena anggaran merupakan suatu perencanaan kerja yang akan dilakukan oleh perusahaan dalam periode tertentu.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pembahasan mengenai analisis penerapan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja pada PT. Pelabuhan Indonesia 1 (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan, maka pada bagian akhir dari penelitian ini penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Anggaran biaya yang disusun oleh PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Petikemas belum berfungsi secara efektif dalam mengendalikan biaya. Hal ini menunjukkan pada tahun 2015 realisasi biaya di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan lebih besar daripada anggaran, atau terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*). Perusahaan ini menyusun anggaran sebagai alat pengendalian biaya bertujuan untuk menghindari adanya overspending, underspending dan salah sasaran. Sementara itu di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan juga belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali.
2. Berdasarkan hasil perhitungan pada aspek keuangan menunjukkan bahwa kinerja PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan memiliki tingkat kesehatan keuangan yang kurang sehat. Pada tahun 2015-2017 data tingkat kesehatan keuangan di PT. Pelindo 1 (Persero) Cabang Terminal Petikemas Domestik Belawan memiliki kategori tingkat kesehatan keuangan yang dicapai berada pada golongan BBB, pada tahun 2015 dengan bobot sebesar 28,75 dan pada tahun 2016 dan 2017 dengan bobot 28,5.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan hasil penelitian yang diperoleh, maka penulis memberikan saran sebagai berikut:

1. Hendaknya bagian keuangan yang berkaitan dengan anggaran di perusahaan lebih teliti, akurat, dan dilakukan secara periodic dalam melakukan asumsi-asumsi yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran, agar pencapaian realisasi anggaran lebih optimal dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) dapat diminimalkan.
2. Dalam anggaran sebaiknya dilakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan maupun dengan biaya tidak dapat dikendalikan.
3. Pada tingkat kesehatan keuangan perusahaan dinilai mengalami kurang baik atau kurang sehat pada golongan BBB, sebaiknya perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kinerja keuangannya dan memperbaiki rasio tertentu yang pengelolaannya kurang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Adharawati, Athena. *“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya”* Skripsi: Universitas Diponegoro Semarang, 2010.
- Ahmad, Kamaruddin. *Akuntansi Manajemen Dasar-dasar Konsep Biaya dan Pengambilan Keputusan*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2007.
- ‘Ali, Al-Jumanatul, *Al-Quran dan Terjemahan*. Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005.
- Aliu, Sicylia, *“Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja”*. Jurnal EMBA.Vol.1 No.3 juni 2013.
- Armila, Krisna Warindrani, *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta:Graha Ilmu, 2006.
- Catur Sasongko-Safrida Rumondang Parulian, *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.
- Cristina, Ellen et aL, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta:PT Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Harahap, Sofyan Syafri. *Budgeting Peranggaran Perencanaan lengkap*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.
- Hasan, Irmayanti. *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*. Malang: UIN Maliki Press (anggota ikapi), 2011.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2014.
- Julita. *Budgeting Pedoman, Pengkoordinasian, dan pengawasan Kerja*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009.
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-100/MBU/2002 tentang Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Menteri BUMN, Jakarta, 2002
- Leksono, Sonny. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*:Jakarta: Rajawali Pres, 2013.
- Lubis, Arfan Ikhsan. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta: Salemba Empat, 2010.

- Mintje, Nastiti. *“Pengaruh TQM, Sistem Penghargaan dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Air Manado”*. Jurnal EMBA. Vol.1 No. 3 September 2013.
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya Edisi ke-5 Cetakan kedua belas*, Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2014.
- Nasehatun, Apandi. *Budget dan Control Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu Konsep dan Penerapannya*. Jakarta: Grasindo Anggota Ikapi, 1999.
- Pratiwi, Gita. *“Analisis Pengukuran kinerja berdasarkan KEP-100/MBU/2002 pada PG. Djombang Baru”* Jurnal. 2011
- Purwanti, Ari, *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2013.
- Samryn, L.M. *Akuntansi Manajemen Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Investasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media GROUP, 2012.
- Shim, Jae K dan Joel G. Siegel (ed.) *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga, 2001.
- Supriyono. *Manajemen Biaya Suatu Reformasi Pengelolaan Bisnis Buku 1 Edisi Pertama*, Yogyakarta:BPFE, 1999.
- Sofyan Syafri harahap, *Budgeting. Penganggaran, Perencanaan lengkap*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2001.
- Tarigan, Azhari Akmal et. al. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam*. Medan: La Tansa Press, 2012.
- Zuchairima, *“Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek Pada PT. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru”* (Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, 2010.

LAMPIRAN