

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Penyusunan anggaran merupakan suatu kegiatan yang penting dalam perusahaan. Anggaran dapat dijadikan pedoman untuk melakukan aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran merupakan alat yang efektif bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian atas aktivitas perusahaan.

Penentuan tujuan merupakan langkah awal dalam suatu perencanaan yang dilakukan oleh manajemen perusahaan. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat mengantisipasi kemungkinan akan timbulnya masalah yang dapat mengakibatkan penggunaan sumber daya kurang efektif dan efisien yang akhirnya dapat berujung pada kerugian perusahaan. Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan di masa datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. (Nafarin, 2004: 4). Suatu perencanaan harus diikuti dengan pengendalian untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Pengendalian merupakan suatu proses untuk menjamin bahwa pelaksanaan yang efisien mampu mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. (Gunawan Adisaputro dan Yunita Anggarini, 2007: 3). Dengan pengendalian, perusahaan dapat memastikan apakah setiap sumber daya yang digunakan telah sesuai dengan rencana untuk menjamin bahwa tujuan

perusahaan secara umum dapat dicapai. Perencanaan dan pengendalian bukanlah merupakan suatu kegiatan yang terpisah, namun kedua hal tersebut saling berkaitan erat dan tak terpisahkan. Perencanaan dan pengendalian sangat dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk dapat menjalankan kegiatan operasional perusahaan dengan baik.

Kesuksesan sebuah perusahaan dapat dicapai apabila terdapat perencanaan dan pengendalian yang baik di dalamnya. Salah satu elemen kunci perencanaan dan pengendalian yang dapat digunakan oleh perusahaan adalah anggaran. Anggaran adalah suatu rencana terinci yang disusun secara sistematis dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan suatu sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. (Supriyono, 2000: 40). Sebagai alat perencanaan, anggaran digunakan oleh manajemen perusahaan untuk merumuskan masalah serta potensi perusahaan lebih awal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Di sisi lain, anggaran sebagai alat pengendalian digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengendalikan aktivitas perusahaan dengan cara membandingkan rencana yang ditetapkan sebelumnya dengan hasil yang dicapai. Dengan melakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya, perusahaan dapat mengidentifikasi sebab terjadinya penyimpangan dan kemudian melakukan tindakan korektif yang diperlukan atas penyimpangan tersebut.

Anggaran merupakan hasil dari suatu proses penyusunan anggaran yang biasa disebut dengan penganggaran. Proses penganggaran yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dapat menunjukkan posisi perusahaan di pasar, menempatkan sumber-sumber daya yang belum digali, dan memotivasi para karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Perusahaan menggunakan proses penganggaran untuk mencapai posisi puncak dalam industri yang digeluti perusahaan itu. (Shim, Jae K. dan Joel G. Siegel, 2000). Anggaran yang dihasilkan oleh proses penganggaran telah terbukti menjadi salah satu kunci sukses bagi perusahaan. Kendati demikian, tidak sedikit pula perusahaan yang belum melakukan penyusunan anggaran bahkan belum memiliki perencanaan yang sistematis dan tertulis. Hal ini sungguh disayangkan karena sebuah perusahaan memerlukan sebuah perencanaan dan pengendalian yang baik untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan yang dapat dicapai melalui penyusunan anggaran.

Anggaran dapat menjadi alat perencanaan dan pengendalian bagi perusahaan karena berbagai manfaat yang dapat diperoleh. Nafarin (2004: 15-16) menguraikan beberapa macam manfaat dari anggaran, antara lain:

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.

5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Penyusunan anggaran yang dibuat dengan prosedur yang benar dan sistematis tidak menjamin anggaran itu pasti berhasil. Mulyadi (2001: 511) menguraikan karakteristik anggaran yang baik sebagai berikut:

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasan sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut:

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang membagi tugas fungsional dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan tanggung jawab yang tegas.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai. Sistem akuntansi yang memadai meliputi:
 - a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dan realisasinya sehingga dapat diperbandingkan dan dihitung penyimpangannya.

- b. Pencatatan akuntansi memberikan informasi mengenai: (1) realisasi, (2) anggaran, dan (3) selisih
 - c. Laporan didasarkan kepada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya penelitian dan analisis. Penelitian dan analisa diperlukan untuk menetapkan alat pengukur prestasi sehingga anggaran dapat dipakai untuk menganalisa prestasi.
 4. Adanya dukungan para pelaksana. Anggaran dapat dipakai sebagai alat yang baik bagi manajemen jika ada dukungan aktif dari para pelaksana dan tingkat atas maupun bawah. (Supriyono, 2000: 45)

Anggaran yang harus disusun oleh suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran. Kelompok anggaran tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

1. Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. Anggaran operasional mencakup anggaran pendapatan, anggaran biaya (anggaran biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead, biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum), dan anggaran laba.
2. Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu anggaran investasi, anggaran kas, dan anggaran neraca. (Rudianto, 2009: 7-8)

Anggaran operasional merupakan fase awal dari keseluruhan anggaran yang akan disusun oleh suatu perusahaan. Anggaran operasional mencakup aktivitas utama perusahaan pada suatu periode tertentu. Aktivitas utama perusahaan merupakan suatu kegiatan operasional yang harus dijalankan dengan sebaik mungkin oleh perusahaan karena merupakan pilar utama dari keberhasilan sebuah bisnis. Dalam kegiatan operasional perusahaan, perusahaan dapat menghasilkan produk melalui kegiatan produksi yang selanjutnya produk tersebut akan dijual sehingga dapat menghasilkan aliran kas positif untuk membiayai seluruh aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan dan pengendalian atas aktivitas operasional perusahaan sangatlah dibutuhkan. Perencanaan dan pengendalian yang baik tersebut dapat ditempuh melalui sebuah langkah awal, yaitu dengan melakukan penyusunan anggaran operasional.

JogjaCart adalah sebuah *home industry*, termasuk dalam jenis usaha kecil yang bergerak dalam industri konveksi pakaian batik. JogjaCart memiliki lima orang karyawan untuk menjalankan kegiatannya. Pendiri sekaligus pemilik tunggal JogjaCart juga ikut terlibat dalam aktivitas operasi ini. JogjaCart memproduksi sebagian produknya secara langsung dan sebagian merupakan pakaian batik siap jual yang dibeli dari *supplier*. JogjaCart menjual seluruh pakaiannya secara *online* melalui berbagai *social media*. Dalam menjalankan usahanya, pemilik JogjaCart memiliki beberapa rencana usaha yang masih berupa wacana dan tidak dituangkan secara tertulis. Rencana usaha yang berupa wacana tersebut dijalankan dengan

mengikuti intuisi pemilik usaha. Berbagai wacana yang dimiliki oleh pemilik JogjaCart juga bukan merupakan sebuah rencana anggaran. JogjaCart belum memiliki perencanaan dan pengendalian yang dituangkan dalam bentuk tulisan maupun kuantitatif secara rinci dan sistematis.

Seiring berjalannya waktu, persaingan dalam industri konveksi pakaian batik semakin ketat membuat pemilik merasa membutuhkan sebuah perencanaan dan pengendalian melalui penyusunan anggaran. Anggaran operasional yang disusun secara tepat dapat membantu perusahaan untuk dapat melakukan perencanaan dan pengendalian atas kegiatan operasionalnya.

JogjaCart sebagai sebuah *home industry* kecil belum memiliki sebuah struktur organisasi yang jelas. Dengan mempertimbangkan kondisi ini, penyusunan anggaran partisipatif “*bottom-up*” akan sulit untuk diterapkan dalam JogjaCart. Pendekatan proses penyusunan anggaran yang akan diterapkan pada *home industry* ini adalah anggaran “*top-down*” dimana anggaran disusun oleh manajer senior untuk level yang lebih rendah. Penyusunan anggaran operasional hingga pelaksanaan anggaran ini akan berhasil apabila pemilik mampu mengkomunikasikan tujuan, strategi, dan program yang mendasari penganggaran tersebut kepada seluruh karyawan dengan baik dan menanamkan “*sense of commitment*” kepada pelaksana anggaran.

Dengan mempertimbangkan berbagai manfaat yang dapat diperoleh dari penyusunan anggaran dan kondisi perusahaan yang belum memiliki

anggaran, peneliti tertarik untuk membantu perusahaan untuk menyusun sebuah anggaran operasional yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Penyusunan anggaran operasional merupakan sebuah langkah awal dalam penyusunan anggaran yang dibutuhkan oleh *home industry* JogjaCart. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan sebelumnya, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul skripsi **“PENYUSUNAN ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA HOME INDUSTRY JOGJACART”**.

1.2. Perumusan Masalah

Anggaran merupakan sebuah alat perencanaan dan pengendalian yang efektif yang dapat digunakan perusahaan. Penyusunan anggaran operasional merupakan langkah awal dari keseluruhan anggaran yang mencakup aktivitas utama perusahaan. *Home industry* JogjaCart merupakan sebuah unit usaha yang belum pernah melakukan penyusunan anggaran sebelumnya. JogjaCart membutuhkan anggaran yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian untuk kegiatan operasional. Berdasarkan latar belakang tersebut, maka rumusan masalah yang disusun dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana penyusunan anggaran operasional yang tepat bagi *home industry* JogjaCart yang dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian?

2. Berapa besarnya jumlah yang dianggarkan dalam penyusunan anggaran operasional bagi *home industry* JogjaCart?
3. Apakah anggaran dari rumusan masalah kedua dapat diterapkan sebagai alat perencanaan dan pengendalian bagi *home industry* JogjaCart?

1.3. Batasan Penelitian

Agar penelitian tidak terlalu luas dan menyimpang dari tujuan penelitian, serta dengan mempertimbangkan keterbatasan waktu penelitian, maka penulis membatasi permasalahan sebagai berikut:

1. Anggaran yang akan disusun dalam penganggaran ini adalah anggaran operasional. Penyusunan anggaran operasional merupakan sebuah langkah awal dari keseluruhan anggaran yang disusun perusahaan yang mencakup aktivitas utama perusahaan. Keputusan ini dilakukan peneliti dengan mempertimbangkan kondisi perusahaan yang belum pernah melakukan penganggaran sebelumnya. Anggaran operasional yang akan disusun mencakup Anggaran Penjualan, Anggaran Produksi, Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja, Anggaran Biaya Overhead, Anggaran Biaya Pemasaran, Anggaran Biaya Administrasi dan Umum, dan Anggaran Laba.
2. Data yang digunakan adalah data tahun 2011 sampai dengan tahun 2013.

3. Anggaran operasional yang akan disusun adalah anggaran operasional untuk periode satu tahun, yaitu dari periode April 2014 sampai dengan Maret 2015.
4. Anggaran operasional yang telah disusun hanya akan diimplementasikan pada bulan April 2014.
5. Analisis selisih anggaran akan dilakukan untuk bulan April 2014.
6. Penelitian ini tidak mengukur kinerja dari pelaksana anggaran.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang hendak dicapai adalah dalam penelitian ini adalah:

Untuk melakukan penyusunan anggaran operasional yang tepat bagi *home industry* JogjaCart dan melakukan analisis selisih anggaran sehingga dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

1.5. Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Bagi pihak *home industry* JogjaCart

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemilik usaha untuk memiliki suatu alat perencanaan dan pengendalian yang baik yang dapat dicapai dengan melakukan penyusunan dan pelaksanaan anggaran operasional, serta melakukan analisis selisih anggaran.

2. Bagi pembaca

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan pengetahuan mengenai penyusunan dan pelaksanaan anggaran operasional serta analisis selisih anggaran pada suatu unit usaha.

3. Bagi peneliti

Memberikan kesempatan kepada peneliti untuk menambah pengetahuan dan menerapkan teori yang diperoleh dengan kondisi praktek di lapangan, terutama pada *home industry* JogjaCart

1.6. Metodologi Penelitian

1. Obyek Penelitian

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah sebuah *home industry* yang bergerak di bidang industri konveksi pakaian batik yang berdomisili di Yogyakarta. Nama *home industry* yang menjadi obyek penelitian ini adalah JogjaCart.

2. Teknik Pengumpulan Data

Data yang dibutuhkan dalam penelitian ini akan dikumpulkan dengan melakukan wawancara, observasi, dan telaah dokumen.

i. Wawancara

Wawancara akan dilakukan dengan pihak yang kompeten pada *home industry* JogjaCart, yaitu pemilik usaha dan karyawan *marketing*. JogjaCart didirikan oleh seorang pemilik usaha tunggal yang bernama Karmila Wijayanti. Pemilik usaha ini

juga turut serta dalam seluruh kegiatan operasional pada JogjaCart.

ii. Observasi

Observasi akan dilakukan selama proses penelitian untuk mengetahui secara langsung kegiatan operasional perusahaan agar memperoleh informasi yang dibutuhkan.

iii. Telaah Dokumen

Peneliti akan mencari, mengumpulkan, dan mempelajari data-data keuangan masa lalu pada *home industry* JogjaCart yang akan digunakan sebagai salah satu dasar penyusunan anggaran operasional.

1.7 Metode Analisis Data

Data yang diperoleh akan disusun dan dianalisis dengan langkah-langkah sebagai berikut dengan melihat beberapa faktor penyusunan anggaran yang baik, yaitu:

1. Menganalisa informasi masa lalu, lingkungan eksternal yang diantisipasi, dan SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*).
2. Menyusun perencanaan strategis dan perumusan strategi (*fashionable, inovatif, custom design order*)
3. Mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok, dan program kepada seluruh karyawan JogjaCart.

4. Memilih taktik (menggunakan *social media* baru, melakukan *branding*), mengkoordinasi, dan mengawasi operasi.
5. Menyusun usulan anggaran periode April 2014 sampai Maret 2015.
6. Mengkaji kembali usulan anggaran yang telah disusun dan melakukan revisi usulan anggaran periode April 2014 sampai Maret 2015.
7. Menyetujui revisi usulan anggaran dan menyusun menjadi anggaran perusahaan periode April 2014 sampai Maret 2015.
8. Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan periode April 2014 sampai Maret 2015.
9. Melakukan implementasi anggaran pada bulan April 2014
10. Melakukan evaluasi atas anggaran yang telah diimplementasikan pada bulan April 2014.
11. Melakukan analisis atas selisih anggaran yang telah terealisasi pada bulan April 2014.

1.8 Sistematika Penulisan

Dalam penelitian ini, sistematika penulisan akan diuraikan sebagai berikut:

Bab I : Pendahuluan

Bab ini akan berisi tentang Latar Belakang, Perumusan Masalah, Batasan Penelitian, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, Metodologi Penelitian, dan Teknik Analisis Data.

Bab II : Anggaran Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Bab ini akan menjelaskan tentang definisi anggaran, macam-macam anggaran, karakteristik anggaran, karakteristik anggaran yang baik, fungsi anggaran, manfaat dan keterbatasan anggaran, syarat keberhasilan anggaran, faktor yang mempengaruhi berhasilnya anggaran, tahap-tahap penyusunan anggaran, anggaran operasional, jenis dan pengelompokan biaya, perilaku biaya, dan gambaran umum anggaran JogjaCart.

Bab III : Gambaran Umum Perusahaan

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum *home industry* JogjaCart yang meliputi sejarah singkat perusahaan, arti nama dan motto perusahaan, struktur organisasi, jam kerja karyawan, sistem penggajian karyawan, hasil produksi dan media pemasaran produk, proses produksi perusahaan, proses penyusunan anggaran, analisis SWOT, perencanaan strategis, perumusan strategi, program perusahaan, dan taktik penjualan.

Bab IV : Analisis Data

Bab ini akan berisikan tentang hasil analisis penelitian yang meliputi proses penyusunan anggaran operasional pada JogjaCart, prosedur penyusunan anggaran operasional, penyusunan anggaran JogjaCart, anggaran operasional JogjaCart, implementasi anggaran, evaluasi anggaran dan analisis selisih anggaran, dan anggaran operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Bab V : Penutup

Bab ini berisikan tentang kesimpulan atas temuan hasil penelitian.

