

**PENYUSUNAN ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA HOME INDUSTRY
“JOGJACART”**

**Vivian Angelia
Ch. Rusiti**

**Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Atma Jaya Yogyakarta
Jalan Babarsari 43-44, Yogyakarta**

Intisari

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan penyusunan anggaran operasional yang tepat bagi *home industry* JogjaCart dan melakukan analisis selisih anggaran sehingga dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu dengan melakukan wawancara, observasi, dan telaah dokumen. Wawancara dilakukan dengan pemilik dan karyawan *marketing* pada JogjaCart. Observasi dilakukan selama waktu penelitian, yaitu dari periode Maret hingga Mei 2014. Data yang dikumpulkan adalah laporan keuangan JogjaCart periode 2011 – 2013.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu (1) menganalisa informasi masa lalu, lingkungan eksternal yang diantisipasi, dan SWOT; (2) menyusun perencanaan strategis dan perumusan strategi; (3) mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok, dan program kepada seluruh karyawan JogjaCart; (4) memilih taktik, mengkoordinasi, dan mengawasi operasi; (5) menyusun usulan anggaran periode April 2014-Maret 2015; (6) mengkaji kembali usulan anggaran yang telah disusun dan melakukan revisi usulan anggaran periode April 2014 – Maret 2015; (7) menyetujui revisi usulan anggaran dan menyusun menjadi anggaran perusahaan periode April 2014 – Maret 2015; (8) revisi dan pengesahan anggaran perusahaan periode April 2014 – 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.

Hasil analisis dari penelitian ini, yaitu: (1) Anggaran operasional yang disusun oleh JogjaCart telah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang baik untuk perusahaan kecil; (2) Anggaran operasional ini dapat diimplementasikan pada periode April 2014 sehingga menjadi alat perencanaan yang baik walaupun belum menjadi alat pengendalian yang baik bagi JogjaCart.

Kata Kunci: Anggaran Operasional, Implementasi Anggaran, Evaluasi Anggaran.

I. Pendahuluan

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. 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. Suatu perencanaan harus diikuti dengan pengendalian untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

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 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. 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 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. 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. Judul penelitian ini adalah “**Penyusunan Anggaran Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada *Home Industry* JogjaCart**”.

Berdasarkan latar belakang di atas, 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?

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

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pemilik usaha untuk memiliki suatu alat perencanaan dan pengendalian yang baik melalui penyusunan anggaran, dapat menjadi tambahan pengetahuan bagi pembaca mengenai penyusunan dan pelaksanaan anggaran operasional serta analisis selisih anggaran pada suatu unit usaha, dan menambah pengetahuan bagi peneliti dengan menerapkan teori yang diperoleh dengan kondisi praktek di lapangan, terutama pada *home industry* JogjaCart.

II. Anggaran Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Menurut Supriyono (2000:40), 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 sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Menurut Mulyadi (2001: 522-513), karakteristik anggaran yang baik yaitu: (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.

Fungsi-fungsi anggaran menurut Nafarin (2004: 20-21) yaitu: (1) Fungsi perencanaan, (2) Fungsi Pelaksanaan, dan (3) Fungsi Pengawasan.

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, dan (2) Adanya sistem akuntansi yang memadai. Sistem akuntansi yang memadai.

JogjaCart merupakan sebuah *home industry* yang berukuran kecil dan sangat sederhana. JogjaCart belum memiliki sebuah struktur organisasi yang jelas dan tidak membagi kegiatan operasionalnya secara khusus ke dalam pusat-pusat pertanggungjawaban. Dengan mempertimbangkan kondisi ini, tidak setiap aspek dari landasan teori yang dipaparkan sebelumnya dapat diterapkan oleh JogjaCart. Dengan kondisi *home industry* yang kecil dan sederhana, teori akan kembali disesuaikan agar dapat diterapkan pada JogjaCart.

Anggaran operasional yang akan disusun pada JogjaCart menggunakan pendekatan “*top-down*” dimana anggaran akan disusun oleh pemilik bersama dengan karyawan *marketing* kepada karyawan di bawahnya. Anggaran yang disusun dapat berhasil apabila pemilik dapat mengkomunikasikannya dengan baik kepada seluruh karyawan dan menanamkan “*sense of commitment*” kepada para pelaksana anggaran.

Anggaran yang disusun oleh JogjaCart mempertimbangkan seluruh aspek yang terkait di dalamnya, termasuk sumber daya yang digunakan. Sumber daya yang digunakan untuk program telah dialokasikan ke dalam anggaran. JogjaCart memiliki beberapa program baru yang akan dijalankan selama periode anggaran dan untuk jangka panjang sehingga penyusunan anggaran disesuaikan dengan program tersebut.

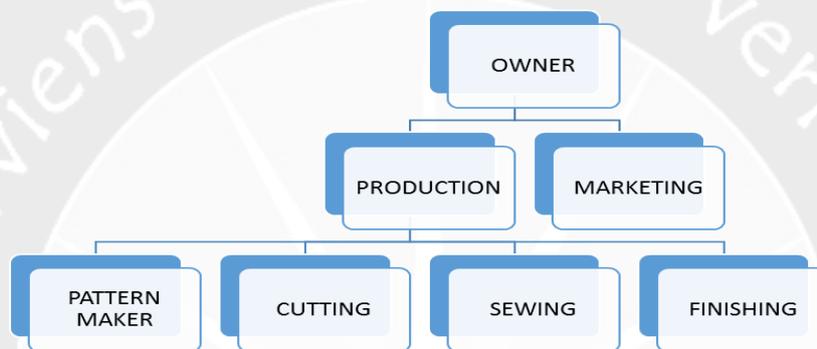
III. Gambaran Umum Perusahaan

JogjaCart adalah sebuah *home industry* yang bergerak di bidang konveksi pakaian batik, khususnya pakaian batik wanita. JogjaCart berdomisili di Jalan Kemetiran Kidul 6B, Yogyakarta. JogjaCart didirikan dan dijalankan oleh seorang pemilik yang bernama Karmila Wijayanti pada bulan Agustus 2009.

Pada awal usahanya, pemilik tidak memproduksi pakaian batik sendiri melainkan mengadakan persediaan dengan cara membeli pakaian batik dari peritel kecil di pasar tradisional kemudian menjualnya ke konsumen. Pada saat itu,

Facebook merupakan *social media* yang paling banyak digunakan oleh masyarakat sebagai situs pencarian teman dan tidak sedikit juga masyarakat yang menggunakan *Facebook* sebagai media pemasaran produk. Dengan melihat peluang ini, pemilik merasa percaya diri untuk dapat mengembangkan JogjaCart sebagai *fashion online shop* yang menjual pakaian batik.

Saat ini JogjaCart hanya memiliki lima orang karyawan untuk menjalankan kegiatan operasionalnya. Walaupun belum memiliki struktur organisasi yang jelas, namun JogjaCart memiliki pembagian tugas dan wewenang yang jelas sehingga pelaksanaannya teratur. Berikut adalah struktur organisasi yang dimiliki JogjaCart:



JogjaCart memiliki dua jenis produk yang dijual kepada konsumen dengan wadah pemasaran *social media* yang sama, yaitu Batik Reguler yang dibeli JogjaCart dari *supplier*, dan Batik Premium yang diproduksi sendiri oleh JogjaCart.

Beberapa strategi yang dimiliki oleh JogjaCart adalah *fashionable*, inovatif, dan *custom design order*. JogjaCart memiliki beberapa program, yaitu (1) Membuat persyaratan yang lebih ketat namun tetap memudahkan bagi para *reseller* JogjaCart, (2) Melakukan promosi dan *branding* secara serentak dan terus menerus melalui *social media*, (3) Membuat program *sale* dan *special promo* rutin, dan (4) Memaksimalkan kapasitas produksi sesuai dengan target penjualan. Adapun beberapa taktik penjualan yang digunakan JogjaCart agar program-program yang disusun dapat mencapai tujuannya, yaitu: (1) Menggunakan *social media* baru yang saat ini sering digunakan konsumen untuk melakukan transaksi pembelian secara *online*, contohnya *Instagram*, dan (2) Melakukan *branding* agar JogjaCart lebih dikenal oleh masyarakat dengan cara: (a) *endorse*, (b) *paid promote*, dan (c) *Shout out For Shout out/SFS*.

IV. Analisis Data

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh JogjaCart disesuaikan dengan kondisi bentuk usahanya yang merupakan sebuah *home industry* kecil. Anggaran

operasional JogjaCart disusun secara “*top-down*” dimana anggaran disusun oleh pemilik JogjaCart bersama dengan karyawan *marketing* kepada karyawan di bawahnya. Hal ini disebabkan oleh kondisi *home industry* yang kecil dan JogjaCart juga tidak memiliki komite anggaran khusus.

Seluruh anggaran operasional yang disusun oleh pemilik JogjaCart juga akan dipertanggungjawabkan oleh pemilik itu sendiri. Pemilik akan melakukan implementasi anggaran, evaluasi atas anggaran yang telah terealisasi, dan menganalisis selisih anggaran. Anggaran akan dievaluasi setiap akhir bulan karena pemilik butuh mengambil tindakan korektif dengan segera apabila terjadi selisih anggaran yang material.

Anggaran operasional pada JogjaCart disusun untuk periode April 2014 sampai dengan Maret 2015. Hal ini dikarenakan waktu penelitian yang mulai dilakukan peneliti pada awal tahun 2014.

Anggaran operasional yang disusun pada JogjaCart telah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang baik. JogjaCart telah menganalisa informasi masa lalu, lingkungan eksternal yang diantisipasi; menyusun perumusan strategi dan perencanaan strategis; mengkomunikasikan tujuan, strategi pokok, dan program kepada seluruh karyawan; memilih taktik yang dibutuhkan oleh JogjaCart dalam menghadapi persaingan bisnis; serta mengkoordinasi dan mengawasi operasi.

Anggaran operasional yang disusun oleh JogjaCart telah memenuhi karakteristik sebagai sebuah anggaran yang baik (untuk perusahaan kecil), yaitu: (1) Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan anggaran, (2) Anggaran merupakan *blue print* yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang, (3) Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi internal, (4) Anggaran sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil sesungguhnya, (5) Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian, dan (6) Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi pemilik dan karyawan terhadap program secara lebih terencana.

JogjaCart memiliki beberapa prosedur yang dibutuhkan untuk menyusun anggaran operasional. Metode penyusunan anggaran yang dilakukan oleh JogjaCart adalah metode *a posteriori*, dimana jumlah laba akan ditetapkan setelah proses perencanaan termasuk penyusunan anggaran operasional selesai. Prosedur penyusunan anggaran operasional JogjaCart dimulai dari menyusun Anggaran Penjualan, kemudian dilanjutkan dengan Anggaran Produksi, Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, Anggaran Biaya Overhead, Anggaran Biaya Pemasaran, Anggaran Biaya Administrasi dan Umum, serta Anggaran Laba.

Penjualan merupakan titik tolak penyusunan anggaran operasional dari JogjaCart. Anggaran penjualan merupakan dasar dari penyusunan anggaran operasional lainnya. Langkah pertama yang harus dilakukan untuk menyusun anggaran penjualan adalah dengan membuat prediksi penjualan. Prediksi

penjualan memerlukan data historis perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi serta tujuan pencapaian perusahaan saat itu. Data historis penjualan yang dimiliki oleh JogjaCart dari tahun 2011 sampai tahun 2013 adalah sebagai berikut.

Tabel 4.1
Anggaran Penjualan JogjaCart periode 2011-2013

Bulan	2011 (Rp)	2012 (Rp)	2013 (Rp)
Januari	7,827,300	20,623,850	13,369,400
Febuari	7,163,875	22,846,190	14,863,190
Maret	5,718,500	16,658,400	15,844,050
April	7,347,835	18,896,400	22,260,800
Mei	9,561,100	17,558,900	17,727,455
Juni	10,542,950	11,969,050	19,885,820
Juli	11,987,850	14,805,840	21,718,780
Agustus	12,316,950	15,763,405	19,505,365
September	6,973,300	10,980,000	25,528,215
Oktober	9,859,050	11,098,855	37,099,930
November	12,586,650	6,639,950	18,943,875
Desember	13,807,000	6,118,660	23,909,140
TOTAL	115,692,350	173,656,020	250,656,020

JogjaCart memiliki rata-rata pertumbuhan penjualan yang baik dari tahun ke tahun, yaitu sekitar 47,23%. JogjaCart mencoba menggunakan metode *least square* untuk metode kuantitatif dan menggunakan target pertumbuhan penjualan untuk metode kualitatif. Dari kedua metode yang digunakan untuk menghitung prediksi penjualan, JogjaCart memutuskan untuk menggunakan metode kualitatif dengan target pertumbuhan penjualan. Anggaran Penjualan dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.5
Pertumbuhan Penjualan 2011-2014

Tahun	Nilai Penjualan	Pertumbuhan Penjualan (%)
2011	115,692,350	
2012	173,656,020	50.36
2013	250,656,020	44.09
2014	461,207,077	85

Setelah menyusun anggaran penjualan, unit volume penjualan akan diperoleh dan digunakan sebagai dasar perhitungan anggaran produksi. JogjaCart memiliki kebijakan untuk persediaan akhir, yaitu kurang lebih 20% sampai 30% dari volume penjualan periode berikutnya. Anggaran Produksi dapat dilihat pada Tabel 4.8 pada skripsi.

Setelah memperoleh jumlah unit yang akan diproduksi, langkah berikutnya adalah mengalikan jumlah unit tersebut dengan kebutuhan per unit produksi dan harga beli. Perhitungan ini dilakukan untuk produk Batik Premium saja. Untuk produk batik Reguler, JogjaCart memiliki kebijakan untuk mengurangi produknya

secara perlahan yang kemudian kembali disesuaikan dengan tren musim penjualan. Anggaran Biaya Bahan Baku dapat dilihat pada Tabel 4.9 pada skripsi.

Perhitungan gaji karyawan berdasar jumlah hari kerja diberlakukan bagi karyawan *Pattern Maker, Cutting, dan Finishing* dengan jumlah nominal yang berbeda untuk setiap karyawan. Dalam satu bulan, JogjaCart memiliki jumlah hari kerja efektif sebanyak 22 hari yang kemudian dikalikan dengan jumlah gaji per hari untuk setiap karyawan. Perhitungan gaji karyawan berdasar jumlah unit yang diproduksi diberlakukan bagi karyawan *sewing*. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung dapat dilihat pada Tabel 4.10 pada skripsi.

Salah satu komponen biaya overhead yaitu alat jahit diperoleh dengan cara mengalikan nilai penjualan Batik Premium dengan 1.5%. Persentase ini diperoleh dari biaya untuk alat jahit yang memberikan kontribusi sekitar 1.5% dari harga jual produk. BOP Tak Langsung tidak dianggarkan secara rutin karena barang tersebut biasanya dibeli dalam jumlah banyak dan tidak cepat habis dalam satu periode. Biaya depresiasi mesin yang dianggarkan termasuk biaya overhead yang dibebankan setiap bulan dengan metode tarif tunggal dan dengan umur ekonomis lima tahun. Selain itu, biaya sewa gedung termasuk dalam biaya overhead yang dianggarkan karena pemilik membagi biaya sewa dengan sama rata pada bagian overhead, pemasaran, serta administrasi dan umum. Anggaran Biaya Overhead dapat dilihat pada Tabel 4.11 pada skripsi.

JogjaCart memiliki komponen biaya pemasaran yang banyak dalam anggaran biaya pemasaran karena pemilik melakukan fokus *branding* pada periode anggaran. Biaya pemasaran yang dianggarkan cenderung bersifat tetap dan ada beberapa komponen biaya tidak rutin yang dianggarkan sesuai kebutuhan. Anggaran Biaya Pemasaran dapat dilihat pada Tabel 4.11 pada skripsi.

Biaya administrasi dan umum rutin yang dikeluarkan oleh JogjaCart adalah biaya listrik dan biaya sewa gedung. Kedua biaya ini merupakan biaya tetap yang dianggarkan rutin untuk setiap periode. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum dapat dilihat pada Tabel 4.12 pada skripsi.

Laba yang dianggarkan akan diperoleh ketika seluruh anggaran operasional telah disusun. Hal ini tentunya dengan mempertimbangkan kebijakan laba yang diharapkan oleh JogjaCart yaitu sekitar 25% hingga 35% dari total penjualan. Anggaran Laba dapat dilihat pada Tabel 4.13 pada skripsi.

Anggaran operasional JogjaCart periode April 2014 sampai dengan Maret 2015 berhasil disusun setelah melakukan berbagai prosedur penyusunan anggaran. Anggaran operasional JogjaCart periode April 2014 – Maret 2015 dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.6
 Anggaran Operasional Periode April 2014 – Maret 2015

Keterangan	Jumlah
Anggaran Penjualan	Rp 460,584,831,-
Anggaran Produksi	2654 unit
Anggaran Pembelian Bahan Baku Batik Premium	Rp 110,472,750,-
Anggaran Pembelian Sediaan Batik Reguler	Rp 34,700,000,-
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 60,259,999,-
Anggaran Biaya Overhead	Rp 14,269,082,-
Anggaran Biaya Pemasaran	Rp 48,519,996,-
Anggaran Biaya Administrasi dan Umum	Rp 8,199,996,-
Anggaran Laba	Rp 190,708,008,-

Setelah menyusun usulan anggaran operasional, JogjaCart kembali melakukan penyesuaian atas anggaran yang telah disusun. JogjaCart kemudian melakukan revisi anggaran sampai pada akhirnya anggaran operasional sepakat untuk diimplementasikan untuk satu periode anggaran ke depan, yaitu April 2014 sampai dengan Maret 2015. Implementasi anggaran yang dilakukan oleh JogjaCart hanya diterapkan pada bulan April 2014.

Tabel 4.16
 Realisasi Anggaran Periode April 2014

Keterangan	Jumlah
Realisasi Penjualan	Rp 36,437,440,-
Realisasi Produksi	201 unit
Realisasi Pembelian Bahan Baku Batik Premium	Rp 9,254,925,-
Realisasi Pembelian Sediaan Batik Reguler	Rp 9,472,500,-
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 3,688,000,-
Realisasi Biaya Overhead	Rp 825,000,-
Realisasi Biaya Pemasaran	Rp 3,229,333,-
Realisasi Biaya Administrasi dan Umum	Rp 652,833,-
Realisasi Laba	Rp 9,314,849,-

Setelah menyusun anggaran operasional dan melakukan implementasi anggaran, tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi anggaran atas anggaran yang telah terealisasi. Implementasi anggaran dilakukan pada bulan April 2014, oleh sebab itu evaluasi anggaran juga akan dilakukan untuk anggaran pada bulan April 2014. Dalam mengimplementasikan anggaran, selisih anggaran merupakan hal yang sering terjadi karena terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasinya.

Biasanya perusahaan menetapkan standar mengenai batas toleransi terjadinya selisih anggaran. JogjaCart menetapkan kebijakan mengenai batas toleransi selisih anggaran yaitu sebesar 10%, baik selisih positif maupun selisih negatif. Apabila selisih anggaran yang terjadi lebih dari 10%, maka JogjaCart akan mengidentifikasi sebab terjadinya dan melakukan tindakan korektif atas selisih tersebut. Apabila selisih anggaran yang terjadi kurang dari 10%, selisih

tersebut dianggap tidak material namun JogjaCart akan mengidentifikasi sebab terjadinya tanpa melakukan tindakan korektif atas selisih tersebut.

Tabel 4.17

Realisasi Penjualan Periode April 2014

Produk	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Batik Premium	25,085,249	25,932,705	847,456	3.38
Batik Reguler	7,769,119	10,504,735	2,735,616	35.21
Total	32,854,368	36,437,440	3,583,072	10.91

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih penjualan yang positif yaitu sebesar 10.91%. Selisih ini merupakan selisih laba (*favorable varians*) yaitu sebesar Rp 3,583,072,- karena realisasi penjualan lebih tinggi dari anggaran. Selisih ini merupakan selisih laba material yang melebihi batas toleransi selisih anggaran sebesar 10%. Anggaran penjualan yang disusun oleh JogjaCart sudah cukup baik namun kurang cermat dalam beberapa hal terutama untuk anggaran penjualan Batik Reguler. Terdapat kemungkinan bahwa karyawan *marketing* kurang cermat untuk mempertimbangkan semua kondisi yang dihadapi JogjaCart selama periode anggaran.

Tabel 4.18

Realisasi Produksi Batik Premium Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Unit Produksi	170 unit	201 unit	-31 unit	-23.40

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih produksi yang negatif yaitu sebesar 23.40%. Selisih ini merupakan selisih rugi (*unfavorable varians*) yaitu sebanyak 31 unit produk karena realisasi produksi yang lebih tinggi daripada anggaran. Selisih ini merupakan selisih rugi material yang melebihi batas toleransi selisih anggaran sebesar 10%. Hal ini dapat menunjukkan kemungkinan telah terjadinya peningkatan produktivitas untuk memenuhi permintaan dari konsumen. Kemungkinan lain yang dapat terjadi adalah perusahaan mencadangkan persediaan akhir yang lebih banyak daripada yang dianggarkan. Selisih rugi produksi ini harus ditinjau kembali dengan menganalisis selisih anggaran biaya bahan baku Batik Premium yang berkaitan dengan produksi. JogjaCart harus mengambil tindakan korektif atas selisih rugi produksi yang terjadi.

Tabel 4.19

Realisasi Pembelian Bahan Baku untuk Batik Premium Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Kain	7,076,250	9,254,925	-2,178,675	-30.79

Tabel 4.20
Realisasi Pembelian Sediaan Batik Reguler Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Batik Reguler	8,100,000	9,472,500	-1,372,500	-16.94

Dari Tabel 4.19 dan Tabel 4.20 di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih pembelian bahan baku yang negatif yaitu sebesar 30.79% atau sebesar Rp 2,178,5675 dan selisih pembelian sediaan Batik Reguler yang negatif yaitu 16.94% atau sebesar Rp 1,372,500. Kedua selisih ini merupakan selisih rugi (*unfavorable varians*) karena realisasi pembelian bahan baku dan pembelian sediaan Batik Reguler yang lebih tinggi dari anggaran. Selisih ini merupakan selisih rugi material yang melebihi batas toleransi selisih anggaran sebesar 10%. JogjaCart perlu melakukan tindakan korektif atas selisih rugi yang terjadi.

Selisih ini merupakan selisih rugi material yang melebihi batas toleransi selisih anggaran sebesar 10%. JogjaCart perlu melakukan tindakan korektif atas selisih rugi yang terjadi. Selisih biaya yang material terjadi pada pembelian bahan baku kain yaitu sebesar 30.79% atau sebesar Rp 2,178,675,-. Apabila dibandingkan dengan selisih rugi produksi yang terjadi sebesar 23.4% dan selisih rugi bahan baku kain sebesar 30.79%, terdapat selisih di antara kedua selisih tersebut sebesar 7.39%. JogjaCart menyatakan bahwa peningkatan jumlah pembelian bahan baku kain ini terutama dikarenakan jumlah persediaan akhir yang ingin dicadangkan lebih besar pada saat anggaran diimplementasikan. Kemungkinan lain penyebab terjadinya selisih dikarenakan adanya kesalahan produksi yang dilakukan oleh JogjaCart, peningkatan jumlah unit bahan baku yang diproduksi, dan kenaikan harga beberapa bahan baku yang dapat dilihat pada bagian lampiran. Selisih biaya material lain terjadi pada pembelian sediaan Batik Reguler pada *supplier* yaitu sebesar 16.94% atau sebesar Rp 1,372,500,-. Selisih ini terjadi karena JogjaCart melakukan pembelian sediaan Batik Reguler melebihi anggaran. Kemungkinan terjadinya peningkatan pembelian ini dikarenakan JogjaCart ingin menyesuaikan jumlah permintaan Batik Reguler yang tinggi.

Tabel 4.21
Realisasi Biaya Tenaga Kerja Langsung Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Pattern Maker	880,000	758,000	122,000	13.86
Cutting	770,000	647,500	122,500	15.91
Sewing	1,700,000	1,845,000	-145,000	-8.53
Finishing	550,000	437,500	112,500	20.45
Total	3,900,000	3,688,000	212,000	5.44

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih biaya tenaga kerja langsung yang positif yaitu sebesar 5.44%. Selisih ini merupakan selisih laba (*favorable varians*) yang tidak material yaitu sebesar Rp 212,000,- karena realisasi biaya tenaga kerja langsung yang lebih rendah dari anggaran.

Tabel 4.22
Realisasi Biaya Overhead Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Alat jahit	376,279	415,500	-39,221	-10.42
Biaya sewa gedung	333,333	333,333	0	0.00
Depresiasi mesin	41,667	41,667	0	0.00
BOP tak langsung	75,000	35,000	40,000	53.33
Total	826,279	825,000	779	0.09

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih biaya bahan baku yang negatif yaitu sebesar 0.09%. Selisih ini merupakan selisih laba (*favorable varians*) yang tidak material yaitu sebesar Rp 779,- karena realisasi biaya overhead yang lebih tinggi dari anggaran. Selisih anggaran yang terjadi pada total biaya overhead merupakan selisih laba yang tidak material, namun di dalamnya terdapat selisih biaya yang material dan memerlukan tindakan korektif.

Tabel 4.23
Realisasi Biaya Pemasaran Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Karyawan	1,000,000	1,000,000	0	0.00
Model	100,000	100,000	0	0.00
Fotografer	500,000	510,000	-10,000	-2.00
<i>Paid Promote</i>	500,000	687,000	-187,000	-37.40
Internet	330,000	330,000	0	0.00
Kertas	30,000	0	30,000	100.00
ATK	100,000	169,000	-69,000	-69.00
Biaya sewa	333,333	333,333	0	0.00
Total	2,893,333	3,129,333	-236,000	-8.16

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih biaya pemasaran yang negatif yaitu sebesar 8.16%. Selisih ini merupakan selisih rugi (*unfavorable varians*) yang tidak material yaitu sebesar Rp 236,000,- karena realisasi biaya pemasaran yang lebih tinggi dari anggaran. Selisih anggaran yang terjadi pada total biaya pemasaran merupakan selisih laba yang tidak material, namun di dalamnya terdapat selisih biaya yang material. Selisih biaya material yang terjadi pada komponen biaya pemasaran memerlukan tindakan korektif dari JogjaCart.

Tabel 4.24
Realisasi Biaya Administrasi dan Umum Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Biaya sewa gedung	333,333	333,333	0	0.00
Biaya listrik	350,000	319,500	30,500	8.71
Total	683,333	652,833	30,500	4.46

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih biaya administrasi dan umum yang positif yaitu sebesar 4.46%. Selisih ini merupakan selisih laba (*favorable varians*) yang tidak material yaitu sebesar Rp 30,500,- karena realisasi biaya administrasi dan umum yang lebih rendah dari anggaran. JogjaCart menyatakan bahwa biaya administrasi dan umum tidak membutuhkan tindakan korektif karena selisih yang terjadi masih dalam batas toleransi selisih anggaran yang ditetapkan.

Tabel 4.25
Realisasi Laba Periode April 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	
			Total	%
Penjualan	32,854,368	36,437,440	3,583,072	10.91
Pembelian Bahan Baku	7,076,250	9,254,925	-2,178,675	-30.79
Pembelian Sediaan	8,100,000	9,472,500	-1,372,500	-16.94
Biaya Tenaga Kerja Langsung	3,900,000	3,688,000	212,000	5.44
Biaya Overhead	826,279	825,000	1,279	0.15
Biaya Pemasaran	2,893,333	3,129,333	-236,000	-8.16
Biaya Administrasi dan Umum	683,333	652,833	30,500	4.46
Laba usaha	9,375,173	9,414,849	39,676	0.42

Dari tabel di atas, dapat dilihat bahwa pada bulan April 2014 telah terjadi selisih laba usaha yang positif yaitu sebesar 0.42%. Selisih ini merupakan selisih laba (*favorable varians*) yang tidak material yaitu sebesar Rp 39,676,- karena realisasi laba usaha yang lebih tinggi dari laba usaha yang dianggarkan. Walaupun selisih positif anggaran laba ini tidak material, hal ini dapat dikaji lebih lanjut oleh JogjaCart. Hal ini dikarenakan realisasi penjualan yang lebih tinggi dari anggaran dan JogjaCart tidak berhasil untuk mengendalikan biaya operasional sesuai anggaran sehingga pencapaian laba tidak terlalu memuaskan.

Anggaran operasional yang disusun oleh JogjaCart merupakan sebuah rencana keuangan yang disusun secara sistematis dan diukur dalam satuan moneter. Rencana keuangan yang disusun ini telah menjadi panduan bagi JogjaCart untuk melakukan kegiatan operasional. Walaupun demikian, JogjaCart

masih membutuhkan kecermatan yang lebih dalam untuk menyusun anggaran agar anggaran dapat alat perencanaan yang baik.

Anggaran operasional yang disusun oleh JogjaCart belum cukup berhasil untuk dijadikan sebagai alat pengendalian yang baik karena masih banyak terdapat selisih anggaran. Hal ini mungkin dikarenakan kurangnya komitmen dari pelaksana anggaran untuk mengimplementasikan anggaran. Walaupun demikian, JogjaCart betul-betul mengidentifikasi sebab terjadinya selisih pada anggaran saat evaluasi anggaran. Setelah berhasil mengidentifikasi sebab terjadinya selisih anggaran, JogjaCart melakukan tindakan korektif sebagai bentuk pengendaliannya.

V. Penutup

Anggaran operasional yang disusun oleh JogjaCart telah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran yang baik untuk perusahaan kecil. Anggaran operasional disusun secara *top-down* oleh pemilik bersama dengan karyawan *marketing* kepada karyawan di bawahnya. Anggaran operasional yang telah disusun kemudian dikomunikasikan kepada seluruh karyawan JogjaCart.

Besarnya jumlah yang dianggarkan untuk anggaran operasional JogjaCart periode April 2014 – Maret 2015 telah terlampir pada Tabel 4.6. Anggaran operasional yang disusun JogjaCart telah diimplementasikan pada periode April 2014 dan telah dilakukan evaluasi anggaran pada akhir periode April 2014. Realisasi anggaran operasional periode April 2014 telah terlampir pada Tabel 4.15. Selisih anggaran yang terjadi mungkin dikarenakan kurangnya kecermatan dari karyawan *marketing* dan pemilik JogjaCart dalam menyusun anggaran serta kurangnya konsistensi dari para pelaksana anggaran. Walaupun demikian, anggaran operasional ini tidak memerlukan revisi karena anggaran sudah realistis untuk dicapai.

Dalam prakteknya, realisasi anggaran tidak sama dengan anggaran yang telah disusun. Hal ini dikarenakan terdapat selisih anggaran yang terjadi saat implementasi anggaran, baik selisih laba maupun selisih rugi. Dari keadaan tersebut dapat diketahui bahwa terdapat beberapa kemungkinan yang mengakibatkan terjadinya selisih anggaran. Kemungkinan pertama yaitu anggaran yang disusun belum baik, namun para pelaksana anggaran telah baik dalam melaksanakan anggaran. Kemungkinan kedua yaitu anggaran yang disusun telah baik, namun anggaran tersebut dilaksanakan kurang baik oleh para pelaksana anggaran.

Daftar Pustaka

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan, (2003), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Hansen dan Mowen, (2005), *Management Accounting*, Edisi Ketujuh, Buku 2, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi, (2001), *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Nafarin, M., (2004), *Penganggaran Perusahaan*, Edisi revisi, Salemba Empat, Jakarta.
- Rudianto, (2009), *Penganggaran*, Erlangga, Jakarta.
- Shim, Jae K. dan Joel G. Siegel, (2000), *Budgeting*, Erlangga, Jakarta.
- Supriyono, (2000), *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Pertama, Buku 2, BPFE, Yogyakarta.