
EFFECT OF FLEXIBLE BUDGET IN MAKING MANAGERIAL DECISION (STUDY CASE: PT. ES TONASA)**PENGARUH ANGGARAN FLEKSIBEL DALAM MENGAMBIL KEPUTUSAN MANAJERIAL (STUDI KASUS: PT. ES TONASA)**

Dinul Fitria Nur Salim*¹
Hardiningsih²
Umi Rahmawati³

Universitas Muhammadiyah Riau, Pekanbaru^{1,2,3}

dinulfitria.nursalim@gmail.com¹

ABSTRACT

The purpose of this study was to determine the flexible budget comparison made by the Es Abadi Sorong company in analyzing managerial decisions. The method used in this research is descriptive research with a quantitative approach. Based on the results of comparing the flexible budget in terms of quantity. Depending on the high or low level of production will affect the budget costs to be incurred. With a total annual budget of Rp. 258,500,000 to (realization) Rp. 231,000,000. this appears to provide an advantage in choosing flexible budgets as managerial decision makers.

Keywords : Flexible Budgets and Managerial Decision

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perbandingan anggaran fleksibel yang dilakukan oleh perusahaan Es Abadi Sorong dalam menganalisis keputusan manajerial. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan hasil perbandingan anggaran fleksibel dari segi kuantitas. Tergantung tinggi atau rendah tingkat produksi akan mempengaruhi anggaran biaya yang akan dikeluarkan. Dengan anggaran total pertahun yang dikeluarkan sebesar Rp.258.500.000 menjadi (realisasi) Rp.231.000.000. hal ini tampak memberi sebuah keuntungan dalam memilih anggaran fleksibel sebagai pengendali keputusan manajerial.

Kata Kunci : Anggaran Fleksibel dan Keputusan Manajerial

1. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang berbeda-beda, dan dengan cara kerja yang berbeda-beda pula. Demi mencapai tujuan tersebut, setiap perusahaan pasti mempunyai perencanaan dan kebijakan dalam proses pengembangan masa depan perusahaan kedepannya. Dalam perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan terdapat beberapa hal yang berkaitan dengan perusahaan dalam menjalankan kegiatan tersebut salah satunya yaitu penganggaran perusahaan.

Dewasa ini persaingan yang semakin ketat membuat perusahaan harus melakukan strategi yang dapat menguntungkan perusahaan dengan seefektif dan seefisien mungkin dalam pengelolaan. Pengendalian manajemen merupakan siklus kejadian yang berkesinambungan agar seluruh aspek dapat berjalan sebaik mungkin.

Secara umum tujuan sebuah perusahaan adalah memperoleh keuntungan atau laba yang maksimal. Hal tersebut tentu saja membutuhkan perencanaan dan pengendalian operasional yang sistematis. Salah satu bentuk dari upaya perencanaan yang sekaligus dapat digunakan sebagai alat pengendalian khususnya terhadap biaya produksi adalah anggaran. Penganggaran merupakan metode perhitungan yang bisa menentukan bagaimana perusahaan dapat berkembang dengan baik, dengan adanya perhitungan anggaran yang baik, maka siklus perekonomian perusahaan dapat terkontrol sepenuhnya.

Kegunaan anggaran sebagai alat pengendalian terhadap biaya produksi sangat dirasakan manfaatnya. Dalam anggaran biaya produksi terdapat biaya-biaya seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik yang berhubungan dengan pengawasan dan pengendalian biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan. Anggaran sangat bermanfaat dalam proses perencanaan dan pengendalian karena anggaran digunakan sebagai tolak ukur evaluasi kinerja. Menentukan bagaimana cara membandingkan jumlah yang dianggarkan dengan hasil *actual* merupakan pertimbangan utama yang harus dilakukan.

Tanpa memahami konsep dan teknik penyusunan anggaran yang benar, perusahaan akan kehilangan arah yang jelas dan perusahaan akan menjadi tidak stabil dalam pengelolaan keuangan. Penyusunan anggaran merupakan hal yang penting bagi perusahaan. Anggaran disusun oleh manajemen dalam jangka waktu satu tahun yang akan membawa perusahaan ke kondisi yang diinginkan dengan sumber daya yang diperkirakan.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan kebutuhan yang sangat penting dalam sebuah perusahaan. suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program - program yang telah disahkan. Rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Dimana meliputi aset - aset, dana atau harta benda yang dimiliki yang bersifat fisik maupun non-fisik.

Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.
2. Data-data waktu yang lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Karakteristik Anggaran

Berdasarkan (Mulyadi 2001:490) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran direview dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah koordinasi tertentu.

6. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Fungsi Anggaran

1. *Planning* (perencanaan)
Berfungsi sebagai proses perencanaan dan perancangan strategi sebagai penetapan tujuan jangka panjang dan jangka pendek yang ingin dicapai.
2. *Organizing* (pengorganisasian)
Berfungsi memadukan sumber daya manusia (SDM) yang ada didalam mengelola suatu kegiatan perusahaan untuk mendapatkan hasil dari pengelolaan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.
3. *Actuating* (pelaksanaan)
Berfungsi mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya dan perancangan strategi yang telah dimiliki perusahaan sehingga dapat diterapkan didalam suatu kegiatan agar dapat diarahkan sesuai dengan fungsinya.
4. *Controlling* (pengendalian)
Berfungsi melakukan pengendalian dan menstabilkan kegiatan perusahaan tersebut melalui sumber daya yang ada.

Jenis Anggaran

- a. Anggaran Komprehensif
Merupakan suatu susunan anggaran yang bersifat menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan.
- b. Anggaran Parsial
Merupakan anggaran yang disusun sebagian saja dan dalam ruang lingkup terbatas.
- c. Anggaran Operasional
Merupakan anggaran yang digunakan dan dibutuhkan dalam kegiatan perusahaan sehari-hari.
- d. Anggaran Keuangan
Merupakan anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktifitas operasional perusahaan, dan mereka mampu membagi uang pada tiap-tiap bagian sehingga mereka mampu menjalankan aktifitasnya.

Tipe Anggaran

- a. Anggaran statis
Merupakan anggaran yang disusun di awal periode berdasarkan tingkat aktifitas tertentu,. Disusun untuk selama satu periode ke depan yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan program kerja. Anggaran ini disusun kembali jika periode anggaran yang lalu telah berakhir.
- b. Anggaran Dinamis
Merupakan anggaran yang selalu meningkat dibandingkan anggaran tahun sebelumnya. Selain itu diusahakan meningkatkan pendapatan dan penghematan dalam pengeluarannya, sehingga dapat meningkatkan tabungan pemerintah/negara untuk kemakmuran masyarakat. Anggaran dinamis disusun dalam jangka waktu pendek, misalnya: per semester, per catur wulan, atau per tri wulan.
- c. Anggaran Fleksibel
Merupakan anggaran yang menyesuaikan atau menyesuaikan dengan perubahan volume atau aktifitas. Memudahkan perusahaan dalam menghitung biaya yang diharapkan untuk sejumlah tingkat aktivitas. Untuk biaya yang bervariasi dengan

volume atau aktifitas. Anggaran fleksibel akan fleksibel karena anggaran akan mencakup tingkat variabel per unit kegiatan alih-alih satu jumlah total tetap. Anggaran fleksibel disusun berdasarkan kepada pola perilaku biaya, dimana biaya terlebih dahulu dipisahkan menjadi dua kelompok, yaitu: biaya tetap dan biaya variabel.

Manfaat Anggaran

Dengan adanya penyusunan anggaran perusahaan, akan lebih mudah merinci pengeluaran dan kebutuhan kegiatan sehingga dalam pengelolaannya dapat menjadikan perusahaan stabil, sehingga target usaha kedepannya tidak menutup kemungkinan besarnya akan berhasil, karena telah direncanakan sejak awal. Manfaat penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Pedoman pelaksanaan kegiatan
2. Alat koordinasi perusahaan
3. Alat pengawasan yang baik
4. Alat pendidikan bagi para manajer
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu

Pengertian Pengendalian (*Controlling*)

Menurut *Jones and George (2003:331)* pengendalian (*controlling*) merupakan proses dimana para manajer memantau atau mengatur bagaimana sebuah organisasi dan segenap anggotanya menjalankan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dalam pengendalian, para manajer memantau dan mengevaluasi apakah strategi dan struktur organisasi bekerja seperti yang dikehendaki, bagaimana hal-hal tersebut dapat ditingkatkan dan bagaimana harus diubah jika tidak bekerja.

Pengertian Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan merumuskan apa yang akan dilakukan dimasa yang akan datang. Perencanaan ini biasanya dirumuskan setelah penetapan tujuan yang akan dicapai telah ada. Apabila rencana baik, maka hasilnya pun baik. Sebaliknya rencana yang jahat akan menghasilkan hasil yang jelek pula.

Perencanaan (*takthith*) merupakan *starting point* dari aktivitas manajerial. Karena bagaimanapun sempurnanya suatu aktivitas manajemen tetap membutuhkan sebuah perencanaan. Karena perencanaan merupakan langkah awal bagi sebuah kegiatan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait agar memperoleh hasil yang optimal. Alasannya, bahwa tanpa adanya rencana, maka tidak ada dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu dalam rangka usaha mencapai tujuan.

Pengertian Keputusan

Menurut *James A.F Stoner* menyatakan bahwa keputusan adalah suatu pemilihan di antara alternatif-alternatif. Dalam definisi ini mengandung tiga pengertian, yakni:

- 1) Adanya pemilihan yang berdasarkan logika atau pertimbangan
- 2) Ada beberapa sebuah alternatif yang harus dipilih salah satu yang terbaik.
- 3) Adanya tujuan yang ingin dicapai dan keputusan itu semakin mendekati pada suatu tujuan tersebut.

Sedangkan menurut *Prof.Dr.Prajudi Atmosudirjo, SH*, menyatakan bahwa keputusan adalah suatu pengakhiran dari proses pemikiran tentang suatu masalah atau *problem* untuk menjawab suatu pernyataan apa yang harus diperbuat guna untuk mengatasi masalah tersebut, dengan menjatuhkan sebuah pilihan pada suatu alternatif.

3. Metode Penelitian

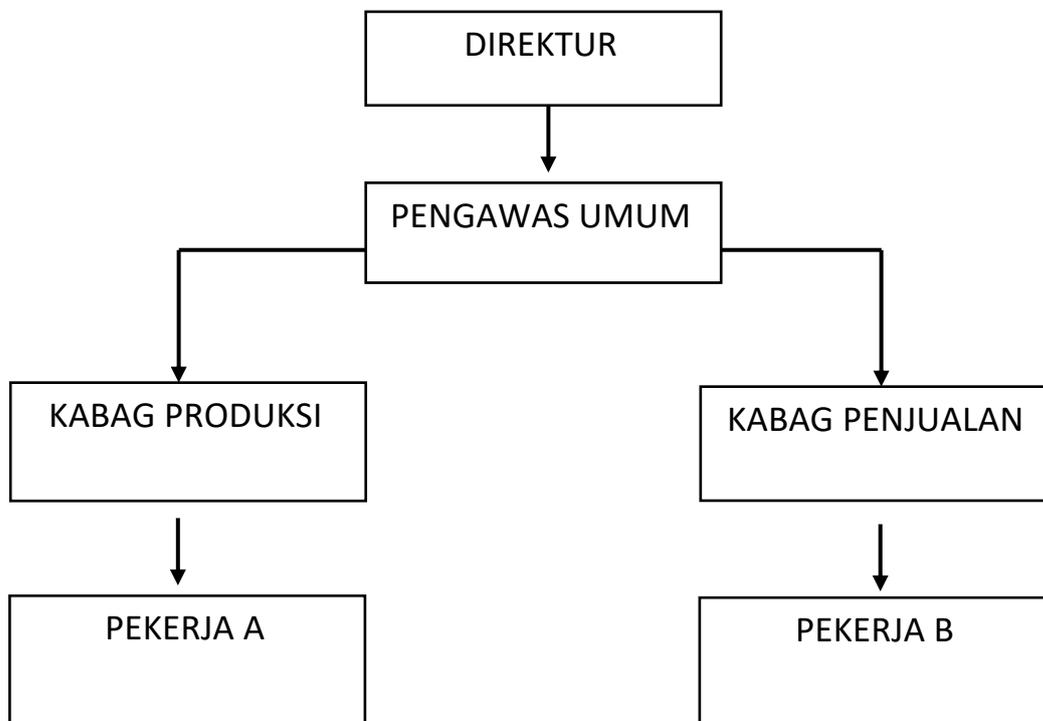
Penelitian yang dilakukan berdasarkan jenis dan analisis data yang berupa angka dan menyajikan hasilnya dalam bentuk angka, maka metode dan jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Metode yang lebih menekankan pada aspek pemahaman secara mendalam terhadap suatu masalah. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh anggaran perusahaan dengan melakukan perhitungan varian anggaran fleksibel dalam mengambil keputusan manajerial. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan sumber sekunder. Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil Penelitian

Es Abadi Sorong Merupakan perusahaan perorangan yang bergerak dalam bidang manufaktur yang memproduksi es batu dalam kemasan. Es Abadi Sorong terletak di Jl. DS Yan Mamoribo Rufe Sorong. Perusahaan ini berdiri sejak tahun 2012 dengan jumlah karyawan sebanyak 12 orang. perusahaan ini memiliki 2 tanki air untuk memproduksi es silinder dan es serut dalam 1 (satu) hari.

Dalam struktur organisasi Es Abadi Sorong tersebut terdiri dari beberapa unsur perlengkapan yang digambarkan pada gambar berikut:



Gambar 1
Struktur Organisasi

Pembahasan Penelitian

Perusahaan menyusun anggaran induk berdasarkan perkiraan terbaik perusahaan atas tingkat aktivitas penjualan produksi untuk tahun yang akan datang. Membuat sebuah laporan

kinerja (*performance report*) membandingkan antara biaya aktual dan biaya yang dianggarkan. Maka disajikan data produksi tahun 2015 :

Tabel 1
Anggaran Produksi 2015

| Bulan | Anggaran | Realisasi |
|------------|---------------|---------------|
| Januari | Rp22.000.000 | Rp20.000.000 |
| Februari | Rp23.500.000 | Rp19.500.000 |
| Maret | Rp23.500.000 | Rp19.000.000 |
| April | Rp20.000.000 | Rp18.000.000 |
| Mei | Rp20.500.000 | Rp19.000.000 |
| Juni | Rp21.000.000 | Rp20.000.000 |
| Juli | Rp21.000.000 | Rp20.500.000 |
| Agustus | Rp22.000.000 | Rp18.000.000 |
| September | Rp20.500.000 | Rp18.000.000 |
| Oktober | Rp21.000.000 | Rp19.000.000 |
| November | Rp21.500.000 | Rp20.000.000 |
| Desember | Rp22.000.000 | Rp20.000.000 |
| Total 1 Th | Rp258.500.000 | Rp231.000.000 |
| Rata-rata | Rp21.541.667 | Rp19.250.000 |

Dari anggaran dan realisasi produksi es diatas, terdapat biaya bahan baku langsung sebagai berikut :

Tabel 2
Anggaran Biaya Bahan Baku

| No | Jenis Bahan Baku | Kuantitas | Harga (Rp) | Biaya bahan (Rp) |
|--|------------------|-----------|------------|----------------------|
| 1 | Air Pam (litr) | 1060 | Rp500.000 | Rp530.000.000 |
| 2 | Kantong Plastik | 130 | Rp20.000 | Rp2.600.000 |
| Total Biaya Bahan Baku Langsung | | | | Rp532.600.000 |

Berdasarkan data tersebut, anggaran biaya bahan baku langsung yang digunakan dalam proses produksi es selama tahun 2015 adalah sebesar Rp.2.060.349.,

$$\frac{\text{Total Biaya Bahan Baku langsung}}{\text{Total Anggaran 1 Tahun}} = \frac{532.600.000}{258.500.000} = 2.060.349$$

Dengan demikian biaya bahan baku langsung dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Biaya bahan baku langsung} = \frac{532.600.000}{2.060.349} = 258.500.000$$

Dan apabila melakukan perbandingan dengan menambah kuantitas yang akan diproduksi :

Tabel 3

| No | Jenis Bahan Baku | Kuantitas | Harga (Rp) | Biaya bahan (Rp) |
|--|------------------|-----------|------------|----------------------|
| 1 | Air Pam (ltr) | 1800 | Rp500.000 | Rp900.000.000 |
| 2 | Kantong Plastik | 126 | Rp20.000 | Rp2.520.000 |
| Total Biaya Bahan Baku Langsung | | | | Rp902.520.000 |

Maka, total dari biaya bahan baku langsung pun akan mengalami peningkatan biaya. Hal itu disebabkan oleh bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* variabel merupakan biaya variabel yang seharusnya nilainya lebih tinggi pada tingkat produksi yang lebih besar.

Dengan begitu, pada para manajer yang memegang kendali dalam mengambil keputusan dapat menggunakan anggaran sebagai tolak ukur dalam evaluasi kinerja. Dengan memproduksi unit yang lebih rendah, biaya aktual akan lebih rendah dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan sehingga memperoleh hasil kinerja yang menguntungkan. Sehingga penggunaan anggaran fleksibel memberikan keleluasaan penyesuaian suatu tolak ukur agar mencerminkan biaya yang diharapkan dari tingkat *output* aktual.

5. Penutup

penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan kebutuhan penting dalam menjalankan sebuah perusahaan. Anggaran memiliki beberapa jenis tipe yaitu, anggaran statis dan anggaran fleksibel. Melakukan perhitungan anggaran disarankan menggunakan varian anggaran fleksibel dari pada anggaran statis. Karena anggaran statis bukan merupakan pilihan tepat menjadi tolak ukur dalam penyusunan laporan kinerja, *output* aktual dapat berbeda dengan *output* yang dianggarkan sehingga menyebabkan perbedaan biaya yang signifikan. Membandingkan antara biaya yang direncanakan untuk satu tingkat aktivitas dan biaya aktual dari tingkat aktivitas yang berbeda tidak akan memberikan informasi pengendalian yang baik.

Pada biaya aktual yang terdapat dalam data, menggunakan produksi yang dianggarkan dengan jumlah 1800 liter air dengan kuantitas kantong plastik 126 kg. Disisi lain, perhitungan menggunakan anggaran fleksibel memproduksi dengan jumlah 1060 liter air dengan kuantitas kantong plastik 130 kg. Perbandingan tersebut merupakan perbandingan yang jauh lebih baik.

Daftar Pustaka

- George, Jennifer and Gareth R Jones. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. Pearson Education, Inc, New Jersey.
- M.Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2006), h.94-95
- Mahardika, M Joffy. (2018). *Anggaran Perusahaan Pt.JFJ Indonesia Tahun 2018*. Manajemen. Universitas Buana Perjuangan Karawang.

Mowen, Maryanne M., Hansen, Don R & Heitger, Dan L. (2017). *Dasar-Dasar Akuntansi Manajerial*. Jakarta : Salemba Empat.

Mulyadi.(2001). *Akuntansi Manajemen* : Konsep Manfaat dan Rekayasa, Edisi Tiga, Jakarta : Salemba Empat.

Sofyan Syafri Harahap, *Akuntansi Pengawasan Manajemen Dalam Perspektif Islam*, (Jakarta: PT. Basarindo Buana Tama, 1992), h.131

Wijayanti, Menik.(2017). Analisa Pelaksanaan Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada ES Abadi Sorong. *Jurnal Pitis AKP (JPA)*. Vol 6 (1) : 5 – 7.