

BABI PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG PENENTU POKOK BAHASAN

Dalam suatu perusahaan sektor privat, tujuan perusahaannya adalah untuk mendapatkan laba. Dengan memperoleh laba diharapkan perusahaan dapat tetap eksis dan lebih jauh lagi dapat mengembangkan perusahaannya tersebut. Laba yang dihasilkan dapat menjadi tolak ukur efektifitas, karena laba sendiri merupakan selisih antara pendapatan dengan biaya, maka laba juga merupakan ukuran efisiensi. Agar laba yang di dapat optimal, diperlukan perencanaan laba. Inti dari perencanaan laba adalah memaksimalkan pendapatan bersih.

Untuk mengendalikan suatu kegiatan operasional perusahaan, salah satu alat ukurnya adalah anggaran. Anggaran disini maksudnya tidak hanya sebagai alat perencanaan keuangan saja tetapi juga sebagai alat pengendalian, komunikasi dan evaluasi kinerja serta motivasi. Hal ini didukung oleh pendapat Welsch, Hilton, Gordon (2001:1), mereka menyatakan bahwa istilah perencanaan dan pengendalian laba yang menyeluruh dapat juga diartikan sebagai penganggaran. Secara garis besar, semua anggaran idealnya berkepentingan untuk meminimalkan biaya yang dikeluarkan dan memaksimalkan dari kombinasi produksi. Agar output yang dihasilkan dapat seoptimal mungkin. Dan juga, informasi anggaran membantu manajer puncak untuk mengevaluasi kinerja bawahannya dan mendistribusikan *reward* bagi yang rajin atau yang mencapai target dan *punishment* bagi yang tidak mencapai target atau kinerjanya jelek. *Reward and punishment* yang diberikan dapat memotivasi manajer untuk mencapai target yang diinginkan perusahaan dan berusaha melakukan tindakan perbaikan jika sekiranya terjadi penyimpangan atau kesalahan.

Dalam suatu perusahaan yang semakin berkembang, perlu adanya desentralisasi atau pelimpahan kekuasaan, dimana wewenang dan tanggung jawabnya dapat didelegasikan kepada tiap-tiap manajer divisi

pusat pertanggungjawaban. Karena melalui laporan dari tiap-tiap divisi dalam perusahaan dapat menjelaskan tentang kinerja divisi tersebut dan menunjukkan bahwa divisi tersebut sedang dalam taraf pencapaian berbagai sasaran yang dicapai. Didalam pengukuran kinerja mempertimbangkan kontribusi divisi tersebut terhadap perolehan laba dan jumlah produk, disamping juga pertimbangan mengenai apakah divisi tersebut berhasil mencapai semua sasaran atau target yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sasaran atau target tersebut dapat dikatakan sebagai anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan, untuk memantau kinerja atau menjadi alat pengendalian bagi manajer manajemen divisional atau menejer pusat pertanggungjawaban, agar tidak menyeleweng dari yang ditetapkan. Pada pusat laba yang merupakan bagian dari pusat pertanggungjawaban, digunakannya anggaran adalah agar lebih efisien. Efisiensi pada pusat laba ini maksudnya dengan cara membandingkan dengan pusat laba yang lain. Menurut Martono (2002:213)

“ suatu pusat laba dikatakan lebih efisien dari pusat laba yang lainnya apabila kedua pusat laba menggunakan input yang sama tetapi menghasilkan output yang berbeda. Dalam hal ini pusat laba yang menghasilkan output yang lebih besar dianggap lebih efisien. Dapat juga dikatakan bahwa suatu pusat laba dikatakan lebih efisien daripada pusat laba yang lain apabila output yang dihasilkan sama tetapi input yang digunakan lebih sedikit”.

Agar pusat laba dapat tercapai, para manajer harus terlebih dahulu menetapkan program peningkatan efisiensi yang dituangkan dalam anggaran.

1.2. POKOK BAHASAN

Apa peranan anggaran pada pusat laba sebagai alat pengendalian bagi manajemen?

1.3. TUJUAN PEMBAHASAN

Tujuan penyusunan anggaran ini adalah untuk mengetahui peranan anggaran pusat laba dalam mengendalikan kinerja manajer. Pengendalian atas kinerja dilakukan pada perusahaan desentralisasi karena pada perusahaan desentralisasi pusat laba baru dapat diterapkan. Aspek-aspek yang diperlukan untuk mengetahui peranan anggaran pusat laba dalam mengendalikan manajemen adalah menjabarkan *what, who, when, why, and how to control manajemen?*



3. Sebagai alat pengawasan kerja, maksudnya adalah anggaran yang ada dijadikan tolak ukur, untuk menilai kinerja aktual dari apa yang dilakukan oleh manajer.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan *budget* secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:

1. Faktor-faktor *intern*, yaitu data, informasi yang ada atau terdapat dalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut berupa:

- a. Penjualan tahun yang lalu.
- b. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
- c. Tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, baik jumlahnya maupun keahlian masing masing tenaga kerja.
- d. Modal kerja yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Faktor-faktor *ekstern*, yaitu data, informasi yang ada atau terdapat diluar perusahaan, yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

- a. Keadaan pesaing.
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c. Tingkat penghasilan masyarakat.
- d. Tingkat pendidikan masyarakat.
- e. Tingkat persebaran penduduk.
- f. Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.

Jadi anggaran di sini diperlukan oleh perusahaan, agar perencanaan dan pengendalian dapat berjalan lebih efisien dan efektif.

2.2. PENGENDALIAN MANAJEMEN

Anggaran merupakan alat pengendalian yang bermanfaat, namun untuk mengevaluasinya harus diperhatikan dua hal, yaitu: membandingkan antara yang dianggarkan dengan hasil di lapangan dan mempertimbangkan dampak anggaran itu terhadap perilaku manusia. Hansen and Mowen (1997: 365-374) menyatakan bahwa Pengendalian disini merupakan alat untuk mencapai sasaran. Pengendalian itu menjaga agar para manajer

dan karyawan jangan sampai pergi kearah yang tidak diinginkan. Untuk itu diperlukan anggaran yang menjadikan perusahaan memiliki kemampuan untuk menghitung biaya yang diharapkan selama rentang aktivitas atau dapat disebut juga sebagai anggaran fleksibel. Sedangkan untuk tingkat aktivitas yang sudah ditentukan dapat juga disebut sebagai anggaran statis. Jadi anggaran fleksibel memberikan kemampuan untuk menilai tingkat efisiensi dan kinerja dari manajer itu sendiri. dan anggaran statis juga penting karena untuk mempesentasikan apa yang diinginkan oleh perusahaan.

Pengendalian juga dapat dilihat dari dimensi perilaku penganggaran. Anggaran seringkali dijadikan untuk menilai kinerja aktual dari para manajer. *Reward* yang diberikan oleh perusahaan untuk manajer yang kinerjanya bagus, biasanya adalah dalam bentuk bonus, kenaikan gaji dan promosi. Karena hidup manajer tergantung dari anggaran maka anggaran memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku mereka. Perilaku positif dapat terjadi jika tujuan manajer dapat selaras dengan tujuan perusahaan, atau dapat juga disebut sebagai keselarasan tujuan (*goal congruence*). Jadi saat terciptanya keselarasan tujuan dapat dikatakan bahwa pengendalian tersebut telah berhasil. Ciri dari keselarasan tujuan ini adalah:

1. Insentif moneter dan non moneter, maksudnya adalah hal yang digunakan oleh perusahaan untuk mempengaruhi manajer untuk mengerahkan kemampuan terbaiknya dalam mencapai tujuan perusahaan disebut insentif. Insentif moneter adalah pengendalian yang dilakukan dengan mengkaitkan kinerja berdasarkan anggaran dengan kenaikan gaji dan bonus. Dan pemecatan adalah sanksi yang paling akhir untuk kinerja yang buruk. Sedangkan insentif nonmoneter termasuk seperti penambahan tanggung jawab, otonomi, promosi.
2. Penganggaran partisipatif. Pada penganggaran ini, manajer diberi kesempatan untuk menyusun anggaran. Hal ini dapat memberikan rasa tanggung jawab kepada manajer bawahan dan mendorong timbulnya

keaktivitas. Karena para manajer bawahan yang menciptakan anggaran, maka besar kemungkinan tujuan anggaran dapat selaras dengan tujuan individu dan ini memicu tingginya keselarasan tujuan. Pada penganggaran partisipatif ini, terdapat tiga masalah potensial, yaitu penetapan standar yang terlalu tinggi atau terlalu rendah, memasukkan *slack* anggaran, partisipasi semu. Oleh karena itu dalam menyusun memang diserahkan pada manajer bawahan, tetapi disetujui atau tidak itu tergantung dari keputusan manajer puncak.

Menurut C. Martono (2002:231) menyatakan bahwa tujuan dari system pengendalian manajemen adalah untuk membantu manajemen didalam mengalokasikan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan. hal itu dapat mengendalikan semua personil agar tidak menyimpang dari tujuan semula. Tindakan untuk menghindari penyimpangan itu disebut dengan pengendalian. Jadi pengendalian manajemen adalah alat bagi manajer untuk berinteraksi dengan bawahannya.

Karakteristik dari pengendalian manajemen dapat dibagi menjadi empat komponen, yaitu:

1. *Detector*, yaitu suatu alat pengukur yang mengidentifikasi apa yang sebenarnya terjadi dalam system yang dikendalikan.
2. *Assessor*, yaitu suatu alat yang menentukan signifikansi apa yang terjadi. Biasanya signifikansi dinilai dengan membandingkan apa yang benar-benar terjadi dengan standar atau ekspektasi dari apa yang seharusnya terjadi.
3. *Effector*, adalah suatu perangkat (*feedback*) yang mengubah perilaku jika assessor menghendakinya.
4. Jaringan komunikasi, adalah yang menyebarluaskan informasi diantara *detector* dan *assessor* dan antara *assessor* dengan *effector*.

Pada sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Struktur pengendalian manajemen diuraikan berdasarkan atas unit dalam suatu organisasi dan sifat informasi yang mengalir diantara unit-unit tersebut. Pada Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai

macam pusat tanggungjawab. Sedangkan proses pengendalian manajemen menjelaskan dalam bentuk apa saja yang dilakukan para manajer atas informasi tersebut. Hal itu melibatkan komunikasi dan interaksi informal dikalangan manajer dan karyawan, seperti memo, rapat, pecakapan bahkan melalui isyarat. Dan ada juga komunikasi formal, meliputi tahap pemrograman, penganggaran, operasi dan pengukuran serta pelaporan dan analisis yang saling terkait.

Hubungan antara anggaran pada pusat laba dengan informasi akuntansi sangat erat hubungannya, karena informasi akuntansi digunakan untuk pencatatan secara sistematis tentang pelaksanaan budget. Dengan demikian akuntansi menyajikan data realisasi dari budget tersebut. Data tersebut yang nantinya akan dibandingkan dengan taksiran budget itu sendiri. Jadi nantinya akan dapat diketahui apakah manager pusat laba sudah menjalankan kegiatan atau program dalam budget atau tidak. Dengan demikian akuntansi sangat menunjang pengawasan kerja dari budget pusat laba.

2.3. Pusat Laba

Sebelum kita mempelajari apa yang di maksud dengan pusat laba, pertama-tama kita harus mengetahui apa yang di maksud dengan pusat pertanggungjawaban. Hal ini dimaksudkan agar kita lebih paham dan mengerti asal mula dari pusat laba, karena dalam pusat pertanggungjawaban itu termasuk juga membahas tentang pusat laba.

Menurut Anthony dan vijay govindarajan (2000:111-295) menyatakan bahwa pusat-pusat pertanggungjawaban dilihat dari masukan dan keluarannya dapat dibagi menjadi empat, yaitu: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi.

1. Pada pusat pendapatan, output yang diukur dalam bentuk uang, yang dimana pada hakikatnya pusat pendapatan merupakan unit-unit pemasaran atau penjualan yang tidak memiliki wewenang untuk

menetapkan harga jual dan tidak bertanggung jawab atas harga pokok penjualan.

2. Pusat biaya adalah pusat dimana seluruh input diukur dalam bentuk jumlah uang, namun output tidak diukur dengan cara yang sama. Ada dua macam pusat biaya, yaitu: pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Pusat biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diperkirakan dengan keandalan rasional. Sedangkan pusat biaya kebijakan meliputi unit-unit administrative dan pendukung (seperti akuntansi, hukum, hubungan masyarakat, sumber daya manusia), operasi-operasi penelitian dan pengembangan dan semua aktivitas pemasaran yang outputnya tidak bisa diukur dengan uang.
3. Pusat laba adalah salah satu pertanggungjawaban yang kinerja financial perusahaan diukur dalam lingkup laba (selisih antara pendapatan dengan biaya) jadi dalam pusat laba para manajer bertanggung jawab atas penghasilan maupun biaya. Manfaat dari pusat laba adalah kualitas keputusan dapat meningkat karena keputusan tersebut dibuat oleh manajer yang paling dekat dengan titik keputusannya, manajemen kantor pusat bebas dari pengambilan keputusan harian sehingga dapat lebih berkonsentrasi pada hal-hal yang lebih luas. karena pusat-pusat laba hampir mirip dengan perusahaan *independent*, mereka dapat menjadi tempat pelatihan bagi manajer untuk menjadi pemimpin menggantikan pimpinan puncak. Tetapi dalam pusat laba juga ada permasalahannya, yaitu: pengambilan keputusan yang terdesentralisasi akan memaksa *top* manajemen untuk lebih mengandalkan laporan pengendalian manajemen dari pada wawasan pribadinya, ini dapat mengakibatkan hilangnya pengendalian, jika manajemen kantor pusat memiliki informasi yang lebih bagus daripada manajemen pusat laba, keputusan yang diambil pada tingkat tersebut akan berkurang, para general manajer yang kompeten dapat hilang dari organisasi fungsional karena tidak adanya kesempatan yang

cukup untuk mengembangkan keahliannya dalam *general management*. Untuk mengevaluasi pusat laba, dapat menggunakan dua pengukuran profitabilitas, yaitu pengukuran kinerja manajemen yang berfokus pada hasil kerja manajemen, dan ukuran kinerja ekonomis yang berfokus pada kinerja pusat laba sebagai suatu entitas ekonomi. Untuk mengukur pendapatan pada dua atau lebih pusat laba dalam satu perusahaan, cara yang paling adil adalah dengan menggunakan *transfer pricing*. *Transfer pricing* adalah harga jual yang terjadi antara unit-unit bisnis dalam satu perusahaan, yang dimana penetapan harganya berdasarkan harga pasar.

4. Pusat investasi adalah pusat pertanggungjawaban yang prestasi manajernya di ukur berdasarkan laba yang diperoleh dari investasi yang dilakukan dengan metode *ROI* dan *EVA*. *ROI* adalah ratio perbandingan. Pembandingnya adalah pendapatan yang dilaporkan dalam laporan keuangan. Dan penyebutnya adalah aset yang digunakan. Sedangkan *EVA* adalah jumlah uang, bukan ratio. Yang didapat dari laba bersih operasi dikurangi beban modal (*capital charge*).