

BAB I

PENDAHULUAN

I.A. Alasan Pemilihan Judul

Perusahaan merupakan suatu badan usaha yang umumnya bertujuan untuk memperoleh laba baik itu perusahaan jasa, dagang maupun industri. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan mengusahakan efektivitas dan efisiensi. Pihak manajemen harus membuat perencanaan tentang kegiatan yang dilakukan pada masa yang akan datang serta melakukan pengawasan terhadap perencanaan yang dibuat dan pelaksanaannya. Salah satu alat yang baik dalam perencanaan dan pengawasan adalah dengan menyusun anggaran.

Dalam melaksanakan kegiatannya, perusahaan selalu menghadapi berbagai masalah. Salah satu diantaranya adalah bagaimana perusahaan dapat beroperasi dengan sebaik mungkin, sehingga akan tercapai keuntungan maksimal. Dalam perusahaan, aktivitas-aktivitas yang dilakukan tiap bagian dalam perusahaan tidak terlepas dari unsur biaya didalamnya. Besar kecilnya biaya operasi akan berpengaruh langsung pada perhitungan rugi laba yang diperoleh pada akhir periode. Dimana semakin besar biaya operasinya akan mengakibatkan semakin kecil laba, demikian sebaliknya semakin kecil biaya operasinya semakin besar laba yang akan diperoleh.

Berdasarkan uraian di atas maka perusahaan perlu melakukan penganggaran terlebih dahulu dalam rangka mengantisipasi penyimpangan biaya. Anggaran merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi perusahaan. Dalam fungsi perencanaan, anggaran direncanakan dan disusun untuk menjadi satu pedoman kerja dari seluruh kegiatan yang akan dilaksanakan, dan di dalam pengawasan, anggaran akan menjadi standar atau tolak ukur yang akan dibandingkan dengan hasil sesungguhnya yang dicapai dari pelaksanaan kegiatan. Hasil dari perbandingan ini akan digunakan untuk menilai apakah kegiatan perusahaan telah berjalan dengan semestinya.

Anggaran merupakan salah satu unsur dari sistem pengawasan, maka anggaran dapat digunakan untuk menciptakan pengawasan yang lebih baik. Kegagalan membuat anggaran yang baik pada perusahaan dapat menyebabkan terganggunya kegiatan perusahaan, sehingga sasaran yang telah ditetapkan tidak dapat dicapai. Agar anggaran yang telah direncanakan dapat terealisasi, maka perlu disertai dengan pengendalian (pengawasan) yang baik. Pengawasan berfungsi untuk menjamin aktivitas yang dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan dan dapat berjalan seperti yang telah direncanakan.

Darsono Prawironegoro mengemukakan, **“Anggaran ialah 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.”¹

Anggaran yang disusun oleh manajemen dalam jangka satu tahun akan membawa perusahaan dalam kondisi tertentu yang diperhitungkan. Maka timbul pertanyaan, mungkinkah perusahaan dijalankan hanya berdasarkan anggaran yang dibuat, tidak berdasarkan program jangka panjang perusahaan dan mungkinkah manajemen hanya menyusun laporan anggaran tahunan, namun tidak menyusun program jangka panjang perusahaan.

Perusahaan sering menghadapi masalah diantaranya dalam pengawasan anggaran, apabila terjadi varians atau selisih antara realisasi lebih besar dari anggaran maka perusahaan akan mengalami kerugian.

Melihat pentingnya anggaran biaya operasi dalam mencapai tujuan perusahaan, dan untuk mengetahui benar tidaknya perusahaan hanya membuat anggaran tanpa membuat program kerja jangka panjang perusahaan. Maka perlu dilakukan suatu studi tentang anggaran yang berjudul: **“Anggaran Biaya Operasi Sebagai Alat Pengawasan Pada PT. SEMPURNA JAYA LAJU”**

I.B. Rumusan Masalah

¹ Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Pertama, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2008, hal. 2.

Setiap perusahaan yang sedang melakukan kegiatannya tidak mungkin tidak berhadapan dengan suatu masalah dan setiap perusahaan tentu memiliki masalah yang berbeda-beda meskipun masalah tersebut sangat berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Husaini Usman, **“Masalah ialah kesenjangan antara sesuatu yang diharapkan (das sollen) dengan suatu kenyataan (das sein).”**²

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada PT. Sempurna Jaya Laju, ternyata salah satu masalah yang ditemukan adalah: **“Terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan antara anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional pada tahun 2009.”**

I.C. Hipotesa

Hipotesa adalah jawaban sementara atau dugaan sementara terhadap masalah yang dihadapi. Jawaban sementara ini masih harus dibuktikan kebenarannya melalui fakta-fakta yang dikumpulkan. Hipotesa sangat penting sebagai petunjuk dalam pengumpulan dan analisa data yang diperlukan, disamping dapat juga dipergunakan sebagai alat untuk menghubungkan antara data yang satu dengan yang lainnya dalam penelitian.

²Husaini Usman, **Metodologi Penelitian Sosial**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 16.

Dalam pengertian lain menurut Mudrajad Kuncoro, **“Hipotesis adalah suatu penjelasan sementara tentang perilaku, fenomena, atau keadaan tertentu yang telah terjadi atau akan terjadi.”**³

Sedangkan menurut Moh. Nazir, **“Hipotesa adalah pernyataan yang diterima secara sementara sebagai suatu kebenaran sebagaimana adanya, pada saat fenomena dikenal dan merupakan dasar kerja serta panduan dalam verifikasi.”**⁴

Adapun hipotesis yang dapat dikemukakan sehubungan dengan masalah yang timbul adalah:

1. Adanya kesalahan dalam penyusunan proyeksi anggaran gaji karyawan yang tidak sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya yang disebabkan oleh faktor-faktor eksternal.
2. Terdapat beberapa kegiatan yang tidak dianggarkan sebelumnya.

I.D. Luas dan Tujuan Penelitian

Mengingat ruang lingkup penelitian pada barang sangat luas dan kompleks, maka pembahasan perlu diadakan pembatasan. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesimpangsiuran pembahasan terhadap masalah yang diteliti. Penelitian ini dibatasi hanya pada masalah anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan pada PT.

SEMPURNA JAYA LAJU

³ Mudrajad Kuncoro, **Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi**, Erlangga, Jakarta, 2003, hal. 47.

⁴ M. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam, Ghalia Indonesia, Jakarta, 2005, hal. 151.

Adapun tujuan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya operasi telah berfungsi dengan baik sebagai alat pengawasan pada PT. SEMPURNA JAYA LAJU
2. Untuk mengaplikasikan pengetahuan teoritis yang diperoleh penulis dari bangku kuliah dan literatur-literatur lainnya pada suatu perusahaan.
3. Untuk menguji kebenaran dari hipotesis yang telah dirumuskan di atas dengan melakukan penelitian untuk mencari sebab-sebab terjadinya masalah tersebut.

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi penulis, menambah pengetahuan dan wawasan tentang aplikasi ilmu dan teori manajemen, khususnya mengenai anggaran sehubungan dengan fungsinya sebagai alat pengawasan biaya operasional.
2. Bagi perusahaan, sebagai masukan atau sumbangan pemikiran kepada manajemen perusahaan dalam hal menganggarkan biaya operasi sebagai alat pengawasan dalam perusahaan tersebut.
3. Bagi pihak lain, sebagai bahan masukan dan perbandingan untuk penelitian sejenis.

I.E. Metode Penelitian dan Pengumpulan Data

Metode penelitian yang dilakukan penulis dalam penulisan skripsi ini adalah:

1. Penelitian Perpustakaan

Yaitu: penelitian yang dilakukan dengan cara mencari buku-buku, tulisan-tulisan ilmiah dan bacaan lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

2. Penelitian Lapangan

Yaitu: penelitian yang dilakukan dengan mengadakan peninjauan langsung ke perusahaan dan melakukan observasi atau wawancara langsung pada pelaksanaan organisasi yang berwenang memberikan data.

Adapun metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis adalah:

1. Wawancara

Penulis melakukan wawancara dengan pihak PT. SEMPURNA JAYA LAJU khususnya bagian operasional pada perusahaan tersebut untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan penelitian.

2. Dokumentasi

Penulis melakukan pengumpulan data atau pengambilan data dari laporan-laporan yang sudah diolah sebelumnya oleh bagian administrasi perusahaan sehingga langsung diperoleh dari sumbernya.

Adapun data yang dibutuhkan dalam penulisan ini adalah:

- a) Anggaran biaya operasional pada tahun 2009
- b) Realisasi biaya operasional pada tahun 2009
- c) Sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi perusahaan

I.F. Metode Analisa

Dalam menganalisa data dan informasi yang diperoleh baik secara kepustakaan maupun dari lapangan untuk membuktikan kebenaran hipotesa, penulis menggunakan metode deskriptif dan metode deduktif.

1. Metode Deskriptif

Menurut M. Nazir, **“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuan dari penelitian deskriptif ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antarfenomena yang diselidiki.”**⁵

2. Metode Deduktif

⁵ **Ibid.**, hal 54

Menurut M. Nazir, “Alasan deduktif adalah cara memberi alasan dengan berpikir dan bertolak dari pernyataan yang bersifat umum dan menarik kesimpulan yang bersifat khusus atau spesifik.”⁶

BAB II

URAIAN TEORITIS

II.A. Pengertian Anggaran dan Jenis-jenis Anggaran

Anggaran merupakan suatu perencanaan kegiatan yang dinyatakan dalam satuan uang (moneter) untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu sebelum anggaran disusun terlebih dahulu harus meneliti dan memperhatikan semua faktor-faktor yang berkaitan dengan anggaran. Sehingga anggaran yang disusun dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat bantu untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut.

Anggaran dan proses anggaran merupakan dua hal yang sangat berkaitan dengan aspek manajemen. Dan karena pada umumnya tujuan akhir dari suatu perusahaan adalah memperoleh keuntungan atau profit maka anggaran perusahaan juga sering disebut sebagai: *Business Budget, Profit Planning and Control*,

⁶ **Ibid.**, hal 162

Comprehensive Budgeting, Managerial Budgeting, dan Business Budgeting and Control.

Untuk lebih jelasnya pengertian dari anggaran, maka berikut ini dikemukakan pendapat dari beberapa ahli diantaranya :

M. Nafarin mengemukakan bahwa: “ **Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.**”⁷

Sedangkan William dan Milton mengemukakan bahwa: “**Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen.**”⁸

Dari pengertian tersebut bahwa, suatu anggaran (*budget*) mempunyai empat unsur, yakni:

1. Rencana

Yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang dilakukan di suatu waktu yang akan datang. *Budget* yang merupakan suatu rencana mempunyai spesifikasi-spesifikasi khusus yang disusun secara sistematis yaitu mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter.

2. Meliputi seluruh kegiatan usaha

⁷ M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta, 2004, hal.12

⁸ William K. Carter and Milton F. Usry, **Cost Accounting, Akuntansi Biaya**, Ahli Bahasa, Krista, Edisi 13, Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal. 13.

Yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi empat komponen:

- 1) Kegiatan pemasaran (*marketing*)
- 2) Kegiatan produksi (*producing*)
- 3) Kegiatan administrasi (*administration*)
- 4) Kegiatan yang berhubungan dengan personalia (*personel*)

3. Dinyatakan dalam unit moneter

Yaitu unit atau satuan yang dapat ditetapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Di Indonesia satuan moneter yang dalam rupiah kecuali melalui kesepakatan antara pihak-pihak yang berkepentingan.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk waktu yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang terjadi serta apa yang dilakukan diwaktu yang akan datang.

Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu (periode) budgeter dikenal dengan ada dua macam yaitu:

- a. Budget Strategis (*Strategic Budget*) ialah *budget* yang berlaku untuk jangka panjang yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun).
- b. Budget Taksis (*Tactical Budget*) ialah *budget* yang berlaku untuk jangka pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang.

Disamping itu Hanif dan Darsono mendefinisikan anggaran sebagai berikut: “ **Proses penetapan anggaran (*budgetting*) merupakan rangkaian proses pengendalian manajemen.** ”⁹

Dari definisi ini bahwa anggaran memberikan kepada manajemen proyeksi mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana dilaksanakan. Sebelum menyusun anggaran manajer diharuskan untuk memperhatikan atau menyelidiki semua faktor-faktor yang mempengaruhi rencana dan membuat rencana yang teliti berdasarkan kenyataan-kenyataan yang ada sehingga tercapai tujuan perusahaan.

Gunawan dan Marwan menyatakan bahwa definisi anggaran sebagai berikut: “***Business budget* adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis daripada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.**”¹⁰

⁹ Hanif dan Darsono Prawironegoro, **Sistem Pengendalian Manajemen Konsep dan Aplikasi**, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2009, hal. 115.

¹⁰ Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Buku Satu, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2003, hal. 8

Berdasarkan pengertian tersebut dapat dibuat kesimpulan bahwa anggaran (*business budget*) sebagai berikut :

1. *Business budget* bersifat formal yang artinya disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. *Business budget* bersifat sistematis karena disusun dengan cara berurutan dan berdasarkan logika.
3. Setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab mengambil keputusan, sehingga anggaran adalah hasil pengambilan keputusan manajer yang didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu.
4. Keputusan yang diambil oleh manajer merupakan realisasi dari fungsi manajer yakni fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Pada dasarnya anggaran merupakan proyeksi keadaan dari masa yang akan datang, jadi anggaran harus dihadapkan pada kenyataan yang ada pada saat pelaksanaannya. Anggaran disusun melalui analisa yang cermat berdasarkan data periode yang lalu, yang mencerminkan tindakan-tindakan terperinci yang digunakan sebagai pedoman kerja untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang dan juga sebagai dasar penilaian atau pelaksanaan.

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela, anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut;

1. Menurut jangka waktu :

- a. Anggaran jangka pendek, merupakan anggaran yang disusun dalam jangka waktu di bawah satu tahun.
- b. Anggaran jangka panjang, merupakan anggaran yang disusun lebih dari satu tahun, anggaran ini sangat dibutuhkan sebagai acuan penyusunan anggaran jangka pendek.

2. Menurut bidangnya :

- a. Anggaran operasional, merupakan anggaran yang berisi tentang rencana kegiatan operasional perusahaan yang terdiri dari anggaran penjualan, anggaran biaya pabrikasi, anggaran beban komersil dan anggaran laporan laba rugi.
- b. Anggaran keuangan, merupakan anggaran yang disusun berkaitan dengan anggaran kas, anggaran piutang, anggaran hutang dan anggaran neraca.

3. Menurut kemampuan menyusun :

- a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun lengkap, anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang secara lengkap dan terperinci.
- b. Anggaran partial, merupakan anggaran yang disusun bagian per bagian dari setiap jenis anggaran.

4. Menurut dasar penyusunannya :

- a. Anggaran variable, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan kisar (interval) dari kapasitas tertentu, atau dengan kata lain anggaran yang disusun disesuaikan pada tingkat aktivitas tertentu.
- b. Anggaran statis, merupakan anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kapasitas tertentu.¹¹

II.B. Fungsi dan Manfaat Anggaran

Anggaran yang disusun dalam rencana bisnis dan digunakan dalam perusahaan mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Agar tujuan perusahaan tercapai maka fungsi-fungsi manajemen tersebut harus saling mendukung. Pada dasarnya anggaran merupakan fungsi yang sama dengan fungsi manajer perusahaan terutama dalam fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

1. Fungsi perencanaan terdiri dari :
 - a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan studi penelitian.
 - b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah atau kegiatan yang paling menguntungkan.
 - c. Membantu atau menunjang kebijaksanaan (*policies*) perusahaan.
 - d. Menentukan tujuan perusahaan.
 - e. Membantu menstabilkan kesempatan yang tersedia.

¹¹ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya Tingkat Lanjut : Kajian Teori dan Aplikasi**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama : Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 1.

- f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara efektif.
2. Fungsi koordinasi terdiri dari :
- a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.
 - b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.
 - c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan.
 - d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi.
3. Fungsi pengawasan terdiri dari :
- a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran.
 - b. Untuk mencegah pemborosan-pemborosan, inilah yang merupakan tujuan yang sebenarnya yang paling umum dalam penyusunan anggaran.

Menurut M. Nafarin terdapat beberapa manfaat dari anggaran, antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.**
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.**
- c. Dapat memotivasi pegawai.**
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.**
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.**
- f. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.**

g. Alat pendidikan bagi para manajer.¹²

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, walaupun begitu banyak mamfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, akan tetapi terdapat beberapa kelemahan yang membatasinya, antara lain:

- 1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.**
- 2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.**
- 3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.**
- 4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.¹³**

II.C. Pengertian dan Langkah-langkah Pengawasan

¹² M. Nafarin, **Op.Cit.**, hal. 15

¹³ Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Op.Cit.**, hal. 53.

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan paling akhir, namun bukan berarti bahwa fungsi ini kalah pentingnya dari fungsi-fungsi yang lain. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan telah dilaksanakan dengan efektif.

Menurut T. Hani Handoko pengertian pengawasan adalah sebagai berikut:

“Pengawasan anggaran (budget control) adalah suatu sistem penggunaan bentuk-bentuk sasaran yang telah ditetapkan dalam suatu anggaran untuk mengawasi kegiatan-kegiatan manajerial, dengan melakukan perbandingan pelaksanaan nyata dan pelaksanaan yang direncanakan.”¹⁴

Pengawasan atau pengendalian adalah usaha untuk mengukur atau mengoreksi/menyesuaikan pelaksanaan dengan rencana yang telah ditentukan terlebih dahulu, dengan tujuan untuk menghindari pemborosan dan penyelewengan serta meningkatkan hasil guna, sehingga kerugian yang mungkin terjadi dapat ditekan seminimal mungkin.

Hal tersebut menunjukkan adanya suatu proses atau perbandingan antara hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk melihat apakah realisasi yang telah terjadi dalam perusahaan sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

¹⁴ T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Kedelapanbelas, Yogyakarta, BPFE, 2003, hal. 378.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengawasan terdiri dari suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah yang bersifat umum yaitu:

1. Menetapkan alat pengukur (standar)
2. Mengadakan evaluasi (evaluasi)
3. Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi)

Pengawasan biaya yang efektif mempunyai dua aspek yaitu:

1. Pengawasan operasional
2. Pengawasan akuntansi

Pengawasan operasional adalah pengawasan yang dilakukan pimpinan perusahaan yang mencakup kegiatan (operasi) perusahaan. Namun dengan berkembangnya perusahaan, bila sasaran hendak dicapai pengawasan operasi tidak memadai lagi, oleh karena itu pengawasan operasi perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

Pengawasan akuntansi adalah pengawasan yang dilakukan melalui prosedur-prosedur akuntansi, pencatatan-pencatat. Karena sasaran produk tertuju pada pengelompokan biaya, maka perhatian yang lebih besar tertuju pada pengawasan akuntansi.

II.D. Tujuan dan Manfaat Pengawasan

Tujuan utama pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan sesuai dengan kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka

pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang ditekankan. Tahapan berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana. Sehingga dapat diambil tindakan-tindakan yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan yang terjadi. Oleh karenanya agar pengawasan itu benar-benar efektif, yang artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan. Pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut.

Sesuai dengan tujuannya maka pengawasan juga mempunyai fungsi/manfaat bagi suatu organisasi perusahaan, yaitu:

- 1. Penetapan standar pelaksanaan**
- 2. Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan**
- 3. Pengukuran pelaksanaan (realisasi) dan membandingkan dengan standar yang telah ditetapkan**
- 4. Pengambilan tindakan koreksi yang diperlukan bila pelaksanaan menyimpang dari standar.¹⁵**

Disamping itu, ada beberapa faktor yang membuat suatu pengawasan diperlukan oleh setiap perusahaan, yaitu:

¹⁵ **Ibid**, hal. 26

1. Perubahan lingkungan organisasi

Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi sehingga mampu menghadapi tantangan dan memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, maka semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

3. Kesalahan-kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan tersebut sebelum menjadi kritis.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasi wewenang

Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.¹⁶

II.E. Prosedur Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya di dalam sebuah perusahaan pihak yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya biasanya ada di tangan pimpinan tertinggi. Namun demikian

¹⁶ **Ibid**, hal. 366-367

tugas tersebut tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan perusahaan, tetapi dapat juga didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan.

Pada garis besarnya mekanisme penyusunan anggaran berjalan secara paralel dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab operasional yang tercermin dalam bagan organisasi perusahaan dan umumnya pengarahannya dan keputusan penyusunan anggaran didelegasikan kepada Komite Anggaran (dalam literatur lain disebut dengan istilah Komisi Anggaran atau Panitia Anggaran), yang berkewajiban membuat laporan langsung kepada manajemen tingkat atas.

Pada perusahaan yang relatif kecil penyusunan anggaran didelegasikan kepada bagian akuntansi, karena perusahaan yang relatif kecil kegiatannya tidak kompleks, tetapi sederhana dengan ruang lingkup terbatas. Tugas penyusunan anggaran diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian perusahaan.

Sedangkan penyusunan anggaran yang didelegasikan pada panitia anggaran, jasanya diperuntukkan bagi perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena perusahaan besar kegiatannya cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas. Bagian akuntansi tidak mampu lagi untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan. Oleh karena itu tugas penyusunan anggaran perlu melibatkan semua unsur yang

mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan yang duduk dalam panitia anggaran tersebut.

Tim penyusun anggaran ini biasanya dipimpin oleh salah seorang pemimpin perusahaan (misalnya wakil direktur) dengan anggota-anggota yang mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pembelanjaan serta bagian personalia. Di dalam panitia anggaran diadakan pembahasan-pembahasan rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang disusun merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan ini sangat penting agar pelaksanaan nanti didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan demikian memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik. Dengan adanya penyusunan anggaran oleh panitia anggaran, maka jelas akan terlibat adanya unsur-unsur yang penting dalam program anggaran, yaitu peran serta bagian-bagian dalam menentukan perencanaan kerja yang hendak dilaksanakan demi terwujudnya tujuan perusahaan.

Anggaran yang disusun oleh bagian akuntansi maupun panitia anggaran masih merupakan rancangan atau usulan anggaran. Rancangan anggaran inilah yang diserahkan pada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta diterapkan sebagai anggaran definitif.

Anggaran mencerminkan suatu komitmen dari pembuatnya dengan

atasannya. Oleh karena itu, anggaran menjadi tolak ukur (*benchmark*) dimana kinerja aktual kelak akan dibandingkan terhadapnya. Komitmen dapat berubah bila asumsi-asumsi yang mendasarinya juga berubah, namun demikian, anggaran merupakan titik awal yang paling baik dalam menilai kinerja. Anggaran menetapkan pertanggungjawaban pada setiap pusat tanggung jawab di organisasi.

Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan tersebut dan dimungkinkan pula untuk diadakan pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang diserahi tugas untuk menyusun perancangan anggaran tersebut. Setelah pembahasan tersebut maka rancangan anggaran definitif yang dianggarkan akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja.

Dalam hal keanggotaan panitia anggaran, disamping salah seorang Direksi, Manajer Pemasaran, Manajer Produksi, Manajer Keuangan dan Bagian Umum dan Administrasi serta Manajer Personalia, dapat juga diminta bantuan dari Bagian Statistik dan Analisa Ekonomi untuk membantu menyusun perkiraan tentang kondisi ekonomi untuk tahun-tahun yang akan datang. Demikian pula Bagian Akuntansi dibutuhkan keahliannya untuk menyusun biaya standar yang sangat mempermudah penyusunan anggaran. Sesungguhnya pekerjaan di dalam penyusunan anggaran dilakukan pada masing-masing bagian. Rapat-rapat komisi anggaran lebih banyak bersifat koordinatif yang berfungsi membentuk keserasian pendapat.

Cara penyusunan anggaran yang paling baik adalah penyusunan anggaran berdasarkan biaya standar, karena biaya standar ditetapkan melalui pendekatan secara ilmiah yang didahului dengan analisa dan penelitian yang teliti sehingga dimungkinkan untuk mengadakan perencanaan dan pengawasan sebaik-baiknya. Dengan penggunaan anggaran dan biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran.

Jangka waktu anggaran bukanlah untuk selama-lamanya, melainkan dalam suatu jangka waktu tertentu. Pembatasan jangka waktu dimaksudkan agar anggaran itu dapat mengikuti perkembangan zaman.

Pada umumnya perusahaan menyusun anggaran untuk jangka waktu satu tahun untuk selanjutnya diperinci secara triwulan dan bulanan. Jangka waktu anggaran tiap-tiap perusahaan berbeda karena penyusunan anggaran tergantung pada tujuan anggaran dan unsur ketidakpastian pada masa yang akan datang. Untuk pemilihan jangka waktu anggaran harus dipertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan baik yang bersifat intern maupun bersifat ekstern.

II.F. Anggaran Biaya Operasional

Anggaran yang baik dalam penyusunannya didasarkan pada standar dan taksiran-taksiran serta taksiran ini juga berdasarkan pada data historis dan data aktual yang tersedia dengan penilaian dan keputusan yang matang.

Susunan anggaran yang paling baik adalah penyusunan berdasarkan biaya standar, karena biaya standar ditetapkan melalui pendekatan secara ilmiah yang didahului dengan analisa dan penelitian yang diteliti sehingga dimungkinkan untuk mengadakan perencanaan dan pengawasan sebaik-baiknya. Dengan penggunaan anggaran dan biaya standar bersama-sama, maka biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran.

Biaya operasional dibagi ke dalam dua golongan besar, yaitu biaya penjualan atau pemasaran dan biaya umum dan administrasi.

Anggaran biaya penjualan

Menurut Indriyo dan M. Najmudin yang dimaksud dengan Anggaran Biaya Penjualan adalah :

“Anggaran yang merencanakan secara rinci biaya-biaya penjualan yang akan dikeluarkan pada suatu periode yang akan datang. Biaya penjualan atau sering juga disebut biaya distribusi adalah semua biaya yang dikeluarkan dalam rangka menyampaikan barang kepada konsumen.”¹⁷

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa bilamana perusahaan membagi bagian penjualannya menjadi beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya penjualan dari masing-masing bagian tersebut juga harus diperinci dan juga dipisahkan secara jelas.

¹⁷ Indriyo Gitosudarmo dan Mohamad Najmudin, **Anggaran Perusahaan : Teori dan Soal Jawab**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta, 2003, hal. 187.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti, **“anggaran penjualan ialah rencana pendapatan (*revenue*) perusahaan dalam kurun waktu satu tahun atau lebih”**.¹⁸ Sedangkan menurut Bastian Bustami dan Nurlela, **“anggaran penjualan adalah anggaran yang direncanakan lebih terperinci tentang penjualan perusahaan selama periode dimasa datang, yang di dalam menggambarkan jenis, kuantitas, harga jual, waktu dan wilayah pemasaran dari produk yang dijual”**.¹⁹

Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan, antara lain :

1. Bagian Promosi, yang menangani urusan kegiatan promosi, baik dengan pengiklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), kontak penjualan pribadi (*personal selling*) maupun publisitas (*publicity*).
2. Bagian Transaksi dan Bagian Ekspedisi (transportasi), yang menangani urusan transaksi dengan para pembeli atau langganan.
3. Bagian Purna Jual, yang menangani urusan pelayanan purna jual (*after sales service*).
4. Bagian Pengembangan dan Penelitian Pasar, yang menangani urusan-urusan penelitian pasar, baik penelitian kualitatif maupun penelitian penjualan.

¹⁸ Darsono P, dan Ari Purwanti, M, **Op. Cit.**, hal. 15.

¹⁹ Bastian Bustami dan Nurlela, **Op. Cit.**, hal. 8.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Penjualan

Taksiran-taksiran yang cukup akurat yang termuat dalam suatu anggaran akan membuat anggaran tersebut berfungsi dengan baik. Untuk itu diperlukan data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan anggaran.

Dalam anggaran biaya penjualan ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, antara lain :

1. Anggaran Penjualan, jumlah penjualan yang besar akan mengakibatkan peningkatan kesibukan-kesibukan di bagian penjualan, yang secara tidak langsung akan mengakibatkan peningkatan biaya penjualan. Demikian pula berlaku untuk sebaliknya.
2. Berbagai standar yang ditetapkan oleh perusahaan yang berkaitan dengan biaya penjualan (misalnya standar pemakaian bahan-bahan tidak sama dengan apa yang dimaksud dengan pemakaian bahan-bahan baku) dalam proses produksi.
3. Sistem pembayaran upah (gaji) yang dipakai oleh perusahaan khususnya yang dibayarkan pada karyawan dibagian penjualan.

4. Metode depresiasi yang dipergunakan oleh perusahaan.
5. Metode alokasi yang dipakai oleh perusahaan untuk membayar biaya-biaya semula merupakan satu-kesatuan (biaya bersama), menjadi beberapa kelompok biaya sesuai dengan tempat dimana biaya tersebut terjadi.

Anggaran Biaya Administrasi dan Umum

Menurut Indriyo dan M. Najmudin pengertian anggaran biaya administrasi dan umum adalah :

“...*budget* yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan yang didalamnya meliputi rencana tentang biaya administrasi, jumlah biaya administrasi dan waktu (kapan) biaya administrasi tersebut terjadi dan dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya administrasi tersebut terjadi.”²⁰

Sedangkan Loran Tambunan mendefinisikan biaya umum dan administrasi atau *general and administration cost* adalah :

²⁰ M. Munandar, **Op. Cit.**, hal. 187

“mencakup semua biaya seperti gaji dan pengeluaran-pengeluaran yang lain untuk pimpinan perusahaan, biaya organisasi dan biaya pegawai dan administrasi di bahagian akuntansi umum, humas, sekretariat, dan bahagian administrasi umum serta biaya-biaya lain yang bersifat biaya organisasi menyeluruh yang tidak dapat secara logis dimasukkan sebagai biaya produksi atau biaya pemasaran.”²¹

Hal ini menggambarkan bilamana perusahaan membagi kantor administrasi menjadi beberapa bagian (departemen) maka rencana tentang biaya administrasi dari masing-masing bagian (departemen) tersebut juga dapat diperinci dan dipisahkan secara jelas.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Administrasi

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, suatu anggaran akan dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang ada di dalamnya cukup akurat, sehingga diharapkan nantinya realisasi yang terjadi tidak jauh berbeda dengan rencana yang tercakup dalam anggaran tersebut. Data dan informasi yang relevan

²¹ Loran Tambunan, **Akuntansi Biaya, Konsep, Sistem, dan Metode**, Edisi Ketiga, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2005, hal. 9.

disamping pengalaman juga sangat diperlukan sebagai faktor-faktor penaksiran yang akurat bisa dilaksanakan dalam penyusunan anggaran biaya administrasi.

Untuk lebih jelasnya, berikut akan dikemukakan faktor-faktor tersebut, yaitu :

1. Anggaran Penjualan, jumlah penjualan yang meningkat akan mengakibatkan peningkatan kesibukan di bagian administrasi. Akibatnya adalah biaya administrasi juga akan cenderung mengalami peningkatan, keadaan sebaliknya juga berlaku.
2. Anggaran Unit yang akan diproduksi, jumlah unit produksi yang besar akan meningkatkan kesibukan-kesibukan di bagian produksi (pabrik), yang secara tidak langsung akan mengakibatkan peningkatan kesibukan bagian administrasi yang selanjutnya akan meningkatkan biaya administrasi. Sebaliknya, jika unit produksi kecil berarti menurunkan biaya administrasi.
3. Berbagai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berkaitan dengan biaya administrasi.
4. Sistem pembayaran upah (gaji) yang dibayarkan kepada karyawan di bagian administrasi.
5. Metode depresiasi yang dipakai oleh perusahaan, khususnya depresiasi terhadap aktiva tetap yang ada di bagian administrasi.
6. Metode alokasi biaya yang dipakai oleh perusahaan untuk membagi biaya yang semula merupakan suatu kesatuan (biaya bersama), menjadi beberapa kelompok biaya sesuai dengan tempat dimana biaya tersebut terdapat atau dijual.

II.G. Realisasi Biaya Operasional

Laporan realisasi atau laporan prestasi merupakan laporan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, perkembangan dan efisiensi yang diharapkan dan dianggap berguna dalam menentukan hasil kerja setiap bagian dan departemen.

“laporan *budget* menunjukkan analisa perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam budget dengan angka-angka realisasi pelaksanaannya yang tercantum dalam catatan akuntansi.”²²

Terjadinya perbedaan antara biaya aktual dan anggaran dapat diakibatkan anggaran yang ditetapkan terlalu rendah atau terlalu tinggi. Apabila terjadi perbedaan yang mencolok antara rencana anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama sehingga timbul penyimpangan yang besar sekali. Hal ini akan menggambarkan bahwa fungsi penganggaran belum bekerja secara efektif guna memperoleh efisiensi yang diharapkan.

Sebuah sistem laporan anggaran yang baik mempunyai karakteristik-karakteristik sebagai berikut :

- 1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.**
- 2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi).**
- 3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.**

²² M. Munandar, **Op.Cit.**, hal. 329

4. Merupakan komitmen manajemen; bahwa manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis dan dijelaskan.²³

Dengan demikian angka-angka anggaran secara kuantitatif dianggap sangat teliti tentang rencana dan laporan realisasi yang mencakup penghasilan dan pengeluaran atau segi penerimaan biaya yang dikorbankan selama dua belas bulan menurut kebiasaan yang dipraktekkan.

Bentuk dan isi laporan realisasi harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut :

1. Laporan harus disusun sedemikian rupa sehingga sesuai dengan ruang lingkup, sifat kegiatan menurut departemen mana yang digambarkan dalam bentuk skedul tertentu sehingga mudah dimengerti oleh setiap penerimaan laporan.
2. Laporan selain mudah dimengerti tetapi juga harus sederhana, terperinci, sistematis, jelas, faktual dan komparatif.

²³ Robert N. Anthony and Vijay Govindarajan, **Management Control Systems, Sistem Pengendalian Manajemen**, Ahli Bahasa: Kurniawan Tjakrawala, Buku Dua, Salemba Empat, Jakarta, 2005, hal. 73.

3. Laporan harus disusun pada waktunya.
4. Laporan harus disusun secara terus-menerus dan periodik.
5. Laporan harus menunjukkan angka-angka perbandingan antara realisasi yang sesungguhnya dengan data pada rencana anggaran.

Dengan adanya periodisasi laporan realisasi bagi manajemen akan memudahkan pengawasan selanjutnya terhadap kemungkinan penyimpangan kerugian yang mendalam dan setidaknya dapat mengikuti perkembangan jalannya perusahaan. Informasi dan data yang diberikan melalui penyajian laporan realisasi dapat dinyatakan dalam bentuk unit moneter, fisik, kuantitas dan waktu yang sangat berguna bagi manajemen terutama dalam perkembangan dan kemajuan perusahaan.

II.H. Penyimpangan Biaya Operasional

Suatu perbandingan antara hasil realisasi atau aktual dengan rencana dan sasaran anggaran dianggap merupakan tahap pengawasan yang sangat penting. Pada setiap laporan realisasi biasanya disajikan kedua hal tersebut, sehingga dapat menggambarkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan biaya operasional. Menurut Lorant Tambunan: **“Analisa dan penilaian kinerja secara menyeluruh (*Aggregate Analysis*) dilakukn dengan membandingkan kinerja perusahaan dengan anggaran rencana perusahaan tersebut.”**²⁴

²⁴ Lorant Tambunan, **Akuntansi Manajemen, Analisa Biaya untuk Perencanaan dan Pengawasan**, Edisi Kedua: Cetakan Pertama, UHN Medan, 2003, Hal. 157

Analisis penyimpangan digunakan secara luas dalam pelaporan keuangan dan sering diaplikasikan menurut keadaan berikut:

1. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual tahun berjalan dengan hasil aktual tahun lalu, dimana tahun lalu dianggap sebagai tahun dasar.
2. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan biaya standar, dimana biaya standar dipelakukan sebagai dasar pembandingan.

Laporan Perbandingan Realisasi dan Anggaran Biaya Operasi

Laporan budget (*budget report*) yaitu laporan tentang laporan realisasi pelaksanaan budget yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara budget dengan realisasi itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang bersifat positif (menguntungkan) maupun yang bersifat negatif (merugikan), dapat diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan tersebut, sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan dan beberapa tindak lanjut (*follow up*) yang segera perlu dilakukan.²⁵

Dari defenisi tersebut dapat diuraikan bahwa laporan perbandingan realisasi dan anggaran biaya operasi adalah suatu laporan yang memuat biaya operasi dalam bentuk angka-angka menurut anggaran yang diperbandingkan dengan angka-angka realisasi biaya operasi untuk melihat penyimpangan yang terjadi, serta mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan itu baik yang bersifat positif maupun negatif,

²⁵ M. Munandar, **Op.Cit.**, hal. 20

sehingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengambil tindakan koreksi yang perlu. Karena faktor terjadinya penyimpangan itu dapat disebabkan keadaan dari luar perusahaan maupun dari dalam perusahaan itu sendiri.

Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan (*Variance Budget*) kemungkinan yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan sebab-sebabnya dapat digaris bawahi sebagai berikut :

1. Penyimpangan yang mungkin terjadi adalah akibat kesalahan dalam menyajikan pelaporan pada anggaran, baik yang telah berbentuk angka-angka pada rencana maupun data aktual.
2. Penyimpangan timbul karena pertimbangan dan keputusan khusus para anggota manajemen berubah dari waktu ke waktu demi memperbaiki efisiensi.
3. Penyimpangan timbul karena keputusan yang dilakukan pada keadaan darurat akan menimbulkan variasi. Misalnya, variasi sering timbul akibat keputusan mendadak didalam pengadaan proyek reklame khusus yang tidak direncanakan semua.

Bagaimana cara penyelidikan dan evaluasi didalam menentukan sebab-sebab penyimpangan itu, dapat diberikan beberapa pendekatan sebagai berikut:

1. Melakukan rapat dengan para pengawas, mandor, dan terkadang pejabat operasional lainnya.

2. Menganalisa keadaan pekerja termasuk arus kerja, mengkoordinasi kegiatan, keefektifan pengawasan maupun tindakan lainnya.
3. Pengamatan langsung.
4. Penyelidikan lapangan oleh pejabat yang bersangkutan.
5. Pemeriksaan oleh staff internal auditor.
6. Penyelidikan oleh kelompok staff pusat tanggung jawab.
7. Analisa penyimpangan.

Contoh berikut menggambarkan suatu analisis perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang tertera pada Tabel 2.1

Tabel 2.1

PT XYZ

Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi

Untuk Tahun Anggaran 2005

No.	Uraian	Anggaran Rp	Realisasi Rp	Penyimpangan	
				Rp	%

I.	Biaya Penjualan				
1.	Gaji Supervisor	21.450.000	21.750.000	(300.000)	(1,40)
2.	Biaya Bagian Penjualan	23.500.000	24.620.000	(1.120.000)	(4,77)
3.	Biaya Transportasi	10.750.000	11.700.000	(950.000)	(8,84)
4.	Biaya air dan telepon	8.600.000	10.050.000	(1.450.000)	(16,86)
5.	Biaya Penyusutan				
	Peralatan	12.000.000	12.000.000	-	-
6.	Biaya Penyusutan Gudang	6.000.000	6.000.000	-	-
7.	Biaya Iklan	18.300.000	18.330.000	(30.000)	(0,16)
8.	Biaya Perjalanan	7.800.000	8.775.000	(975.000)	(12,5)
9.	Gaji Bonus	2.650.000	2.685.000	(35.000)	(1,32)
10.	Biaya sewa kendaraan	13.400.000	14.700.000	(1.300.000)	(9,70)
II.	Biaya Administrasi dan Umum				
1.	Gaji Pegawai	135.500.000	137.000.000	(1.500.000)	(1,11)
2.	Biaya Administrasi Kantor	25.800.000	26.415.000	(615.000)	(2,38)
3.	Biaya Asuransi	5.000.000	5.000.000	-	-
4.	Biaya listrik, air, dan telepon	6.200.000	6.650.000	(450.000)	(7,26)
5.	Biaya Penyusutan				

	Peralatan	17.000.000	17.000.000	-	-
6.	Biaya Penyusutan gudang	15.000.000	15.000.000	-	-
7.	Biaya lain-lain	4.500.000	4.750.000	(250.000)	(5,56)
	Jumlah	333.450.000	342.425.000	(8.975.000)	(2,69)

Sumber : Data Analisis

Dari hasil evaluasi pada Tabel 2.1 diperoleh gambaran bahwa biaya operasional yang sebenarnya terealisasi sebesar Rp.342.425.000,- sedangkan anggaran yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp.333.450.000,- selama 1 tahun. Hal ini menunjukkan adanya penyimpangan yang merugikan (negatif) sebesar Rp.8.975.000,- atau sebesar 2,69%. Penyimpangan total anggaran ini terjadi akibat:

1. Gaji supervisor mengalami penyimpangan yang mungkin sebesar Rp.300.000,- atau sebesar 1,40% dari yang dianggarkan. Hal ini terjadi akibat jam kerja supervisor yang diperpanjang dan memberikan gaji lembur.

2. Gaji bagian penjualan mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.1.120.000,- atau sebesar 4,77%. Hal ini terjadi karena adanya penambahan karyawan bagian penjualan.
3. Biaya transportasi mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.950.000,- atau 8,84%. Hal ini terjadi karena jarak konsumen dengan gudang barang perusahaan lebih jauh dari yang sebelumnya, sehingga bahan bakar untuk transportasi meningkat.
4. Biaya telepon dan air mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.1.450.000,- atau 16,86% dari yang dianggarkan. Hal ini terjadi karena peningkatan aktivitas penjualan sehingga menuntut menggunakan pesawat telepon yang tinggi.
5. Biaya iklan mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.30.000,- atau 0,16%. Hal ini terjadi karena kenaikan tarif yang dibebankan oleh media elektronik.
6. Biaya perjalanan mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.975.000,- atau 12,5%. Hal ini terjadi karena adanya perluasan usaha pemasaran produk sehingga biaya perjalanan bertambah.
7. Gaji bonus mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.35.000,- atau 1,32%. Hal ini terjadi karena adanya pemberian bonus tambahan karena peningkatan volume penjualan.

8. Biaya sewa kendaraan mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.1.300.000,- atau 9,70%. Hal ini terjadi karena penambahan jumlah kendaraan yang disewa untuk pengangkutan.
9. Gaji pegawai mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.1.500.000,- atau 1,11%. Hal ini terjadi karena pemberian pinjaman kepada karyawan sebagai penghargaan kepada orang yang berprestasi dalam kerjanya.
10. Biaya administrasi kantor mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.615.000,- atau 2,38%. Hal ini terjadi karena peningkatan pekerjaan bagian administrasi sehingga menambah biaya lain.
11. Biaya listrik, air, dan telepon mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.450.000,- atau 7,26%. Hal ini terjadi karena pemborosan pemakaian listrik, air dan telepon.
12. Biaya lain-lain mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp.250.000,- atau 5,56%. Hal ini terjadi karena adanya biaya di luar kegiatan operasi perusahaan.
13. Biaya penyusutan gudang dan peralatan kantor baik bagian administrasi dan umum maupun bagian penjualan tidak mengalami perubahan atau sesuai dengan yang dianggarkan, karena bagian tersebut metode garis lurus, sehingga besar biaya tetap setiap periode.
14. Biaya asuransi tidak mengalami penyimpangan karena perusahaan tidak menambah aktiva yang hendak diasuransikan karena masih merasa cukup aman.

Dari analisa yang telah dilakukan maka dapat dievaluasi bahwa penyimpangan yang terjadi masih wajar dengan alasan-alasan yang dapat diterima sehingga penyimpangan tersebut tidak perlu dipertanggungjawabkan. Dalam hal ini Komite Anggaran dalam menyusun anggaran pada tahun berikutnya harus mempedomani anggaran tahun lalu. Selain itu melakukan pertimbangan-pertimbangan akan data yang akan terjadi yang dapat mengakibatkan penyimpangan antar anggaran dengan realisasi yang terjadi, sehingga diharapkan untuk tahun yang akan datang penyimpangan yang merugikan akan semakin kecil.