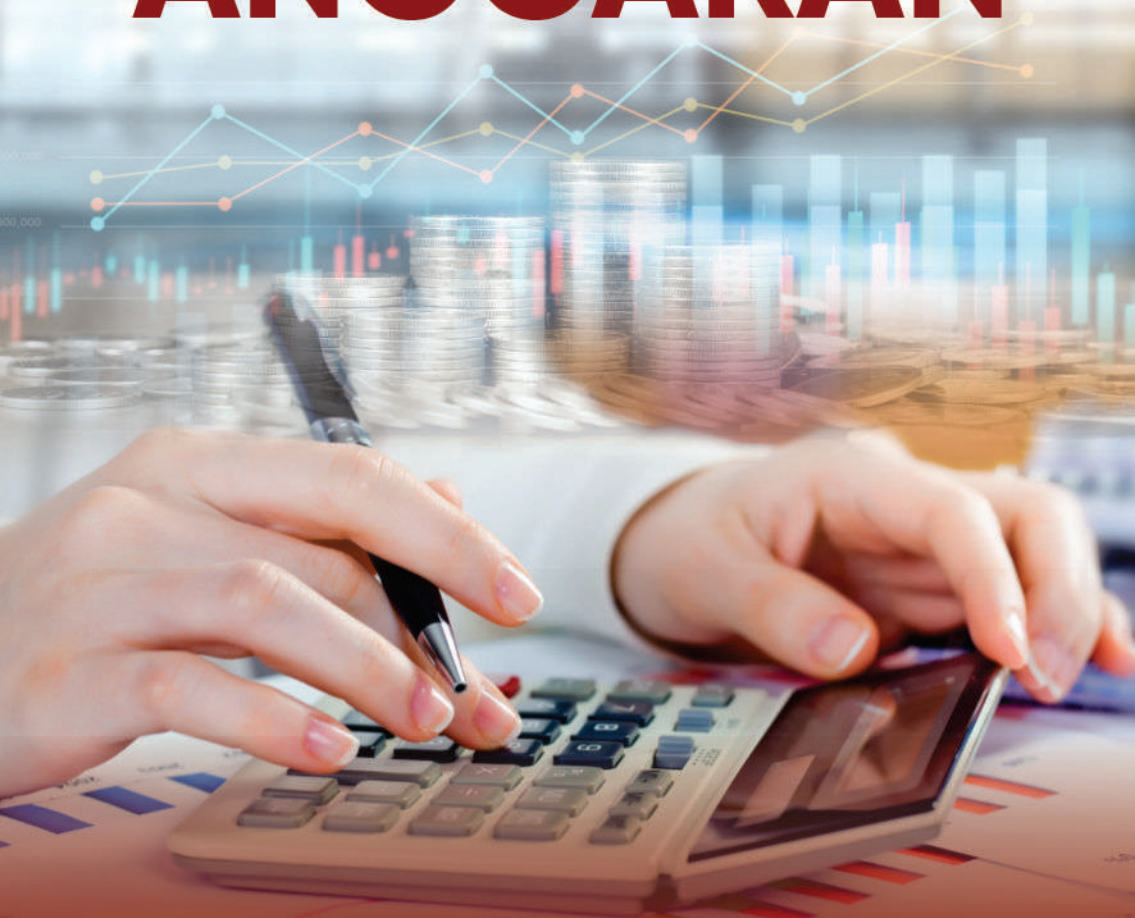


EDITOR:

- DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP, B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP, S.IP, S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP, C.CW., C.ED.
- Dra. Anastasia Puji Rahayuningtyas, M.Pd
- Andi Aditya Hardinto, S.E., M.Ak., C.Par., C.Md., CLA



AKUNTANSI ANGGARAN



DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP, B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP, S.IP, S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP, C.CW., C.ED.

Samuel Horas Sarjana, S.E., M.Ak.,CPT. | Ni Wayan Alit Erlina Wati, S.E., M.Si.Ak., CA.

Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H., M.H., MBL., M.M., D.Th. | Nispa Sari, S.E., M.Ak

Prof. Dr. Rahmawati, S.E., M.Si.Ak., CA., CSRS., CSRA. | Dr. Halim Usman, S.E., M.Si., CSRS., CSRA

Ir. Mochamad Gaharu Dida Devedo, S.T., M.Eng. | Vidiyanna Rizal Putri, S.E., M.SI., CIBA., Ph.D.

Novy Silvia Dewi, S.E., M.M., Ph.D., CCFA. | Chara Tidespania Tubarat, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak., CIBP, CA

AKUNTANSI ANGGARAN

BAB 1: PENGENALAN AKUNTANSI ANGGARAN

- DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP, C.CW., C.ED.

BAB 2: KONSEP DASAR ANGGARAN

- Samuel Horas Sarjana, S.E., M.Ak.,CPT.

BAB 3: ANGGARAN BIAYA PRODUKSI

- Ni Wayan Alit Erlina Wati, S.E., M.Si.Ak., CA.

BAB 4: ANGGARAN PENDAPATAN

- Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H., M.H., MBL., M.M., D.Th.

BAB 5: PENGENDALIAN ANGGARAN

- Nispa Sari, S.E., M.Ak

BAB 6: ANALISIS VARIANSI ANGGARAN

- Prof. Dr. Rahmawati, S.E., M.Si.Ak., CA., CSRS., CSRA.

BAB 7: AKUNTANSI UNTUK ANGGARAN

- Dr. Halim Usman, S.E., M.Si., CSRS., CSRA

BAB 8: MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGANGGARAN

- Ir. Mochamad Gaharu Dida Devedo, S.T., M.Eng.

BAB 9: PENGANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS (ACTIVITY-BASED BUDGETING / ABB)

- Vidiyanna Rizal Putri., S.E., M.Si., CIBA., Ph.D.

- Novy Silvia Dewi, S.E., M.M., Ph.D., CCFA.

- Chara Tidespania Tubarat, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak., CIBP, CA

BAB 10: IMPLEMENTASI & PEMELIHARAAN SISTEM AKUNTANSI ANGGARAN

- DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP, C.CW., C.ED.



✉ ganeshakreasisemesta@gmail.com

🌐 www.ganeshakreasisemesta.com

☎ 0852 8000 2192

🔗 Anggota IKAPI No. 281/JTE/2024

ISBN 978-634-285-693-2



9

786342

856932

AKUNTANSI ANGGARAN

Penulis:

**DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc.,
S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si.,
C.JKP., C.CW., C.ED.**

Samuel Horas Sarjana, S.E., M.Ak.,CPT.

Ni Wyan Alit Erlina Wati, S.E., M.Si.Ak., CA.

Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H., M.H., MBL., M.M., D.Th.

Nispa Sari, S.E., M.Ak

Prof. Dr. Rahmawati, S.E., M.Si.Ak., CA., CSRS., CSRA.

Dr. Halim Usman, S.E., M.Si., CSRS., CSRA

Ir. Mochamad Gaharu Dida Devedo, S.T., M.Eng.

Vidiyanna Rizal Putri., S.E., M.SI., CIBA., Ph.D.

Novy Silvia Dewi, S.E., M.M., Ph.D., CCFA.

Chara Tidespania Tubarat, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak., CIBP., CA

Editor:

**DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc.,
S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si.,
C.JKP., C.CW., C.ED.**

Dra. Anastasia Puji Rahayuningtyas, M.Pd

Andi Aditya Hardinto, S.E., M.Ak., C.Par., C.Md., CLA



PENERBIT PT. GANESHA KREASI SEMESTA

AKUNTANSI ANGGARAN

Penulis : DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP.,
B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd.,
S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW.,
C.ED. | Samuel Horas Sarjana, S.E.,
M.Ak., CPT. | Ni Wayan Alit Erlina Wati, S.E.,
M.Si.Ak., CA. | Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H.,
M.H., MBL., M.M., D.Th. | Nispa Sari, S.E.,
M.Ak | Prof. Dr. Rahmawati, S.E., M.Si.Ak.,
CA., CSRS., CSRA. | Dr. Halim Usman, S.E.,
M.Si., CSRS., CSRA | Ir. Mochamad Gaharu
Dida Devedo, S.T., M.Eng. | Vidiyanna Rizal
Putri, S.E., M.SI., CIBA., Ph.D. | Novy Silvia
Dewi, S.E., M.M., Ph.D., CCFA. | Chara
Tidespania Tubarat, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak.,
CIBP., CA

Editor : DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP.,
B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd.,
S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW.,
C.ED.

Dra. Anastasia Puji Rahayuningtyas, M.Pd
Andi Aditya Hardinto, S.E., M.Ak., C.Par.,
C.Md., CLA

Desain Sampul : Eri Setiawan

Tata Letak : Riska Apriliani

ISBN : 978-634-285-693-2

Diterbitkan oleh : **GANESHA KREASI SEMESTA, JULI 2026**
ANGGOTA IKAPI JAWA TENGAH
NO. 281/JTE/2024

Redaksi:

Jalan Panongan, Desa Kutasari Kecamatan Baturraden
Kabupaten Banyumas Telp. 0852-8000-2192
Surel : ganeshakreasisemesta@gmail.com
Cetakan Pertama : 2026

All right reserved

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun dan dengan cara apapun, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku ini. Penulisan buku merupakan buah karya dari pemikiran penulis yang diberi judul “Akuntansi Anggaran”. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan karya ini. Oleh karena itu, penulis mengucapkan banyak terima kasih pada semua pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca.

Buku Akuntansi Anggaran yang berada ditangan pembaca ini disusun dalam 10 Bab yaitu:

- Bab 1 Pengenalan Akuntansi Anggaran
- Bab 2 Konsep Dasar Anggaran
- Bab 3 Anggaran Biaya Produksi
- Bab 4 Anggaran Pendapatan
- Bab 5 Pengendalian Anggaran
- Bab 6 Analisis Variansi Anggaran
- Bab 7 Akuntansi untuk Anggaran
- Bab 8 Manajemen Risiko dalam Penganggaran
- Bab 9 Penganggaran Berbasis Aktivitas (*Activity-Based Budgeting / ABB*)
- Bab 10 Implementasi & Pemeliharaan Sistem Akuntansi Anggaran

Akhir kata penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga buku ini akan membawa manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PENGENALAN AKUNTANSI ANGGARAN	
Oleh: DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP.,	
B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd.,	
S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP., C.CW., C.ED.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Definisi, Tujuan, dan Manfaat Anggaran.....	3
C. Peran Akuntansi Anggaran dalam Perencanaan	
& Pengendalian.....	6
D. Jenis-Jenis Anggaran (Operasional, Kas, Modal,	
Fleksibel)	7
E. Siklus Penganggaran dan Tahapan Penyusunan..	10
F. Pemangku Kepentingan, Otorisasi, dan	
Akuntabilitas Anggaran.....	12
G. Rangkuman.....	14
DAFTAR PUSTAKA.....	17
TENTANG PENULIS	21
BAB 2 KONSEP DASAR ANGGARAN	
Oleh: Samuel Horas Sarjana, S.E., M.Ak.,CPT.....	24
A. Pendahuluan.....	24
B. Asumsi, Basis (Kas/ Akrua), dan Prinsip	
Anggaran	25
C. Metode Penyusunan (<i>Incremental</i> , ZBB, ABB,	
<i>Rolling</i>).....	29
D. Struktur dan Bagan Akun Anggaran	
(<i>Chart of Accounts - COA</i>).....	32
E. Penetapan Target, Tolok Ukur, KPI	
dan <i>Linkage</i> ke Strategi	33
F. Anggaran Fleksibel vs Statis dan Implikasi	
Pelaporan	36
G. Rangkuman.....	39

	DAFTAR PUSTAKA	42
	TENTANG PENULIS.....	46
BAB 3	ANGGARAN BIAYA PRODUKSI	
	Oleh: Ni Wayan Alit Erlina Wati, S.E.,	
	M.Si.Ak., CA.....	47
	A. Pengertian Anggaran Biaya Produksi	
	dan Jenis-Jenis Biaya Produksi.....	47
	B. Metode Penganggaran Biaya Produksi.....	51
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi	
	Biaya Produksi.....	59
	D. Analisis dan Evaluasi Biaya Produksi.....	61
	DAFTAR PUSTAKA	66
	TENTANG PENULIS.....	67
BAB 4	ANGGARAN PENDAPATAN	
	Oleh: Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H., M.H., MBL.,	
	M.M., D.Th.....	68
	A. Pendahuluan.....	68
	B. Akuntansi Anggaran.....	70
	C. Anggaran Sektor Publik dan Keuangan Negara ...	73
	D. Dimensi Ekonomi Makro dalam Penetapan	
	Anggaran Pendapatan.....	76
	E. Anggaran Pendapatan dalam Perspektif	
	Manajemen Risiko Fiskal.....	77
	F. Integrasi Anggaran Pendapatan dengan	
	Pendekatan Kinerja	
	(<i>Performance-Based Budgeting</i>)	78
	G. Aspek Akuntabilitas dan Pengawasan dalam	
	Anggaran Pendapatan.....	78
	H. Implikasi Kebijakan dan Arah Penguatan	
	Sistem Anggaran Pendapatan	79
	I. Kesimpulan	83
	J. Rekomendasi.....	84
	DAFTAR PUSTAKA	86
	TENTANG PENULIS.....	87

BAB 5	PENGENDALIAN ANGGARAN	
	Oleh: Nispa Sari, S.E., M.Ak	88
	A. Konsep Dasar Pengendalian Anggaran.....	88
	B. Mekanisme dan Tahapan Pengendalian Anggaran	91
	C. Instrumen dan Teknik Pengendalian Anggaran ...	93
	D. Analisis Varians dalam Pengendalian Anggaran	97
	E. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Instrumen Pengendalian.....	99
	F. Pelaporan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut Pengendalian Anggaran	101
	DAFTAR PUSTAKA.....	103
	TENTANG PENULIS	105
BAB 6	ANALISIS VARIANSI ANGGARAN	
	Oleh: Prof. Dr. Rahmawati, S.E., M.Si.Ak., CA., CSRS., CSRA.....	106
	A. Pendahuluan.....	106
	B. Konsep Variansi: Harga, Kuantitas/Efisiensi, Volume, Campuran	107
	C. Variansi Pendapatan & Biaya: Identifikasi dan Pengukuran.....	111
	D. Variansi Bahan, Tenaga Kerja, dan <i>Overhead</i>	112
	E. Interpretasi Variansi, <i>Root Cause Analysis</i> , dan Tindakan Korektif.....	115
	F. Studi Kasus dan Penyajian Laporan Analisis Variansi	118
	G. Rangkuman.....	122
	DAFTAR PUSTAKA.....	125
	TENTANG PENULIS	129
BAB 7	AKUNTANSI UNTUK ANGGARAN	
	Oleh: Dr. Halim Usman, S.E., M.Si., CSRS., CSRA	141
	A. Definisi dan Pentingnya Akuntansi untuk Anggaran	141

	B. Metode Akuntansi untuk Anggaran	144
	C. Pencatatan dan Pelaporan Akuntansi Anggaran.....	146
	D. Analisis dan Evaluasi Akuntansi Anggaran	149
	DAFTAR PUSTAKA	153
	TENTANG PENULIS.....	154
BAB 8	MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGANGGARAN	
	Oleh: Ir. Mochamad Gaharu Dida Devedo, S.T., M.Eng.....	155
	A. Definisi dan Pentingnya Manajemen Risiko	155
	B. Metode Manajemen Risiko	158
	C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Risiko	163
	D. Analisis dan Evaluasi Risiko.....	165
	DAFTAR PUSTAKA	169
	TENTANG PENULIS.....	171
BAB 9	PENGANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS (ACTIVITY-BASED BUDGETING / ABB)	
	Oleh: Vidiyanna Rizal Putri, S.E., M.SI, CIBA., Ph.D., Novy Silvia Dewi, S.E., M.M., Ph.D., CCFA., dan Chara Tidespania Tubarat, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak., CIBP., CA	172
	A. Pendahuluan dan Konsep Dasar <i>Activity-Based Budgeting</i>	172
	B. Hubungan <i>Activity-Based Costing</i> (ABC), <i>Activity-Based Budgeting</i> (ABB), dan <i>Activity- Based Management</i> (ABM)	177
	C. Tahapan Penyusunan <i>Activity-Based Budgeting</i> ...	183
	D. Implementasi ABB pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa.....	203
	E. Kelebihan, Tantangan, dan Implikasi Strategis ABB	227
	DAFTAR PUSTAKA	242
	TENTANG PENULIS.....	244

BAB 10 IMPLEMENTASI & PEMELIHARAAN

SISTEM AKUNTANSI ANGGARAN

**Oleh: DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo,
AP., B.II.Sc., B.Sc., S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP.,
S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si., C.JKP.,**

C.CW., C.ED.	246
A. Pendahuluan.....	246
B. Desain Sistem, Kebijakan, dan Prosedur Akuntansi Anggaran.....	247
C. Integrasi dengan ERP, Modul GL-AP-AR, dan Kontrol Akses	250
D. Pengendalian Internal: Otorisasi, Rekonsiliasi, dan Dokumentasi.....	253
E. Pelaporan, Dashboard, dan Monitoring Kinerja Anggaran.....	255
F. Evaluasi, Audit Internal, dan Perbaikan Berkelanjutan.....	258
G. Rangkuman.....	260
DAFTAR PUSTAKA.....	263
TENTANG PENULIS	267



AKUNTANSI ANGGARAN

Penulis:

**DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc.,
S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si.,
C.JKP., C.CW., C.ED.**

Samuel Horas Sarjana, S.E., M.Ak.,CPT.

Ni Wayan Alit Erlina Wati, S.E., M.Si.Ak., CA.

Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H., M.H., MBL., M.M., D.Th.

Nispa Sari, S.E., M.Ak

Prof. Dr. Rahmawati, S.E., M.Si.Ak., CA., CSRS., CSRA.

Dr. Halim Usman, S.E., M.Si., CSRS., CSRA

Ir. Mochamad Gaharu Dida Devedo, S.T., M.Eng.

Vidiyanna Rizal Putri., S.E., M.SI., CIBA., Ph.D.

Novy Silvia Dewi, S.E., M.M., Ph.D., CCFA.

Chara Tidespania Tubarat, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak., CIBP., CA

Editor:

**DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc.,
S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si.,
C.JKP., C.CW., C.ED.**

Dra. Anastasia Puji Rahayuningtyas, M.Pd

Andi Aditya Hardinto, S.E., M.Ak., C.Par., C.Md., CLA

BAB

1

PENGENALAN AKUNTANSI ANGGARAN

**DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc.,
S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si.,
C.JKP., C.CW., C.ED.**

A. Pendahuluan

Selamat datang di Bab 1 yang akan mengantarkan Anda pada pemahaman mendalam mengenai Akuntansi Anggaran. Dalam dunia bisnis dan organisasi modern, baik sektor swasta maupun public. Anggaran bukan sekadar dokumen angka-angka, melainkan sebuah instrumen vital yang menjadi tulang punggung perencanaan, pengendalian dan evaluasi kinerja. Akuntansi anggaran, sebagai disiplin ilmu, menjembatani antara strategi organisasi dengan implementasi operasionalnya, memastikan bahwa sumber daya dialokasikan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bab ini dirancang untuk memberikan fondasi yang kuat mengenai konsep dasar akuntansi anggaran. Kita akan memulai dengan mendefinisikan anggaran, menggali tujuan-tujuan fundamental yang ingin dicapai melalui proses penganggaran, serta menguraikan berbagai manfaat yang dapat diperoleh organisasi dari penerapan anggaran yang baik. Pemahaman ini sangat penting karena seringkali terjadi miskonsepsi bahwa anggaran hanya berfungsi sebagai alat

pembatasan pengeluaran, padahal perannya jauh lebih luas sebagai panduan strategis.

Selanjutnya, kita akan membahas secara rinci bagaimana akuntansi anggaran berperan ganda sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dalam konteks perencanaan, anggaran membantu organisasi menerjemahkan visi dan misi jangka panjang menjadi rencana tindakan yang konkret dan terukur. Sementara itu, sebagai alat pengendalian, anggaran memungkinkan manajemen untuk memantau kinerja aktual, membandingkannya dengan target yang telah ditetapkan, dan mengambil tindakan korektif jika terjadi penyimpangan.

Bab ini juga akan memperkenalkan Anda pada berbagai jenis anggaran yang umum digunakan, seperti anggaran operasional yang fokus pada aktivitas harian, anggaran kas yang mengelola likuiditas, anggaran modal untuk investasi jangka panjang, dan anggaran fleksibel yang menyesuaikan dengan perubahan tingkat aktivitas. Pemahaman tentang jenis-jenis ini akan membekali Anda dengan kemampuan untuk memilih dan menerapkan jenis anggaran yang paling sesuai dengan kebutuhan spesifik suatu organisasi.

Kita juga akan menelusuri siklus penganggaran, mulai dari tahapan penyusunan yang melibatkan berbagai departemen, hingga implementasi, monitoring, dan evaluasi. Proses ini melibatkan banyak pihak, sehingga penting untuk memahami siapa saja pemangku kepentingan yang terlibat, bagaimana otorisasi anggaran diberikan, dan bagaimana akuntabilitas anggaran ditegakkan. Dengan demikian, Bab 1 ini tidak hanya memberikan pemahaman teoritis, tetapi juga mempersiapkan Anda untuk mengapresiasi urgensi dan kompleksitas akuntansi anggaran dalam praktik nyata.

B. Definisi, Tujuan, dan Manfaat Anggaran

Anggaran merupakan salah satu instrumen manajerial paling fundamental yang digunakan oleh organisasi, baik sektor swasta, publik, maupun nirlaba, untuk menerjemahkan tujuan strategis menjadi rencana operasional yang terukur. Secara etimologis, kata anggaran berasal dari bahasa Prancis kuno *bougette* yang berarti tas kecil atau dompet, yang kemudian berkembang menjadi budget dalam bahasa Inggris, merujuk pada rencana keuangan (Welsch et al., 2004).

1. Definisi Anggaran

Secara formal, anggaran dapat didefinisikan sebagai rencana keuangan dan operasional yang dinyatakan dalam satuan moneter dan non-moneter untuk periode waktu tertentu di masa depan. Anggaran menguraikan bagaimana sumber daya akan diperoleh dan dialokasikan untuk mencapai tujuan organisasi (Hansen & Mowen, 2007). Definisi ini menekankan beberapa aspek kunci:

- a. Rencana:** Anggaran adalah proyeksi ke depan, bukan catatan historis. Ia merupakan peta jalan untuk tindakan di masa mendatang.
- b. Keuangan dan Operasional:** Anggaran tidak hanya berisi angka-angka keuangan (pendapatan, biaya), tetapi juga mencakup aspek operasional (unit produksi, jam kerja, volume penjualan).
- c. Satuan Moneter dan Non-Moneter:** Meskipun seringkali dinyatakan dalam uang, anggaran juga dapat mencakup metrik non-moneter seperti jumlah karyawan, kapasitas produksi, atau pangsa pasar.
- d. Periode Waktu Tertentu:** Anggaran disusun untuk periode yang jelas, umumnya satu tahun fiskal, meskipun ada juga anggaran jangka pendek (bulanan/kuartalan) dan jangka panjang (lebih dari satu tahun).

2. Tujuan Anggaran

Penyusunan anggaran memiliki beberapa tujuan utama yang saling terkait, yang secara kolektif mendukung efektivitas manajemen organisasi (Horngren et al., 2012):

- a. **Perencanaan:** Anggaran memaksa manajemen untuk berpikir ke depan, mengantisipasi masalah, dan merumuskan strategi untuk mencapai tujuan. Ini adalah proses formalisasi rencana strategis organisasi.
- b. **Koordinasi:** Anggaran memfasilitasi koordinasi antar departemen dan fungsi dalam organisasi. Setiap departemen harus menyelaraskan rencananya dengan anggaran keseluruhan, memastikan semua bagian bergerak menuju tujuan yang sama.
- c. **Komunikasi:** Anggaran mengkomunikasikan rencana dan harapan manajemen kepada seluruh karyawan. Ini memberikan kejelasan mengenai target kinerja dan alokasi sumber daya.
- d. **Motivasi:** Anggaran dapat menjadi alat motivasi bagi karyawan dengan menetapkan target yang jelas dan menantang. Pencapaian target anggaran dapat dihubungkan dengan sistem penghargaan.
- e. **Pengendalian:** Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur untuk membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan. Ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif.
- f. **Evaluasi Kinerja:** Anggaran menyediakan dasar objektif untuk mengevaluasi kinerja manajer dan departemen. Variansi antara hasil aktual dan anggaran dapat dianalisis untuk memahami penyebabnya.

3. Manfaat Anggaran

Penerapan anggaran yang efektif membawa berbagai manfaat signifikan bagi organisasi (Garrison et al., 2018):

- a. **Peningkatan Efisiensi dan Efektivitas:** Dengan alokasi sumber daya yang terencana, organisasi dapat menghindari pemborosan dan memastikan sumber daya digunakan secara optimal untuk mencapai tujuan.
- b. **Pengambilan Keputusan yang Lebih Baik:** Proses penganggaran melibatkan analisis mendalam terhadap berbagai alternatif, yang mengarah pada keputusan yang lebih informasional dan strategis.
- c. **Identifikasi Masalah Potensial:** Proses perencanaan anggaran seringkali mengungkap potensi masalah atau hambatan di masa depan, memungkinkan manajemen untuk merumuskan solusi proaktif.
- d. **Peningkatan Akuntabilitas:** Anggaran menetapkan tanggung jawab yang jelas untuk setiap pusat biaya atau pusat pendapatan, sehingga meningkatkan akuntabilitas manajer.
- e. **Pengelolaan Arus Kas yang Lebih Baik:** Anggaran kas, khususnya, membantu organisasi mengelola likuiditasnya, memastikan ketersediaan dana untuk operasional dan investasi.
- f. **Fokus pada Tujuan Strategis:** Anggaran membantu organisasi tetap fokus pada tujuan jangka panjangnya dengan menerjemahkan tujuan tersebut ke dalam target operasional jangka pendek.

C. Peran Akuntansi Anggaran dalam Perencanaan & Pengendalian

Akuntansi anggaran adalah sistem yang mengintegrasikan proses penganggaran dengan sistem akuntansi organisasi. Perannya sangat krusial dalam dua fungsi manajemen inti: perencanaan dan pengendalian.

1. Akuntansi Anggaran sebagai Alat Perencanaan

Dalam konteks perencanaan, akuntansi anggaran berfungsi sebagai jembatan antara visi strategis organisasi dan implementasi operasionalnya.

- a. Menerjemahkan Strategi ke dalam Angka:** Akuntansi anggaran mengambil tujuan strategis jangka panjang (misalnya, meningkatkan pangsa pasar sebesar 10% dalam 3 tahun) dan menerjemahkannya menjadi target keuangan dan operasional yang spesifik untuk periode anggaran (misalnya, target penjualan bulanan, biaya pemasaran yang diizinkan) (Kaplan & Atkinson, 1998).
- b. Alokasi Sumber Daya:** Proses penganggaran memaksa manajemen untuk membuat keputusan tentang bagaimana sumber daya yang terbatas (uang, tenaga kerja, bahan baku) akan dialokasikan di antara berbagai departemen dan proyek. Akuntansi anggaran menyediakan kerangka kerja untuk mendokumentasikan dan memantau alokasi ini.
- c. Penetapan Standar Kinerja:** Anggaran menetapkan standar kinerja yang diharapkan untuk setiap pusat tanggung jawab. Standar ini menjadi dasar untuk pengukuran dan evaluasi kinerja di kemudian hari.
- d. Identifikasi Kebutuhan Pendanaan:** Melalui anggaran kas dan anggaran modal, akuntansi anggaran membantu mengidentifikasi kebutuhan pendanaan eksternal atau surplus kas yang dapat diinvestasikan.

2. Akuntansi Anggaran sebagai Alat Pengendalian

Setelah anggaran disusun dan diimplementasikan, akuntansi anggaran beralih fungsi menjadi alat pengendalian yang vital.

- a. **Pemantauan Kinerja Aktual:** Sistem akuntansi secara terus-menerus mencatat transaksi aktual yang terjadi. Data ini kemudian dibandingkan dengan angka-angka yang dianggarkan.
- b. **Analisis Variansi:** Perbedaan antara kinerja aktual dan anggaran disebut variansi. Akuntansi anggaran menyediakan mekanisme untuk menghitung, menganalisis, dan melaporkan variansi ini. Analisis variansi membantu manajemen memahami mengapa penyimpangan terjadi (misalnya, variansi harga bahan baku, variansi efisiensi tenaga kerja) (Drury, 2004).
- c. **Tindakan Korektif:** Berdasarkan analisis variansi, manajemen dapat mengambil tindakan korektif. Misalnya, jika biaya produksi melebihi anggaran karena inefisiensi, manajemen dapat menginvestigasi penyebabnya dan menerapkan perbaikan proses.
- d. **Umpan Balik dan Pembelajaran:** Akuntansi anggaran menyediakan umpan balik yang berharga bagi manajemen. Informasi ini digunakan untuk mengevaluasi efektivitas rencana awal, mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan, dan meningkatkan proses penganggaran di masa mendatang. Ini adalah bagian integral dari siklus perbaikan berkelanjutan.

D. Jenis-Jenis Anggaran (Operasional, Kas, Modal, Fleksibel)

Organisasi menggunakan berbagai jenis anggaran, masing-masing dirancang untuk tujuan spesifik dan fokus pada aspek yang berbeda dari operasi bisnis.

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional, sering disebut juga anggaran induk (master budget), adalah rencana komprehensif yang merinci aktivitas operasional yang direncanakan untuk periode anggaran. Ini mencakup semua anggaran yang terkait dengan pendapatan dan biaya operasional.

- a. **Anggaran Penjualan:** Merupakan titik awal dari seluruh anggaran operasional. Ini memproyeksikan volume penjualan dan pendapatan yang diharapkan.
- b. **Anggaran Produksi:** Berdasarkan anggaran penjualan, anggaran ini merinci jumlah unit yang harus diproduksi untuk memenuhi permintaan penjualan dan mempertahankan tingkat persediaan yang diinginkan.
- c. **Anggaran Bahan Baku Langsung:** Menentukan jumlah dan biaya bahan baku yang dibutuhkan untuk produksi yang direncanakan.
- d. **Anggaran Tenaga Kerja Langsung:** Memproyeksikan jam kerja dan biaya tenaga kerja langsung yang diperlukan.
- e. **Anggaran Overhead Pabrik:** Merinci semua biaya produksi tidak langsung, seperti sewa pabrik, utilitas, dan depresiasi mesin.
- f. **Anggaran Beban Penjualan dan Administrasi:** Mencakup semua biaya non-produksi, seperti gaji staf penjualan, biaya iklan, sewa kantor, dan biaya administrasi umum.

2. Anggaran Kas

Anggaran kas adalah proyeksi penerimaan dan pengeluaran kas untuk periode tertentu. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki likuiditas yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya.

- a. **Penerimaan Kas:** Meliputi penerimaan dari penjualan tunai, penagihan piutang, pinjaman, penjualan aset, dan investasi.
- b. **Pengeluaran Kas:** Meliputi pembayaran untuk pembelian bahan baku, gaji, sewa, utilitas, pajak, pembayaran utang, dan pembelian aset tetap.
- c. **Saldo Kas Akhir:** Anggaran kas menunjukkan saldo kas awal, total penerimaan, total pengeluaran, dan saldo kas akhir untuk setiap periode (biasanya bulanan). Ini membantu mengidentifikasi periode surplus atau defisit kas.

3. Anggaran Modal

Anggaran modal adalah rencana untuk investasi jangka panjang dalam aset tetap, seperti tanah, bangunan, mesin, dan peralatan. Keputusan anggaran modal memiliki implikasi jangka panjang dan seringkali melibatkan jumlah uang yang besar.

- a. **Proyeksi Investasi:** Mengidentifikasi proyek-proyek investasi yang diusulkan dan estimasi biaya masing-masing proyek.
- b. **Analisis Kelayakan:** Melibatkan evaluasi proyek menggunakan teknik seperti *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), dan *Payback Period* untuk menentukan kelayakan finansialnya.
- c. **Sumber Pendanaan:** Menentukan bagaimana investasi modal akan didanai, apakah melalui ekuitas, utang, atau kas internal.

4. Anggaran Fleksibel

Berbeda dengan anggaran statis yang disusun untuk satu tingkat aktivitas tertentu, anggaran fleksibel menyesuaikan biaya dan pendapatan dengan tingkat aktivitas aktual yang dicapai.

- a. **Variabel dan Tetap:** Anggaran fleksibel memisahkan biaya menjadi komponen variabel (berubah seiring tingkat aktivitas) dan tetap (tidak berubah).
- b. **Penyesuaian Otomatis:** Ketika tingkat aktivitas aktual berbeda dari yang dianggarkan, anggaran fleksibel secara otomatis menyesuaikan angka-angka anggaran untuk biaya variabel, sehingga memungkinkan perbandingan yang lebih adil antara kinerja aktual dan yang dianggarkan (Maher et al., 2010).
- c. **Evaluasi Kinerja yang Lebih Akurat:** Anggaran fleksibel sangat berguna untuk mengevaluasi kinerja manajer pusat biaya, karena menghilangkan variansi yang disebabkan oleh perbedaan volume aktivitas, sehingga fokus pada efisiensi operasional.

E. Siklus Penganggaran dan Tahapan Penyusunan

Siklus penganggaran adalah proses berulang yang melibatkan serangkaian tahapan mulai dari perencanaan hingga evaluasi. Memahami siklus ini penting untuk memastikan proses penganggaran berjalan efektif.

Tahapan Penyusunan Anggaran

1. **Penetapan Tujuan dan Strategi:** Tahap awal melibatkan peninjauan visi, misi, dan tujuan strategis organisasi. Manajemen puncak menetapkan arah umum dan target kinerja jangka panjang yang akan menjadi dasar penyusunan anggaran (Anthony & Govindarajan, 2007).
2. **Prakiraan (Forecasting):** Melibatkan proyeksi kondisi ekonomi, tren pasar, dan faktor internal yang relevan. Prakiraan penjualan, biaya, dan kondisi operasional lainnya menjadi input penting untuk anggaran.
3. **Penyusunan Anggaran Awal (Budget Preparation):** Berbagai departemen dan pusat tanggung jawab menyusun draf anggaran mereka berdasarkan pedoman dari manajemen puncak. Proses ini seringkali bersifat

bottom-up (dari bawah ke atas) atau *top-down* (dari atas ke bawah), atau kombinasi keduanya.

4. **Negosiasi dan Revisi:** Draf anggaran dari berbagai departemen kemudian dinegosiasikan dan direvisi. Manajemen tingkat menengah dan atas meninjau anggaran, mencari konsistensi, kelayakan, dan keselarasan dengan tujuan organisasi. Konflik antar departemen mengenai alokasi sumber daya seringkali diselesaikan pada tahap ini.
5. **Otorisasi dan Persetujuan:** Setelah negosiasi selesai dan anggaran disepakati, anggaran final diajukan kepada manajemen puncak atau dewan direksi untuk otorisasi dan persetujuan resmi. Persetujuan ini memberikan legitimasi bagi anggaran untuk diimplementasikan.
6. **Implementasi Anggaran:** Anggaran yang telah disetujui kemudian diimplementasikan. Ini berarti setiap departemen mulai beroperasi sesuai dengan batasan dan target yang ditetapkan dalam anggaran.
7. **Monitoring dan Pelaporan Kinerja:** Selama periode anggaran, kinerja aktual secara terus-menerus dipantau dan dibandingkan dengan anggaran. Laporan kinerja periodik (misalnya, bulanan) disiapkan untuk menunjukkan variansi dan memberikan informasi kepada manajemen.
8. **Analisis Variansi dan Tindakan Korektif:** Jika terjadi variansi signifikan, manajemen melakukan analisis untuk mengidentifikasi penyebabnya dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.
9. **Evaluasi dan Umpan Balik:** Di akhir periode anggaran, dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap kinerja anggaran. Hasil evaluasi ini memberikan umpan balik berharga untuk perbaikan proses penganggaran di masa mendatang dan penyusunan anggaran untuk periode berikutnya.

F. Pemangku Kepentingan, Otorisasi, dan Akuntabilitas Anggaran

Proses penganggaran melibatkan banyak pihak dan memerlukan struktur tata kelola yang jelas untuk memastikan efektivitas dan integritasnya.

1. Pemangku Kepentingan Anggaran

Berbagai pihak memiliki kepentingan dalam proses dan hasil anggaran:

- a. Manajemen Puncak (CEO, CFO, Dewan Direksi):** Bertanggung jawab untuk menetapkan tujuan strategis, menyetujui anggaran akhir, dan memastikan anggaran selaras dengan visi organisasi.
- b. Manajer Departemen/Pusat Tanggung Jawab:** Bertanggung jawab untuk menyusun anggaran departemen mereka, mengelola operasional sesuai anggaran, dan mencapai target kinerja.
- c. Departemen Akuntansi/Keuangan:** Bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan proses penganggaran, mengumpulkan data, menyusun laporan anggaran, dan menganalisis variansi.
- d. Karyawan:** Meskipun tidak terlibat langsung dalam penyusunan, kinerja karyawan dipengaruhi oleh anggaran dan mereka diharapkan untuk beroperasi dalam batasan anggaran.
- e. Investor dan Kreditur:** Menggunakan informasi anggaran (terutama anggaran kas dan proyeksi keuangan) untuk menilai kesehatan finansial dan prospek organisasi.
- f. Pemerintah dan Regulator:** Dalam sektor publik, masyarakat dan lembaga pengawas memiliki kepentingan dalam transparansi dan akuntabilitas anggaran pemerintah.

2. Otorisasi Anggaran

Otorisasi anggaran adalah proses formal di mana manajemen puncak atau badan pengatur (misalnya, dewan direksi, parlemen) memberikan persetujuan resmi terhadap anggaran yang telah disusun.

- a. **Legitimasi:** Otorisasi memberikan legitimasi hukum dan manajerial bagi anggaran, menjadikannya dokumen resmi yang harus dipatuhi.
- b. **Komitmen Sumber Daya:** Dengan otorisasi, organisasi secara resmi berkomitmen untuk mengalokasikan sumber daya sesuai dengan rencana yang ditetapkan dalam anggaran.
- c. **Dasar Pengendalian:** Anggaran yang telah diotorisasi menjadi dasar untuk pengendalian pengeluaran dan pendapatan. Setiap pengeluaran harus sesuai dengan alokasi yang telah disetujui.
- d. **Perubahan Anggaran:** Perubahan signifikan pada anggaran yang telah diotorisasi biasanya memerlukan proses otorisasi ulang, yang menunjukkan pentingnya komitmen terhadap rencana awal.

3. Akuntabilitas Anggaran

Akuntabilitas anggaran adalah kewajiban bagi individu atau unit organisasi untuk bertanggung jawab atas kinerja mereka dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

- a. **Pusat Tanggung Jawab:** Organisasi seringkali dibagi menjadi pusat tanggung jawab (pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, pusat investasi), di mana setiap manajer bertanggung jawab atas elemen anggaran tertentu (Anthony & Govindarajan, 2007).
- b. **Pelaporan Kinerja:** Laporan kinerja yang membandingkan hasil aktual dengan anggaran adalah alat utama untuk menegakkan akuntabilitas. Laporan

ini menyoroti area di mana kinerja menyimpang dari harapan.

- c. **Sistem Penghargaan dan Hukuman:** Akuntabilitas seringkali diperkuat melalui sistem penghargaan (misalnya, bonus untuk pencapaian target anggaran) atau konsekuensi negatif (misalnya, teguran untuk kinerja di bawah standar).
- d. **Transparansi:** Dalam sektor publik, akuntabilitas anggaran juga mencakup transparansi kepada publik mengenai bagaimana dana masyarakat digunakan, seringkali melalui laporan keuangan pemerintah yang diaudit.

Dengan memahami definisi, tujuan, manfaat, peran, jenis, siklus, serta aspek pemangku kepentingan, otorisasi, dan akuntabilitas anggaran, mahasiswa akan memiliki fondasi yang kuat untuk mendalami akuntansi anggaran dan aplikasinya dalam berbagai konteks organisasi.

G. Rangkuman

Pembahasan ini telah menguraikan secara komprehensif mengenai anggaran sebagai instrumen manajerial esensial. Dimulai dengan definisi fundamental, tujuan strategis, dan manfaat signifikan dari anggaran, kita kemudian mendalami peran krusial akuntansi anggaran dalam fungsi perencanaan dan pengendalian organisasi. Berbagai jenis anggaran, mulai dari operasional hingga fleksibel, dijelaskan untuk menunjukkan adaptabilitasnya terhadap kebutuhan spesifik. Terakhir, siklus penganggaran yang sistematis serta pentingnya pemangku kepentingan, otorisasi, dan akuntabilitas dalam proses ini ditekankan.

- 1. **Definisi, Tujuan, dan Manfaat Anggaran:** Anggaran didefinisikan sebagai rencana keuangan dan operasional terukur untuk periode tertentu, yang berfungsi sebagai peta jalan bagi organisasi. Tujuannya meliputi

perencanaan, koordinasi, komunikasi, motivasi, pengendalian, dan evaluasi kinerja. Manfaatnya mencakup peningkatan efisiensi, pengambilan keputusan yang lebih baik, identifikasi masalah potensial, peningkatan akuntabilitas, pengelolaan arus kas, dan fokus pada tujuan strategis.

2. **Peran Akuntansi Anggaran dalam Perencanaan & Pengendalian:** Akuntansi anggaran menjembatani strategi dengan operasional. Sebagai alat perencanaan, ia menerjemahkan strategi ke dalam angka, mengalokasikan sumber daya, menetapkan standar kinerja, dan mengidentifikasi kebutuhan pendanaan. Sebagai alat pengendalian, ia memantau kinerja aktual, menganalisis variansi, memicu tindakan korektif, dan menyediakan umpan balik untuk pembelajaran berkelanjutan.
3. **Jenis-Jenis Anggaran:** Organisasi menggunakan berbagai jenis anggaran:
 - a. **Anggaran Operasional:** Rencana komprehensif aktivitas operasional, dimulai dari anggaran penjualan hingga beban penjualan dan administrasi.
 - b. **Anggaran Kas:** Proyeksi penerimaan dan pengeluaran kas untuk memastikan likuiditas.
 - c. **Anggaran Modal:** Rencana investasi jangka panjang dalam aset tetap, melibatkan proyeksi dan analisis kelayakan.
 - d. **Anggaran Fleksibel:** Menyesuaikan biaya dan pendapatan dengan tingkat aktivitas aktual, memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih akurat.
4. **Siklus Penganggaran dan Tahapan Penyusunan:** Siklus penganggaran adalah proses berulang yang meliputi penetapan tujuan, prakiraan, penyusunan anggaran awal, negosiasi dan revisi, otorisasi, implementasi, monitoring, analisis variansi, serta evaluasi dan umpan balik.

5. Pemangku Kepentingan, Otorisasi, dan Akuntabilitas

Anggaran: Berbagai pihak seperti manajemen puncak, manajer departemen, departemen akuntansi, karyawan, investor, dan pemerintah adalah pemangku kepentingan. Otorisasi anggaran memberikan legitimasi dan komitmen sumber daya. Akuntabilitas anggaran adalah kewajiban manajer pusat tanggung jawab untuk bertanggung jawab atas kinerja mereka dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan, didukung oleh pelaporan kinerja dan sistem penghargaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Acharya, V. V., Richardson, M., Van Nieuwerburgh, S., & White, L. J. (2010). *Restoring financial stability: How to repair a failed system*. John Wiley & Sons.
- AICPA. (2014). *Code of Professional Conduct*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bastian, I. (2014). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (3rd ed.). Erlangga.
- Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. M. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 344-401.
- Deloitte. (2018). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*.
- Deloitte. (2020). *Robotic Process Automation in Financial Services: A New Era of Efficiency*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *IFRS in Focus: IFRS 9 Financial Instruments*. Deloitte Global.
- Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting* (6th ed.). Thomson Learning.
- Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- EY. (2016). *IFRS 9 Financial Instruments: Expected Credit Loss*.
- EY. (2023). *Applying IFRS: Financial Instruments*. Ernst & Young Global Limited.

- Fabozzi, F. J., Modigliani, F., Jones, F. J., & Ferri, M. G. (2019). *Foundations of Financial Markets and Institutions*. Pearson Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting* (8th ed.). Thomson South-Western.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Managerial Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th ed.). Pearson Education.
- IAI. (2013). *Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP)*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IAI. (2020). *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IFAC. (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and Government Financial Reporting*. International Federation of Accountants.
- IFRS Foundation. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2023). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 14: Persediaan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 16: Aset Tetap*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 19: Aset Tidak Berwujud*. Jakarta: IAI.

- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 71: Instrumen Keuangan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2018). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 2: Laporan Arus Kas*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 15: Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 65: Laporan Keuangan Konsolidasian*. Jakarta: IAI.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2011). *IFRS 13 Fair Value Measurement*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2014). *IFRS 9 Financial Instruments*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2016). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) Handbook*. New York: IFAC.
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2014). *Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities*. IFAC.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate Accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2022). *Intermediate Accounting* (18th ed.). John Wiley & Sons.
- Maher, M. W., Stickney, C. P., & Weil, R. L. (2010). *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- PSAK 1: Penyajian Laporan Keuangan. (2023). Ikatan Akuntan Indonesia.
- PSAK 71. (2017). *Instrumen Keuangan*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- Scott, W. R. (2015). *Financial Accounting Theory* (7th ed.). Pearson Education.
- Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) 01. (2010). *Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta: Komite Standar Akuntansi Pemerintahan.

TENTANG PENULIS



Sunarno SastroAtmodjo

Lahir di Sragen Jawa Tengah

Pendidikan dan gelar yang pernah ditempuh/didapat: SR Modjoranu Sambi Sambirejo Sragen, SMP Saverius II Sragen, SMAN III Surakarta & SMA Tunas Djaja Surakarta, Sarjana Muda (Bacaloreat II) Geologi UP Yogyakarta, Diploma BPA UGM Yogyakarta, Fakultas Geografi UGM Yogyakarta, Sarjana Muda (Bacaloreat) Biologi UGM, Sarjana Biologi UGM Yogyakarta, Deploma Ahli Pratama Pengelolaan Lingkungan FMIPA UT Jakarta, Magister Biologi FMIPA UI Depok, Program Doktor PKLH UNJ Jakarta, Sarjana Adminstrasi Negara/Publik FISIP UT Jakarta, Sarjana Ilmu Pemerintahan FISIP UT Jakarta, Sarjana Sosiologi FISIP UT Jakarta, *Magister of Science in Geografi_UIPM Malaysia*. Sarjana Ekonomi Manajemen FEKON UT Jakarta, *Doctor of Philosohy in Ecology_UIPM Malaysia*, *Magister of Management_UIPM Malaysia*, Sarjana Teknik Perencanaan Wilayah dan Kota FMIPA UT Jakarta, Sarjana Ilmu Komunikasi FISIP UT Jakarta, *Honorary Doctorate in Tourism Resources_UIPM*, *Doctor of Science by Outcome Basic Education in Remediation and Preservation of Cultural Heritage Objects_UIPM Malaysia*, Sarjana Hukum FHISIP UT Jakarta, Sarjana Pendidikan PPKn FKIP UT Jakarta.

Pernah bekerja di Ditjen Geologi Pertambangan Dep ESDM, Litbang Kehutanan Deptan, Ditjen Perikanan Deptan, Litbang Deptrans, Ditjen Kebudayaan Depdikbud, Deputi Destinasi Pariwisata Depbudpar.

Pernah sebagai nara sumber dalam $\pm$ 40 seminar/lokakarya/workshop/diskusi pada Sektor Pariwisata, serta sebagai penulis dalam $\pm$ 40 tulisan di Bidang Pelestarian Kebudayaan. Pada tiga tahun terakhir, telah menulis 40-an buku di beberapa penerbit, dengan bidang keilmuan: Manajemen, Akuntansi, Administrasi Negara, Sosiologi, Hukum, Teknik

Kimia Industri, Biologi, Geografi, PPKn, Mata Kuliah Dasar Umum, Pariwisata, Museologi, Konservasi Benda Budaya, serta beberapa lainnya. Selain itu juga menjadi Editor Buku di bidang keilmuan: Manajemen, Akuntansi, Sosiologi, Administrasi Negara, Hukum, Komunikasi, Teknik Kimia Industri, Pendidikan dan Kebudayaan, Sains dan Teknologi, serta beberapa lainnya.

Mengajar $\pm$ 40 Mata Kuliah/Pelajaran di Bidang/Prodi/Laboratorium: Biologi, Pariwisata, Teknik Kimia Industri, Manajemen, Administrasi Negara, MICE, Geografi, Sejarah, PPKn,; di Fakultas Biologi UGM, Yayasan Penabur, Yayasan Strada, Yayasan PSKD, AKPAR Krisanti Mandiri, STP Sahid, PNJ (Poltek UI), Teknik Kimia Industri STMI Deperind RI, STIE YPBI, STIE Pelita Bangsa, STIMA IMMI, STIAKIN, Yayasan Galatia, Yayasan PAB XIV Bekasi, Universitas Terbuka UPBJJ Jakarta.

Belakangan terlibat sebagai Direktur CV Aneka Karya, Ketua Yayasan Aneka Satya, Pemimpin Umum Media Online Pelangi Indonesia, Ketua Dewan Pakar Yayasan KKI, Ketua Dewan Pelindung PDHI, Ketua Umum Forum Komunikasi Konservasi, Ketua Umum IKKI. Pengurus IKA-UT Pusat, Korwil Bekasi IKA-UT Jakarta, Pengurus Pusat Persatuan Wartawan Pewarna Indonesia, Ketua Umum IPJERI, serta Ketua Umum IDGRI.

Pada tahun-tahun terakhir, menjadi editor di beberapa penerbit, yaitu Media Sains Indonesia Bandung, Pustaka Learning Center Malang, Insan Cendekia Mandiri Solok, Barcode Makassar, Eurika Media Aksara Purbalingga, Letrasi Nusantara Malang, Penerbit Mitra Ilmu Makassar, Widya Sari Salatiga, Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim Solok, YPISM Banten, PT. Masagena Mandiri Medika Makassar, Get Press Padang, Echa Progress dll. Tulisan yang telah diterbitkan meliputi bidang Manajemen, Administasi Negara, Sosiologi, Komunikasi, Hukum, Pariwisata, Teknik Kimia Industri, Pendidikan Kewarganegaraan, Konservasi Benda Cagar

Budaya, Museologi, Teknologi Pengawetan Kayu, dll. Buku-buku yang berhasil diterbitkan pada empat tahun terakhir berjumlah lebih dari 150 buah.

E-mail: sunarnosa.pratama@gmail.com

BAB 2

KONSEP DASAR ANGGARAN

Samuel Horas Sarjana, S.E., M.Ak.,CPT.

A. Pendahuluan

Bab 2 ini akan membawa kita lebih dalam ke jantung proses penganggaran, yaitu Konsep Dasar Anggaran. Setelah pada Bab 1 kita memahami definisi, tujuan, dan peran akuntansi anggaran secara umum, kini saatnya kita membongkar fondasi konseptual yang menopang seluruh bangunan anggaran. Pemahaman yang kuat terhadap konsep dasar ini sangat krusial bagi setiap praktisi akuntansi dan manajer, karena anggaran bukan sekadar deretan angka, melainkan cerminan dari strategi, asumsi, dan keputusan fundamental organisasi.

Urgensi pembahasan bab ini terletak pada kenyataan bahwa tanpa pemahaman yang kokoh mengenai asumsi, basis, dan prinsip anggaran, proses penyusunan dan implementasi anggaran akan rentan terhadap kesalahan interpretasi, ketidakakuratan, dan bahkan kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Misalnya, pemilihan basis akuntansi (kas atau akrual) akan secara fundamental memengaruhi bagaimana pendapatan dan beban diakui dalam anggaran, yang pada gilirannya berdampak pada proyeksi arus kas dan profitabilitas. Demikian pula, pemahaman tentang berbagai metode penyusunan anggaran—mulai dari yang tradisional seperti inkremental

hingga yang lebih modern seperti *Zero-Based Budgeting* (ZBB) atau *Activity-Based Budgeting* (ABB)—akan membekali mahasiswa dengan alat untuk memilih pendekatan yang paling efisien dan efektif sesuai dengan karakteristik dan kebutuhan organisasi.

Lebih lanjut, bab ini akan membahas pentingnya struktur bagan akun anggaran (*Chart of Accounts* - COA) sebagai tulang punggung sistem akuntansi anggaran. COA yang dirancang dengan baik akan memastikan konsistensi dalam pencatatan, memudahkan pelaporan, dan mendukung analisis kinerja yang akurat. Kita juga akan mengeksplorasi bagaimana penetapan target, tolok ukur, dan *Key Performance Indicators* (KPI) dapat dihubungkan secara strategis untuk memastikan bahwa anggaran tidak hanya menjadi alat kontrol biaya, tetapi juga pendorong pencapaian tujuan jangka panjang organisasi. Terakhir, perbedaan antara anggaran fleksibel dan statis akan diulas secara mendalam, menyoroti bagaimana anggaran fleksibel dapat memberikan wawasan yang lebih relevan dalam lingkungan bisnis yang dinamis, dibandingkan dengan anggaran statis yang mungkin kurang adaptif terhadap perubahan kondisi operasional. Dengan demikian, bab ini akan membekali mahasiswa dengan landasan konseptual yang esensial untuk menyusun, menganalisis, dan mengelola anggaran secara efektif.

B. Asumsi, Basis (Kas/Akrual), dan Prinsip Anggaran

Penyusunan anggaran yang efektif tidak dapat dilepaskan dari fondasi konseptual yang kuat, yang meliputi asumsi, basis akuntansi, dan prinsip-prinsip dasar. Ketiga elemen ini membentuk kerangka kerja yang memandu seluruh proses penganggaran, memastikan relevansi, konsistensi, dan akuntabilitas.

1. Asumsi Anggaran

Asumsi anggaran adalah perkiraan atau dugaan tentang kondisi ekonomi, operasional, dan lingkungan yang diharapkan terjadi selama periode anggaran. Asumsi ini menjadi dasar bagi proyeksi pendapatan dan biaya. Ketepatan asumsi sangat krusial karena kesalahan dalam asumsi dapat menyebabkan anggaran menjadi tidak realistis dan tidak efektif sebagai alat perencanaan maupun pengendalian (Hansen & Mowen, 2015).

Beberapa contoh asumsi penting meliputi:

- a. **Asumsi Ekonomi Makro:** Meliputi tingkat inflasi, suku bunga, nilai tukar mata uang, pertumbuhan PDB, dan kebijakan fiskal/moneter pemerintah. Misalnya, proyeksi penjualan akan sangat dipengaruhi oleh asumsi pertumbuhan ekonomi dan daya beli masyarakat.
- b. **Asumsi Industri dan Pasar:** Meliputi pangsa pasar, pertumbuhan pasar, tren konsumen, harga bahan baku, dan tingkat persaingan. Perusahaan harus mengasumsikan bagaimana posisi mereka di pasar akan berkembang.
- c. **Asumsi Operasional Internal:** Meliputi efisiensi produksi, kapasitas pabrik, ketersediaan tenaga kerja, tingkat absensi, dan kebijakan harga jual. Asumsi ini berkaitan langsung dengan kemampuan internal organisasi untuk mencapai target.
- d. **Asumsi Regulasi dan Hukum:** Perubahan peraturan pemerintah, standar lingkungan, atau kebijakan pajak dapat memengaruhi biaya operasional dan pendapatan.

Proses penetapan asumsi harus melibatkan berbagai departemen dan didukung oleh data historis serta analisis prospektif. Asumsi yang transparan dan terdokumentasi

dengan baik akan memudahkan evaluasi kinerja dan penyesuaian anggaran di kemudian hari.

2. Basis Anggaran (Kas vs Akrual)

Pemilihan basis akuntansi dalam penyusunan anggaran memiliki implikasi signifikan terhadap pengakuan pendapatan dan beban, serta proyeksi arus kas. Dua basis utama yang digunakan adalah basis kas dan basis akrual.

a. Basis Kas: Pendapatan diakui ketika kas diterima, dan beban diakui ketika kas dibayarkan.

1) **Kelebihan:** Sederhana, mudah dipahami, dan langsung mencerminkan posisi likuiditas organisasi. Sangat relevan untuk anggaran kas.

2) **Kekurangan:** Tidak mencerminkan kinerja ekonomi yang sebenarnya karena tidak memperhitungkan piutang atau utang yang belum dibayar. Dapat memberikan gambaran yang menyesatkan tentang profitabilitas jangka panjang.

3) **Penerapan:** Umumnya digunakan oleh entitas sektor publik tertentu atau organisasi nirlaba yang fokus pada pengelolaan arus kas (Mardiasmo, 2018).

b. Basis Akrual: Pendapatan diakui ketika hak untuk menerima kas telah timbul (pendapatan telah dihasilkan), terlepas dari kapan kas diterima. Beban diakui ketika kewajiban untuk membayar telah timbul (beban telah terjadi), terlepas dari kapan kas dibayarkan.

1) **Kelebihan:** Memberikan gambaran yang lebih akurat tentang kinerja ekonomi dan profitabilitas organisasi karena mencocokkan pendapatan dengan beban yang terkait dalam periode yang sama (prinsip *matching*).

- 2) **Kekurangan:** Lebih kompleks dalam pencatatan dan membutuhkan estimasi (misalnya, penyisihan piutang tak tertagih).
- 3) **Penerapan:** Wajib bagi sebagian besar entitas bisnis swasta dan semakin banyak diadopsi oleh entitas sektor publik untuk pelaporan keuangan (PSAK 1, 2023).

Dalam praktiknya, banyak organisasi menggunakan kombinasi keduanya. Anggaran operasional seringkali disusun dengan basis akrual untuk mencerminkan kinerja ekonomi, sementara anggaran kas disusun dengan basis kas untuk mengelola likuiditas.

3. Prinsip Anggaran

Prinsip-prinsip anggaran adalah pedoman fundamental yang harus diikuti untuk memastikan anggaran berfungsi secara optimal.

- a. **Prinsip Partisipasi:** Melibatkan berbagai tingkatan manajemen dan karyawan dalam proses penyusunan anggaran. Partisipasi meningkatkan rasa kepemilikan, komitmen, dan akurasi anggaran karena informasi dari lini depan diintegrasikan (Merchant & Van der Stede, 2017).
- b. **Prinsip Realistis:** Anggaran harus dapat dicapai dan tidak terlalu optimis atau pesimis. Anggaran yang tidak realistis dapat menurunkan motivasi atau menyebabkan keputusan yang salah.
- c. **Prinsip Fleksibilitas:** Anggaran harus cukup fleksibel untuk mengakomodasi perubahan kondisi yang tidak terduga. Ini tidak berarti anggaran dapat diubah sesuka hati, tetapi ada mekanisme untuk penyesuaian yang terencana.

- d. **Prinsip Komunikasi:** Anggaran harus dikomunikasikan secara jelas kepada semua pihak yang terlibat, termasuk tujuan, asumsi, dan target kinerja.
- e. **Prinsip Akuntabilitas:** Setiap manajer atau departemen harus bertanggung jawab atas bagian anggaran mereka. Ini memerlukan penetapan pusat pertanggungjawaban yang jelas.
- f. **Prinsip Konsistensi:** Anggaran harus konsisten dengan tujuan strategis organisasi dan kebijakan yang berlaku.

C. Metode Penyusunan (*Incremental, ZBB, ABB, Rolling*)

Berbagai metode dapat digunakan untuk menyusun anggaran, masing-masing dengan kelebihan dan kekurangannya. Pemilihan metode bergantung pada karakteristik organisasi, tujuan penganggaran, dan lingkungan bisnis.

1. Anggaran Inkremental (*Incremental Budgeting*)

Metode inkremental adalah pendekatan tradisional di mana anggaran periode berjalan disusun berdasarkan anggaran atau realisasi periode sebelumnya, dengan penyesuaian untuk inflasi, pertumbuhan, atau perubahan kecil lainnya.

- a. **Proses:** Anggaran tahun lalu diambil sebagai dasar, kemudian ditambahkan atau dikurangi persentase tertentu.
- b. **Kelebihan:** Sederhana, cepat, dan mudah dipahami. Mengurangi konflik karena perubahan tidak terlalu drastis.
- c. **Kekurangan:** Cenderung melanggengkan inefisiensi masa lalu. Tidak mendorong inovasi atau evaluasi kritis terhadap setiap pengeluaran. Tidak responsif terhadap perubahan lingkungan yang signifikan (Drury, 2018).

- d. **Cocok untuk:** Organisasi dengan lingkungan yang stabil dan operasi yang rutin.

2. Anggaran Berbasis Nol (*Zero-Based Budgeting - ZBB*)

ZBB mengharuskan setiap pengeluaran dibenarkan dari nol pada setiap periode anggaran, seolah-olah itu adalah pengeluaran baru. Manajer harus membenarkan setiap aktivitas dan jumlah sumber daya yang diminta.

- a. **Proses:** Setiap departemen harus menyusun paket keputusan yang menjelaskan tujuan, alternatif, biaya, dan manfaat dari setiap aktivitas. Paket-paket ini kemudian dievaluasi dan diprioritaskan.
- b. **Kelebihan:** Mendorong efisiensi, mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah, dan mengalokasikan sumber daya secara optimal. Sangat responsif terhadap perubahan.
- c. **Kekurangan:** Sangat memakan waktu dan sumber daya. Membutuhkan komitmen manajemen yang tinggi dan dapat menimbulkan konflik antar departemen.
- d. **Cocok untuk:** Organisasi yang ingin melakukan restrukturisasi besar, mengurangi biaya secara signifikan, atau dalam lingkungan yang sangat dinamis.

3. Anggaran Berbasis Aktivitas (*Activity-Based Budgeting - ABB*)

ABB adalah pendekatan yang mengidentifikasi biaya berdasarkan aktivitas yang diperlukan untuk menghasilkan produk atau layanan. Ini merupakan kebalikan dari *Activity-Based Costing* (ABC), di mana ABC mengalokasikan biaya ke produk, sementara ABB mengalokasikan sumber daya ke aktivitas.

- a. **Proses:** Mengidentifikasi aktivitas kunci, menentukan pemicu biaya (*cost drivers*) untuk setiap aktivitas, dan kemudian mengalokasikan sumber daya yang

dibutuhkan untuk setiap aktivitas berdasarkan volume aktivitas yang diproyeksikan.

- b. Kelebihan:** Memberikan pemahaman yang lebih baik tentang hubungan antara aktivitas, biaya, dan output. Mendorong efisiensi dengan fokus pada aktivitas yang bernilai tambah.
- c. Kekurangan:** Kompleks dalam implementasi awal. Membutuhkan sistem informasi yang kuat untuk melacak aktivitas dan pemicu biaya.
- d. Cocok untuk:** Organisasi yang ingin meningkatkan efisiensi operasional, memahami struktur biaya secara mendalam, dan mengelola biaya berdasarkan aktivitas.

4. Anggaran Bergulir (*Rolling Budget*)

Anggaran bergulir adalah anggaran yang terus diperbarui dengan menambahkan periode baru (misalnya, satu bulan atau satu kuartal) saat periode sebelumnya berakhir, sehingga selalu ada anggaran untuk jangka waktu tertentu ke depan (misalnya, 12 bulan).

- a. Proses:** Setiap bulan atau kuartal, anggaran untuk periode yang baru ditambahkan di ujung, dan anggaran untuk periode yang telah berlalu dihapus.
- b. Kelebihan:** Menjaga anggaran tetap relevan dan terkini dalam lingkungan yang berubah cepat. Memungkinkan perencanaan jangka pendek yang lebih adaptif.
- c. Kekurangan:** Membutuhkan upaya dan waktu yang berkelanjutan untuk pembaruan. Dapat menimbulkan ketidakpastian jika tidak dikelola dengan baik.
- d. Cocok untuk:** Organisasi dalam lingkungan bisnis yang sangat volatil atau yang membutuhkan perencanaan yang sangat adaptif.

D. Struktur dan Bagan Akun Anggaran (*Chart of Accounts - COA*)

Bagan Akun (*Chart of Accounts - COA*) adalah daftar lengkap semua akun yang digunakan oleh suatu organisasi untuk mencatat transaksi keuangan. Dalam konteks anggaran, COA anggaran adalah struktur hierarkis yang mengklasifikasikan dan mengkodekan semua item pendapatan dan biaya yang dianggarkan. COA yang dirancang dengan baik sangat penting untuk:

1. **Konsistensi:** Memastikan bahwa transaksi dianggarkan dan dicatat secara konsisten.
2. **Pelaporan:** Memfasilitasi penyusunan laporan anggaran yang akurat dan relevan.
3. **Analisis:** Memungkinkan analisis variansi yang efektif dan identifikasi area masalah.
4. **Integrasi:** Mendukung integrasi antara sistem akuntansi anggaran dan akuntansi keuangan.

1. Struktur COA Anggaran

Struktur COA biasanya bersifat hierarkis, dimulai dari kategori umum hingga detail spesifik. Setiap akun diberi kode unik.

- a. **Level 1 (Kategori Utama):** Misalnya, Pendapatan, Beban Operasional, Beban Non-Operasional, Belanja Modal.
- b. **Level 2 (Sub-Kategori):** Di bawah Pendapatan, bisa ada Pendapatan Penjualan, Pendapatan Jasa, Pendapatan Lain-lain. Di bawah Beban Operasional, bisa ada Beban Gaji, Beban Bahan Baku, Beban Pemasaran.
- c. **Level 3 (Detail Akun):** Di bawah Beban Gaji, bisa ada Gaji Pokok, Tunjangan, Lembur.
- d. **Level Tambahan (Dimensi Analisis):** Selain akun utama, COA seringkali diperluas dengan dimensi tambahan untuk analisis yang lebih rinci, seperti:

- 1) **Pusat Biaya/Pusat Pertanggungjawaban:** Mengidentifikasi departemen atau unit yang bertanggung jawab atas biaya.
- 2) **Proyek/Program:** Mengalokasikan biaya ke proyek atau program tertentu.
- 3) **Lokasi Geografis:** Mengidentifikasi biaya berdasarkan lokasi operasional.

2. Contoh Kodefikasi COA

Sistem kodefikasi harus logis dan mudah dipahami.

Contoh sederhana:

a. 10000 - Pendapatan

- 11000 - Pendapatan Penjualan
 - 11100 - Penjualan Produk A
 - 11200 - Penjualan Produk B

b. 20000 - Beban Operasional

- 21000 - Beban Gaji & Tunjangan
 - 21100 - Gaji Karyawan Produksi
 - 21200 - Gaji Karyawan Administrasi
- 22000 - Beban Bahan Baku
 - 22100 - Bahan Baku X
 - 22200 - Bahan Baku Y

Integrasi COA anggaran dengan COA akuntansi keuangan sangat penting. Idealnya, COA anggaran harus selaras dengan COA akuntansi keuangan sehingga perbandingan antara anggaran dan realisasi dapat dilakukan dengan mudah dan konsisten (Warren et al., 2020).

E. Penetapan Target, Tolok Ukur, KPI dan *Linkage* ke Strategi

Anggaran bukan hanya alat kontrol keuangan, tetapi juga instrumen strategis yang menerjemahkan tujuan jangka panjang organisasi menjadi rencana operasional yang terukur. Ini dicapai melalui penetapan target, tolok ukur (*benchmarks*), *Key Performance Indicators* (KPI), dan keterkaitannya dengan strategi organisasi.

1. Penetapan Target Anggaran

Target anggaran adalah sasaran kuantitatif yang ingin dicapai oleh organisasi dalam periode anggaran. Target harus:

- a. **Spesifik:** Jelas dan tidak ambigu.
- b. **Terukur:** Dapat diukur secara kuantitatif.
- c. **Dapat Dicapai (*Achievable*):** Realistis dan menantang, tetapi tidak mustahil.
- d. **Relevan:** Selaras dengan tujuan organisasi.
- e. **Berbatas Waktu (*Time-bound*):** Memiliki batas waktu yang jelas (misalnya, akhir tahun anggaran).

Target dapat berupa target pendapatan, target biaya, target laba, target pangsa pasar, atau target efisiensi operasional. Penetapan target yang efektif seringkali melibatkan proses *top-down* (dari manajemen puncak) dan *bottom-up* (dari departemen operasional) untuk memastikan keselarasan dan komitmen.

2. Tolok Ukur (*Benchmarks*)

Tolok ukur adalah standar perbandingan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Tolok ukur dapat berasal dari:

- a. **Data Historis Internal:** Kinerja periode sebelumnya.
- b. **Praktik Terbaik Industri:** Kinerja perusahaan pesaing atau pemimpin industri.
- c. **Standar Internal:** Standar efisiensi atau kualitas yang ditetapkan sendiri.

Penggunaan tolok ukur membantu organisasi memahami posisi relatifnya dan mengidentifikasi area untuk perbaikan. Misalnya, jika biaya produksi per unit lebih tinggi dari rata-rata industri, ini menjadi sinyal untuk investigasi dan perbaikan.

3. *Key Performance Indicators (KPI)*

KPI adalah metrik kunci yang digunakan untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan strategis dan operasionalnya. KPI harus:

- a. **Kritis:** Mengukur aspek yang paling penting bagi keberhasilan.
- b. **Dapat Diukur:** Memberikan data kuantitatif.
- c. **Dapat Ditindaklanjuti:** Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan.

Contoh KPI:

- a. **Keuangan:** Laba bersih, *Return on Investment (ROI)*, *Earnings Per Share (EPS)*, *Cash Conversion Cycle*.
- b. **Pelanggan:** Tingkat retensi pelanggan, kepuasan pelanggan, pangsa pasar.
- c. **Proses Internal:** Tingkat cacat produk, waktu siklus produksi, efisiensi operasional.
- d. **Pembelajaran & Pertumbuhan:** Tingkat pelatihan karyawan, inovasi produk baru, tingkat *turnover* karyawan.

KPI harus terintegrasi dengan anggaran, di mana anggaran menyediakan target keuangan, dan KPI mengukur kinerja non-keuangan yang mendukung pencapaian target tersebut (Kaplan & Norton, 1996).

4. *Linkage ke Strategi*

Keterkaitan anggaran dengan strategi organisasi adalah aspek paling krusial. Anggaran harus menjadi ekspresi kuantitatif dari strategi. Ini berarti:

- a. **Penerjemahan Strategi:** Tujuan strategis (misalnya, menjadi pemimpin pasar dalam inovasi) harus diterjemahkan menjadi target anggaran (misalnya, alokasi dana R&D sebesar X% dari pendapatan, peluncuran Y produk baru).

- b. Alokasi Sumber Daya:** Anggaran mengalokasikan sumber daya (uang, tenaga kerja, aset) ke aktivitas dan proyek yang paling mendukung pencapaian strategi.
- c. Pengukuran Kinerja Strategis:** KPI yang dipilih harus mencerminkan kemajuan menuju tujuan strategis.
- d. Umpan Balik Strategis:** Analisis variansi anggaran dan kinerja KPI memberikan umpan balik tentang efektivitas implementasi strategi, memungkinkan penyesuaian jika diperlukan.

Tanpa keterkaitan yang kuat dengan strategi, anggaran berisiko menjadi sekadar latihan akuntansi tanpa arah yang jelas, gagal mendorong organisasi menuju visi jangka panjangnya.

F. Anggaran Fleksibel vs Statis dan Implikasi Pelaporan

Perbedaan antara anggaran fleksibel dan statis sangat fundamental dalam konteks evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan manajerial. Pemahaman yang tepat tentang keduanya sangat penting untuk interpretasi laporan kinerja anggaran yang akurat.

1. Anggaran Statis (*Static Budget*)

Anggaran statis adalah anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat aktivitas atau volume penjualan yang diproyeksikan pada awal periode anggaran. Angka-angka dalam anggaran statis tidak berubah, terlepas dari tingkat aktivitas aktual yang terjadi.

- a. Karakteristik:** Tetap, tidak berubah dengan volume.
- b. Kelebihan:** Sederhana untuk disusun dan dipahami. Memberikan target yang jelas untuk perencanaan awal.
- c. Kekurangan:** Tidak relevan untuk evaluasi kinerja jika tingkat aktivitas aktual berbeda secara signifikan dari yang dianggarkan. Variansi yang muncul mungkin disebabkan oleh perbedaan volume, bukan efisiensi operasional.

d. Implikasi Pelaporan: Laporan kinerja yang membandingkan realisasi aktual dengan anggaran statis dapat menyesatkan. Misalnya, jika volume penjualan aktual lebih tinggi dari yang dianggarkan, pendapatan aktual akan lebih tinggi, tetapi biaya variabel juga akan lebih tinggi. Perbandingan langsung akan menunjukkan variansi biaya yang tidak menguntungkan, padahal mungkin efisiensi per unit tetap terjaga.

2. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*)

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang disesuaikan untuk mencerminkan tingkat aktivitas aktual yang dicapai. Ini berarti bahwa biaya variabel dalam anggaran fleksibel akan berubah sebanding dengan perubahan volume aktivitas, sementara biaya tetap akan tetap sama (dalam rentang relevan).

a. Karakteristik: Berubah sesuai dengan tingkat aktivitas aktual.

b. Kelebihan: Memberikan dasar yang lebih akurat untuk evaluasi kinerja karena memisahkan variansi yang disebabkan oleh volume dari variansi yang disebabkan oleh efisiensi atau harga. Memungkinkan manajer untuk fokus pada aspek-aspek yang dapat mereka kendalikan.

c. Kekurangan: Lebih kompleks untuk disusun karena memerlukan pemahaman yang jelas tentang perilaku biaya (variabel vs. tetap).

d. Implikasi Pelaporan: Laporan kinerja yang menggunakan anggaran fleksibel membandingkan realisasi aktual dengan anggaran yang telah disesuaikan untuk volume aktual. Ini menghasilkan dua jenis variansi utama:

- 1) **Variansi Volume Penjualan:** Perbedaan antara anggaran statis dan anggaran fleksibel, yang disebabkan oleh perbedaan volume penjualan aktual dan yang dianggarkan.
- 2) **Variansi Anggaran Fleksibel (atau Variansi Pengeluaran/Efisiensi):** Perbedaan antara realisasi aktual dan anggaran fleksibel, yang disebabkan oleh perbedaan harga atau efisiensi dalam penggunaan sumber daya pada tingkat aktivitas aktual.

3. Contoh dan Implikasi Pelaporan

Misalkan sebuah perusahaan menganggarkan produksi 10.000 unit dengan biaya variabel per unit Rp 5.000 dan biaya tetap Rp 100.000.

Anggaran Statis: Total biaya = $(10.000 \text{ unit} * \text{Rp } 5.000) + \text{Rp } 100.000 = \text{Rp } 50.100.000$.

Jika perusahaan benar-benar memproduksi 12.000 unit dengan biaya aktual Rp 65.000.000:

a. Perbandingan dengan Anggaran Statis:

- 1) Biaya Aktual: Rp 65.000.000
- 2) Anggaran Statis: Rp 50.100.000
- 3) Variansi Tidak Menguntungkan: Rp 14.900.000
- 4) Variansi ini menyesatkan karena sebagian besar disebabkan oleh peningkatan volume produksi.

b. Anggaran Fleksibel (untuk 12.000 unit):

- 1) Biaya Variabel = $12.000 \text{ unit} * \text{Rp } 5.000 = \text{Rp } 60.000.000$
- 2) Biaya Tetap = Rp 100.000
- 3) Total Biaya Anggaran Fleksibel = Rp 60.100.000

c. Perbandingan dengan Anggaran Fleksibel:

- 1) Biaya Aktual: Rp 65.000.000
- 2) Anggaran Fleksibel: Rp 60.100.000
- 3) Variansi Anggaran Fleksibel (Tidak Menguntungkan): Rp 4.900.000

- 4) Variansi Rp 4.900.000 ini lebih relevan karena menunjukkan bahwa pada tingkat produksi 12.000 unit, perusahaan mengeluarkan biaya Rp 4.900.000 lebih banyak dari yang seharusnya, mengindikasikan masalah efisiensi atau harga.

Dengan demikian, anggaran fleksibel memberikan informasi yang jauh lebih berharga untuk evaluasi kinerja manajerial karena memisahkan dampak perubahan volume dari dampak efisiensi operasional. Ini memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi akar penyebab variansi dan mengambil tindakan korektif yang tepat (Garrison et al., 2018).

G. Rangkuman

Bab 2 ini telah menguraikan fondasi esensial dalam penyusunan anggaran yang efektif, dimulai dari kerangka konseptual hingga metode implementasi dan evaluasi. Pemahaman mendalam terhadap setiap aspek ini krusial bagi organisasi untuk mencapai tujuan keuangan dan strategisnya.

- 1. Asumsi, Basis, dan Prinsip Anggaran:** Pembahasan dimulai dengan menekankan pentingnya asumsi anggaran yang realistis (ekonomi makro, industri, operasional, regulasi) sebagai dasar proyeksi. Kemudian, perbedaan antara basis kas dan akrual dijelaskan, dengan basis akrual memberikan gambaran kinerja ekonomi yang lebih akurat, sementara basis kas relevan untuk likuiditas. Prinsip-prinsip anggaran seperti partisipasi, realisme, fleksibilitas, komunikasi, akuntabilitas, dan konsistensi menjadi pedoman untuk memastikan anggaran berfungsi optimal.

2. **Metode Penyusunan Anggaran:** Bab ini mengulas empat metode utama:
 - a. **Inkremental:** Sederhana dan cepat, namun berisiko melanggengkan inefisiensi.
 - b. **Zero-Based Budgeting (ZBB):** Mendorong efisiensi dan alokasi sumber daya optimal dengan membenarkan setiap pengeluaran dari nol, meskipun kompleks.
 - c. **Activity-Based Budgeting (ABB):** Mengalokasikan sumber daya berdasarkan aktivitas, meningkatkan pemahaman biaya dan efisiensi operasional.
 - d. **Rolling Budget:** Menjaga relevansi anggaran dalam lingkungan dinamis melalui pembaruan berkelanjutan.
3. **Struktur dan Bagan Akun Anggaran (COA):** Pentingnya COA yang terstruktur dan terintegrasi ditekankan untuk konsistensi pencatatan, pelaporan akurat, analisis variansi, dan integrasi dengan akuntansi keuangan. Struktur hierarkis dan kodefikasi yang logis memfasilitasi pengelolaan data anggaran yang efisien.
4. **Penetapan Target, Tolok Ukur, KPI, dan Keterkaitan Strategi:** Anggaran berfungsi sebagai alat strategis melalui penetapan target yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu. Tolok ukur (internal dan eksternal) digunakan untuk evaluasi kinerja, sementara Key Performance Indicators (KPI) mengukur keberhasilan pencapaian tujuan strategis dan operasional. Keterkaitan yang kuat antara anggaran dan strategi memastikan alokasi sumber daya mendukung visi jangka panjang organisasi.
5. **Anggaran Fleksibel vs. Statis dan Implikasi Pelaporan:** Perbedaan fundamental antara anggaran statis (tetap pada satu tingkat aktivitas) dan anggaran fleksibel (disesuaikan dengan tingkat aktivitas aktual) dijelaskan. Anggaran fleksibel memberikan dasar yang lebih akurat untuk evaluasi kinerja manajerial karena memisahkan variansi

volume dari variansi efisiensi atau harga, sehingga memungkinkan identifikasi akar masalah yang lebih tepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Acharya, V. V., Richardson, M., Van Nieuwerburgh, S., & White, L. J. (2010). *Restoring financial stability: How to repair a failed system*. John Wiley & Sons.
- AICPA. (2014). *Code of Professional Conduct*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bastian, I. (2014). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (3rd ed.). Erlangga.
- Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. M. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 344-401.
- Deloitte. (2018). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*.
- Deloitte. (2020). *Robotic Process Automation in Financial Services: A New Era of Efficiency*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *IFRS in Focus: IFRS 9 Financial Instruments*. Deloitte Global.
- Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting* (6th ed.). Thomson Learning.
- Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- EY. (2016). *IFRS 9 Financial Instruments: Expected Credit Loss*.
- EY. (2023). *Applying IFRS: Financial Instruments*. Ernst & Young Global Limited.

- Fabozzi, F. J., Modigliani, F., Jones, F. J., & Ferri, M. G. (2019). *Foundations of Financial Markets and Institutions*. Pearson Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting* (8th ed.). Thomson South-Western.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Managerial Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th ed.). Pearson Education.
- IAI. (2013). *Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP)*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IAI. (2020). *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IFAC. (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and Government Financial Reporting*. International Federation of Accountants.
- IFRS Foundation. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2023). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 14: Persediaan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 16: Aset Tetap*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 19: Aset Tidak Berwujud*. Jakarta: IAI.

- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 71: Instrumen Keuangan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2018). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 2: Laporan Arus Kas*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 15: Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 65: Laporan Keuangan Konsolidasian*. Jakarta: IAI.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2011). *IFRS 13 Fair Value Measurement*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2014). *IFRS 9 Financial Instruments*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2016). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) Handbook*. New York: IFAC.
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2014). *Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities*. IFAC.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate Accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2022). *Intermediate Accounting* (18th ed.). John Wiley & Sons.
- Maher, M. W., Stickney, C. P., & Weil, R. L. (2010). *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- PSAK 1: Penyajian Laporan Keuangan. (2023). Ikatan Akuntan Indonesia.
- PSAK 71. (2017). *Instrumen Keuangan*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- Scott, W. R. (2015). *Financial Accounting Theory* (7th ed.). Pearson Education.
- Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) 01. (2010). *Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta: Komite Standar Akuntansi Pemerintahan.

TENTANG PENULIS



Samuel Horas Sarjana, S.E., M.Ak.

Kelahiran Medan, Sumatera Utara ini menempuh pendidikan di SD Xaverius Pahoman di Bandar Lampung (1982), SMP Tarakanita 4 di Jakarta (1985), SMA Negeri 4 Medan, diterima di Perguruan Tinggi Negeri melalui jalur Undangan Tanpa Test (PMDK) menyelesaikan pendidikan Sarjana Ekonomi di Universitas Indonesia dan melanjutkan ke jenjang Magister Akuntansi dengan predikat Lulusan Terbaik.

Penulis mengabdikan sebagai Dosen Tetap di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) JAYAKARTA di bilangan jalan Salemba Raya Jakarta Pusat Program Studi Akuntansi.

Memiliki pengalaman sebagai profesional di industri manufaktur, Keuangan. Diawali sebagai Auditor di KAP Salmon, kemudian bekerja sebagai Internal Auditor di PT MASPION Sidoharjo, lalu bekerja di Divisi Pengembangan Produk The Hongkong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) Limited dan Kepala Satuan Pengendalian Internal di Penerbit dan Percetakan PT Grafindo Media Persada, juga pernah menjadi Staf / Tenaga Ahli Anggota Dewan Perwakilan Rakyat (DPR).

Sebagai dosen penulis aktif melaksanakan Tridarma Perguruan Tinggi, aktif melakukan penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat (PKM) serta aktif menulis buku untuk bahan ajar. Penulis mendedikasikan diri agar menjadi dosen profesional.

BAB

3

ANGGARAN BIAYA PRODUKSI

Ni Wayan Alit Erlina Wati, S.E., M.Si.Ak., CA.

A. Pengertian Anggaran Biaya Produksi dan Jenis-Jenis Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi adalah rencana estimasi keuangan yang mencakup seluruh rencana unit perusahaan dalam rangka produksi barang atau jasa selama jangka waktu tertentu. Pembuatan anggaran biaya produksi sangat penting dilakukan untuk memperkirakan dana yang akan dikeluarkan perusahaan yang mencakup biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerjalangsung dan biaya overhead pabrik yang diestimasi secara cermat. Pemahaman tentang anggaran yang dimiliki sehingga manajemen dapat mengendalikan efisiensi operasional, menetapkan harga jual yang kompetitif, serta memastikan ketersediaan sumber daya finansial guna mencapai target produksi yang telah ditetapkan secara sistematis dan terukur, selain itu sebagai instrumen evaluasi yang krusial bagi perusahaan. Melalui perbandingan antara realisasi biaya dan estimasi yang telah ditetapkan, sehingga manajemen dapat mengidentifikasi setiap deviasi secara dini, sehingga langkah korektif dapat segera diambil untuk menjaga profitabilitas. Dengan demikian anggaran biaya produksi tidak hanya berperan sebagai panduan teknis operasional, melainkan juga menjadi fondasi strategis dalam pengambilan keputusan. Rencana

produksi menyangkut penentuan produk yang harus diproduksi guna memenuhi penjualan yang sudah direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan suatu barang yang diperlukan. Dalam proses perencanaan produksi perusahaan harus bisa mempertimbangkan dua hal yang terkait seperti volume penjualan yang direncanakan dan volume persediaan barang yang diinginkan.

Jenis-jenis Biaya Produksi meliputi:

1. Biaya Bahan Baku

Adalah biaya yang dikeluarkan untuk membeli bahan utama yang akan diolah menjadi produk jadi. Biaya bahan baku merupakan biaya langsung, yang bersentuhan langsung dengan barang yang akan dibuat serta nominal yang muncul mudah untuk ditelusuri.

2. Biaya Tenaga Kerja

Merupakan biaya yang dikeluarkan untuk membayar para tenaga kerja, sebagai biaya langsung yang dibayarkan kepada pegawai yang terlibat langsung dalam proses produksi barang atau jasa. Misalkan biaya ini berupa upah, tunjangan serta asuransi tenaga kerja yang dikelola dengan cermat melalui optimalisasi peran dan peningkatan produktivitas.

3. Biaya Overhead Pabrik

Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendukung proses kelancaran produksi, biaya overhead dapat terkait langsung maupun tidak langsung dengan proses produksinya, seperti: Biaya lem, paku pada produksi meja yang terkait langsung, biaya sewa gedung, tanah pabrik, depresiasi mesin merupakan biaya tidak terkait langsung dalam proses produksi. Biaya overhead pabrik mencakup seluruh pengeluaran diluar bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung yang berhubungan dengan pabrik. Pengelolaan biaya ini menuntut ketelitian dalam alokasi sumber daya agar setiap rupiah yang

dikeluarkan mampu memberikan nilai tambah yang optimal.

Anggaran biaya produksi yang disusun memiliki beberapa tujuan untuk keberlanjutan perusahaan. Adapun tujuan dari penyusunan anggaran biaya bagi perusahaan adalah:

1. Mengharuskan manajemen membuat rencana, karena anggaran menjadi sangat penting ketika ada pemisahan antar pemilik dan pengelola perusahaan. Manajer sebagai pengelola akan menyampaikan rencana-rencana yang dibuat yang berkaitan dengan biaya produksi dan biaya operasional kepada pemilik perusahaan.
2. Memberikan informasi terkait biaya produksi yang dapat digunakan untuk memudahkan dalam mengambil keputusan apakah perusahaan akan menerima pesanan atau menolak suatu pesanan barang begitu juga keputusan untuk membuat sendiri atau membeli suatu produk.
3. Dapat digunakan sebagai alat pengendalian dan penilai kinerja perusahaan. Hasil pelaksanaan proses produksi akan dibandingkan dengan apa yang direncanakan yang terdapat dalam anggaran.
4. Sebagai alat untuk komunikasi dan koordinasi. Anggaran dibuat untuk mencegah terjadinya suboptimalisasi yang akan menguntungkan departemen-departemen tertentu saja, namun merugikan perusahaan secara keseluruhan, misalnya dengan adanya anggaran diharapkan terdapat koordinasi yang baik antara bagian produksi dengan bagian pemasaran.

Pembuatan anggaran disamping memiliki tujuan juga memiliki fungsi-fungsi yang mendukung kegiatan produksi perusahaan.

Adapun Fungsi-Fungsi Anggaran Biaya Produksi adalah:

1. Sebagai pedoman kerja yang memberikan arahan jelas bagi setiap unit operasional agar kegiatan produksi berjalan sesuai rencana.
2. Menunjang aktivitas penjualan: dengan adanya anggaran biaya produksi, produk bisa disediakan sesuai dengan waktu yang sebelumnya sudah direncanakan, sehingga perusahaan mampu memenuhi permintaan pasar tepat waktu.
3. Manajemen persediaan: dengan adanya anggaran biaya produksi dapat menjaga tingkat persediaan yang memadai dengan cara membuat persediaan yang optimal.
4. Pengendalian biaya: anggaran biaya produksi membantu mengontrol pengeluaran agar tidak melebihi anggaran yang ditetapkan, sehingga perusahaan dapat mencapai efisiensi operasional.
5. Perencanaan produksi: dengan anggaran biaya produksi yang baik perusahaan dapat merencanakan jumlah produk yang harus diproduksi sesuai dengan permintaan pasar.
6. Mengoptimalkan penggunaan sumber daya: anggaran biaya produksi memungkinkan perusahaan mengelola sumber daya seperti tenaga kerja, bahan baku dan mesin dengan lebih efisien.
7. Penentuan harga jual: anggaran biaya produksi perusahaan dapat digunakan untuk menghitung harga jual yang tepat untuk memastikan keuntungan bagi perusahaan.

Di balik tujuan dan fungsi anggaran yang disusun terdapat beberapa kelemahan yang dimilikinya. Adapun kelemahan-kelemahan anggaran adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran membutuhkan waktu yang lama, kurang lebih empat bulan.

2. Anggaran sulit untuk disesuaikan dalam lingkungan yang cepat berubah, disaat terdapat ketidakpastian yang tinggi, perusahaan tetap mengacu pada asumsi saat anggaran dibuat, walaupun yang terjadi saat ini tidak sama dengan saat anggaran di buat.
3. Terdapat kecenderungan untuk membuat "*slack*" dalam penyusunan anggaran, hal ini terjadi saat orang-orang tidak mengatakan yang sesungguhnya terkait kapasitas produksi maupun estimasi biaya yang sebenarnya.
4. Terdapat kecenderungan untuk melakukan "*gaming*", hal ini terjadi apabila orang-orang yang bekerja pada perusahaan berusaha untuk mencapai angka-angka yang ditetapkan termasuk dengan melakukan cara-cara yang merugikan perusahaan.

B. Metode Penganggaran Biaya Produksi

Terdapat beberapa metode yang umum digunakan dalam penyusunan anggaran biaya produksi, di antaranya:

1. Metode anggaran tetap yang menyusun rencana berdasarkan satu tingkat volume produksi tertentu.
2. Metode anggaran fleksibel yang menyesuaikan biaya dengan perubahan tingkat aktivitas atau volume produksi.
3. Metode anggaran berbasis nol di mana setiap pos biaya harus dievaluasi dan dibenarkan dari awal setiap periode
4. Metode anggaran variabel yang memisahkan komponen biaya tetap dan biaya variabel untuk memberikan fleksibilitas lebih besar dalam pengendalian operasional yang dinamis sesuai kebutuhan pasar.

Pemilihan metode yang tepat sangat bergantung pada karakteristik operasional serta tujuan strategis perusahaan. Dengan mengintegrasikan metode-metode tersebut, manajemen dapat melakukan pengawasan biaya yang lebih presisi, meminimalisir pemborosan sumber daya, dan

meningkatkan efisiensi alokasi modal. Penerapan sistem penganggaran yang komprehensif tidak hanya menjadi alat kendali internal, tetapi juga fondasi krusial dalam merespons fluktuasi pasar yang tidak terduga, sehingga stabilitas finansial perusahaan tetap terjaga di tengah persaingan bisnis yang semakin kompetitif dan menuntut adaptabilitas tinggi. Optimalisasi proses ini menuntut komitmen berkelanjutan dari seluruh elemen organisasi dalam meninjau kinerja secara berkala. Melalui evaluasi yang konsisten, perusahaan mampu melakukan penyesuaian strategis yang tepat waktu, memastikan setiap unit kerja selaras dengan target profitabilitas jangka panjang serta memperkuat ketahanan finansial dalam menghadapi dinamika ekonomi global yang penuh kunci utama dalam menjaga keberlanjutan pertumbuhan perusahaan

Penyusunan anggaran biaya dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa cara diantaranya:

1. Mempergunakan Standar

Ketidakpastian yang menyebabkan asumsi-asumsi dibuat saat penyusunan anggaran, kemungkinan tidak realistis lagi, dituntut bisa menyusun anggaran yang fleksibel sesuai perubahan. Ada dua standar yang harus dibuat yaitu: standar kuantitas dan standar harga. Standar ini untuk menghubungkan anggaran biaya dengan unit yang akan diproduksi atau dijual perusahaan.

2. *Incremental Budget*

Menyusun anggaran berdasarkan angka anggaran dan realisasi periode sebelumnya dengan penyesuaian kenaikan atau penurunan tertentu, pendekatan ini menawarkan kemudahan dalam administrasi karena menggunakan data historis sebagai basis acuan.

3. *Zero-Based Budgeting (ZBB)*

Merupakan pendekatan yang menuntut penyusunan anggaran dari nol setiap periode, di mana setiap aktivitas harus dievaluasi kembali efektivitas dan

relevansinya bagi tujuan perusahaan. Berbeda dengan pendekatan inkremental, ZBB memaksa manajemen untuk menjustifikasi setiap pengeluaran, sehingga alokasi sumber daya dapat lebih optimal dan efisien. Metode ini sangat efektif dalam mengeliminasi inefisiensi yang mungkin terbawa dari anggaran masa lalu, meskipun memerlukan proses analisis yang lebih mendalam dan waktu yang lebih intensif dibandingkan metode tradisional.

4. *Kaizen Budget*

Merupakan pendekatan yang mengadopsi filosofi perbaikan berkelanjutan yang dikaitkan dengan siklus hidup dari suatu produk. Dalam anggaran ini sebagai antisipasi dari harga produk yang cenderung menurun seiring dengan siklus hidup produk, maka biaya yang dianggarkan untuk produk tersebut harus terus diefisienkan agar produk dapat dijual dengan menguntungkan. Dengan menerapkan prinsip Kaizen, perusahaan tidak hanya sekadar memangkas biaya, melainkan secara konsisten mencari cara untuk meningkatkan efisiensi operasional dalam proses produksi.

5. *Activity Base Costing (ABC)*

Metode penganggaran yang berfokus pada aktivitas-aktivitas spesifik yang mengonsumsi sumber daya perusahaan, dengan mengidentifikasi pemicu biaya dari setiap aktivitas, perusahaan dapat mengalokasikan sumber daya secara lebih akurat berdasarkan konsumsi nyata, bukan sekadar berdasarkan volume produksi. Pendekatan ini memungkinkan manajemen untuk melihat gambaran biaya yang lebih transparan, sehingga setiap aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dapat dieliminasi atau diminimalisir. Melalui integrasi antara efisiensi berkelanjutan dan analisis berbasis aktivitas,

perusahaan mampu membangun struktur biaya yang lebih ramping sekaligus kompetitif.

Berikut disajikan contoh penyusunan anggaran biaya:

1. Penyusunan Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung (BBL)

Melibatkan identifikasi kebutuhan produksi berdasarkan proyeksi penjualan, yang kemudian dikalikan dengan standar penggunaan per unit. Langkah ini diikuti dengan penentuan harga beli per satuan yang memperhitungkan fluktuasi pasar serta kebijakan persediaan perusahaan. Dengan menetapkan titik pemesanan yang optimal, perusahaan dapat menjaga kelancaran alur produksi sekaligus meminimalisir risiko penumpukan stok yang tidak efisien. Contoh PT AGAS memiliki anggaran produksi dalam 4 kuartal dimana 1 unit produksi membutuhkan 2 Kg bahan baku langsung (BBL) dan standar harga bahan baku langsung 1 Kg = Rp 50. Rincian anggaran dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1 Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung

PT AGAS

Anggaran Pemakaian Bahan Baku Langsung (BBL)
Untuk Tahun Anggaran yang Berakhir 31 Desember 20xx

	<u>Kuartal 1</u>	<u>Kuartal 2</u>	<u>Kuartal 3</u>	<u>Kuartal 4</u>
Jumlah Unit yang Diproduksi	100.000	120.000	150.000	155.000
Standar pemakaian BBL per unit(Kg)	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>	<u>2</u>
Jumlah BBL untuk Diproduksi (Kg)	200.000	240.000	300.000	310.000

	<u>Kuartal 1</u>	<u>Kuartal 2</u>	<u>Kuartal 3</u>	<u>Kuartal 4</u>
Harga BBL per Kilogram (Rp)	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>50</u>	<u>50</u>
Biaya Bahan Baku	<u>10.000.000</u>	<u>12.000.000</u>	<u>15.000.000</u>	<u>15.500.000</u>
Langsung(Rp)				

Berdasarkan data pada Tabel 3.1 tersebut, dapat diuraikan bahwa kebutuhan bahan baku langsung PT AGAS mengalami fluktuasi seiring dengan perubahan volume produksi di setiap kuartal. Pada kuartal pertama, perusahaan membutuhkan 200.000 unit bahan baku dengan biaya sebesar Rp10.000.000, kemudian meningkat menjadi 240.000 unit pada kuartal kedua dengan biaya Rp12.000.000. Memasuki kuartal ketiga, kebutuhan melonjak hingga 300.000 unit dengan biaya Rp15.000.000, dan mencapai puncaknya pada kuartal keempat sebesar 310.000 unit dengan biaya Rp15.500.000. Kenaikan biaya bahan baku yang sejalan dengan peningkatan volume produksi tersebut menunjukkan adanya korelasi langsung antara skala operasional dengan kebutuhan sumber daya perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa manajemen PT AGAS perlu menerapkan strategi pengendalian biaya yang lebih efisien, guna memastikan setiap tambahan unit produksi tidak membebani margin keuntungan secara berlebihan. Selain itu, perusahaan harus mempertimbangkan diversifikasi pemasok untuk menjaga stabilitas harga di tengah fluktuasi permintaan yang signifikan. Sebab, dalam dinamika pasar yang terus berubah, fleksibilitas dalam rantai pasok menjadi kunci utama untuk memitigasi risiko. Optimalisasi rantai pasok melalui kemitraan strategis akan memungkinkan perusahaan mendapatkan harga yang lebih kompetitif sekaligus menjamin ketersediaan material tepat waktu.

2. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung(TKL)

Penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung memiliki kesamaan dengan penyusunan anggaran biaya bahan baku langsung, masih terkait dengan contoh PT AGAS, misalkan standar kuantitas untuk mengerjakan satu unit produk adalah 3 jam dan standar tarif tenaga kerja langsung adalah Rp 100 per jam, maka anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 3.2 Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung (TKL)

PTAGAS				
Anggaran Pemakaian Tenaga Kerja Langsung				
Untuk Tahun Anggaran yang Berakhir 31 Desember 20xx				
	<u>Kuartal 1</u>	<u>Kuartal 2</u>	<u>Kuartal 3</u>	<u>Kuartal 4</u>
Jumlah Unit yang Diproduksi	100.000	120.000	150.000	155.000
Standar pemakaian jam per unit	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>	<u>3</u>
Anggaran jam Pemakaian	300.000	360.000	450.000	465.000
TKL Standar Tarif				
TKL per jam (Rp)	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>	<u>100</u>
Anggaran Biaya TKL(Rp)	<u>30.000.000</u>	<u>36.000.000</u>	<u>45.000.000</u>	<u>46.500.000</u>

Berdasarkan data pada Tabel 3.2 tersebut, dapat diketahui bahwa total anggaran biaya tenaga kerja langsung untuk tahun yang berakhir pada 31 Desember 20xx mencapai Rp157.500.000. Angka tersebut diperoleh dari akumulasi biaya tenaga kerja langsung selama empat

kuartal, yakni penjumlahan dari Rp30.000.000, Rp36.000.000, Rp45.000.000, dan Rp46.500.000. Perhitungan ini mencerminkan komitmen perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya manusia secara efisien guna mendukung target produksi yang terus meningkat. Setiap rupiah yang dianggarkan bukan sekadar beban finansial, melainkan investasi strategis yang dipersiapkan untuk memastikan kelancaran operasional serta menjaga kualitas output yang dihasilkan. Melalui pemetaan biaya yang sistematis ini, perusahaan dapat memantau fluktuasi produktivitas secara berkala, sehingga langkah-langkah korektif dapat segera diambil apabila terjadi ketidaksesuaian antara realisasi anggaran dengan capaian target kinerja di lapangan. Dengan pendekatan yang disiplin ini, manajemen tidak hanya mampu mempertahankan stabilitas arus kas, tetapi juga menciptakan landasan yang kokoh bagi pertumbuhan jangka panjang.

3. Penyusunan Anggaran Biaya Overhead Pabrik(BOP)

Biaya overhead pabrik adalah kumpulan dari biaya-biaya produksi yang bersifat tidak langsung dalam suatu proses produksi. Penyusunan anggaran biaya overhead pabrik biasanya dilakukan dengan metode *incremental budget*. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pos-pos pengeluaran secara lebih transparan, sehingga efisiensi operasional dapat ditingkatkan secara signifikan. Dalam praktiknya, perusahaan perlu melakukan analisis varians secara berkala untuk membandingkan antara biaya overhead yang dianggarkan dengan realisasi aktual. Proses evaluasi ini bukan sekadar rutinitas administratif, melainkan instrumen strategis untuk mendeteksi inefisiensi dan potensi pemborosan sejak dini. Dengan menelaah setiap selisih yang muncul, manajemen dapat mengambil

langkah korektif yang tepat sasaran, guna menjaga stabilitas arus kas serta mengoptimalkan margin keuntungan di tengah dinamika pasar yang terus berubah. Tabel berikut menyajikan contoh anggaran biaya overhead pabrik.

Tabel 3.3 Anggaran Biaya Overhead Pabrik (BOP)

PT AGAS
Anggaran Pemakaian Biaya Overhead Pabrik
Untuk Tahun Anggaran yang Berakhir 31 Desember 20xx

	<u>Kuartal 1</u>	<u>Kuartal 2</u>	<u>Kuartal 3</u>	<u>Kuartal 4</u>
Biaya Bahan				
Baku Tidak	50.000	20.000	40.000	25.000
Langsung Rp				
Biaya Tenaga				
Kerja Tidak	90.000	75.000	100.000	95.000
Langsung				
Biaya Listrik	85.000	60.000	45.000	50.000
untuk Pabrik				
Biaya makan	65.000	55.000	60.000	70.000
TKTL Pabrik				
Biaya				
Perbaikan	16.000	5.000	4.000	2.000
Mesin Pabrik				
Penyusutan	36.000	25.500	24.200	23.000
Mesin Pabrik				
Penyusutan				
Gedung	12.000	11.000	10.000	10.000
Pabrik				
Biaya	30.000	20.200	20.000	18.000
Asuransi				
Biaya				
Pemeliharaan	9.000	8.000	9.000	8.000
Mesin				
Biaya	6.000	9.000	8.000	5.000
Kebersihan				
Biaya				
Overhead	<u>10.000</u>	<u>5.000</u>	<u>10.000</u>	<u>9.000</u>

	<u>Kuartal 1</u>	<u>Kuartal 2</u>	<u>Kuartal 3</u>	<u>Kuartal 4</u>
Pabrik				
Lainnya				
Total Biaya				
Overhead				
Pabrik (B)P)	409.000	303.700	330.200	315.000
Rp				

Berdasarkan Tabel 3.3 terlihat bahwa total biaya overhead pabrik mengalami fluktuasi selama periode pengamatan. Pada tahun pertama, total biaya tercatat sebesar Rp409.000, namun pada tahun kedua terjadi penurunan signifikan menjadi Rp303.700. Memasuki tahun ketiga, biaya kembali meningkat ke angka Rp330.200, kemudian sedikit menurun menjadi Rp315.000 pada tahun keempat. Fluktuasi ini mencerminkan adanya perubahan efisiensi operasional serta penyesuaian kebijakan manajemen dalam mengelola komponen biaya overhead.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Biaya Produksi

Faktor-faktor yang mempengaruhi biaya produksi adalah:

1. Permintaan

Pada saat permintaan barang meningkat, biaya produksi akan ikut meningkat karena perusahaan harus bersaing dengan kompetitor untuk mendapatkan bahan baku, tenaga kerja serta sumber daya lainnya.

2. Bahan Baku

Jika harga bahan baku naik, maka, biaya produksi pun akan meningkat secara langsung. Kenaikan bahan baku dapat mengakibatkan harga jual produk meningkat, apabila perusahaan mempertahankan keuntungan.

3. Upah Tenaga Kerja

Biasanya dinegara-negara maju upah tenaga kerja lebih tinggi yang dapat meningkatkan biaya produksi, sementara di negara berkembang upah tenaga kerja

cenderung rendah sehingga dapat menurunkan biaya produksi.

4. Biaya Overhead Pabrik

Beberapa biaya overhead pabrik yang dapat meningkatkan biaya produksi secara keseluruhan seperti biaya listrik, air dan pemeliharaan, jika efisiensi dapat ditingkatkan maka biaya overhead bisa turun.

5. Teknologi

Penggunaan teknologi baru memang meningkatkan biaya produksi, tetapi biayanya bisa turun jika teknologi digunakan dalam jangka waktu panjang dengan meningkatkan efisien dalam menghasilkan produk berkualitas.

6. Skala Produksi

Dengan melakukan produk secara massal maka biaya untuk membeli bahan baku cenderung lebih rendah daripada melakukan produksi secara kecil.

7. Inflasi

Misal saat inflasi, biaya produksi akan lebih meningkat karena harga bahan baku, tenaga kerja dan biaya lainnya menjadi naik, sementara saat deflasi biaya-biaya cenderung menurun.

8. Kebijakan pemerintah

Pajak yang tinggi dapat meningkatkan nominal biaya produksi dan mengurangi keuntungan yang diperoleh, bila diberikan subsidi maka biaya akan berkurang dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan.

9. Lokasi

Jika perusahaan letaknya cukup jauh dan tidak strategis, maka biaya produksi akan meningkat karena tingginya biaya transportasi, logistik serta biaya hidup.

10. Produktivitas

Produktivitas tenaga kerja dan skala ekonomi yang dicapai perusahaan turut menentukan seberapa besar beban biaya yang harus ditanggung.

D. Analisis dan Evaluasi Biaya Produksi

Analisis dan evaluasi biaya produksi adalah proses sistematis yang komprehensif dengan melakukan identifikasi, menghitung dan menilai seluruh pos pengeluaran yang terjadi selama proses produksi barang atau jasa agar tercipta efisiensi dan profitabilitas yang berkelanjutan. Proses ini melibatkan pemantauan ketat terhadap alokasi anggaran, mulai dari pengadaan bahan baku hingga efektivitas operasional di lapangan. Dengan melakukan tinjauan berkala terhadap setiap tahapan manufaktur, perusahaan dapat mendeteksi inefisiensi sedini mungkin dan mengambil langkah korektif yang tepat. Pendekatan berbasis data ini memungkinkan manajemen untuk membedakan antara biaya yang memberikan nilai tambah dan pengeluaran yang tidak perlu, sehingga margin keuntungan dapat dioptimalkan tanpa mengorbankan kualitas produk. Melalui evaluasi yang presisi, setiap elemen biaya berubah menjadi instrumen strategis yang mendukung pengambilan keputusan berbasis fakta, memperkuat posisi kompetitif di pasar, serta memastikan keberlangsungan operasional yang sehat dan berdaya saing tinggi.

Alur analisis biaya produksi adalah urutan langkah logis dilakukan untuk menghitung, membedah dan menilai efisiensi seluruh pengeluaran selama proses manufaktur berlangsung. Berikut tahapan sistematis yang harus dilakukan yaitu:

1. Identifikasi dan Klasifikasi Biaya

Langkah pertama adalah mencatat seluruh pengeluaran dan mengklasifikasikan ke dalam tiga kategori biaya yaitu:

- a. Bahan baku langsung
- b. Tenaga kerja langsung
- c. Overhead pabrik.

2. Pisahkan Perilaku Biaya

Melakukan pengelompokan biaya berdasarkan hubungan dengan volume produksi yaitu:

- a. Biaya Tetap (Fixed Cost): merupakan biaya yang jumlahnya konstan, berapapun banyak produk yang dibuat seperti sewa gedung pabrik.
- b. Biaya Variabel (Variable Cost): merupakan biaya yang fluktuatif, seiring dengan perubahan volume produksi, seperti pembelian bahan baku atau upah lembur tenaga kerja.

3. Akumulasi Total Biaya Produksi

Menjumlahkan seluruh biaya yang telah diklasifikasikan untuk mendapatkan total biaya operasional dalam satu periode.

Total Biaya Produksi = Bahan Baku Langsung + Tenaga
Kerja Langsung + Overhead
Pabrik.

4. Hitung Biaya Per Unit (Harga Pokok Produksi Per Unit)

Dilakukan dengan membagi total biaya produksi dengan jumlah total unit yang berhasil diproduksi pada periode tersebut:

Harga Pokok Produksi Per Unit = Total Biaya Produksi /
Jumlah Unit yang
Diproduksi.

Hasil perhitungan ini menjadi dasar penentu harga jual minimal agar perusahaan tidak rugi.

5. Bandingkan dengan Anggaran (Analisa Varian)

Membandingkan biaya aktual dalam proses produksi dengan anggaran (biaya standar) yang sudah ditetapkan di awal periode, terbagi menjadi:

- a. Varian Tidak Menguntungkan: jika biaya aktual lebih besar dari anggaran (terjadi pemborosan)
- b. Varian Menguntungkan: jika biaya aktual lebih kecil dari anggaran (terjadi penghematan).

6. Pengambilan Keputusan dan Perbaikan

Dengan menggunakan data dari tahap analisis varian untuk melakukan tindakan korektif seperti:

- a. Menegosiasi ulang harga dengan pemasok bahan baku
- b. Memperbaiki efisiensi kerja karyawan untuk menekan biaya tenaga kerja
- c. Mengurangi pemborosan energi atau bahan baku dan bahan penolong pada saat produksi.

Evaluasi biaya produksi adalah proses penilaian akhir untuk menguji apakah realisasi pengeluaran pabrik sudah efisien, sesuai anggaran dan menghasilkan keuntungan yang optimal. Bila analisis berfokus pada pencatatan dan perhitungan, maka evaluasi berfokus pada penilaian kinerja dan tindakan korektif yang perlu dilakukan.

Adapun Langkah-Langkah Evaluasi Biaya Produksi sebagai berikut:

1. Menentukan Standar Biaya (*Budget Baseline*)

Merupakan langkah awal dengan menetapkan acuan baku sebelum periode produksi dimulai meliputi:

- a. Tujuan: menjadi tolak ukur keberhasilan efisiensi biaya
- b. Aksi: tentukan standar biaya bahan baku per unit, standar jam kerja dan perkiraan tarif biaya berdasarkan data historis atau target manajemen.

2. Mengumpulkan Data Biaya Aktual (*Actual Costing*)

Menyusun seluruh pengeluaran sesungguhnya yang benar-benar terjadi di lapangan setelah proses produksi selesai.

- a. Tujuan: mendapatkan angka sebenarnya untuk dibandingkan dengan standar.
- b. Aksi: tarik data dari nota pembelian bahan baku, absensi, pengkajian pekerja dan biaya utilitas pabrik (listrik/air)

3. Melakukan Analisis Varian (*Variance Analysis*)

Melakukan perbandingan angka standar (langkah 1) dengan angka aktual (langkah 2) untuk menemukan selisihnya, terurai menjadi:

- a. Selisih Menguntungkan (Favorable): Biaya aktual lebih kecil dari biaya standar.
- b. Selisih Merugikan (Unfavorable): Biaya aktual lebih besar yang melebihi biaya standar.
- c. Rumus Dasar: $\text{Varian Total} = \text{Biaya Aktual} - \text{Biaya Standar}$

4. Mengidentifikasi Penyebab Penyimpangan (*Root Cause Analysis*)

Melakukan investigasi mendalam untuk menemukan alasan di balik selisih tersebut.

- a. Varian Bahan Baku: apakah harga beli naik? atau banyak bahan yang rusak/dibuang di saat produksi?
- b. Varian Tenaga Kerja: apakah pekerja lembur karena mesin rusak? Atau produktivitas mereka menurun? Atau efisiensi pekerja menurun?
- c. Varian Overhead: apakah terjadi lonjakan tarif energi atau pemborosan pada penggunaan fasilitas pendukung?

5. Menilai Profitabilitas dan Efisiensi (Margin & BEP Review)

Mengevaluasi apakah biaya produksi saat ini masih menguntungkan bagi bisnis. Apakah margin keuntungan perusahaan tetap terjaga di tengah fluktuasi biaya tersebut? Apakah titik impas (Break Even Point) bergeser secara signifikan akibat ketidakefisienan operasional?

- a. Aksi: Hitung ulang margin laba kotor (Gross Profit Margin) dan Titik Impas (Break Even Point)
- b. Tujuan: memastikan harga jual produk di pasar saat ini masih mampu menutupi biaya produksi yang baru saja dievaluasi.

6. Menyusun Rencana Tindakan Korektif (*Correction Action*)

Langkah terakhir adalah mengambil keputusan strategis berdasarkan temuan evaluasi agar masalah tidak terulang, dengan contoh solusi sebagai berikut:

- b. Jika bahan baku boros: lakukan pelatihan ulang staf produksi atau ganti mesin yang lebih menguntungkan.
- c. Jika harga bahan naik: cari vendor alternatif atau negosiasi kontrak jangka panjang untuk mengunci harga.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Gafur Rinaldi dkk.2023. Akuntansi Biaya. Malang, PT Samudra Solusi Profesional.
- Don.R.Hansen,& Maryanne M. Mowen.2012. Akuntansi Manajerial. Jakarta, Salemba Empat.
- Ikatan Akuntan Indonesia. 2025. Akuntansi Manajemen Lanjutan. Modul Chartered Accountant, Cetakan 10. IAI Jl. Sindanglaya No.1 Jakarta Pusat.
- Mulyadi. 2015.Akuntansi Biaya.Edisi 5, Yogyakarta, STIE YKPN.
- Rusydi Fauzan dkk. 2023. Penganggaran Perusahaan. Padang, Get Press Indonesia
- Sari, M. P., dkk. 2019 Akuntansi Biaya edisi Revisi. LPPM Universitas Negeri Semarang.
- Seto,A.A., dkk. 2023. Penganggaran Bisnis & Perhitungannya. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
- Susilowati, I. H., & Zuniarti, Ida. 2021.Penganggaran Perusahaan. Jakarta, Expert.

TENTANG PENULIS



Ni Wayan Alit Erlina Wati

Seorang dosen Dpk di Universitas Hindu Indonesia Bali sejak 2005. Penulis mengajar berbagai mata kuliah terkait dengan Akuntansi keuangan, akuntansi manajemen, akuntansi biaya, akuntansi keuangan lanjutan, akuntansi perpajakan dan akuntansi sektor publik.

Sarjana Ekonomi jurusan Akuntansi diperoleh dari Fakultas Ekonomi Universitas Udayana Bali (1996). Gelar Akuntan diperoleh tahun 1997. Gelar Magister Sains di bidang Akuntansi diperoleh dari Program Magister Program Akuntansi Universitas Udayana Bali (2011). Tertarik dibidang Akuntansi sejak mulai kuliah di Fakultas Ekonomi, mulai merasakan kenyamanan dalam mempelajari debit kredit yang menyenangkan dan mudah dipahami.

E-mail: aliterlina@unhi.ac.id

BAB 4

ANGGARAN PENDAPATAN

Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H., M.H., MBL., M.M., D.Th.

A. Pendahuluan

Akuntansi anggaran merupakan instrumen fundamental dalam sistem pengelolaan keuangan, baik pada sektor publik maupun sektor privat. Dalam konteks sektor publik, anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai instrumen kebijakan (policy instrument) yang mencerminkan prioritas pembangunan dan komitmen pemerintah terhadap kesejahteraan masyarakat. Anggaran menjadi dasar legitimasi penggunaan sumber daya publik dan sekaligus sarana akuntabilitas kepada masyarakat sebagai pemegang kedaulatan fiskal (Mardiasmo, 2018).

Secara konseptual, anggaran adalah rencana keuangan yang disusun secara sistematis untuk periode tertentu dan dinyatakan dalam satuan moneter (Halim & Kusufi, 2017). Dalam kerangka tersebut, anggaran pendapatan memiliki posisi strategis karena menjadi fondasi pembiayaan seluruh program dan kegiatan yang telah direncanakan. Tanpa estimasi pendapatan yang akurat dan realistis, perencanaan belanja dan pembiayaan berpotensi mengalami ketidakseimbangan fiskal.

Dalam perspektif hukum keuangan negara, anggaran pendapatan merupakan bagian integral dari sistem Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara (APBN) maupun Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Undang-undang tersebut menegaskan bahwa pengelolaan keuangan negara harus dilakukan secara tertib, taat peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab dengan memperhatikan rasa keadilan dan kepatutan. Dengan demikian, perencanaan pendapatan negara bukan sekadar aktivitas teknis akuntansi, melainkan bagian dari sistem tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dari perspektif tata kelola dan akuntabilitas, Gunawan (2023) menekankan bahwa transparansi dalam pengelolaan keuangan publik merupakan prasyarat utama dalam membangun legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara. Menurutnya, perencanaan dan realisasi pendapatan negara harus disusun berdasarkan prinsip akuntabilitas publik, di mana setiap target penerimaan wajib disertai dasar perhitungan yang rasional dan dapat diuji secara akademik maupun administratif. Dengan kata lain, akuntansi anggaran tidak hanya berfungsi mencatat angka, tetapi juga merefleksikan tanggung jawab konstitusional pemerintah dalam mengelola sumber daya publik.

Selain itu, dalam pendekatan akuntansi modern berbasis akrual, pengakuan dan pencatatan pendapatan menjadi semakin kompleks karena harus mempertimbangkan aspek waktu pengakuan, kepastian penerimaan, serta estimasi potensi ekonomi masa depan (Hery, 2020). Perubahan paradigma dari basis kas menuju basis akrual dalam sistem pemerintahan di Indonesia juga menuntut peningkatan kapasitas institusional dan

profesionalisme aparatur dalam menyusun anggaran pendapatan yang kredibel.

Permasalahan yang sering muncul dalam praktik adalah terjadinya overestimasi atau underestimasi pendapatan. Overestimasi dapat menyebabkan defisit anggaran yang tidak terencana, sementara underestimasi berpotensi menghambat optimalisasi program pembangunan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan perencanaan yang berbasis data historis, analisis tren, serta proyeksi ekonomi makro yang komprehensif.

Dengan demikian, kajian mengenai akuntansi anggaran, khususnya anggaran pendapatan, menjadi penting untuk memahami bagaimana proses perencanaan, pencatatan, pengendalian, dan evaluasi pendapatan dilakukan secara sistematis dan akuntabel. Kajian ini tidak hanya relevan dalam perspektif teknis akuntansi, tetapi juga dalam konteks hukum, kebijakan publik, dan tata kelola pemerintahan.

B. Akuntansi Anggaran

Akuntansi anggaran, khususnya dalam konteks anggaran pendapatan, merupakan instrumen strategis dalam sistem pengelolaan keuangan negara dan daerah. Secara konseptual, anggaran tidak hanya dipahami sebagai dokumen keuangan tahunan, melainkan sebagai instrumen kebijakan publik yang merefleksikan arah pembangunan, prioritas politik anggaran, serta kapasitas fiskal pemerintah. Dalam perspektif akuntansi sektor publik, anggaran merupakan rencana keuangan yang disusun secara sistematis untuk periode tertentu dan digunakan sebagai alat perencanaan sekaligus pengendalian (Halim & Kusufi, 2017). Oleh karena itu, anggaran pendapatan memiliki peran fundamental karena menjadi fondasi pembiayaan seluruh program dan kegiatan pemerintahan.

Pendapatan dalam akuntansi sektor publik didefinisikan sebagai semua penerimaan kas umum negara atau daerah yang menambah saldo anggaran lebih dalam satu periode tahun anggaran dan menjadi hak pemerintah serta tidak perlu dibayar kembali (Mardiasmo, 2018). Definisi ini menunjukkan bahwa pendapatan tidak sekadar angka penerimaan, tetapi merupakan indikator kapasitas fiskal negara dalam menjalankan fungsi-fungsi konstitusionalnya. Dalam teori keuangan publik, pendapatan negara berkaitan erat dengan fungsi alokasi, distribusi, dan stabilisasi sebagaimana dikemukakan oleh Musgrave dan Musgrave (1989). Fungsi alokasi berkaitan dengan penyediaan barang dan jasa publik; fungsi distribusi bertujuan menciptakan pemerataan kesejahteraan; sedangkan fungsi stabilisasi diarahkan untuk menjaga keseimbangan ekonomi makro. Dengan demikian, anggaran pendapatan memiliki dimensi ekonomi, sosial, dan politik yang saling berkaitan.

Dalam sistem hukum Indonesia, pengelolaan anggaran pendapatan tidak dapat dilepaskan dari kerangka normatif yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara. Regulasi tersebut menegaskan bahwa keuangan negara harus dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efisien, ekonomis, efektif, transparan, dan bertanggung jawab. Prinsip-prinsip ini menunjukkan bahwa anggaran pendapatan bukan hanya instrumen teknis akuntansi, tetapi juga manifestasi prinsip *good governance* dalam pengelolaan keuangan publik. Penguatan tata kelola tersebut juga ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara yang menekankan pentingnya sistem akuntansi pemerintah untuk menghasilkan laporan keuangan yang andal dan akuntabel.

Transformasi signifikan dalam praktik akuntansi pemerintahan Indonesia terjadi dengan diberlakukannya basis akrual melalui Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun

2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan. Penerapan basis akrual mengubah paradigma pengakuan pendapatan dari sekadar berbasis penerimaan kas menuju pengakuan atas hak yang timbul. Perubahan ini meningkatkan kualitas informasi keuangan karena memungkinkan pengakuan piutang pajak dan potensi penerimaan lain secara lebih komprehensif (Hery, 2020). Dengan pendekatan ini, laporan keuangan pemerintah menjadi lebih representatif dalam menggambarkan posisi fiskal yang sebenarnya.

Dari perspektif tata kelola dan hukum keuangan negara, Gunawan (2023) menegaskan bahwa transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan pendapatan publik merupakan prasyarat utama dalam membangun legitimasi institusi negara. Menurutnya, penetapan target pendapatan harus didasarkan pada analisis potensi riil yang dapat diuji secara rasional dan akademik. Target yang terlalu optimistis tanpa dasar empiris berpotensi menimbulkan distorsi fiskal, sementara target yang terlalu konservatif dapat menghambat optimalisasi pembangunan. Pandangan ini menunjukkan bahwa anggaran pendapatan memiliki implikasi hukum dan etis, bukan sekadar administratif.

Proses penyusunan anggaran pendapatan pada dasarnya melibatkan tahapan identifikasi potensi penerimaan, analisis tren historis, peramalan (forecasting), dan penetapan target. Analisis historis digunakan untuk memahami pola pertumbuhan dan fluktuasi penerimaan, sedangkan metode peramalan membantu memproyeksikan pendapatan di masa mendatang berdasarkan indikator ekonomi makro (Halim & Kusufi, 2017). Dalam konteks ini, pendekatan evidence-based policy menjadi penting agar anggaran pendapatan disusun berdasarkan data dan analisis objektif, bukan semata pertimbangan politis.

Dalam praktiknya, evaluasi anggaran pendapatan dilakukan melalui analisis varians antara target dan realisasi. Varians yang signifikan menuntut evaluasi menyeluruh

terhadap faktor-faktor penyebabnya, baik yang bersifat internal seperti kelemahan administrasi perpajakan, maupun eksternal seperti perlambatan ekonomi global. Mardiasmo (2018) menekankan pentingnya prinsip value for money dalam pengelolaan keuangan publik, yang meliputi aspek ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Dengan demikian, pencapaian target pendapatan harus diukur tidak hanya dari sisi kuantitas, tetapi juga kualitas pengelolaannya.

Namun demikian, tantangan dalam pengelolaan anggaran pendapatan tetap kompleks. Overestimasi pendapatan dapat menyebabkan defisit anggaran yang tidak terencana, sedangkan underestimasi berpotensi menurunkan kapasitas pembangunan. Ketergantungan pada satu sumber penerimaan tertentu juga meningkatkan risiko fiskal, terutama dalam kondisi ekonomi yang tidak stabil. Dalam konteks ini, penguatan sistem pengawasan internal dan eksternal menjadi krusial untuk mencegah moral hazard serta memastikan integritas proses anggaran.

Secara keseluruhan, akuntansi anggaran pendapatan merupakan integrasi antara teori akuntansi, teori keuangan publik, dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Ia bukan sekadar proses pencatatan angka, melainkan mekanisme pengelolaan sumber daya publik yang harus dilaksanakan secara transparan, akuntabel, dan berorientasi pada kepentingan masyarakat. Dengan penerapan basis akrual, pendekatan berbasis data, serta penguatan prinsip akuntabilitas sebagaimana ditegaskan oleh Gunawan (2023), sistem anggaran pendapatan diharapkan mampu mendukung stabilitas fiskal dan keberlanjutan pembangunan nasional.

C. Anggaran Sektor Publik dan Keuangan Negara

Kajian mengenai akuntansi anggaran, khususnya anggaran pendapatan, telah berkembang secara signifikan dalam literatur akuntansi sektor publik dan keuangan

negara. Literatur ini tidak hanya membahas aspek teknis pencatatan dan pelaporan, tetapi juga dimensi kebijakan fiskal, tata kelola pemerintahan, serta akuntabilitas publik.

Secara teoretis, anggaran dalam sektor publik dipahami sebagai instrumen kebijakan yang mengintegrasikan fungsi perencanaan, pengendalian, dan evaluasi (Halim & Kusufi, 2017). Dalam konteks ini, anggaran pendapatan merupakan elemen kunci karena menentukan kapasitas fiskal pemerintah dalam membiayai pengeluaran publik. Mardiasmo (2018) menegaskan bahwa anggaran sektor publik harus disusun berdasarkan prinsip *value for money*, yakni ekonomi, efisiensi, dan efektivitas. Prinsip tersebut mengharuskan setiap estimasi pendapatan disusun secara rasional dan berbasis potensi riil agar tidak menimbulkan distorsi dalam perencanaan belanja.

Literatur klasik keuangan publik yang dikemukakan oleh Musgrave dan Musgrave (1989) menempatkan pendapatan negara sebagai instrumen utama dalam menjalankan fungsi alokasi, distribusi, dan stabilisasi. Dalam kerangka ini, struktur pendapatan memengaruhi distribusi kesejahteraan dan stabilitas ekonomi makro. Oleh karena itu, penyusunan anggaran pendapatan tidak dapat dilepaskan dari kondisi ekonomi nasional maupun global.

Perkembangan literatur modern menunjukkan adanya pergeseran paradigma dari *traditional budgeting* menuju *performance-based budgeting* dan *accrual accounting*. Hery (2020) menjelaskan bahwa penerapan basis akrual dalam akuntansi pemerintahan bertujuan meningkatkan kualitas informasi keuangan dengan mengakui hak dan kewajiban secara lebih komprehensif. Implementasi basis akrual di Indonesia melalui Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan memperkuat transparansi dan akuntabilitas pelaporan pendapatan, karena tidak lagi terbatas pada penerimaan kas semata.

Dalam perspektif tata kelola dan hukum keuangan negara, pengelolaan anggaran pendapatan diatur dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menegaskan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Literatur hukum keuangan negara menekankan bahwa anggaran merupakan produk politik hukum (legal policy) yang mencerminkan relasi antara eksekutif dan legislatif dalam negara demokratis. Dalam konteks ini, akuntansi anggaran berfungsi sebagai mekanisme pertanggungjawaban konstitusional.

Gunawan (2023) dalam kajiannya mengenai transparansi dan akuntabilitas keuangan publik menegaskan bahwa legitimasi anggaran pendapatan bergantung pada integritas proses perencanaan dan pelaporan. Ia berargumentasi bahwa akuntansi anggaran tidak boleh dipahami semata sebagai proses administratif, melainkan sebagai instrumen perlindungan kepentingan publik. Ketidaktepatan estimasi pendapatan dapat berdampak pada ketidakseimbangan fiskal dan berpotensi menimbulkan implikasi hukum apabila terjadi manipulasi atau penyimpangan dalam proses perencanaan.

Literatur empiris juga menunjukkan bahwa tantangan utama dalam pengelolaan anggaran pendapatan adalah ketidakpastian ekonomi, fluktuasi penerimaan pajak, serta kapasitas administrasi perpajakan. Studi-studi di bidang public financial management menyoroti pentingnya sistem peramalan yang berbasis data dan integrasi teknologi informasi untuk meningkatkan akurasi proyeksi pendapatan. Ketergantungan pada satu sumber pendapatan, terutama dalam negara yang berbasis komoditas, meningkatkan risiko fiskal dan menurunkan ketahanan anggaran terhadap guncangan eksternal.

Selain itu, pendekatan performance-based budgeting menekankan bahwa keberhasilan anggaran tidak hanya diukur dari tercapainya target nominal, tetapi juga dari

kontribusinya terhadap pencapaian indikator kinerja pembangunan. Dengan demikian, anggaran pendapatan harus dikaitkan dengan outcome dan dampak kebijakan publik, bukan sekadar angka penerimaan.

Secara komparatif, literatur internasional menunjukkan bahwa negara-negara yang menerapkan prinsip transparansi fiskal dan accrual accounting secara konsisten cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi terhadap institusi pemerintah. Transparansi dalam pelaporan pendapatan memungkinkan publik dan lembaga pengawas melakukan evaluasi secara objektif terhadap kinerja fiskal pemerintah.

Berdasarkan telaah literatur tersebut, dapat disimpulkan bahwa kajian mengenai anggaran pendapatan berada pada persimpangan antara teori akuntansi, teori keuangan publik, dan teori tata kelola pemerintahan. Literatur menunjukkan adanya konsensus bahwa kualitas penyusunan dan pelaporan pendapatan sangat menentukan stabilitas fiskal serta legitimasi pemerintahan. Namun demikian, masih terdapat ruang penelitian lebih lanjut terkait efektivitas penerapan basis akrual, integritas peramalan pendapatan, serta dampaknya terhadap kualitas kebijakan fiskal di Indonesia.

D. Dimensi Ekonomi Makro dalam Penetapan Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan tidak dapat dipisahkan dari dinamika ekonomi makro. Proyeksi pendapatan negara sangat dipengaruhi oleh variabel-variabel seperti pertumbuhan ekonomi, inflasi, nilai tukar, tingkat konsumsi, serta harga komoditas global. Dalam teori keuangan publik, struktur pendapatan negara memiliki implikasi langsung terhadap stabilitas fiskal dan kesinambungan pembangunan (Musgrave & Musgrave, 1989).

Dalam praktik penyusunan APBN, asumsi makro ekonomi menjadi dasar proyeksi penerimaan pajak dan bukan pajak. Ketika pertumbuhan ekonomi melambat, penerimaan pajak cenderung menurun, sehingga target pendapatan harus disesuaikan secara realistis. Ketidaktepatan asumsi makro dapat menyebabkan deviasi signifikan antara anggaran dan realisasi. Oleh karena itu, pendekatan peramalan harus berbasis data empiris dan analisis ekonomi yang komprehensif.

Dalam konteks ini, prinsip kehati-hatian fiskal (fiscal prudence) menjadi penting agar pemerintah tidak menetapkan target pendapatan secara terlalu optimistis. Target yang tidak realistis dapat menciptakan tekanan terhadap belanja negara dan berpotensi menimbulkan defisit yang tidak terkendali.

E. Anggaran Pendapatan dalam Perspektif Manajemen Risiko Fiskal

Literatur manajemen keuangan publik modern menempatkan risiko fiskal sebagai salah satu variabel penting dalam penyusunan anggaran. Risiko fiskal dapat bersumber dari fluktuasi harga komoditas, ketidakpastian global, perubahan regulasi perpajakan, maupun lemahnya kepatuhan wajib pajak.

Menurut Mardiasmo (2018), sistem pengelolaan keuangan publik yang baik harus mampu mengidentifikasi dan mengantisipasi risiko penerimaan melalui diversifikasi sumber pendapatan. Ketergantungan pada satu sektor, misalnya sektor sumber daya alam, meningkatkan kerentanan fiskal terhadap guncangan eksternal.

Dalam perspektif tata kelola, Gunawan (2023) menegaskan bahwa mitigasi risiko fiskal harus didukung oleh sistem transparansi dan pengawasan yang kuat. Pengelolaan risiko yang lemah dapat membuka ruang bagi manipulasi estimasi pendapatan atau praktik moral hazard

dalam penetapan target anggaran. Oleh karena itu, integritas proses perencanaan menjadi bagian dari perlindungan kepentingan publik.

F. Integrasi Anggaran Pendapatan dengan Pendekatan Kinerja (*Performance-Based Budgeting*)

Perkembangan sistem penganggaran modern menunjukkan adanya pergeseran dari line-item budgeting menuju performance-based budgeting. Dalam pendekatan ini, anggaran tidak hanya menekankan besaran penerimaan, tetapi juga keterkaitannya dengan capaian kinerja pembangunan.

Halim dan Kusufi (2017) menjelaskan bahwa pendekatan berbasis kinerja mengharuskan setiap program dan kegiatan memiliki indikator output dan outcome yang jelas. Dengan demikian, anggaran pendapatan harus dirancang untuk mendukung pencapaian indikator tersebut. Pendapatan yang optimal akan memperluas ruang fiskal (fiscal space) sehingga pemerintah dapat meningkatkan kualitas layanan publik.

Namun demikian, integrasi antara anggaran pendapatan dan kinerja pembangunan memerlukan sistem informasi keuangan yang terintegrasi serta kapasitas institusional yang memadai. Tanpa dukungan data yang valid, keterkaitan antara penerimaan dan outcome kebijakan sulit diukur secara objektif.

G. Aspek Akuntabilitas dan Pengawasan dalam Anggaran Pendapatan

Akuntabilitas merupakan prinsip fundamental dalam pengelolaan keuangan negara. Dalam sistem hukum Indonesia, prinsip ini ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang mewajibkan pertanggungjawaban pelaksanaan anggaran secara transparan dan dapat diaudit.

Dalam konteks akuntansi, penerapan basis akrual melalui Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan memperkuat kualitas pelaporan pendapatan. Basis akrual memungkinkan pengungkapan piutang pajak, potensi penerimaan, serta kewajiban yang belum tertagih, sehingga memberikan gambaran fiskal yang lebih komprehensif (Hery, 2020).

Gunawan (2023) berargumentasi bahwa akuntabilitas dalam pengelolaan pendapatan bukan hanya kewajiban administratif, tetapi juga kewajiban konstitusional. Setiap penyimpangan dalam estimasi atau pelaporan pendapatan berpotensi menimbulkan implikasi hukum dan politik. Oleh karena itu, sistem pengawasan internal dan eksternal, termasuk audit oleh lembaga negara, menjadi instrumen penting dalam menjaga kredibilitas anggaran.

Perkembangan teknologi informasi membawa perubahan signifikan dalam pengelolaan pendapatan negara, khususnya dalam sistem perpajakan. Digitalisasi administrasi pajak meningkatkan efisiensi, transparansi, serta akurasi pencatatan pendapatan. Integrasi data dan sistem pelaporan elektronik meminimalkan potensi kebocoran serta meningkatkan kepatuhan wajib pajak.

Literatur manajemen publik menunjukkan bahwa reformasi administrasi perpajakan yang berbasis teknologi dapat meningkatkan rasio pajak (tax ratio) secara signifikan. Namun demikian, reformasi ini harus diimbangi dengan perlindungan data dan penguatan regulasi untuk mencegah penyalahgunaan informasi.

H. Implikasi Kebijakan dan Arah Penguatan Sistem Anggaran Pendapatan

Penguatan sistem anggaran pendapatan dalam kerangka keuangan negara modern tidak dapat dilakukan secara parsial, melainkan harus ditempatkan dalam integrasi antara pendekatan teoritis keuangan publik, standar

akuntansi pemerintahan, dan prinsip tata kelola yang baik. Berdasarkan kajian literatur dan kerangka normatif yang berlaku, terdapat beberapa langkah strategis yang secara konseptual dan empiris menjadi prasyarat bagi terciptanya sistem anggaran pendapatan yang kredibel, stabil, dan akuntabel.

Pertama, penyusunan proyeksi pendapatan harus berbasis pada data makroekonomi yang realistis dan terukur. Dalam teori keuangan publik, pendapatan negara sangat dipengaruhi oleh variabel ekonomi seperti pertumbuhan produk domestik bruto (PDB), inflasi, tingkat konsumsi, investasi, nilai tukar, dan harga komoditas global (Musgrave & Musgrave, 1989). Oleh karena itu, asumsi makroekonomi dalam penyusunan anggaran harus disusun secara hati-hati (*fiscal prudence*) dan berbasis *evidence-based policy*. Halim dan Kusufi (2017) menegaskan bahwa ketepatan proyeksi merupakan fondasi bagi efektivitas penganggaran, karena kesalahan estimasi akan berdampak langsung pada perencanaan belanja dan pembiayaan. Target pendapatan yang terlalu optimistis berpotensi menciptakan defisit anggaran yang tidak terencana, sedangkan target yang terlalu konservatif dapat membatasi ruang fiskal untuk pembangunan.

Kedua, diversifikasi sumber pendapatan merupakan strategi penting dalam manajemen risiko fiskal. Ketergantungan pada satu atau dua sumber penerimaan utama—misalnya pajak sektor tertentu atau pendapatan berbasis sumber daya alam—meningkatkan kerentanan terhadap guncangan eksternal. Dalam perspektif stabilisasi fiskal, struktur pendapatan yang terdiversifikasi akan memperkuat ketahanan anggaran terhadap volatilitas ekonomi (Musgrave & Musgrave, 1989). Mardiasmo (2018) menyatakan bahwa pengelolaan keuangan publik yang efektif harus mampu mengoptimalkan seluruh potensi penerimaan melalui intensifikasi dan ekstensifikasi pajak,

tanpa mengabaikan prinsip keadilan dan kepatutan. Dengan demikian, diversifikasi bukan hanya strategi ekonomi, tetapi juga bagian dari kebijakan fiskal yang berorientasi pada keberlanjutan (fiscal sustainability).

Ketiga, peningkatan kapasitas aparatur dalam penerapan akuntansi berbasis akrual merupakan kebutuhan struktural dalam sistem pengelolaan pendapatan. Transformasi sistem akuntansi pemerintahan Indonesia melalui Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan menuntut kompetensi teknis yang memadai dalam pengakuan, pengukuran, dan pelaporan pendapatan berbasis hak (accrual basis). Hery (2020) menjelaskan bahwa sistem akrual memungkinkan pengakuan piutang pajak dan kewajiban lainnya secara lebih komprehensif, sehingga meningkatkan kualitas informasi fiskal. Namun demikian, implementasi standar akuntansi tanpa dukungan sumber daya manusia yang kompeten berpotensi menimbulkan inkonsistensi pelaporan dan menurunkan kredibilitas laporan keuangan. Oleh karena itu, pelatihan berkelanjutan dan penguatan sistem informasi keuangan menjadi bagian integral dari reformasi anggaran.

Keempat, penguatan sistem pengawasan dan transparansi publik merupakan elemen esensial dalam menjaga integritas anggaran pendapatan. Dalam kerangka normatif, prinsip akuntabilitas dan transparansi ditegaskan dalam Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang mengharuskan pengelolaan keuangan negara dilakukan secara terbuka dan bertanggung jawab. Gunawan (2023) berargumentasi bahwa legitimasi fiskal suatu pemerintahan sangat bergantung pada keterbukaan informasi dan efektivitas mekanisme pengawasan. Transparansi dalam proses penetapan target dan pelaporan realisasi pendapatan memungkinkan masyarakat serta lembaga pengawas melakukan evaluasi objektif terhadap kinerja pemerintah. Tanpa pengawasan

yang memadai, risiko moral hazard dan manipulasi estimasi pendapatan akan meningkat, yang pada akhirnya dapat mengganggu stabilitas fiskal dan kepercayaan publik.

Kelima, integrasi antara perencanaan pendapatan dan indikator kinerja pembangunan menjadi agenda penting dalam reformasi penganggaran modern. Pendekatan performance-based budgeting menekankan bahwa anggaran tidak hanya berorientasi pada input dan output, tetapi juga pada outcome dan dampak kebijakan (Halim & Kusufi, 2017). Dalam konteks ini, anggaran pendapatan harus dikaitkan dengan pencapaian target pembangunan, seperti pengurangan kemiskinan, peningkatan kualitas pendidikan, dan pertumbuhan ekonomi yang inklusif. Pendapatan negara bukan sekadar angka penerimaan, melainkan instrumen strategis untuk mencapai tujuan pembangunan nasional. Oleh karena itu, evaluasi terhadap anggaran pendapatan perlu mempertimbangkan kontribusinya terhadap indikator makro pembangunan dan kesejahteraan masyarakat.

Secara keseluruhan, penguatan sistem anggaran pendapatan memerlukan pendekatan komprehensif yang mengintegrasikan ketepatan proyeksi ekonomi, diversifikasi sumber penerimaan, profesionalisme aparatur, transparansi fiskal, dan orientasi kinerja pembangunan. Pendekatan ini mencerminkan sinergi antara teori keuangan publik, standar akuntansi modern, dan prinsip tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan demikian, sistem anggaran pendapatan tidak hanya menjadi instrumen administratif, tetapi juga mekanisme strategis dalam menjaga stabilitas fiskal, meningkatkan legitimasi pemerintahan, dan mendorong pembangunan yang berkelanjutan.

Pendekatan ini mencerminkan integrasi antara teori keuangan publik, prinsip akuntansi modern, dan tata kelola pemerintahan yang baik. Dengan demikian, anggaran pendapatan tidak hanya menjadi instrumen administratif,

tetapi juga alat strategis dalam menjaga stabilitas fiskal dan legitimasi pemerintahan.

I. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan konseptual, normatif, dan analitis mengenai akuntansi anggaran pendapatan, dapat disimpulkan bahwa anggaran pendapatan merupakan instrumen fundamental dalam sistem pengelolaan keuangan negara. Ia tidak hanya berfungsi sebagai estimasi penerimaan dalam satu periode anggaran, tetapi juga sebagai refleksi kapasitas fiskal pemerintah dalam menjalankan fungsi alokasi, distribusi, dan stabilisasi sebagaimana dikemukakan oleh Musgrave dan Musgrave (1989).

Secara konseptual, anggaran pendapatan dalam perspektif akuntansi sektor publik berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian yang menentukan ruang fiskal (*fiscal space*) pemerintah (Halim & Kusufi, 2017). Ketepatan dalam perencanaan dan proyeksi pendapatan menjadi prasyarat utama bagi stabilitas anggaran dan keberlanjutan pembangunan. Ketidaktepatan estimasi, baik dalam bentuk *overestimasi* maupun *underestimasi*, berpotensi menimbulkan distorsi fiskal dan mengganggu efektivitas kebijakan publik.

Dari sisi normatif, pengelolaan anggaran pendapatan di Indonesia telah memiliki landasan hukum yang kuat melalui Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara yang menegaskan prinsip transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan efektivitas dalam pengelolaan keuangan negara. Penguatan sistem akuntansi berbasis akrual melalui Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan juga meningkatkan kualitas pelaporan pendapatan karena memungkinkan pengakuan hak dan kewajiban secara lebih komprehensif (Hery, 2020).

Dalam perspektif tata kelola dan hukum keuangan negara, Gunawan (2023) menegaskan bahwa anggaran pendapatan merupakan bagian dari mekanisme pertanggungjawaban konstitusional pemerintah kepada publik. Transparansi dalam penetapan target dan pelaporan realisasi pendapatan menjadi elemen penting dalam menjaga legitimasi dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi negara. Oleh karena itu, akuntansi anggaran pendapatan bukan sekadar proses administratif, melainkan instrumen perlindungan kepentingan publik.

Secara keseluruhan, kualitas anggaran pendapatan sangat dipengaruhi oleh akurasi proyeksi ekonomi makro, kapasitas administrasi perpajakan, sistem pengawasan, serta integritas tata kelola. Integrasi antara pendekatan berbasis kinerja, manajemen risiko fiskal, dan akuntansi berbasis akrual menjadi fondasi penting dalam mewujudkan sistem keuangan negara yang kredibel dan berkelanjutan.

J. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan tersebut, beberapa rekomendasi strategis dapat diajukan sebagai berikut: Pertama, pemerintah perlu memperkuat metodologi peramalan pendapatan dengan mengintegrasikan analisis ekonomi makro, data historis, serta pendekatan kuantitatif berbasis evidence-based policy. Proyeksi yang realistis akan mengurangi risiko deviasi signifikan antara anggaran dan realisasi.

Kedua, diversifikasi sumber pendapatan harus menjadi prioritas kebijakan fiskal guna mengurangi ketergantungan pada sektor tertentu. Strategi ini penting untuk meningkatkan ketahanan fiskal terhadap guncangan eksternal dan volatilitas ekonomi global.

Ketiga, penguatan kapasitas sumber daya manusia dalam penerapan akuntansi berbasis akrual perlu terus dilakukan agar implementasi standar akuntansi

pemerintahan berjalan secara konsisten dan berkualitas. Peningkatan kompetensi aparatur akan berdampak pada kualitas pelaporan dan pengawasan.

Keempat, sistem pengawasan internal dan eksternal harus diperkuat melalui transparansi data fiskal, audit yang independen, serta partisipasi publik dalam pengawasan anggaran. Sebagaimana ditegaskan oleh Gunawan (2023), akuntabilitas yang efektif tidak hanya bergantung pada norma hukum, tetapi juga pada integritas dan keterbukaan institusi.

Kelima, integrasi antara anggaran pendapatan dan indikator kinerja pembangunan perlu ditingkatkan agar penerimaan negara tidak hanya dinilai dari sisi kuantitatif, tetapi juga dari kontribusinya terhadap outcome dan kesejahteraan masyarakat.

Dengan implementasi rekomendasi tersebut, sistem akuntansi anggaran pendapatan diharapkan mampu mendukung stabilitas fiskal, meningkatkan kepercayaan publik, serta memperkuat legitimasi pemerintahan dalam kerangka negara hukum demokratis.

DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan, Y. (2023). *Transparansi dan akuntabilitas dalam pengelolaan keuangan publik*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2017). *Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hery. (2020). *Akuntansi sektor publik berbasis akrual*. Jakarta: Grasindo.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi sektor publik*. Yogyakarta: Andi.
- Musgrave, R. A., & Musgrave, P. B. (1989). *Public finance in theory and practice*. New York: McGraw-Hill.
- Republik Indonesia. (2003). *Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2003 tentang Keuangan Negara*. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 47.
- Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2004 tentang Perbendaharaan Negara*.
- Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*.

TENTANG PENULIS



Dr. Ir. Yusuf Gunawan, S.H., M.H., MBL., M.M., D.Th.

Kelahiran Surabaya, lulus sebagai Insinyur di Unika Widya Mandala, Sarjana Hukum di Universitas Jakarta, Magister Hukum dan Master of Business Law di Sekolah Tinggi Ilmu Hukum IBLAM, Magister Manajemen di Universitas Mitra Bangsa. Menyelesaikan pendidikan Doktor di bidang Hukum di Universitas Jayabaya dan Doktor Theologia di Sekolah Tinggi Theologia IKAT. Penulis selain sebagai Dosen, Advokat, Konsultan Imigrasi, Konsultan Hak Kekayaan Intelektual, Advokat Pajak dan Bea dan Cukai, Konsultan Tenaga Kerja Asing, Arbiter, Mediator, Asesor dan juga menulis berbagai Jurnal, Book Chapter dan Buku yang dapat di lihat di Google Scholar dan sekarang menempuh studi Doctoral di Prodi Teknologi Pendidikan di Universitas Jakarta.

E-mail: yusufgunawan@iblam.ac.id; essensiajkt@yahoo.com

BAB 5

PENGENDALIAN ANGGARAN

Nispa Sari, S.E., M.Ak

Anggaran bukan sekadar dokumen perencanaan keuangan. Anggaran adalah alat manajemen yang hanya memberikan manfaat optimal jika disertai dengan mekanisme pengendalian yang memadai. Pengendalian anggaran (*budget control*) merupakan proses yang memastikan bahwa sumber daya organisasi digunakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, dan jika terdapat penyimpangan, segera dilakukan tindakan korektif. Dalam konteks akuntansi anggaran, pengendalian melibatkan perbandingan sistematis antara anggaran (*budget*) dengan realisasi (*actual*), analisis penyebab selisih, serta penyusunan rekomendasi perbaikan. Proses ini berlaku baik di sektor swasta maupun sektor publik, meskipun dengan karakteristik yang berbeda.

A. Konsep Dasar Pengendalian Anggaran

Pengendalian anggaran adalah serangkaian prosedur dan mekanisme yang dirancang untuk memastikan bahwa kegiatan operasional organisasi berjalan sesuai dengan rencana anggaran yang telah ditetapkan. Pengendalian anggaran (*budgetary control*) dapat didefinisikan sebagai proses sistematis untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan organisasi konsisten dengan anggaran yang telah diotorisasi, serta mengidentifikasi penyimpangan dan

mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Datar & Rajan (2021) mendefinisikan pengendalian anggaran sebagai salah satu dari dua peran utama anggaran dalam siklus manajemen, yakni sebagai alat perencanaan sekaligus alat pengendalian yang saling melengkapi. Tanpa mekanisme pengendalian yang efektif, anggaran yang paling cermat sekalipun tidak akan mampu menjamin keberhasilan pelaksanaan program organisasi.

Hansen & Mowen (2022) menjelaskan bahwa dalam konteks akuntansi manajemen modern, pengendalian anggaran merupakan bagian integral dari siklus manajemen yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Anggaran yang disusun pada fase perencanaan berfungsi sebagai *benchmark* atau tolok ukur pada fase evaluasi, sehingga ketiga fase tersebut membentuk satu siklus yang saling bergantung. Kecanggihan sistem pengendalian anggaran suatu organisasi, menurut Hansen & Mowen (2022), sangat dipengaruhi oleh kualitas informasi akuntansi yang tersedia dan kapasitas sumber daya manusia dalam menginterpretasikan informasi tersebut untuk pengambilan keputusan yang tepat.

Adisaputro & Anggarini (2017) memberikan perspektif yang lebih praktis dengan menyatakan bahwa pengendalian anggaran pada hakikatnya adalah proses membandingkan apa yang terjadi dengan apa yang seharusnya terjadi, kemudian menganalisis mengapa terjadi perbedaan, dan akhirnya memutuskan apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki keadaan. Ketiga langkah tersebut, yakni membandingkan, menganalisis, dan menindaklanjuti, merupakan inti dari siklus pengendalian anggaran yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain. Proses ini berlangsung secara berulang sepanjang periode anggaran dan berakhir dengan evaluasi komprehensif pada penutupan tahun buku.

Rudianto (2009) dalam bukunya yang masih relevan hingga saat ini menjelaskan bahwa anggaran memiliki dua fungsi utama dalam perusahaan, yakni sebagai alat perencanaan dan sebagai alat pengendalian manajemen. Sebagai alat pengendalian manajemen, anggaran berguna untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan telah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan di awal periode. Fungsi pengendalian ini dilakukan dengan membandingkan dan mengevaluasi yang telah dianggarkan dengan realisasinya untuk kemudian dijadikan dasar tindakan perbaikan.

Nafarin (2013) menegaskan bahwa prinsip-prinsip penganggaran yang baik akan mendukung efektivitas pengendalian, di antaranya adanya pembagian wewenang dan tanggung jawab yang jelas dalam sistem manajemen dan organisasi, ketersediaan sistem akuntansi yang memadai dalam melaksanakan anggaran, serta dukungan penuh dari seluruh anggota organisasi dari manajemen puncak hingga staf operasional. Ketiga prinsip ini saling melengkapi dan menjadi prasyarat bagi berjalannya pengendalian anggaran secara efektif.

Mardiasmo (2018) menambahkan dimensi akuntabilitas publik dalam pengendalian anggaran, khususnya di sektor pemerintahan. Anggaran pemerintah tidak hanya berfungsi sebagai instrumen pengendalian manajerial internal, tetapi juga sebagai alat pertanggungjawaban kepada masyarakat atas penggunaan dana publik. Dimensi akuntabilitas ini menjadikan pengendalian anggaran di sektor publik lebih kompleks dan multidimensional dibandingkan dengan sektor swasta, karena harus mempertimbangkan aspek legalitas, kepatuhan regulasi, dan kepentingan publik yang lebih luas.

Secara keseluruhan, konsep pengendalian anggaran telah berkembang dari sekadar alat pengawasan keuangan menjadi instrumen manajemen strategis yang terintegrasi.

Bastian (2014) menegaskan bahwa efektivitas pengendalian anggaran sangat dipengaruhi oleh kualitas sistem pengendalian internal, manajemen anggaran yang terstruktur, dan komitmen organisasi. Temuan ini memperkuat argumen bahwa pengendalian anggaran bukan semata-mata masalah teknis akuntansi, melainkan juga persoalan tata kelola organisasi yang membutuhkan pendekatan holistik.

Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif atas konsep pengendalian anggaran menjadi fondasi yang tidak dapat diabaikan bagi setiap pengelola keuangan, baik di sektor publik maupun swasta. Keberhasilan pengendalian anggaran pada akhirnya akan menentukan apakah sebuah organisasi mampu mencapai tujuan-tujuan strategisnya secara efisien dan akuntabel, sekaligus membangun kepercayaan pemangku kepentingan terhadap kualitas pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepada mereka.

B. Mekanisme dan Tahapan Pengendalian Anggaran

Mekanisme pengendalian anggaran beroperasi melalui serangkaian tahapan yang saling terhubung, membentuk sebuah siklus pengendalian yang berlangsung sepanjang periode anggaran. Datar & Rajan (2021) mengelompokkan mekanisme ini ke dalam tiga tahap utama: pengendalian preventif (*preventive control*) yang diterapkan sebelum transaksi terjadi, pengendalian detektif (*detective control*) yang beroperasi selama pelaksanaan, dan pengendalian korektif (*corrective control*) yang diterapkan setelah ditemukan penyimpangan. Ketiga lapisan pengendalian ini bekerja secara sinergis untuk meminimalkan risiko penyimpangan dari rencana anggaran yang telah diotorisasi.

Pengendalian preventif mencakup mekanisme otorisasi anggaran yang memastikan setiap komitmen pengeluaran mendapatkan persetujuan dari pejabat

berwenang sebelum transaksi dilakukan. Dalam praktik pemerintahan di Indonesia, pengendalian preventif diwujudkan melalui mekanisme penelitian dokumen Surat Permintaan Pembayaran (SPP) dan penerbitan Surat Perintah Membayar (SPM) yang harus memenuhi serangkaian persyaratan administratif dan substansi yang ketat (Mardiasmo, 2018). Kelengkapan mekanisme preventif ini merupakan garis pertahanan pertama yang paling efisien karena mencegah terjadinya penyimpangan sejak awal, jauh sebelum dana dikeluarkan.

Pengendalian detektif beroperasi secara paralel dengan pelaksanaan anggaran, memantau kondisi keuangan secara *real-time* untuk mendeteksi penyimpangan sedini mungkin. Nordiawan & Hertianti (2014) menjelaskan bahwa pemantauan berkala melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi aktual sangat efektif dalam mendeteksi tren penyimpangan sebelum berkembang menjadi masalah yang sulit diselesaikan. Frekuensi pemantauan yang lebih tinggi, minimal bulanan, terbukti mampu menghasilkan respons manajerial yang lebih cepat dan mengurangi dampak negatif dari penyimpangan anggaran.

Pengendalian korektif merupakan respons manajemen terhadap penyimpangan yang telah teridentifikasi. Hansen & Mowen (2022) menekankan pentingnya prinsip *management by exception* dalam tahap ini, di mana manajemen hanya perlu memusatkan perhatian pada penyimpangan yang melampaui ambang batas materialitas yang telah ditetapkan. Prinsip ini memungkinkan alokasi waktu dan energi manajerial secara lebih efisien, karena tidak semua varians memerlukan tindakan korektif yang sama. Varians yang bersifat temporer dan tidak signifikan dapat dibiarkan, sementara varians yang bersifat sistematis dan material memerlukan intervensi manajerial segera.

Anthony & Govindarajan (2007) menambahkan dimensi perilaku dalam mekanisme pengendalian anggaran melalui konsep *Management Control System* (MCS). Dalam MCS, pengendalian anggaran bukan sekadar proses teknis membandingkan angka, melainkan juga proses sosial yang melibatkan negosiasi, komunikasi, dan motivasi antar individu dalam organisasi. Efektivitas MCS sangat bergantung pada kesesuaian antara desain sistem pengendalian dengan budaya dan struktur organisasi yang ada, sehingga penerapan sistem pengendalian yang berhasil di satu organisasi belum tentu dapat direplikasi begitu saja di organisasi lain.

Mowen, Hansen & Heitger (2019) menjelaskan bahwa integrasi sistem penganggaran dengan sistem informasi manajemen merupakan kunci keberhasilan pengendalian anggaran modern. Sistem yang terintegrasi memungkinkan pembaruan data realisasi secara otomatis, sehingga laporan varians dapat dihasilkan secara *real-time* tanpa membutuhkan proses rekonsiliasi manual yang memakan waktu. Investasi dalam infrastruktur teknologi informasi keuangan merupakan prasyarat bagi efektivitas pengendalian anggaran di era digital.

Supriyono (2000) menekankan bahwa pengendalian anggaran tidak dapat dioptimalkan secara terpisah, melainkan harus dikembangkan secara terintegrasi dengan penguatan kapasitas sumber daya manusia dan kejelasan target kinerja. Sistem pengendalian manajemen yang andal mensyaratkan adanya mekanisme pelaporan yang tepat waktu, standar kinerja yang terukur, serta prosedur evaluasi yang konsisten diterapkan di seluruh tingkatan organisasi.

C. Instrumen dan Teknik Pengendalian Anggaran

Terdapat beragam instrumen dan teknik yang digunakan dalam pengendalian anggaran modern, masing-masing dirancang untuk memenuhi kebutuhan informasi

manajerial yang spesifik. Datar & Rajan (2021) mengidentifikasi beberapa instrumen utama pengendalian anggaran, yaitu: (1) anggaran statis (*static budget*), (2) anggaran fleksibel (*flexible budget*), (3) sistem biaya standar (*standard costing*), dan (4) laporan kinerja berbasis pusat pertanggungjawaban (*responsibility center performance report*). Pemahaman atas karakteristik dan keunggulan masing-masing instrumen tersebut menjadi kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh setiap akuntan manajemen.

Anggaran statis (*static budget*) atau yang juga dikenal sebagai *master budget*, disusun berdasarkan satu tingkat aktivitas yang direncanakan pada awal periode anggaran. Hansen & Mowen (2022) menjelaskan bahwa anggaran statis berfungsi sebagai dokumen perencanaan formal yang mengkomunikasikan ekspektasi manajemen kepada seluruh unit kerja. Namun, kelemahan utama anggaran statis adalah ketidakmampuannya untuk mengakomodasi perubahan volume aktivitas, sehingga perbandingan antara anggaran statis dengan realisasi pada volume aktual yang berbeda dapat menghasilkan varians yang menyesatkan dan tidak mencerminkan efisiensi operasional yang sesungguhnya.

Anggaran fleksibel (*flexible budget*) dirancang untuk mengatasi kelemahan anggaran statis dengan menyesuaikan nilai anggaran secara otomatis berdasarkan volume aktivitas aktual. Garrison, Noreen & Brewer (2014) menjelaskan bahwa anggaran fleksibel dihitung pada akhir periode setelah volume aktivitas aktual diketahui, dengan menggunakan rumus biaya yang memisahkan komponen biaya tetap dan biaya variabel. Dengan menggunakan anggaran fleksibel, manajer dapat mengevaluasi efisiensi operasional secara lebih adil karena membandingkan anggaran pada tingkat aktivitas yang sama dengan realisasi aktual, bukan pada tingkat aktivitas yang direncanakan semula.

Adisaputro & Anggarini (2017) menegaskan bahwa penerapan anggaran fleksibel yang dikombinasikan dengan evaluasi varians secara periodik mampu meningkatkan akuntabilitas manajer unit kerja secara signifikan. Keefektifan anggaran sebagai alat pengendalian sangat ditentukan oleh tingkat partisipasi manajer dalam proses penyusunan anggaran, di mana anggaran yang disusun secara partisipatif cenderung menghasilkan komitmen yang lebih tinggi dalam pelaksanaannya.

Sistem biaya standar (*standard costing*) merupakan instrumen pengendalian yang menetapkan biaya per unit yang seharusnya dicapai berdasarkan kondisi operasi yang efisien. Horngren, Datar & Rajan (2021) menjelaskan bahwa sistem biaya standar mencakup standar kuantitas input (material dan tenaga kerja) dan standar harga input, yang kombinasinya menghasilkan *standard cost sheet* sebagai referensi pengendalian biaya. Perbandingan antara biaya aktual dengan biaya standar menghasilkan berbagai varians yang memberikan sinyal diagnostik mengenai sumber inefisiensi operasional secara lebih terperinci dibandingkan analisis varians anggaran biasa.

Laporan Realisasi Anggaran (LRA) merupakan instrumen pengendalian formal yang wajib disusun oleh entitas pemerintahan di Indonesia sesuai dengan Standar Akuntansi Pemerintahan (SAP). Nordiawan & Hertianti (2014) menjelaskan bahwa LRA menyajikan informasi komprehensif mengenai anggaran, realisasi, dan selisihnya untuk setiap pos pendapatan dan belanja dalam satu periode akuntansi. Melalui format komparatif LRA, legislatif dan masyarakat dapat melakukan pengawasan terhadap penggunaan dana publik secara transparan, sehingga LRA berfungsi sekaligus sebagai instrumen pengendalian manajerial internal dan instrumen akuntabilitas publik eksternal.

Berikut adalah ilustrasi kasus pengendalian anggaran yang menggabungkan konsep anggaran fleksibel dan sistem biaya standar pada PT "Harus Maju" (Perusahaan Manufaktur) untuk bulan Maret 2026. Data yang tersedia adalah sebagai berikut:

1. Volume produksi yang direncanakan: 10.000 unit; volume aktual yang tercapai: 11.500 unit.
2. Standar biaya bahan baku: Rp 15.000/unit; realisasi biaya bahan baku aktual: Rp 180.000.000.
3. Standar biaya tenaga kerja langsung: Rp 10.000/unit; realisasi biaya TKL aktual: Rp 108.000.000.
4. Biaya overhead tetap dianggarkan: Rp 50.000.000 (tetap); biaya overhead variabel standar: Rp 5.000/unit.
5. Realisasi biaya overhead: tetap Rp 52.000.000; variabel Rp 54.000.000.

Penyelesaian - Laporan Anggaran Fleksibel dan Analisis Varians:

Elemen Biaya	Angg. Statis (10.000 unit)	Angg. Fleksibel (11.500 unit)	Realisasi Aktual	Ket.
Bahan Baku	Rp 150.000.000	Rp 172.500.000	Rp 180.000.000	UF
Tenaga Kerja Langsung	Rp 100.000.000	Rp 115.000.000	Rp 108.000.000	F
Overhead Tetap	Rp 50.000.000	Rp 50.000.000	Rp 52.000.000	UF
Overhead Variabel	Rp 50.000.000	Rp 57.500.000	Rp 54.000.000	F
TOTAL BIAYA	Rp 350.000.000	Rp 395.000.000	Rp 394.000.000	F

Ket: F = Favorable (menguntungkan), UF = Unfavorable (tidak menguntungkan)

Berdasarkan tabel di atas, terdapat perbedaan mendasar antara menggunakan anggaran statis versus anggaran fleksibel sebagai basis pengendalian. Apabila menggunakan anggaran statis, total varians biaya tampak sebesar Rp 44.000.000 *favorable* (Rp 394.000.000 -

Rp 350.000.000). Namun, varians ini menyesatkan karena produksi aktual lebih tinggi 1.500 unit dari rencana. Dengan menggunakan anggaran fleksibel sebagai acuan yang tepat, total varians biaya sesungguhnya hanya Rp 1.000.000 *favorable* (Rp 395.000.000 - Rp 394.000.000), menunjukkan bahwa secara keseluruhan efisiensi biaya berjalan sangat baik. Analisis per komponen mengungkapkan bahwa varians bahan baku sebesar Rp 7.500.000 *unfavorable* dan overhead tetap Rp 2.000.000 *unfavorable* merupakan area yang memerlukan perhatian manajerial lebih lanjut.

Selanjutnya, analisis varians harga dan kuantitas bahan baku dapat diperinci sebagai berikut. Biaya bahan baku standar untuk 11.500 unit = Rp 172.500.000; biaya bahan baku aktual = Rp 180.000.000. Varians total bahan baku = Rp 7.500.000 *unfavorable*. Untuk mendiagnosis penyebab varians tersebut, diperlukan informasi lebih lanjut mengenai kuantitas aktual yang digunakan dan harga aktual per unit, kemudian didekomposisikan menjadi varians harga bahan baku dan varians efisiensi bahan baku. Pendekatan diagnostik ini, sebagaimana dijelaskan oleh Horngren, Datar & Rajan (2021), memberikan informasi yang lebih berguna bagi manajer untuk mengidentifikasi apakah penyebab inefisiensi berasal dari kenaikan harga pasokan atau dari pemborosan penggunaan material dalam proses produksi.

D. Analisis Varians dalam Pengendalian Anggaran

Analisis varians (*variance analysis*) merupakan inti dari pengendalian anggaran berbasis akuntansi manajemen. Hansen & Mowen (2022) mendefinisikan varians sebagai selisih antara nilai aktual yang terjadi dengan nilai yang dianggarkan, di mana varians *favorable* (F) memiliki efek meningkatkan laba operasi relatif terhadap nilai yang dianggarkan, sedangkan varians *unfavorable* (UF) memiliki efek menurunkan laba operasi. Klasifikasi sederhana ini memberikan petunjuk awal bagi manajer mengenai area

mana yang berjalan lebih baik dari rencana dan area mana yang memerlukan intervensi.

Datar & Rajan (2021) mengembangkan kerangka analisis varians yang lebih komprehensif yang membedakan antara (1) varians anggaran statis (*static budget variance*), (2) varians volume penjualan (*sales volume variance*), dan (3) varians anggaran fleksibel (*flexible budget variance*). Varians anggaran statis merupakan selisih total antara realisasi aktual dan anggaran statis. Varians ini kemudian didekomposisi menjadi varians volume penjualan (yang disebabkan oleh perbedaan antara volume aktual dengan volume yang direncanakan) dan varians anggaran fleksibel (yang disebabkan oleh perbedaan antara harga atau efisiensi aktual dengan standar pada volume yang sama). Dekomposisi ini memungkinkan diagnosis penyebab varians yang jauh lebih akurat.

Untuk biaya produksi, Horngren, Datar & Rajan (2021) memperinci analisis varians ke dalam dua level utama. Level pertama adalah varians harga (*price variance*) atau varians tarif, yang mengukur dampak perbedaan antara harga/tarif aktual dengan harga/tarif standar. Level kedua adalah varians efisiensi (*efficiency variance*) atau varians kuantitas, yang mengukur dampak perbedaan antara kuantitas input aktual yang digunakan dengan kuantitas standar yang seharusnya digunakan untuk menghasilkan output aktual. Rumus umum untuk kedua varians tersebut adalah:

$$\text{Varians Harga} = (\text{Harga Aktual} - \text{Harga Standar}) \times \text{Kuantitas Aktual}$$

$$\text{Varians Efisiensi} = (\text{Kuantitas Aktual} - \text{Kuantitas Standar}) \times \text{Harga Standar}$$

Dalam konteks sektor publik, Mahmudi (2019) mengembangkan kerangka analisis varians yang lebih sesuai dengan karakteristik anggaran pemerintah daerah. Analisis varians belanja menunjukkan tingkat penghematan atau

pemborosan dana, di mana kinerja dinilai baik apabila realisasi belanja tidak melebihi jumlah yang dianggarkan. Untuk pendapatan, analisis varians menunjukkan kemampuan pemda dalam mencapai target penerimaan, di mana realisasi pendapatan yang melampaui target merupakan varians *favorable*. Selain analisis varians individual, Mahmudi (2019) juga memperkenalkan analisis rasio seperti rasio efisiensi, rasio efektivitas, dan rasio keserasian sebagai instrumen evaluasi kinerja anggaran yang lebih komprehensif.

Welsch, Hilton & Gordon (2000) menekankan bahwa analisis varians yang komprehensif, yang mencakup tidak hanya selisih nominal tetapi juga persentase dan tren antar periode, memberikan informasi yang jauh lebih berguna bagi pengambilan keputusan manajerial dibandingkan analisis varians sederhana. Penerapan sistem varians yang multidimensional perlu didukung oleh prosedur pelaporan yang jelas dan konsisten agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal oleh seluruh tingkatan manajemen.

E. Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Instrumen Pengendalian

Akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) merupakan salah satu pendekatan paling fundamental dalam pengendalian anggaran modern. Hansen & Mowen (2022) mendefinisikan akuntansi pertanggungjawaban sebagai sistem yang mengukur hasil-hasil dari setiap pusat pertanggungjawaban dan membandingkan hasil tersebut dengan yang diharapkan atau dianggarkan. Dalam sistem ini, setiap manajer hanya dimintai pertanggungjawaban atas biaya dan pendapatan yang berada dalam kendali langsung mereka, sehingga evaluasi kinerja menjadi lebih adil dan mendorong perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Datar & Rajan (2021) mengklasifikasikan pusat pertanggungjawaban ke dalam empat jenis utama, yaitu pusat biaya (*cost center*), pusat pendapatan (*revenue center*), pusat laba (*profit center*), dan pusat investasi (*investment center*). Setiap jenis pusat pertanggungjawaban memerlukan ukuran kinerja dan instrumen pengendalian yang berbeda. Pusat biaya dievaluasi berdasarkan kemampuannya menghasilkan output yang telah distandarkan dengan biaya yang efisien, sedangkan pusat investasi dievaluasi menggunakan ukuran seperti *Return on Investment (ROI)* atau *Economic Value Added (EVA)* yang mempertimbangkan kinerja laba relatif terhadap aset yang dikelola.

Garrison, Noreen & Brewer (2014) dalam penelitiannya menekankan bahwa organisasi yang mengimplementasikan akuntansi pertanggungjawaban secara konsisten mampu mengidentifikasi unit kerja yang bertanggung jawab atas penyimpangan biaya dengan lebih cepat dan akurat. Laporan pertanggungjawaban yang disajikan secara reguler dan dikomunikasikan kepada manajer yang relevan berkontribusi signifikan terhadap peningkatan disiplin anggaran di seluruh tingkatan organisasi.

Implementasi akuntansi pertanggungjawaban yang efektif mensyaratkan adanya struktur organisasi yang jelas dengan pemisahan wewenang dan tanggung jawab yang tegas antar pusat pertanggungjawaban. Rudianto (2009) menekankan bahwa sistem informasi akuntansi yang mendukung akuntansi pertanggungjawaban harus mampu menghasilkan laporan yang spesifik untuk setiap pusat pertanggungjawaban, menunjukkan biaya yang dapat dikendalikan (*controllable cost*) secara terpisah dari biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer yang bersangkutan. Pemisahan ini merupakan syarat fundamental untuk menghasilkan evaluasi kinerja yang adil dan mendorong perilaku manajerial yang konstruktif.

F. Pelaporan, Evaluasi, dan Tindak Lanjut Pengendalian Anggaran

Pelaporan hasil pengendalian anggaran merupakan jembatan antara temuan analisis dengan tindakan perbaikan yang konkret. Horngren, Datar & Rajan (2021) menekankan bahwa laporan pengendalian anggaran yang efektif harus memenuhi lima karakteristik utama: relevan terhadap kebutuhan pengambil keputusan, tepat waktu sehingga masih dapat mempengaruhi tindakan, akurat dalam penyajian data, ringkas namun komprehensif, dan mudah dipahami oleh pengguna yang dituju. Laporan yang memenuhi kelima karakteristik ini akan mampu mendorong respons manajerial yang tepat dan *timely* terhadap penyimpangan anggaran yang terjadi.

Halim (2014) menjelaskan bahwa kualitas sistem pelaporan anggaran berpengaruh signifikan positif terhadap akuntabilitas kinerja instansi. Instansi yang memiliki sistem pelaporan anggaran yang komprehensif, yang mencakup laporan realisasi keuangan dan laporan capaian kinerja fisik secara terintegrasi, menunjukkan tingkat akuntabilitas yang jauh lebih tinggi dibandingkan instansi yang hanya melaporkan aspek keuangan semata.

Konsep *Value for Money* (VfM) yang diperkenalkan oleh Mardiasmo (2018) menjadi kerangka evaluasi komprehensif dalam pengendalian anggaran sektor publik. VfM mencakup tiga dimensi yang saling melengkapi: ekonomi, yang berarti memperoleh input berkualitas pada harga terendah; efisiensi, yang berarti memaksimalkan output dari input yang tersedia; dan efektivitas, yang berarti output yang dihasilkan memberikan dampak nyata sesuai dengan tujuan program. Evaluasi VfM yang komprehensif memungkinkan para pemangku kepentingan untuk menilai apakah pengeluaran publik benar-benar memberikan nilai tertinggi bagi masyarakat.

Tindak lanjut hasil pengendalian anggaran harus dilakukan dalam kerangka waktu yang terstruktur dan dapat dipertanggungjawabkan. Bastian (2014) menyebutkan bahwa kecepatan dan ketepatan tindak lanjut terhadap temuan pengendalian merupakan faktor yang membedakan organisasi yang berhasil mengendalikan biayanya dengan yang tidak. Penetapan standar waktu respons yang jelas terhadap berbagai jenis penyimpangan anggaran menjadi keharusan agar fungsi pengendalian dapat berjalan efektif.

Anthony & Govindarajan (2007) mengemukakan bahwa integrasi antara sistem pengendalian anggaran dengan *Balanced Scorecard* menghasilkan evaluasi kinerja yang jauh lebih holistik. Pendekatan terintegrasi ini memungkinkan organisasi untuk menilai kinerja tidak hanya dari perspektif keuangan, tetapi juga dari perspektif pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Dengan demikian, tindak lanjut pengendalian anggaran tidak hanya berorientasi pada perbaikan angka keuangan semata, melainkan juga pada perbaikan proses bisnis dan kapabilitas organisasi yang menopang kinerja keuangan jangka panjang.

Sebagai penutup, efektivitas keseluruhan sistem pengendalian anggaran pada akhirnya bertumpu pada tiga pilar yang saling menopang: kualitas sistem dan prosedur pengendalian, kompetensi dan integritas sumber daya manusia, serta komitmen kepemimpinan untuk menjadikan pengendalian anggaran sebagai budaya organisasi yang hidup. Organisasi yang berhasil membangun ketiga pilar ini secara simultan akan memiliki fondasi yang kokoh untuk mencapai kinerja keuangan yang superior, akuntabel, dan berkelanjutan dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., & Anggarini, Y. (2017). *Anggaran Bisnis: Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba* (Edisi Pertama, Cetakan Ketiga). UPP STIM YKPN.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control System* (Edisi 11). McGraw-Hill.
- Bastian, I. (2014). *Sistem Pengendalian Manajemen Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). *Horngren's Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (17th ed.). Pearson Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2014). *Akuntansi Manajerial* (Edisi 14). Salemba Empat.
- Halim, A. (2014). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2022). *Managerial Accounting: The Cornerstone of Business Decision-Making* (8th ed.). Cengage Learning.
- Mahmudi. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah* (Edisi 4). UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2019). *Dasar-Dasar Akuntansi Manajerial* (Edisi 5). Salemba Empat.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. BPFE.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan* (Edisi 3). Salemba Empat.
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2014). *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat.

- Rudianto. (2009). *Penganggaran: Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Erlangga.
- Supriyono, R. A. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen* (Edisi Pertama, Buku 1). BPFE.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2000). *Budgeting: Profit Planning and Control* (Edisi 5). Prentice Hall.

TENTANG PENULIS



Nispa Sari

Lahir pada 16 Maret 1991 di Desa Leppangeng, Kecamatan Bua Ponrang, Kabupaten Luwu, Sulawesi Selatan. Berasal dari keluarga yang sangat sederhana dengan Ayah bernama Mattoriang (Almh) dan Ibu bernama Nurhidayah. Saat ini penulis menjalani aktivitasnya sebagai Dosen sekaligus menjabat sebagai Sekretaris Lembaga Penjaminan Mutu Universitas Muhammadiyah Palopo. Penulis memulai pendidikannya di tingkat universitas pada tahun 2009 di Program Studi Akuntansi, STIE Muhammadiyah Palopo (yang sekarang berubah status menjadi Universitas Muhammadiyah Palopo) dan lulus pada Agustus tahun 2013.

Tahun 2013 penulis melanjutkan pendidikannya di Program Magister Akuntansi Universitas Muslim Indonesia dan Lulus di Tahun 2016. Kemudian di Tahun 2022 kembali melanjutkan pendidikan pada jenjang Doktorat (S3) pada Program Doctor of Philosophy Accounting di University Malaysia Kelantan.

E-mail: nispasari@umpalopo.ac.id

BAB 6

ANALISIS VARIANSI ANGGARAN

Prof. Dr. Rahmawati, S.E., M.Si.Ak., CA., CSRS., CSRA.

A. Pendahuluan

Dalam dunia bisnis yang dinamis dan kompetitif, perencanaan dan pengendalian merupakan dua pilar utama yang menopang keberhasilan suatu organisasi. Anggaran, sebagai alat perencanaan keuangan yang komprehensif, menyediakan peta jalan bagi perusahaan untuk mencapai tujuan strategisnya. Namun, perencanaan saja tidak cukup. Diperlukan mekanisme pengendalian yang kuat untuk memastikan bahwa aktivitas operasional berjalan sesuai rencana dan setiap penyimpangan dapat diidentifikasi serta ditindaklanjuti dengan cepat. Di sinilah peran penting analisis variansi dalam akuntansi anggaran menjadi sangat krusial.

Bab ini akan membawa kita lebih dalam ke dalam inti pengendalian anggaran, yaitu analisis variansi. Analisis variansi adalah proses sistematis untuk membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan, kemudian mengidentifikasi dan menjelaskan perbedaan atau penyimpangan yang terjadi. Pemahaman yang mendalam tentang analisis variansi bukan hanya sekadar kemampuan menghitung angka, melainkan juga kemampuan untuk menginterpretasikan angka-angka tersebut menjadi informasi yang bermakna bagi manajemen.

Urgensi pembahasan analisis variansi terletak pada kemampuannya untuk memberikan wawasan kritis mengenai efisiensi dan efektivitas operasional. Tanpa analisis variansi, anggaran hanya akan menjadi dokumen statis yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses pengambilan keputusan. Dengan menganalisis variansi, manajemen dapat mengetahui mengapa pendapatan tidak mencapai target, mengapa biaya melebihi anggaran, atau mengapa penggunaan sumber daya tidak efisien. Informasi ini sangat vital untuk melakukan *root cause analysis*, yaitu mencari tahu akar permasalahan di balik penyimpangan, dan kemudian merumuskan tindakan korektif yang tepat.

Modul ini akan dimulai dengan memperkenalkan konsep dasar variansi, membedakan antara variansi harga, kuantitas/efisiensi, volume, dan campuran, yang merupakan fondasi untuk analisis lebih lanjut. Selanjutnya, kita akan mempelajari bagaimana mengidentifikasi dan mengukur variansi pendapatan dan biaya, yang merupakan indikator kunci kinerja keuangan. Fokus kemudian akan beralih ke variansi bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead*, yang merupakan komponen biaya produksi utama. Bagian terakhir akan membahas interpretasi variansi, *root cause analysis*, perumusan tindakan korektif, serta penyajian laporan analisis variansi melalui studi kasus yang relevan. Dengan demikian, mahasiswa akan dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang komprehensif untuk menjadi akuntan yang mampu memberikan nilai tambah dalam proses pengendalian anggaran.

B. Konsep Variansi: Harga, Kuantitas/Efisiensi, Volume, Campuran

Analisis variansi adalah alat fundamental dalam akuntansi manajemen yang digunakan untuk membandingkan kinerja aktual dengan standar atau anggaran yang telah ditetapkan. Tujuannya adalah untuk

mengidentifikasi perbedaan, menganalisis penyebabnya, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan. Variansi dapat dikategorikan menjadi beberapa jenis utama, yang masing-masing memberikan wawasan spesifik tentang aspek kinerja yang berbeda.

1. Variansi Harga (Price Variance)

Variansi harga mengukur perbedaan antara harga aktual yang dibayar untuk suatu input (misalnya, bahan baku atau tenaga kerja) dengan harga standar yang dianggarkan, dikalikan dengan kuantitas aktual input yang digunakan. Variansi ini menunjukkan seberapa efektif perusahaan dalam mengelola biaya per unit input.

a. Rumus Umum: Variansi Harga = (Harga Aktual - Harga Standar) × Kuantitas Aktual

b. Interpretasi:

- 1) Variansi harga menguntungkan (favorable) terjadi jika harga aktual lebih rendah dari harga standar. Ini bisa disebabkan oleh pembelian dalam jumlah besar, negosiasi yang baik dengan pemasok, atau diskon tak terduga.
- 2) Variansi harga tidak menguntungkan (unfavorable) terjadi jika harga aktual lebih tinggi dari harga standar. Ini mungkin karena kenaikan harga pasar, pembelian terburu-buru, atau pemilihan pemasok yang lebih mahal.

2. Variansi Kuantitas/Efisiensi (Quantity/Efficiency Variance)

Variansi kuantitas atau efisiensi mengukur perbedaan antara kuantitas aktual input yang digunakan dengan kuantitas standar yang seharusnya digunakan untuk menghasilkan output aktual, dikalikan dengan harga standar input. Variansi ini mencerminkan efisiensi penggunaan sumber daya.

a. Rumus Umum: Variansi Kuantitas/Efisiensi =
(Kuantitas Aktual - Kuantitas Standar) × Harga Standar

b. Interpretasi:

- 1) Variansi kuantitas/efisiensi menguntungkan (favorable) terjadi jika kuantitas aktual input yang digunakan lebih rendah dari kuantitas standar. Ini menunjukkan efisiensi yang lebih baik dalam penggunaan bahan baku atau produktivitas tenaga kerja yang lebih tinggi.
- 2) Variansi kuantitas/efisiensi tidak menguntungkan (unfavorable) terjadi jika kuantitas aktual input yang digunakan lebih tinggi dari kuantitas standar. Ini bisa disebabkan oleh pemborosan, kerusakan bahan baku, kurangnya keterampilan tenaga kerja, atau mesin yang tidak efisien.

3. Variansi Volume (Volume Variance)

Variansi volume, khususnya untuk biaya *overhead* tetap, mengukur perbedaan antara biaya *overhead* tetap yang dianggarkan berdasarkan kapasitas normal dengan biaya *overhead* tetap yang dibebankan ke produksi aktual. Variansi ini timbul karena perbedaan antara tingkat aktivitas aktual dan tingkat aktivitas yang dianggarkan (kapasitas normal).

a. Rumus Umum: Variansi Volume *Overhead* Tetap =
(Kapasitas Normal dalam Unit/Jam - Output Aktual dalam Unit/Jam) × Tarif *Overhead* Tetap Standar per Unit/Jam

b. Interpretasi:

- 1) Variansi volume menguntungkan (favorable) terjadi jika output aktual lebih tinggi dari kapasitas normal yang dianggarkan. Ini berarti biaya *overhead* tetap telah diserap lebih banyak dari yang dianggarkan, menunjukkan pemanfaatan kapasitas yang lebih baik.

- 2) Variansi volume tidak menguntungkan (unfavorable) terjadi jika output aktual lebih rendah dari kapasitas normal yang dianggarkan. Ini berarti biaya *overhead* tetap kurang diserap, menunjukkan pemanfaatan kapasitas yang kurang optimal atau permintaan yang lebih rendah dari perkiraan.

4. Variansi Campuran (Mix Variance)

Variansi campuran terjadi ketika suatu produk menggunakan lebih dari satu jenis bahan baku atau tenaga kerja, dan proporsi aktual dari input tersebut berbeda dari proporsi standar yang dianggarkan. Variansi ini mengukur dampak perubahan komposisi input terhadap biaya total.

- a. **Konsep:** Variansi campuran seringkali dianalisis bersama dengan variansi hasil (yield variance) untuk memberikan gambaran lengkap tentang efisiensi penggunaan bahan baku atau tenaga kerja dalam proses produksi yang melibatkan beberapa input (Hansen & Mowen, 2015).
- b. **Rumus Umum (untuk bahan baku):** Variansi Campuran Bahan Baku = $\Sigma [(Proporsi \text{ Aktual} - Proporsi \text{ Standar}) \times Total \text{ Kuantitas Aktual Input} \times Harga \text{ Standar}]$
- c. **Interpretasi:**
 - 1) Variansi campuran menguntungkan (favorable) jika penggunaan input yang lebih murah dalam proporsi yang lebih tinggi dari standar menghasilkan penghematan biaya.
 - 2) Variansi campuran tidak menguntungkan (unfavorable) jika penggunaan input yang lebih mahal dalam proporsi yang lebih tinggi dari standar menyebabkan peningkatan biaya.

C. Variansi Pendapatan & Biaya: Identifikasi dan Pengukuran

Analisis variansi tidak hanya terbatas pada biaya produksi, tetapi juga mencakup pendapatan dan biaya operasional lainnya. Memahami variansi pendapatan dan biaya secara komprehensif sangat penting untuk mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan.

1. Variansi Pendapatan (Revenue Variance)

Variansi pendapatan mengukur perbedaan antara pendapatan aktual yang diperoleh dengan pendapatan yang dianggarkan. Variansi ini dapat dipecah lebih lanjut menjadi variansi harga jual dan variansi volume penjualan.

a. Variansi Harga Jual (Sales Price Variance) Mengukur dampak perbedaan antara harga jual aktual per unit dengan harga jual standar per unit, dikalikan dengan kuantitas aktual yang terjual.

1) Rumus: Variansi Harga Jual = (Harga Jual Aktual per Unit - Harga Jual Standar per Unit) × Kuantitas Aktual Terjual

2) Interpretasi: Favorable jika harga jual aktual lebih tinggi, unfavorable jika lebih rendah.

b. Variansi Volume Penjualan (Sales Volume Variance) Mengukur dampak perbedaan antara kuantitas aktual yang terjual dengan kuantitas standar yang dianggarkan, dikalikan dengan margin kontribusi standar per unit (atau harga jual standar per unit jika hanya menganalisis pendapatan kotor).

1) Rumus: Variansi Volume Penjualan = (Kuantitas Aktual Terjual - Kuantitas Standar Terjual) × Margin Kontribusi Standar per Unit

2) Interpretasi: Favorable jika kuantitas aktual terjual lebih tinggi, unfavorable jika lebih rendah.

2. Variansi Biaya (Cost Variance)

Variansi biaya adalah perbedaan antara biaya aktual yang terjadi dengan biaya standar atau yang dianggarkan. Variansi ini dapat dianalisis untuk berbagai kategori biaya, seperti biaya produksi (bahan baku, tenaga kerja, *overhead*) dan biaya operasional (penjualan, administrasi).

- a. **Variansi Biaya Produksi** Ini adalah fokus utama dalam analisis variansi dan akan dibahas lebih rinci pada sub-bab berikutnya. Meliputi variansi bahan baku, tenaga kerja, dan *overhead*.
- b. **Variansi Biaya Operasional** Meliputi biaya penjualan dan administrasi. Analisisnya serupa dengan variansi biaya produksi, membandingkan biaya aktual dengan anggaran.
 - 1) **Contoh:** Variansi Biaya Iklan = Biaya Iklan Aktual - Biaya Iklan Anggaran.
 - 2) **Interpretasi:** Favorable jika biaya aktual lebih rendah, unfavorable jika lebih tinggi.

Pengukuran variansi pendapatan dan biaya memerlukan data yang akurat dari sistem akuntansi dan anggaran yang terstruktur. Identifikasi variansi ini memungkinkan manajemen untuk memahami area mana yang berkinerja baik dan area mana yang memerlukan perhatian (Horngren et al., 2012).

D. Variansi Bahan, Tenaga Kerja, dan *Overhead*

Variansi bahan baku, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik adalah komponen kunci dalam analisis variansi biaya produksi. Analisis terperinci dari masing-masing variansi ini memberikan wawasan mendalam tentang efisiensi dan efektivitas proses manufaktur.

1. **Variansi Bahan Baku Langsung (Direct Material Variances)**
 - a. **Variansi Harga Bahan Baku Langsung (Direct Material Price Variance)** Mengukur perbedaan antara harga aktual yang dibayar untuk bahan baku dengan harga standar, dikalikan dengan kuantitas bahan baku yang dibeli.
 - 1) **Rumus:** $(\text{Harga Aktual per Unit} - \text{Harga Standar per Unit}) \times \text{Kuantitas Aktual Dibeli}$
 - 2) **Penyebab:** Perubahan harga pasar, diskon pembelian, kualitas bahan baku yang berbeda, atau efektivitas negosiasi dengan pemasok.
 - b. **Variansi Kuantitas Bahan Baku Langsung (Direct Material Quantity Variance)** Mengukur perbedaan antara kuantitas bahan baku aktual yang digunakan dengan kuantitas standar yang seharusnya digunakan untuk output aktual, dikalikan dengan harga standar bahan baku.
 - 1) **Rumus:** $(\text{Kuantitas Aktual Digunakan} - \text{Kuantitas Standar untuk Output Aktual}) \times \text{Harga Standar per Unit}$
 - 2) **Penyebab:** Pemborosan, kerusakan, kualitas bahan baku, efisiensi mesin, atau keterampilan pekerja.
2. **Variansi Tenaga Kerja Langsung (Direct Labor Variances)**
 - a. **Variansi Tarif Tenaga Kerja Langsung (Direct Labor Rate Variance)** Mengukur perbedaan antara tarif upah aktual yang dibayar dengan tarif upah standar, dikalikan dengan jam kerja aktual.
 - 1) **Rumus:** $(\text{Tarif Aktual per Jam} - \text{Tarif Standar per Jam}) \times \text{Jam Kerja Aktual}$
 - 2) **Penyebab:** Perubahan tarif upah, penggunaan pekerja dengan kualifikasi berbeda, atau pembayaran lembur.

b. **Variansi Efisiensi Tenaga Kerja Langsung (Direct Labor Efficiency Variance)** Mengukur perbedaan antara jam kerja aktual yang digunakan dengan jam kerja standar yang seharusnya digunakan untuk output aktual, dikalikan dengan tarif upah standar.

1) **Rumus:** $(\text{Jam Kerja Aktual} - \text{Jam Kerja Standar untuk Output Aktual}) \times \text{Tarif Standar per Jam}$

2) **Penyebab:** Produktivitas pekerja, kualitas bahan baku, kondisi mesin, atau pengawasan yang tidak efektif.

3. **Variansi *Overhead* Pabrik (Manufacturing Overhead Variances)**

Variansi *overhead* pabrik lebih kompleks karena melibatkan komponen tetap dan variabel.

a. **Variansi *Overhead* Variabel (Variable Overhead Variances)**

1) **Variansi Tarif *Overhead* Variabel (Variable Overhead Rate Variance):** Mengukur perbedaan antara tarif *overhead* variabel aktual dengan tarif standar, dikalikan dengan basis aktivitas aktual (misalnya, jam kerja langsung aktual).

▪ **Rumus:** $(\text{Tarif Aktual OH Variabel} - \text{Tarif Standar OH Variabel}) \times \text{Basis Aktivitas Aktual}$

2) **Variansi Efisiensi *Overhead* Variabel (Variable Overhead Efficiency Variance):** Mengukur perbedaan antara basis aktivitas aktual dengan basis aktivitas standar untuk output aktual, dikalikan dengan tarif *overhead* variabel standar.

▪ **Rumus:** $(\text{Basis Aktivitas Aktual} - \text{Basis Aktivitas Standar untuk Output Aktual}) \times \text{Tarif Standar OH Variabel}$

b. Variansi *Overhead* Tetap (Fixed Overhead Variances)

1) Variansi Anggaran *Overhead* Tetap (Fixed Overhead Budget Variance): Mengukur perbedaan antara *overhead* tetap aktual dengan *overhead* tetap yang dianggarkan.

- **Rumus:** *Overhead* Tetap Aktual - *Overhead* Tetap Anggaran

2) Variansi Volume *Overhead* Tetap (Fixed Overhead Volume Variance): Mengukur perbedaan antara *overhead* tetap yang dianggarkan dengan *overhead* tetap yang dibebankan ke produksi aktual (berdasarkan tarif standar dan output aktual).

- **Rumus:** *Overhead* Tetap Anggaran - (*Overhead* Tetap Standar per Unit × Output Aktual)
- Atau: (Kapasitas Normal dalam Unit/Jam - Output Aktual dalam Unit/Jam) × Tarif *Overhead* Tetap Standar per Unit/Jam (seperti dijelaskan di Sub-bab C.3).

Analisis variansi *overhead* memberikan informasi tentang pengendalian biaya *overhead* dan pemanfaatan kapasitas produksi (Garrison et al., 2018).

E. Interpretasi Variansi, *Root Cause Analysis*, dan Tindakan Korektif

Setelah variansi dihitung, langkah selanjutnya yang krusial adalah menginterpretasikan hasilnya, melakukan *root cause analysis*, dan merumuskan tindakan korektif. Angka-angka variansi itu sendiri tidak memiliki makna tanpa konteks dan analisis mendalam.

1. Interpretasi Variansi

Interpretasi melibatkan pemahaman mengapa variansi terjadi dan apakah variansi tersebut menguntungkan (favorable) atau tidak menguntungkan (unfavorable).

- a. **Variansi Favorable:** Menunjukkan kinerja yang lebih baik dari anggaran. Misalnya, variansi harga bahan baku yang favorable bisa berarti perusahaan berhasil mendapatkan diskon atau harga yang lebih rendah dari perkiraan.
- b. **Variansi Unfavorable:** Menunjukkan kinerja yang lebih buruk dari anggaran. Misalnya, variansi efisiensi tenaga kerja yang unfavorable bisa berarti pekerja kurang produktif atau membutuhkan lebih banyak waktu dari standar.

Penting untuk diingat bahwa variansi yang favorable tidak selalu berarti baik, dan variansi unfavorable tidak selalu berarti buruk. Misalnya, variansi harga bahan baku yang sangat favorable mungkin disebabkan oleh pembelian bahan baku berkualitas rendah yang kemudian menyebabkan variansi kuantitas bahan baku yang unfavorable (pemborosan lebih banyak) atau variansi efisiensi tenaga kerja yang unfavorable (lebih sulit dikerjakan). Oleh karena itu, variansi harus dianalisis secara holistik dan saling terkait (Drury, 2013).

2. *Root Cause Analysis* (Analisis Akar Masalah)

Root cause analysis adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi penyebab dasar dari suatu masalah atau penyimpangan, bukan hanya gejala permukaannya. Untuk variansi, ini berarti mencari tahu mengapa di balik setiap angka variansi.

Teknik *Root Cause Analysis*:

- a. **5 Whys:** Bertanya mengapa secara berulang (biasanya lima kali) untuk menggali lebih dalam ke akar masalah.
Contoh: Variansi efisiensi tenaga kerja unfavorable.
 - 1) Mengapa? Pekerja membutuhkan waktu lebih lama.
 - 2) Mengapa? Bahan baku sulit diproses.
 - 3) Mengapa? Kualitas bahan baku buruk.

- 4) Mengapa? Pemasok baru dipilih karena harga lebih murah.
- 5) Mengapa? Departemen pembelian fokus pada variansi harga tanpa mempertimbangkan dampak kualitas.

- b. Diagram Tulang Ikan (Fishbone Diagram/Ishikawa Diagram):** Mengidentifikasi berbagai kategori penyebab potensial (misalnya, Manusia, Mesin, Metode, Material, Lingkungan, Pengukuran) yang berkontribusi terhadap variansi.
- c. Analisis Pareto:** Mengidentifikasi beberapa penyebab vital yang bertanggung jawab atas sebagian besar variansi, mengikuti prinsip 80/20.

Root cause analysis harus melibatkan pihak-pihak yang relevan dari berbagai departemen (produksi, pembelian, penjualan, SDM) untuk mendapatkan perspektif yang komprehensif.

3. Tindakan Korektif

Berdasarkan hasil *root cause analysis*, manajemen harus merumuskan dan mengimplementasikan tindakan korektif. Tindakan ini bertujuan untuk mengatasi akar masalah dan mencegah terulangnya variansi yang tidak diinginkan di masa depan.

Contoh Tindakan Korektif:

- a. Variansi Harga Bahan Baku Unfavorable:** Negosiasi ulang dengan pemasok, mencari pemasok alternatif, atau melakukan pembelian dalam jumlah besar untuk mendapatkan diskon.
- b. Variansi Kuantitas Bahan Baku Unfavorable:** Pelatihan ulang pekerja, perbaikan proses produksi, pemeliharaan mesin, atau peningkatan standar kualitas bahan baku.

- c. **Variansi Efisiensi Tenaga Kerja Unfavorable:** Pelatihan keterampilan, perbaikan lingkungan kerja, atau peninjauan ulang standar waktu kerja.
- d. **Variansi Volume Penjualan Unfavorable:** Kampanye pemasaran yang lebih agresif, penyesuaian harga, pengembangan produk baru, atau peningkatan kualitas layanan pelanggan.

Tindakan korektif harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan terikat waktu (SMART). Setelah diimplementasikan, efektivitas tindakan korektif harus dipantau dan dievaluasi secara berkala.

F. Studi Kasus dan Penyajian Laporan Analisis Variansi

Untuk memperkuat pemahaman, mari kita terapkan konsep-konsep yang telah dibahas melalui studi kasus dan melihat bagaimana laporan analisis variansi disajikan.

1. Studi Kasus: PT. Makmur Jaya (Produksi Meja Kayu)

PT. Makmur Jaya memproduksi meja kayu. Berikut adalah data standar dan aktual untuk bulan Januari:

Item Standar per Meja Aktual untuk 1.000 Meja, **Bahan Baku (Kayu)**, Kuantitas 5 meter 5.200 meter, Harga Rp 20.000/meter Rp 21.000/meter, **Tenaga Kerja**, Jam Kerja 2 jam 1.900 jam, Tarif Upah Rp 30.000/jam Rp 31.000/jam, **Produksi Aktual** 1.000 meja

Perhitungan Variansi:

- a. **Variansi Harga Bahan Baku:** $(Rp\ 21.000 - Rp\ 20.000) \times 5.200\ meter = Rp\ 1.000 \times 5.200 = Rp\ 5.200.000$ (Unfavorable)
- b. **Variansi Kuantitas Bahan Baku:** $(5.200\ meter - (1.000\ meja \times 5\ meter)) \times Rp\ 20.000 = (5.200 - 5.000) \times Rp\ 20.000 = 200 \times Rp\ 20.000 = Rp\ 4.000.000$ (Unfavorable)
- c. **Variansi Tarif Tenaga Kerja:** $(Rp\ 31.000 - Rp\ 30.000) \times 1.900\ jam = Rp\ 1.000 \times 1.900 = Rp\ 1.900.000$ (Unfavorable)

d. Variansi Efisiensi Tenaga Kerja: $(1.900 \text{ jam} - (1.000 \text{ meja} \times 2 \text{ jam})) \times \text{Rp } 30.000 = (1.900 - 2.000) \times \text{Rp } 30.000$
 $= -100 \times \text{Rp } 30.000 = \text{Rp } 3.000.000 \text{ (Favorable)}$

2. Penyajian Laporan Analisis Variansi

Laporan analisis variansi harus disajikan secara jelas, ringkas, dan informatif agar mudah dipahami oleh manajemen. Laporan ini tidak hanya berisi angka, tetapi juga interpretasi dan rekomendasi tindakan.

Contoh Laporan Analisis Variansi Biaya Produksi

LAPORAN ANALISIS VARIANSI BIAYA PRODUKSI PT. MAKMUR JAYA Periode: Januari 20XX

I. Ringkasan Variansi Biaya Produksi

Jenis Variansi		Jumlah Variansi (Rp)	Keterangan
Bahan Baku Langsung			
Variansi Harga		5.200.000	Unfavorable
Variansi Kuantitas		4.000.000	Unfavorable
Tenaga Kerja Langsung			
Variansi Tarif		1.900.000	Unfavorable
Variansi Efisiensi		(3.000.000)	Favorable
Total Variansi Bersih		8.100.000	Unfavorable

II. Interpretasi dan Analisis Akar Masalah (Root Cause Analysis)

1) Variansi Harga Bahan Baku (Unfavorable Rp 5.200.000)

Interpretasi:

Harga beli kayu aktual lebih tinggi Rp1.000 per meter dibandingkan harga standar.

Akar Masalah:

- a) Terjadi kenaikan harga pasar kayu akibat kelangkaan pasokan.
- b) Pembelian dilakukan dari pemasok baru yang menawarkan waktu pengiriman lebih cepat, tetapi dengan harga lebih tinggi untuk memenuhi target produksi.

2) Variansi Kuantitas Bahan Baku (Unfavorable Rp 4.000.000)

Interpretasi:

Penggunaan kayu aktual melebihi standar sebesar 200 meter untuk produksi 1.000 meja.

Akar Masalah:

- a) Kualitas kayu dari pemasok baru lebih rendah sehingga meningkatkan jumlah sisa bahan baku (scrap).
- b) Pengawasan proses produksi belum optimal sehingga terjadi pemborosan bahan baku.

3) Variansi Tarif Tenaga Kerja (Unfavorable Rp 1.900.000)

Interpretasi:

Tarif upah aktual lebih tinggi Rp1.000 per jam dibandingkan tarif standar.

Akar Masalah:

- a) Adanya pembayaran lembur untuk memenuhi target produksi.
- b) Penggunaan tenaga kerja dengan kualifikasi lebih tinggi untuk pekerjaan yang dapat dilakukan oleh pekerja standar.

4) Variansi Efisiensi Tenaga Kerja (Favorable Rp 3.000.000)

Interpretasi:

Jam kerja aktual lebih rendah 100 jam

dibandingkan jam kerja standar untuk produksi 1.000 meja.

Akar Masalah:

- a) Peningkatan produktivitas tenaga kerja.
- b) Perbaikan alur kerja yang dilakukan oleh mandor.
- c) Kinerja beberapa pekerja utama berada di atas standar.

III. Rekomendasi Tindakan Korektif

1) Variansi Harga Bahan Baku

- a) Melakukan negosiasi ulang dengan pemasok lama atau mencari pemasok alternatif yang lebih kompetitif.
- b) Melakukan pemantauan dan analisis pasar bahan baku secara berkala.

2) Variansi Kuantitas Bahan Baku

- a) Meningkatkan pengawasan pada proses produksi.
- b) Memberikan pelatihan ulang kepada operator mesin terkait teknik pemotongan yang efisien.
- c) Menetapkan standar kualitas bahan baku yang lebih ketat.

3) Variansi Tarif Tenaga Kerja

- a) Meninjau kembali jadwal produksi untuk mengurangi kebutuhan lembur.
- b) Menyesuaikan penempatan tenaga kerja dengan tingkat keterampilan dan tarif upah yang sesuai.

4) Variansi Efisiensi Tenaga Kerja

- a) Mengidentifikasi dan mendokumentasikan praktik kerja terbaik dari pekerja berprestasi.
- b) Memberikan insentif kepada karyawan atau tim yang mencapai tingkat efisiensi tinggi.

IV. Kesimpulan

Secara keseluruhan, PT. Makmur Jaya mengalami variansi biaya produksi yang tidak menguntungkan (unfavorable) sebesar Rp8.100.000 pada bulan Januari 20XX. Walaupun terdapat variansi efisiensi tenaga kerja yang menguntungkan sebesar Rp3.000.000, penghematan tersebut belum mampu mengimbangi dampak negatif dari kenaikan harga bahan baku, pemborosan penggunaan bahan baku, dan tingginya biaya tenaga kerja.

Oleh karena itu, manajemen perlu segera menerapkan tindakan korektif yang direkomendasikan guna meningkatkan pengendalian biaya produksi dan efisiensi operasional pada periode berikutnya.

Penyajian laporan yang terstruktur seperti di atas memungkinkan manajemen untuk dengan cepat memahami masalah, penyebabnya, dan langkah-langkah yang harus diambil. Ini mengubah data akuntansi menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti (Kaplan & Atkinson, 1998).

G. Rangkuman

Bab ini telah menguraikan secara komprehensif konsep analisis variansi anggaran sebagai alat vital dalam akuntansi manajemen. Pembahasan dimulai dengan fondasi variansi, kemudian merinci jenis-jenis variansi utama, hingga pada akhirnya menyajikan aplikasi praktis melalui studi kasus dan penyajian laporan.

Berikut adalah poin-poin penting yang dirangkum dari pembahasan ini:

- 1. Analisis Variansi sebagai Alat Pengendalian:** Variansi adalah perbedaan antara kinerja aktual dan standar/anggaran, berfungsi untuk mengidentifikasi

penyimpangan, menganalisis penyebab, dan memicu tindakan korektif.

2. Jenis-jenis Variansi Utama:

- a. **Variansi Harga:** Mengukur perbedaan harga input aktual vs. standar, dikalikan kuantitas aktual.
- b. **Variansi Kuantitas/Efisiensi:** Mengukur perbedaan kuantitas input aktual vs. standar untuk output aktual, dikalikan harga standar.
- c. **Variansi Volume:** Khusus untuk *overhead* tetap, mengukur dampak perbedaan antara kapasitas normal dan output aktual terhadap penyerapan *overhead* tetap.
- d. **Variansi Campuran:** Mengukur dampak perubahan proporsi input (bahan baku/tenaga kerja) dari standar terhadap biaya total.

3. Variansi Pendapatan dan Biaya: Analisis variansi juga diterapkan pada pendapatan (variansi harga jual dan volume penjualan) dan biaya operasional lainnya, tidak hanya biaya produksi.

4. Variansi Biaya Produksi yang Mendalam:

- a. **Bahan Baku Langsung:** Dipecah menjadi variansi harga (pembelian) dan variansi kuantitas (penggunaan).
- b. **Tenaga Kerja Langsung:** Dipecah menjadi variansi tarif (upah) dan variansi efisiensi (jam kerja).
- c. **Overhead Pabrik:** Lebih kompleks, dibagi menjadi variansi *overhead* variabel (tarif dan efisiensi) dan variansi *overhead* tetap (anggaran dan volume).

5. Interpretasi dan Root Cause Analysis: Angka variansi harus diinterpretasikan secara kontekstual. *Root cause analysis* (misalnya, 5 Whys, Diagram Tulang Ikan) sangat penting untuk menemukan penyebab dasar, bukan hanya gejala. Variansi yang favorable tidak selalu baik, dan unfavorable tidak selalu buruk; perlu analisis keterkaitan.

6. **Tindakan Korektif:** Berdasarkan analisis akar masalah, tindakan korektif yang spesifik dan terukur harus dirumuskan dan diimplementasikan untuk mengatasi penyimpangan dan mencegah terulangnya masalah.
7. **Penyajian Laporan:** Laporan analisis variansi harus jelas, ringkas, dan informatif, mencakup ringkasan variansi, interpretasi, analisis akar masalah, dan rekomendasi tindakan korektif, mengubah data menjadi informasi yang dapat ditindaklanjuti manajemen.

Dengan memahami dan menerapkan konsep-konsep ini, perusahaan dapat meningkatkan pengendalian biaya, efisiensi operasional, dan pengambilan keputusan strategis.

DAFTAR PUSTAKA

- Acharya, V. V., Richardson, M., Van Nieuwerburgh, S., & White, L. J. (2010). *Restoring financial stability: How to repair a failed system*. John Wiley & Sons.
- AICPA. (2014). *Code of Professional Conduct*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bastian, I. (2014). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (3rd ed.). Erlangga.
- Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. M. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 344-401.
- Deloitte. (2018). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*.
- Deloitte. (2020). *Robotic Process Automation in Financial Services: A New Era of Efficiency*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *IFRS in Focus: IFRS 9 Financial Instruments*. Deloitte Global.
- Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting* (6th ed.). Thomson Learning.
- Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- EY. (2016). *IFRS 9 Financial Instruments: Expected Credit Loss*.
- EY. (2023). *Applying IFRS: Financial Instruments*. Ernst & Young Global Limited.

- Fabozzi, F. J., Modigliani, F., Jones, F. J., & Ferri, M. G. (2019). *Foundations of Financial Markets and Institutions*. Pearson Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting* (8th ed.). Thomson South-Western.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Managerial Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th ed.). Pearson Education.
- IAI. (2013). *Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP)*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IAI. (2020). *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IFAC. (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and Government Financial Reporting*. International Federation of Accountants.
- IFRS Foundation. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2023). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 14: Persediaan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 16: Aset Tetap*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 19: Aset Tidak Berwujud*. Jakarta: IAI.

- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 71: Instrumen Keuangan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2018). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 2: Laporan Arus Kas*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 15: Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 65: Laporan Keuangan Konsolidasian*. Jakarta: IAI.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2011). *IFRS 13 Fair Value Measurement*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2014). *IFRS 9 Financial Instruments*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2016). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) Handbook*. New York: IFAC.
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2014). *Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities*. IFAC.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate Accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2022). *Intermediate Accounting* (18th ed.). John Wiley & Sons.
- Maher, M. W., Stickney, C. P., & Weil, R. L. (2010). *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- PSAK 1: Penyajian Laporan Keuangan. (2023). Ikatan Akuntan Indonesia.
- PSAK 71. (2017). *Instrumen Keuangan*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- Scott, W. R. (2015). *Financial Accounting Theory* (7th ed.). Pearson Education.
- Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) 01. (2010). *Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta: Komite Standar Akuntansi Pemerintahan.

TENTANG PENULIS



Name : Dr. Rahmawati, SE, M. MSi,
AK, CA, CSRS, CSRA
Sex : Female
Place & Date of Birth : Uluvalu, 6-2-1976
Nationality : Indonesia

Resident & Mailing : rahmawati@umpalopo.ac.id
Telephone No. : 081340057376
Address Home : Jln Pantai 2 Songka Pinang 2 No.
4 Kec. Wara Selatan Kota Palopo
Office add. : Department of Accounting
Faculty of Economics and
Business University
Muhammadiyah Palopo
Scopus ID : 58585293200
Orchid ID : <http://orchid.otg/0000-0002-4783-7268>
Google Scholar ID : QYDm2DEAAAAJ
Web of Science ID : T-1185-2017
Research gate : https://www.researchgate.net/profile/Rahma_Wati32
Linkedin : <https://lnkd.in/fzuZAKf>

Educational Attainment :

1. S.E. STIE YPUP
2. M.Si. (Econ., 2010), Faculty of Economics, Hasanuddin University, Makassar, Indonesia.
3. Ph.d, FEB UNHAS 2017

Training :

1. Basic Skill Training for Instructional Technique (PEKERTI), Makassar, Indonesia, 2007.
2. Training Applied Approach (AA) Kopertis WI IX year 2008
3. Training of trainer Anti corruption by KPK.

4. English Course at Hasanuddin University (Language Center), Makassar, Indonesia, 2014.
5. Econometrics Training for Research, Ambon, Indonesia, 2014.
6. Advanced Skill Training for Instructional Technique (AA), Makassar, Indonesia, 2015.
7. Training for international writing journal
8. International conference for Accounting and Social Science

Professional Experience :

Since 2007-2018, Under graduate Teaching (at STIE Muhammadiyah Palopo) in Subjects:

1. Cost Accounting
2. Auditing
3. CSR/ Corporate Sustainability

2019; faculty member of University of Muhammadiyah Palopo

Research Experience :

2015 :

1. Determinants of the risk tolerance of individual investors, 2015
2. The Analysis of the Accountancy social responsibility of PT Vale Indonesia Tbk; Vol. 02 No. 01; Februari 2015
3. Application of Accounting Information Systems for Individual Performance; Information Management and Business Review; Vol 7 No. 6; pp 63-67 December 2015

2016 :

1. Analyze of Social Responsibility Implementation Plan to Profitability Companies in Bank Syariah Mandiri
2. Financial Ratio Analysis Using Added Value, Income Statement; *Qualitative and Quantitative Research Review*, Vol.1, Issue 3, 2016.
3. The influence of Workload and Auditor's Experience in Detecting Fraud; Rahmawati, H Usman - Jurnal Akuntansi dan Investasi, 2016. <http://journal.umy.ac.id/index.php/ai/article/view/1317>.

4. Delone Model Empirical Test Success And Mclean Regional Management Information System In The Framework Of Regional Financial Transparency (Study In Palopo City); *Qualitative and Quantitative Research Review*, Vol.1, Issue 2, 2016. ISSN No: 2462-1978

2017 :

1. Factors affecting disclosure of mining corporate social responsibility in Indonesia, *Qualitative and Quantitative Research Review*, Vol 2, Issue 2, 2017 .
<http://www.qqrr.nfct.co.uk/index.php/qqrr/article/view/89>
2. Corporate social responsibility - a postmodern critical evaluation: marginalization of indigenous people and luwu culture Indonesia, 2017, <http://qqrr.nfct.co.uk/index.php/qqrr/article/view/93>
3. Ethnographic Agency Relationship in the Context of Budget: Portrait of Local Wisdom Harmonization in Bali Pakraman Village, 2017. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3025208
4. Training and Guidance for Making a Simple Financial Report System for SMEs in Palopo City; Vol. 03 No. 01 February 2017
5. Indigenous 'Luwu' Community And Corporate Social Responsibility - Post Modern Standpoint; *Qualitative and Quantitative Research Review*, Vol 2, Issue 3, 2017; ISSN No: 2462-1978; eISSNNo:: 2462-2117
6. As a Scholar Partner to write in Multiparadigma (JAMAL) December 16th, 2017 to December 31st, 2018.

2018 :

1. Deconstructed CSR and Social Audit Model: Postmodernist Paradigm Observations in Luwu Mining Areas, Indonesia, 2018. http://gatrenterprise.com/GATRJournals/jfbr_vol3_2018_issue2.html

2. Deconstructing the Concept of Corporate Social Responsibility: Social Investment on Luwu Indigenous Society; Journal of Accounting and Investment, vol 19 no. 2, July 2018
3. Effect on performance audit implementation of good corporate governance in kab. Luwu (Case Study Inspectorate Kab. Luwu). <http://scholar.google.com/scholar?cluster=7360036953233657423&hl=en&oi=scholar>
4. Copyright Recording Letter on Corporate Social Responsibility Journal A Postmodern Critical Evaluation: Marginalization of Indigenous People and Luwu Culture Indonesia; announced in July 18, 2017 in Palopo.
5. Copyright Recording Letter on Writing (Thesis) The Effect of Profitability, Share Ownership, Audit Committee and Culture on Disclosure of Social Responsibility of Mining Companies in Indonesia; announced in September 14th, 2010 in Makassar.
6. Copyright Recording Letter on Writing (Dissertation) Deconstruction of Corporate Social Responsibility: The Efforts to Present Social Justice and the Rights of the Luwu Indigenous Peoples (Luwu District); Announced November 30th, 2017 in Makassar

2019 :

1. Impact of Corporate Social Responsibility Disclosure and Accounting Performance on Sustainable Business
2. Using the triple helix model to determine the creativity and capabilities of innovative environment

2020 :

1. Corporate Social Responsibility Disclosure, Accounting Performance Relationship To Reduce Conflict
2. Budaya Sipallambi' dalam Praktik Bagi Hasil

2021 :

1. Agriculture 4.0 Smart Farming: Imveratives of Scaling up Innovation and Farmer Capabilities for Sustainable Bussines
2. Pengaruh Kecerdasan Intelektual dan Kecerdasan Spiritual Dalam Mendeteksi Fraud

2022 :

1. Pengaruh Pengendalian Internal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kecenderungan Kecurangan (Fraud)

2023 :

1. Penerapan Program Corporate Social Responsibility Dalam Peningkatan Kesejahteraan Masyarakat
2. Implementasi PSAK 109 Pada Organisasi Non Profit Keagamaan
3. The Impact Of Internal Audit And Credit Policy On Non-Performing Loans In Cooperatives
4. Fraud detection dan fraud prevention dalam upaya tindakan kecurangan laporan keuangan desa
5. Penerapan Akad Musyarakah Mutanaqishah Dalam Pembiayaan KPR Syariah di Bank BSI
6. Fraud Pentagon dan Profitabilitas Perusahaan Manufaktur Dalam Kecurangan Laporan Keuangan
7. External Pressure, Financial Stability dan Financial Target Terhadap Kecurangan Pada Laporan Keuangan (Kecurangan Pada Bank Umum Persero dan Bank Umum Swasta Nasional Pada Periode Tahun 2021)

2024 :

1. The Influence Of CSR Strategy Evaluation On Sustainable Community Development
2. Budget Planning and Internal Control on Local Financial Accountability: Mediating Budget Absorption
3. The Role of Religiosity on Students' Entrepreneurship in Indonesia

2025:

1. Religiosity role on Islamic bank consumers' self-esteem, mortal salience and social responsibility (CnSR): a terror management theory (TMT) perspective.
2. Religiosity's role in Islamic bank consumers' ethics, materialism and social responsibility (CnSR): a divine command theory (DCT) perspective.
3. Barriers Faced by Adolescents in Pursuing Higher Education in Kompa Village, Luwu Regency.

Devotion List :

2016:

1. As the Presenter at the 1st International Conference on Technology, Management and Social Sciences (ICTMSS 2016), Makassar, Indonesia August 13, 2016
2. Appointment of Academic / Functional position of lecturer as Head Lecturer, started in June 1st, 2016 in the Auditing Course.

2017:

1. The Speaker at the 5th National Indonesia Multi paradigm Accounting Society Gathering, with the theme "Novero-Healing Kailian for Modern Accounting" in Palu July 22nd, 2017.

2018:

1. As Moderator of the International Conference on Accounting and Finance (ICAF UMY 2018) "Revisiting Accountant's Role in the Disruption Era of Information Technology Advancement" Yogyakarta, Indonesia, April 25th -26th, 2018
2. Get the appointment of a "Certified Sustainability Reporting Specialist" With all its privileges and obligations, Jakarta 01 October 2018
3. Certified of Presentation for Paper entitled: Deconstructed Social Audit Model: Solution Implementation Corporate Social Responsibility integrated growth of Local Culture,

Presented at the Cinnamon Grand Hotel, Colombo, Sri Lanka
August 20th -21st, 2018.

4. As Presenter of the International Conference on Accounting and Finance (ICAF UMY 2018) "Revisiting Accountant's Role in the Disruption Era of Information Technology Advancement" Yogyakarta, Indonesia, 25-26 April 2018
5. Keynote Speaker in the Educational Seminar held by HMJ Accounting STIE Muhammadiyah Palopo on 24-26 February 2018 with the theme: "Simulacra of Educational System: Ethics and Moral Paradox of Students" STIE Muhammadiyah Palopo.

2019:

1. Get the appointment of "Certified Sustainability Reporting Assurer With all its privileges and obligations", Jakarta January 2019
2. As a Speaker in Social Activities of Bumdes with the theme "The Role of BUMDES in Increasing Village Entrepreneurship and Independence", on July 23, 2019 in Setiarejo Village.
3. As the Presenter for the paper entitle: "Corporate Social Responsibility Disclosure, Accounting Performance Relationship to Reduce Conflict", International Conference on Business, Economics and Social Sciences (ICBESS) 2019 Mercure Hotel Ancol Jakarta, Indonesia, November 6th -7th, 2019.
4. Establishment of the Regional Council of Supreme Administrators (MAPD) of the Supreme Council of the Sultan of Indonesia (MARS) of Indonesia in the Region of Luwu Raya Prov. South Sulawesi as the Council of Experts.
5. Member of the Educator Accountant Division Dr. Rahmawati, SB
6. Appointment of Permanent Lecturers in STIE Muhammadiyah Palopo
7. Appointment of First Deputy Chairwoman for Academic Affairs, STIE Muhammadiyah Palopo for period of 2018-2022.

8. The Assistance Team for Making Business Number, Business, Finance, Taxation and Ratification of Charitable Business of Muhammadiyah South Sulawesi as the Tax and Finance Team.
9. Using the triple helix model to determine the creativity capabilities of innovative environment
10. Associate Editor at journal STIEM Bongaya; Buton Muhammadiyah University
11. Reviewer in the Journal of the Faculty of Economics IAIN Palopo
12. As The speaker in the Technical Guidance for Preparation of the OPD Strategic Plan organized by the Institute for Public Transparency and Accountability (INSPIRING) of the Government of Pinrang Regency, South Sulawesi; Makassar, 12-15 November 2019.

2024:

1. Keynote Speaker in The 1st International Seminar on Entrepreneurship, Economics, and Management (ISEEM 2024) on 11-12 September 2024. Faculty of Entrepreneurship and Business Universiti Malaysia Kelantan conjointly with The Postgraduate Colloquium 2024 Hybrid Seminar.
2. As a Session Chair in The 1st International Seminar on Entrepreneurship, Economics, and Management (ISEEM 2024) on 11-12 September 2024. Faculty of Entrepreneurship and Business Universiti Malaysia Kelantan conjointly with The Postgraduate Colloquium 2024 Hybrid Seminar.

Supporting List

2016:

1. As the Participant of the Launch and Discussion Book "Management 2.0 and Management of Various Dimensions" which was held on October 7, 2016, in the Hall of FEB, Hasanuddin University.

2. Has successfully completed the Workshop on International Workshop: Article Writing and International Journal Publishing, Gahara Hotel Makassar, 19-20 March 2016
3. Workshop Participants on International Workshop: Article Writing and International Journal Publishing by Makassar College of Economics (STIEM Bongaya), Indonesia with Field Value Consultancy and Training (NFCT), Malaysia
4. As the Participant in the Research and Meditation Methodology held by the Student Forum of the Faculty of Economics, Hasanuddin University

2017:

1. As the Participant in the "Center for Central Banking Public Lecture" by Mr. Perry Warjiyo Deputy Governor B, I organized by: BI Institute Bank Indonesia, on August 28, 2017, Makassar
2. As the Participant in the Call for partner reviewer event: "Ngupi" Technical and Ethical Review and Journals based on the Open Journal System (OJS) on December 16, 2107 organized by the Multi paradigm Accounting Journal and the Indonesian Multi Paradigm Accounting Society
3. As the Participant in Islamic Finance and Accounting Seminar and Workshop Events; on 18-19 May 2017 at FEB Hasanuddin University, for 660 minutes with 14 SKP Value, Makassar May 16, 2017
4. As the Participant in the National Accounting Days Seminar "Environmental Development Through the Implementation of Green Accounting Towards Transparent and Accountable Sustainability Reports" by the Accounting Student Association of the Faculty of Economics and Business, Hasanuddin University Makassar, February 4th , 2017- Auditorium Prof. Amiruddin

2018:

1. As a seminar participant with the theme "Policy and Strategy of Private Universities Facing Global Opportunities and Challenges" in the Hall of PKK Dharma Wanita Palopo, Sul-Sel Indonesia, 28 February 2018
2. As the Participant in the Luwu Culture Seminar in the Context of the Luwu Traditional Procession MATTEMU TAUNG The Residence of Luwu, Palopo January 19, 2018
3. As the Participant in the National Coordination Meeting in the Field of Financial Policy and Human Resources (HR) Leaders of Muhammadiyah Higher Education (PTM) in 2018 organized by the Diktilitbang Assembly Muhammadiyah Central Leadership in collaboration with Muhammadiyah University Makassar, 19-21 Rajab 1439 Hijriah, Makassar (6-8 April 2018)
4. As the Participant of GRI Standard Certified Training by The Board of Directors of the National Center for Sustainability Reporting, On August 13-15 2018, Universitas Brawijaya Malang, Indonesia
5. As the Participant in the "Training of Textbooks and Textbooks" at the Muhammadiyah Palopo College of Economics (STIE) on 16-17 February 2018
6. Participants in the Internal Auditor-PTM Consortium, August 27, 2018

2019:

1. As a PPL Participant and South Sulawesi Region IAI Member Meeting in 2019, **Digital Accounting in Revolution 4.0: Does The End Of Accounting?** Organized by the Indonesian Institute of Accountants (IAI) South Sulawesi Region On July 13, 2019 at Saoraja Ball Room Wisma Kalla Lt. 2 - Makassar for 200 minutes with a value of 4 SKP
2. As PPL Participant and South Sulawesi Regional IAI Management Inauguration for 2019-2023 Period, Governance and Financial Criminology Prevention of Fraud in

Government Agencies, Organized by the Indonesian Accountants Association (IAI) of South Sulawesi Region on August 23, 2019 at Jasmine Ballroom, Claro Hotel - Makassar For 300 Minutes with a Value of 6 SKP

3. As the Participant in the "Workshop on the Internal Role of Financial Auditors for Muhammadiyah Universities (PTM)" in collaboration with the Muhammadiyah University of Gorontalo, February 26, 2019\

International Conference Proceedings:

1. Deconstructed Social Audit Model: Solution Implementation Corporate Social Responsibility Integrated growth of Local Culture, Proceedings 7th Global Conference on Business and Social Sciences, 20-21 Agustus 2018 Colombo, Srilanka
2. *Corporate Social Responsibility Disclosure, Accounting Performance Relationship To Reduce Conflict, for the 6th International Conference on Business , Economics and Social Sciences (ICBESS) 2019: Disruption in Accounting and Business Management: Problem Ideas and Innovation*
3. Using the Triple Helix Model to Determine the Creativity a Capability of Innovative Environment
4. International Conference 6th Business, Economics and Social Sciences (ICBESS) 2019. Jakarta, Indonesia.

Reviewer:

1. Emerald Publishing 2019
2. PUBLONS 2018
3. Jurnal akuntansi Multi paradigma Universitas Brawijaya Malang (JAMAL 2018
4. Jurnal JAS UMSIDA 2018-2019

Specialist:

1. Chartered Accountant IAI.
2. Specialist of CSRS and CSRA
3. Internal Auditor of Muhammadiyah Group

This is to certify that all information as the above mentioned, to the best of my knowledge, are correctly revealed.

Palopo, 11 Juli 2025

Dr. Rahmawati, SE, M.Si,
AK, CA, CSRS, CSRA

BAB

7

AKUNTANSI UNTUK ANGGARAN

Dr. Halim Usman, S.E., M.Si., CSRS., CSRA

Akuntansi anggaran merupakan pilar fundamental dalam arsitektur manajemen keuangan baik pada organisasi sektor publik maupun sektor swasta. Sebagai sebuah sistem yang mengintegrasikan perencanaan strategis ke dalam unit-unit moneter, akuntansi anggaran berfungsi sebagai jembatan antara visi jangka panjang organisasi dengan realitas operasional harian. Dalam konteks buku ini, Bab X akan menguraikan secara mendalam mengenai struktur, metodologi, hingga mekanisme evaluasi yang melekat pada praktik akuntansi anggaran, guna memberikan pemahaman yang komprehensif bagi para akademisi maupun praktisi profesional.

A. Definisi dan Pentingnya Akuntansi untuk Anggaran

Akuntansi anggaran didefinisikan sebagai bidang akuntansi yang menitikberatkan pada penyusunan perencanaan keuangan untuk periode mendatang dan secara konsisten membandingkan hasil operasi aktual dengan rencana tersebut (Mardiasmo, 2018). Dalam khazanah pemikiran akuntansi, Munandar (2001) menjelaskan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter, dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang. Definisi ini menekankan pada tiga

aspek krusial: sistematisasi, cakupan menyeluruh, dan orientasi waktu yang jelas sebagai instrumen manajerial.

Sejalan dengan pandangan tersebut, Welsch (2000) memberikan penekanan pada aspek pengendalian laba, di mana anggaran didefinisikan sebagai pendekatan sistematis dan formal untuk perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian tanggung jawab manajemen. Dalam konteks ini, akuntansi anggaran bertransformasi menjadi instrumen kekuasaan manajerial yang memastikan setiap unit pertanggungjawaban beroperasi sesuai koridor efisiensi. Hal ini menempatkan fungsi pengawasan sebagai bagian integral dari proses akuntansi sejak tahap perencanaan awal.

Nafarin (2000) menambahkan dimensi kuantitatif dengan mendefinisikan anggaran sebagai rencana tertulis mengenai kegiatan organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu, baik dalam satuan uang maupun satuan barang dan jasa. Fleksibilitas ini memungkinkan akuntansi anggaran mencakup spektrum data fisik hingga data finansial. Keberadaan sistem ini sangat penting untuk memastikan bahwa setiap aktivitas organisasi memiliki dasar justifikasi ekonomi yang terukur sebelum dilaksanakan.

Pentingnya akuntansi anggaran tercermin dari fungsinya sebagai instrumen perencanaan yang membantu pengembangan tujuan organisasi sesuai dengan visi yang telah ditetapkan (Mardiasmo, 2018). Tanpa perencanaan yang terstandarisasi dalam unit moneter, koordinasi antardepartemen akan menjadi sulit dilakukan karena tidak adanya bahasa komunikasi yang seragam. Anggaran memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan mengalokasikan sumber daya secara efisien guna mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

Selain itu, akuntansi anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian (control mechanism) yang menyediakan jadwal penerimaan dan pengeluaran secara rinci

(Mardiasmo, 2009). Melalui perbandingan antara anggaran dan realisasi, manajemen dapat melakukan evaluasi kinerja secara objektif. Proses ini menjamin akuntabilitas pengelola dana terhadap pemilik modal di sektor swasta maupun terhadap masyarakat luas di sektor publik.

Dalam organisasi sektor publik, akuntansi anggaran memiliki kepentingan politik sebagai instrumen kebijakan fiskal yang digunakan untuk menstabilkan dan mendorong ekspansi ekonomi (Mardiasmo, 2018). Anggaran menunjukkan komitmen legislatif dan eksekutif dalam penggunaan dana publik untuk mencapai kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu, pencatatan anggaran di sektor publik sering kali memiliki kekuatan hukum yang mengikat bagi para pengelolanya.

Aspek manajemen waktu juga menjadi bagian integral dari urgensi akuntansi anggaran karena setiap rencana kerja dibatasi oleh periode tertentu. Anggaran merinci jadwal pelaksanaan kegiatan, yang menciptakan pedoman waktu bagi sumber daya manusia untuk memahami tenggat waktu dan target capaian (Bastian, 2023). Hal ini membantu meminimalisir risiko penundaan program yang dapat berakibat pada pembengkakan biaya operasional.

Lebih jauh lagi, akuntansi anggaran berperan dalam memantau kinerja karyawan secara adil melalui standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan membandingkan pencapaian aktual terhadap anggaran, manajemen dapat mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil langkah korektif dengan cepat. Hal ini mendorong terciptanya budaya disiplin finansial di seluruh lapisan organisasi.

Dalam perspektif pengambilan keputusan, data yang dihasilkan dari akuntansi anggaran memberikan informasi mengenai berbagai tindakan alternatif di bidang ekonomi (Bahri, 2020). Manajer dapat menilai efektivitas penggunaan dana berdasarkan hasil historis untuk merumuskan strategi masa depan yang lebih akurat. Informasi ini menjadi basis

bagi alokasi sumber daya yang lebih optimal pada periode akuntansi berikutnya.

Terakhir, akuntansi anggaran menjamin keberlangsungan organisasi melalui integrasi fungsi perencanaan, koordinasi, dan evaluasi yang solid. Secara keseluruhan, sistem ini bukan sekadar aktivitas pencatatan angka, melainkan mekanisme strategis yang memastikan organisasi bergerak menuju sasaran finansialnya dengan risiko yang terkendali. Keberadaannya menjadi prasyarat mutlak bagi tata kelola keuangan yang transparan dan akuntabel.

B. Metode Akuntansi untuk Anggaran

Metodologi dalam akuntansi anggaran secara garis besar dipengaruhi oleh teknik pencatatan yang dipilih untuk merepresentasikan transaksi keuangan. Terdapat beberapa teknik utama dalam akuntansi keuangan sektor publik yang juga diterapkan dalam konteks anggaran, yaitu akuntansi anggaran, akuntansi komitmen, akuntansi dana, akuntansi kas, dan akuntansi akrual (Mardiasmo, 2018). Pemilihan metode ini menentukan bagaimana otorisasi anggaran dicatat dan dilaporkan dalam laporan keuangan.

Teknik akuntansi anggaran (*budgetary accounting*) sendiri merupakan metode yang mencatat setiap tahap siklus anggaran, mulai dari anggaran yang disahkan, dialokasikan, hingga direalisasikan (Mardiasmo, 2018). Metode ini memungkinkan entitas untuk memantau saldo anggaran yang masih tersedia pada setiap akun belanja secara real-time. Di sektor publik, teknik ini sangat penting karena setiap pengeluaran harus memiliki otorisasi legislatif yang sah agar tidak terjadi pelampauan pagu.

Metode akuntansi kas (*cash accounting*) adalah teknik tertua yang mencatat transaksi hanya pada saat terjadi penerimaan atau pengeluaran kas. Keunggulan utama metode ini terletak pada kesederhanaannya dan

objektivitasnya dalam melaporkan posisi kas yang tersedia. Namun, untuk tujuan manajerial, metode kas sering kali dianggap kurang memadai karena tidak mampu memberikan informasi mengenai kewajiban atau piutang yang timbul dari transaksi non-kas.

Sebaliknya, akuntansi akrual (*accrual accounting*) mencatat peristiwa ekonomi pada saat terjadinya, tanpa memandang waktu aliran kas masuk atau keluar. Dalam sistem anggaran, basis akrual memberikan gambaran yang lebih komprehensif mengenai total biaya program dan penggunaan sumber daya ekonomi jangka panjang (Bastian, 2023). Penggunaan basis ini mendukung transparansi yang lebih tinggi dalam menilai efisiensi dan efektivitas pengelolaan anggaran daerah.

Akuntansi komitmen (*commitment accounting*) merupakan teknik yang mencatat transaksi pada saat pesanan dibuat atau kontrak ditandatangani, bahkan sebelum barang diterima (Mardiasmo, 2018). Tujuan utamanya adalah untuk pengendalian anggaran dengan membekukan sebagian dana agar tidak terjadi pengeluaran yang melampaui batas anggaran (*over-spending*). Teknik ini sangat lazim digunakan dalam proyek pengadaan barang dan jasa berskala besar.

Akuntansi dana (*fund accounting*) sering diterapkan pada organisasi nirlaba dan pemerintahan, di mana sumber daya dikelompokkan ke dalam dana-dana terpisah berdasarkan batasan penggunaannya (Mardiasmo, 2018). Setiap dana diperlakukan sebagai entitas akuntansi mandiri dengan perangkat akun yang seimbang. Hal ini memastikan bahwa dana yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu, misalnya pendidikan atau infrastruktur, tidak disalahgunakan untuk aktivitas lain.

Perbedaan tujuan organisasi antara sektor publik dan swasta juga memengaruhi pemilihan metode. Sektor swasta umumnya menggunakan akrual penuh untuk mendukung

motif pencarian laba (*profit motif*), sedangkan sektor publik mengadopsi standar yang lebih kaku untuk melayani kepentingan masyarakat luas (Bastian, 2006). Struktur organisasi publik yang cenderung birokratis dan hierarkis memerlukan metode pencatatan yang lebih detail guna memenuhi tuntutan akuntabilitas horizontal kepada rakyat.

Pendekatan penyusunan anggaran juga bervariasi, mulai dari anggaran tradisional yang berfokus pada input hingga anggaran berbasis kinerja yang menekankan pada output (Mardiasmo, 2018). Anggaran berbasis kinerja memerlukan integrasi antara data finansial dengan indikator kinerja untuk menilai sejauh mana pendanaan telah memberikan manfaat nyata (*outcome*). Hal ini menuntut sistem akuntansi anggaran yang lebih canggih untuk melacak pencapaian fisik di samping realisasi uang.

Karakteristik anggaran di sektor publik bersifat terbuka dan dapat dikritisi oleh masyarakat, berbeda dengan sektor swasta yang bersifat rahasia perusahaan (Nordian & Hertianti, 2014). Perbedaan ini menuntut metode pelaporan yang lebih informatif bagi pihak eksternal. Sistem akuntansi yang digunakan harus mampu menyajikan perbandingan antara anggaran dan realisasi secara transparan guna meminimalkan risiko inefisiensi. Secara keseluruhan, pemilihan metode akuntansi anggaran harus disesuaikan dengan kebutuhan strategis dan karakteristik operasional entitas.

C. Pencatatan dan Pelaporan Akuntansi Anggaran

Siklus akuntansi anggaran dimulai dari proses identifikasi transaksi hingga penyusunan laporan keuangan yang sistematis (Kieso *et al.*, 2017). Dalam akuntansi pemerintahan di Indonesia, pencatatan dimulai dengan menjurnal Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) yang telah disahkan. Tahapan penjurnalan, posting ke buku besar, hingga penyusunan daftar saldo merupakan prosedur baku

yang memastikan posisi keuangan dapat diketahui secara akurat pada setiap waktu yang diperlukan (Bahri, 2020).

Pencatatan anggaran melibatkan penggunaan akun-akun estimasi yang mencerminkan rencana pendapatan dan belanja selama satu periode. Ketika anggaran disahkan, entitas mencatat "Estimasi Pendapatan" di sisi debit dan "Apropriasi Belanja" di sisi kredit. Selisih antara keduanya dicatat dalam akun "Estimasi Perubahan SAL" (Saldo Anggaran Lebih). Mekanisme ini berfungsi sebagai kontrol anggaran agar pengelola keuangan tidak melakukan komitmen belanja yang melampaui otorisasi yang diberikan oleh lembaga legislatif.

Berikut adalah transaksi yang terjadi pada SKPD "Sejahtera" Pemerintah Kabupaten "Makmur" selama tahun anggaran 2026:

1. Pada tanggal 1 Januari 2026, disahkan Dokumen Pelaksanaan Anggaran (DPA) dengan Estimasi Pendapatan Pajak Daerah sebesar Rp 1.000.000.000 dan Apropriasi Belanja Operasi sebesar Rp 1.200.000.000.
2. Pada tanggal 15 Februari 2026, SKPD menerima Pendapatan Pajak Daerah secara tunai sebesar Rp 900.000.000 yang langsung disetorkan ke Kas Daerah.
3. Pada tanggal 10 Maret 2026, BUD menerbitkan SP2D-LS (Langsung) untuk pembayaran belanja gaji pegawai sebesar Rp 500.000.000.
4. Pada tanggal 20 April 2026, Bendahara Pengeluaran melakukan belanja alat tulis kantor (ATK) senilai Rp 50.000.000 dengan menggunakan uang persediaan (UP).

Penyelesaian:

1. Jurnal Pengesahan Anggaran (1 Jan 2026)

<i>Estimasi Pendapatan (D)</i>	<i>Rp. 1.000.000.000</i>
<i>Estimasi Perubahan SAL D)</i>	<i>Rp. 200.000.000</i>
<i>Apropriasi Belanja (K)</i>	<i>Rp. 1.200.000.000</i>

2. Jurnal Realisasi Pendapatan (15 Feb 2026)

<i>Estimasi Perubahan SAL (D)</i>	<i>Rp. 900.000.000</i>
<i>Pendapatan Pajak – LRA (K)</i>	<i>Rp. 900.000.000</i>
3. Jurnal Realisasi Belanja Gaji - LS (10 Mar 2026)

<i>Belanja Pegawai – LRA (D)</i>	<i>Rp. 500.000.000</i>
<i>Estimasi Perubahan SAL (K)</i>	<i>Rp. 500.000.000</i>
4. Jurnal Realisasi Belanja ATK – UP (20 Apr 2026)

<i>Belanja Barang & Jasa – LRA (D)</i>	<i>Rp. 50.000.000</i>
<i>Estimasi Perubahan SAL (K)</i>	<i>Rp. 50.000.000</i>

Pelaporan akuntansi anggaran berpuncak pada penyusunan Laporan Realisasi Anggaran (LRA) yang menyandingkan data anggaran dengan realisasi sebenarnya (Nordian & Hertianti, 2014). LRA memberikan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan sumber daya kas selama periode tertentu. Melalui laporan ini, pengguna dapat menilai efisiensi dan efektivitas penggunaan dana publik serta kepatuhan entitas terhadap peraturan perundang-undangan (Halim, 2014).

Selain laporan keuangan formal, organisasi juga diwajibkan menyusun laporan kinerja yang mencakup ukuran finansial dan non-finansial. Hal ini penting untuk memastikan bahwa setiap rupiah yang dikeluarkan memberikan hasil nyata bagi masyarakat (Bastian, 2023). Misalnya, dalam anggaran pendidikan, keberhasilan tidak hanya diukur dari penyerapan dana 100%, tetapi juga dari peningkatan kualitas layanan pendidikan yang diterima oleh para siswa.

Mekanisme penutupan buku anggaran dilakukan pada akhir tahun dengan meng-nol-kan saldo akun-akun anggaran dan realisasi. Jurnal penutupan melibatkan pembalikan akun estimasi dan penutupan akun pendapatan/belanja ke akun "SiLPA" (Sisa Lebih Pembiayaan Anggaran). Saldo SiLPA ini kemudian akan dilaporkan dalam neraca dan menjadi dasar

bagi perencanaan anggaran di tahun berikutnya melalui mekanisme perubahan anggaran.

Tantangan utama dalam proses pencatatan dan pelaporan saat ini adalah keterbatasan sumber daya manusia yang kompeten dan teknologi informasi yang mendukung (Bastian, 2023). Ketidaksiapan aparat dalam mengimplementasikan sistem akuntansi yang kompleks dapat menghambat kecepatan penyajian laporan. Oleh karena itu, penguatan kapasitas SDM dan penggunaan sistem informasi yang terintegrasi menjadi prasyarat mutlak untuk menghasilkan laporan keuangan yang andal.

Secara ringkas, pencatatan dan pelaporan yang tertib menjamin bahwa anggaran dikelola dengan penuh integritas. Laporan yang dihasilkan bukan sekadar dokumen administratif, melainkan instrumen transparansi yang memungkinkan pemangku kepentingan untuk melakukan pengawasan secara efektif. Dengan demikian, akuntansi anggaran menjadi alat untuk membangun kepercayaan publik terhadap manajemen organisasi.

D. Analisis dan Evaluasi Akuntansi Anggaran

Analisis dan evaluasi merupakan tahap kritis untuk mengukur tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Seluruh aktivitas organisasi harus dicatat dan diukur, baik pada sisi input, output, maupun manfaat yang dirasakan oleh masyarakat (Rosidah & Riharjo, 2016). Evaluasi memberikan umpan balik bagi manajemen untuk melakukan perbaikan berkelanjutan guna mencapai efektivitas di masa mendatang.

Salah satu alat analisis utama adalah Analisis Varians (*Variance Analysis*), yaitu proses menghitung selisih antara realisasi dengan anggaran (Mahmudi, 2016). Varians belanja menunjukkan tingkat penghematan atau pemborosan dana yang terjadi. Kinerja dinilai baik apabila realisasi belanja tidak melebihi jumlah yang dianggarkan (Mahmudi, 2016).

Analisis ini membantu manajemen mengidentifikasi unit kerja mana yang mengalami kendala dalam pelaksanaan program.

Rasio Efisiensi digunakan untuk mengukur perbandingan antara realisasi belanja dengan pagu anggaran guna melihat tingkat penghematan (Mahmudi, 2019). Konsep efisiensi berhubungan erat dengan produktivitas, yakni menghasilkan output maksimal dengan input yang minimal (Mardiasmo, 2018). Kriteria efisiensi menurut para ahli umumnya mengategorikan rasio di bawah 60% sebagai "Sangat Efisien" dan di atas 100% sebagai "Tidak Efisien".

Rasio Efektivitas mengukur kemampuan instansi dalam mencapai target pendapatan atau sasaran fisik yang direncanakan. Rasio ini membandingkan realisasi penerimaan dengan target anggaran yang ditetapkan (Halim, 2014). Instansi dikatakan efektif apabila mampu mencapai target di atas 90% (Mahmudi, 2016). Analisis efektivitas sangat penting untuk mengevaluasi apakah strategi pencapaian tujuan organisasi telah berjalan sesuai rencana.

Rasio Keserasian (Harmony Ratio) memberikan gambaran mengenai prioritas alokasi dana antara belanja operasi dan belanja modal secara optimal (Mahmudi, 2016). Umumnya, porsi belanja operasi mendominasi anggaran dengan persentase antara 60-90%. Evaluasi ini penting untuk memastikan keseimbangan antara pemenuhan kebutuhan rutin birokrasi dengan investasi infrastruktur publik yang berdampak pada pembangunan daerah jangka panjang (Mahmudi, 2016).

Analisis Pertumbuhan Belanja bermanfaat untuk mengetahui tren pengeluaran organisasi dari tahun ke tahun, apakah mengalami pertumbuhan positif atau negatif. Pertumbuhan yang stabil mencerminkan peningkatan kapasitas layanan organisasi, namun pertumbuhan yang terlalu pesat tanpa disertai peningkatan kualitas output perlu diwaspadai sebagai indikasi inefisiensi. Analisis ini

memberikan data historis bagi penyusunan anggaran yang lebih realistis di masa depan.

Dalam sektor swasta, analisis varians lebih mendalam pada kategori biaya seperti varians material, tenaga kerja, dan overhead (Kieso et al., 2017). Varians efisiensi tenaga kerja, misalnya, mengukur produktivitas jam kerja aktual dibandingkan standar yang ditetapkan. Rumus umum untuk analisis varians korporasi adalah:

$$\text{Varian Keseluruhan} = (\text{Kuantitas Aktual} \times \text{Harga Aktual}) - (\text{Kuantitas Standar} \times \text{Harga Standar})$$

Evaluasi anggaran juga menyentuh aspek akuntabilitas publik yang terdiri dari akuntabilitas vertikal kepada atasan dan akuntabilitas horizontal kepada masyarakat (Bastian, 2023). Laporan realisasi anggaran menjadi instrumen bagi pihak eksternal untuk memverifikasi apakah alokasi dana telah sesuai dengan janji dan prioritas pembangunan. Ketegasan dalam evaluasi kinerja merupakan kunci untuk mewujudkan tata kelola organisasi yang bebas dari praktik inefisiensi.

Konsep *Value for Money* (ekonomi, efisiensi, dan efektivitas) menjadi landasan utama dalam evaluasi sektor publik (Mardiasmo, 2018). Ekonomi berarti memperoleh input dengan kualitas tertentu pada harga terendah, sedangkan efektivitas memastikan output tersebut memberikan kontribusi nyata bagi masyarakat. Ketiga dimensi ini harus dievaluasi secara serentak karena efisiensi tanpa efektivitas tidak akan menghasilkan kinerja organisasi yang paripurna.

Sebagai kesimpulan, hasil analisis dan evaluasi harus dijadikan dasar bagi perencanaan pada siklus anggaran berikutnya (Rosidah & Riharjo, 2016). Akuntansi anggaran dengan demikian bukan sekadar sistem pencatatan pasif, melainkan mesin penggerak keunggulan organisasi yang

berkelanjutan. Melalui evaluasi yang jujur dan berbasis data, organisasi dapat terus bertumbuh menjadi entitas yang lebih cerdas, transparan, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Bahri, S. (2020). *Pengantar Akuntansi*. Penerbit Andi.
- Bastian, I. (2006). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar*. Erlangga.
- Bastian, I. (2023). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi 4). Universitas Terbuka.
- Halim, A. (2012). *Akuntansi Keuangan Daerah* (Edisi 4). Salemba Empat.
- _____. (2014). *Akuntansi Sektor Publik: Akuntansi Keuangan Daerah*. Salemba Empat.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2017). *Intermediate Accounting* (16th ed.). John Wiley & Sons.
- Mahmudi. (2016). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. UPP STIM YKPN.
- _____. (2019). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah* (Edisi 4). UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- _____. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- Munandar, M. (2001). *Budgeting: Perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja*. BPFE.
- Nafarin, M. (2000). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.
- Nordiawan, D., & Hertianti, A. (2014). *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Rosidah, N., & Riharjo, I. B. (2016). Analisis kinerja pelaksanaan anggaran. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi*, 5(7).
- Welsch, G. A. (2000). *Budgeting: Profit planning and control*. Prentice Hall.

TENTANG PENULIS



Halim Usman

Lahir pada 9 Juli 1987 di Karo, Desa Lengkong, Kecamatan Bua, Kabupaten Luwu, Sulawesi Selatan. Berasal dari keluarga yang sangat sederhana dengan Ayah bernama Usman Basira dan Ibu bernama Nasra Dammi (almh). Saat ini penulis menjalani aktivitasnya sebagai Dosen sekaligus menjabat sebagai Ketua Gugus Mutu Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palopo. Penulis memulai pendidikannya di tingkat universitas pada tahun 2008 di Program Studi Akuntansi, STIE Muhammadiyah Palopo (yang sekarang berubah status menjadi Universitas Muhammadiyah Palopo) dan lulus pada Mei tahun 2012.

Tahun 2013 penulis melanjutkan pendidikannya di Program Magister Akuntansi Universitas Hasanuddin, Makassar dan Lulus di Tahun 2015. Kemudian di Tahun 2020 kembali melanjutkan pendidikan pada jenjang Doktor (S3) pada Program Doktor Ilmu Akuntansi, Universitas Hasanuddin dan Lulus di Tahun 2025. Penulis telah melulusi sertifikasi di bidang sustainability reporting dengan mendapatkan gelar sertifikasi *Certified Sustainability Reporting Specialist (CSRS)* dan *Certified Sustainability Reporting Assurer (CSRA)*.

Berbagai buku yang telah diterbitkan sebelumnya, diantaranya adalah 1) Ekonomi Internasional; 2) Praktikum Laboratorium Akuntansi; 3) Market Based Accounting Research (MBAR); 4) Metode Penelitian Bisnis; 5) Analisis Regresi Dengan SPSS dan EVIEWS; serta 6) ESG dan Pembiayaan Pembangunan: Integrasi Nilai Ekonomi; 7) Akuntansi Sektor Publik di Era Digital dan Tata Kelola Modern.

E-mail: halim_accountinglecturer@umpalopo.ac.id

BAB

8

MANAJEMEN RISIKO DALAM PENGANGGARAN

Ir. Mochamad Gaharu Dida Devedo, S.T., M.Eng.

Dalam proses penyusunan dan pelaksanaan anggaran, ketidakpastian merupakan elemen yang tidak dapat dihilangkan. Oleh karena itu, manajemen risiko menjadi instrumen vital untuk memastikan bahwa target keuangan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, serta mematuhi prinsip tata kelola yang baik (*good governance*).

A. Definisi dan Pentingnya Manajemen Risiko

Secara formal, Peraturan Menteri Keuangan mendefinisikan manajemen risiko sebagai suatu pendekatan sistematis yang digunakan untuk menentukan tindakan terbaik dalam kondisi ketidakpastian (Menteri Keuangan Republik Indonesia, 2008). Definisi ini menekankan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi tidak dapat dilepaskan dari adanya risiko, sehingga diperlukan suatu kerangka kerja yang terstruktur untuk menghadapinya.

Lebih lanjut, manajemen risiko dapat dipahami sebagai serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan secara sistematis untuk mengidentifikasi, mengukur, mengendalikan, serta memantau risiko yang timbul dari berbagai aktivitas operasional organisasi (Putro, 2022). Proses ini tidak hanya bersifat reaktif terhadap kejadian yang telah

terjadi, tetapi juga proaktif dalam mengantisipasi potensi risiko di masa depan.

Dalam konteks korporasi, konsep *Enterprise Risk Management* (ERM) dipandang sebagai suatu model manajemen berbasis nilai yang menyediakan kerangka kerja komprehensif dalam mengelola risiko bisnis. ERM memungkinkan organisasi untuk mengintegrasikan pengelolaan risiko ke dalam seluruh proses bisnis, sehingga mampu menciptakan dan menjaga nilai jangka panjang bagi perusahaan (Lestari & Husaini, 2024). Dengan demikian, risiko tidak lagi dipandang semata-mata sebagai ancaman, tetapi juga sebagai peluang yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja organisasi.



Gambar 8.1 Definisi Risiko

Risiko itu sendiri didefinisikan sebagai akibat dari ketidakpastian terhadap pencapaian sasaran, yang dapat berupa dampak negatif (ancaman) maupun dampak positif (peluang) (Widiанти et al., 2024). Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif terhadap risiko menjadi landasan penting dalam setiap proses perencanaan dan pengambilan keputusan, khususnya dalam penyusunan anggaran.

Pentingnya Manajemen Risiko dalam Penganggaran

Integrasi manajemen risiko dalam proses penganggaran merupakan hal yang sangat krusial, mengingat anggaran merupakan instrumen utama dalam perencanaan dan pengendalian keuangan organisasi. Tanpa adanya pengelolaan risiko yang baik, anggaran yang disusun berpotensi mengalami deviasi yang signifikan antara perencanaan dan realisasi.

Secara lebih rinci, pentingnya manajemen risiko dalam penganggaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Meningkatkan Akuntabilitas dan Mengurangi Kebocoran Anggaran

Penerapan manajemen risiko berkontribusi terhadap terciptanya prinsip *good governance*, khususnya dalam aspek transparansi dan akuntabilitas pengelolaan keuangan. Dengan adanya identifikasi dan pengendalian risiko, organisasi dapat meminimalkan potensi terjadinya penyimpangan anggaran, seperti *overspending* (belanja melebihi kebutuhan), *misspending* (belanja yang tidak sesuai kebutuhan), maupun *fraud spending* (belanja yang melanggar ketentuan hukum) (Widianti et al., 2024). Selain itu, sistem pengendalian yang berbasis risiko juga membantu memastikan bahwa setiap alokasi anggaran digunakan secara tepat sasaran.

2. Melindungi Aset dan Mencegah Kebangkrutan

Risiko dalam organisasi memiliki spektrum yang luas, mulai dari risiko operasional yang relatif kecil hingga risiko strategis yang dapat mengancam kelangsungan usaha. Tanpa pengelolaan yang memadai, akumulasi risiko tersebut dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan bahkan berujung pada kebangkrutan. Oleh karena itu, manajemen risiko berfungsi sebagai mekanisme perlindungan terhadap aset organisasi serta menjaga stabilitas keuangan dalam jangka panjang (Gumelar, 2023).

3. Mengatasi Masalah Keagenan (*Agency Problem*)

Dalam teori keagenan, terdapat potensi konflik kepentingan antara pihak pemilik (prinsipal) dan pihak manajemen (agen), terutama dalam pengelolaan sumber daya keuangan. Manajemen risiko berperan dalam meningkatkan transparansi dan akuntabilitas melalui penyediaan informasi yang lebih lengkap dan terstruktur terkait potensi risiko. Dengan demikian, asimetri informasi dapat dikurangi dan konflik kepentingan dalam pengambilan keputusan anggaran dapat diminimalkan (Lestari & Husaini, 2024).

4. Optimalisasi Keputusan Strategis

Manajemen risiko menyediakan informasi yang relevan dan akurat mengenai potensi hambatan serta ketidakpastian yang mungkin dihadapi dalam pelaksanaan anggaran. Informasi ini menjadi dasar bagi manajemen dalam menyusun strategi yang lebih realistis, terukur, dan adaptif terhadap perubahan kondisi. Dengan demikian, keputusan penganggaran tidak hanya didasarkan pada asumsi, tetapi juga pada analisis risiko yang komprehensif (PPM School of Management, 2024).

Secara keseluruhan, penerapan manajemen risiko dalam penganggaran tidak hanya meningkatkan kualitas perencanaan keuangan, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan berkelanjutan.

B. Metode Manajemen Risiko

Dalam pengelolaan risiko penganggaran, terdapat berbagai pendekatan yang dapat digunakan, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Pemilihan metode yang tepat sangat bergantung pada kompleksitas proyek, ketersediaan data, serta tujuan analisis yang ingin dicapai.

Kombinasi kedua pendekatan tersebut umumnya memberikan hasil yang lebih komprehensif dalam memahami karakteristik risiko.

Kerangka Kerja Standar (ISO 31000)

Proses manajemen risiko pada umumnya mengacu pada kerangka kerja standar internasional ISO 31000, yang menyediakan pedoman sistematis dalam pengelolaan risiko. Kerangka ini menekankan pentingnya pendekatan yang terstruktur, konsisten, dan berkelanjutan dalam menghadapi ketidakpastian.

Tahapan dalam proses manajemen risiko meliputi:

1. Penetapan konteks (establishing context)

Tahap ini bertujuan untuk memahami lingkungan internal dan eksternal organisasi, serta menetapkan tujuan yang ingin dicapai. Penetapan konteks menjadi dasar dalam menentukan ruang lingkup dan kriteria risiko.

2. Identifikasi risiko (risk identification)

Pada tahap ini dilakukan proses pengenalan terhadap berbagai potensi risiko yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan anggaran, baik yang berasal dari faktor internal maupun eksternal.

3. Analisis risiko (risk analysis)

Risiko yang telah diidentifikasi kemudian dianalisis untuk mengetahui tingkat kemungkinan terjadinya dan besarnya dampak yang ditimbulkan.

4. Evaluasi risiko (risk evaluation)

Hasil analisis dibandingkan dengan kriteria risiko yang telah ditetapkan untuk menentukan prioritas penanganan.

5. Perlakuan risiko (risk treatment)

Tahap ini melibatkan penentuan strategi yang tepat dalam menangani risiko, baik dengan menghindari, mengurangi, menerima, maupun mengalihkan risiko (Putro, 2022).

Kerangka kerja ini bersifat siklus dan berkelanjutan, sehingga memungkinkan adanya proses pemantauan dan perbaikan secara terus-menerus.

Metode Kuantitatif: Simulasi Monte Carlo

Dalam estimasi biaya proyek atau anggaran yang kompleks, metode deterministik yang hanya menggunakan satu nilai estimasi seringkali tidak mampu menggambarkan kondisi ketidakpastian secara akurat. Oleh karena itu, digunakan metode kuantitatif seperti simulasi Monte Carlo untuk memodelkan variabilitas biaya.

Simulasi Monte Carlo bekerja dengan menggunakan nilai acak yang diambil dari distribusi probabilitas untuk setiap variabel biaya. Dengan pendekatan ini, ketidakpastian dapat direpresentasikan secara lebih realistis dalam bentuk rentang nilai.

Karakteristik utama metode ini adalah sebagai berikut:

1. Metode ini melakukan iterasi atau pengulangan dalam jumlah besar, mulai dari ratusan hingga ribuan kali simulasi, untuk menghasilkan distribusi kemungkinan biaya total proyek (Fadjar, 2008).
2. Hasil simulasi memberikan informasi berupa tingkat kepercayaan (*confidence level*), yang menunjukkan probabilitas keberhasilan suatu nilai anggaran. Sebagai contoh, suatu anggaran sebesar Rp 2,68 miliar dapat memiliki probabilitas keberhasilan sebesar 76,74%, sehingga dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih akurat dibandingkan hanya menggunakan nilai rata-rata (Tsauri, 2023).

Dengan demikian, simulasi Monte Carlo tidak hanya memberikan estimasi biaya, tetapi juga membantu dalam memahami tingkat risiko yang melekat pada estimasi tersebut.

Solusi Presisi: Simulasi Monte Carlo

Menggunakan 416 iterasi untuk mencapai tingkat kesalahan (error) < 2%.

Aktivitas	A	B	C	D	E	F	Total
Minimum	15.000	15.000	17.500	5.700	19.000	7.500	79.700
Maksimum	20.000	17.500	25.000	6.800	26.000	9.500	104.800
Iterasi 1	18.037	16.826	24.375	6.488	24.718	9.281	99.725
Iterasi 2	16.631	=RAND()*(B3-B2)+B2			=SUM(B4:G4)		95.096
Iterasi 3	17.736	16.137	17.813	6.606	23.827	8.571	90.689
Iterasi 4	15.585	16.707	19.777	6.166	24.101	8.736	91.073
Iterasi 5	18.210	15.134	21.059	5.975	23.579	7.798	91.755



• **Metode:** Mensimulasikan sistem berulang kali menggunakan nilai random.



• **Akurasi:** Studi kasus menghasilkan Error Sebenarnya hanya 0,56%.



• **Hasil:** Memprediksi perilaku sistem dengan data statistik, bukan tebakan.

Gambar 8.2 Simulasi Monte Carlo

Metode Kualitatif: Failure Mode and Effect Analysis (FMEA)

Selain pendekatan kuantitatif, metode kualitatif seperti *Failure Mode and Effect Analysis* (FMEA) juga banyak digunakan dalam analisis risiko. FMEA merupakan metode sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai kemungkinan kegagalan (*failure mode*) dalam suatu proses serta dampaknya terhadap kinerja, termasuk dalam pengelolaan anggaran.

Dalam FMEA, setiap risiko dinilai berdasarkan tiga parameter utama, yaitu:

1. **Severity (S)** atau tingkat keparahan dampak
2. **Occurrence (O)** atau kemungkinan terjadinya risiko
3. **Detection (D)** atau kemampuan untuk mendeteksi risiko sebelum terjadi

Ketiga parameter tersebut kemudian dikalikan untuk menghasilkan nilai **Risk Priority Number (RPN)**, yang digunakan untuk menentukan prioritas penanganan risiko. Risiko dengan nilai RPN yang tinggi akan menjadi prioritas utama untuk dimitigasi (Tsauri, 2023).

Metode ini sangat efektif dalam mengidentifikasi risiko operasional yang bersifat spesifik dan berulang, sehingga sering digunakan dalam evaluasi proses proyek maupun sistem penganggaran.

Teknik Respon Risiko

Setelah risiko diidentifikasi, dianalisis, dan dievaluasi, langkah selanjutnya adalah menentukan strategi respon yang paling tepat. Pemilihan strategi ini harus mempertimbangkan tingkat risiko serta kemampuan organisasi dalam mengelolanya.

Adapun strategi respon risiko yang umum digunakan meliputi:

1. Menghindari (Avoid)

Strategi ini dilakukan dengan menghentikan atau tidak melanjutkan aktivitas yang memiliki tingkat risiko tinggi dan tidak dapat diterima.

2. Menerima (Accept/Retain)

Risiko diterima dengan pertimbangan bahwa dampaknya masih berada dalam batas toleransi organisasi, sehingga tidak memerlukan tindakan khusus.

3. Mengurangi (Reduce)

Dilakukan dengan mengambil langkah-langkah mitigasi untuk menurunkan kemungkinan terjadinya risiko maupun dampaknya, misalnya melalui perbaikan prosedur kerja, peningkatan pengawasan, atau diversifikasi.

4. Berbagi/Mengalihkan (Share/Transfer)

Risiko dialihkan kepada pihak ketiga, seperti melalui asuransi, kontrak kerja sama, atau mekanisme outsourcing (Putro, 2022; Gumelar, 2023).

Dengan penerapan teknik respon yang tepat, organisasi dapat mengelola risiko secara lebih efektif sehingga dampak negatif dapat diminimalkan dan peluang yang ada dapat dimanfaatkan secara optimal.

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Risiko

Risiko dalam penganggaran tidak muncul secara tunggal, melainkan merupakan hasil dari interaksi dinamis antara berbagai faktor yang saling mempengaruhi. Secara umum, faktor-faktor tersebut dapat diklasifikasikan menjadi faktor internal dan faktor eksternal. Pemahaman terhadap kedua jenis faktor ini sangat penting agar organisasi dapat merumuskan strategi mitigasi yang tepat dan efektif.

Faktor Internal

Faktor internal merupakan faktor yang berasal dari dalam organisasi dan pada umumnya lebih dapat dikendalikan melalui kebijakan, sistem, dan pengelolaan manajemen yang baik. Beberapa faktor internal yang mempengaruhi risiko dalam penganggaran antara lain sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia (SDM)

Risiko dalam penganggaran dapat timbul akibat keterbatasan kompetensi, kurangnya pengalaman, maupun kelalaian manusia (*human error*) dalam proses perencanaan dan pelaksanaan anggaran. Selain itu, aspek integritas juga menjadi faktor penting, karena rendahnya integritas personil dapat memicu terjadinya penyimpangan atau penyalahgunaan anggaran (Putro, 2022). Oleh karena itu, peningkatan kapasitas SDM melalui pelatihan dan pengawasan menjadi langkah penting dalam meminimalkan risiko ini.

2. Proses dan Sistem

Kelemahan dalam prosedur operasional standar (SOP), sistem pengendalian internal, maupun teknologi informasi dapat menjadi sumber risiko yang signifikan. Kegagalan sistem, baik berupa *hardware failure* maupun *software defect*, dapat menghambat proses pencatatan, pelaporan, dan pengendalian anggaran. Hal ini pada akhirnya dapat mengganggu realisasi anggaran dan

menurunkan keandalan informasi keuangan (Putro, 2022). Oleh karena itu, diperlukan sistem yang terintegrasi dan andal untuk mendukung pengelolaan anggaran.

3. Struktur Modal dan Ukuran Perusahaan

Karakteristik organisasi, seperti ukuran perusahaan (*size*) dan tingkat profitabilitas (misalnya Return on Assets/ROA), juga mempengaruhi profil risiko yang dihadapi. Perusahaan dengan skala yang lebih besar umumnya memiliki kompleksitas operasional yang lebih tinggi, sehingga menghadapi risiko yang lebih beragam. Di sisi lain, tingkat profitabilitas juga berpengaruh terhadap kemampuan perusahaan dalam menyerap risiko dan menjaga nilai perusahaan (Lestari & Husaini, 2024).

Faktor Eksternal

Faktor eksternal merupakan faktor yang berada di luar kendali langsung organisasi, namun memiliki pengaruh yang signifikan terhadap asumsi dan realisasi anggaran. Faktor-faktor ini seringkali bersifat dinamis dan sulit diprediksi, sehingga memerlukan perhatian khusus dalam proses perencanaan.

1. Lingkungan dan Perubahan Iklim

Perubahan iklim memiliki dampak langsung terhadap ketersediaan sumber daya dan stabilitas rantai pasok. Gangguan pada sektor produksi, distribusi, maupun logistik dapat menyebabkan kelangkaan bahan baku serta lonjakan harga, khususnya pada sektor pangan dan material konstruksi. Kondisi ini secara langsung mempengaruhi asumsi biaya dalam anggaran dan berpotensi meningkatkan risiko deviasi (Suarja et al., 2024).

2. Teknologi dan Regulasi

Perkembangan teknologi, seperti *Artificial Intelligence* (AI) dan *Big Data*, membawa peluang sekaligus risiko baru, terutama terkait dengan privasi dan

keamanan data. Di sisi lain, regulasi yang semakin ketat, baik di tingkat nasional maupun global, menuntut organisasi untuk melakukan penyesuaian dalam pengelolaan anggaran. Contohnya adalah regulasi perlindungan data seperti AI Act di Uni Eropa dan Undang-Undang Perlindungan Data Pribadi (UU PDP) di Indonesia, yang mengharuskan organisasi mengalokasikan anggaran tambahan untuk kepatuhan (*compliance*) guna menghindari sanksi atau denda (Maheswara, 2026; Mulyana, 2026).

3. Ekonomi Makro

Kondisi ekonomi makro, seperti inflasi, fluktuasi nilai tukar, dan perubahan harga bahan material, merupakan faktor utama yang mempengaruhi stabilitas anggaran. Dalam proyek konstruksi, misalnya, kenaikan harga material secara tiba-tiba dapat menyebabkan terjadinya pembengkakan biaya (*cost overrun*), yang berdampak pada keseluruhan kinerja proyek (Tsauri, 2023). Oleh karena itu, analisis terhadap kondisi ekonomi makro menjadi bagian penting dalam penyusunan anggaran yang berbasis risiko.

Secara keseluruhan, baik faktor internal maupun eksternal memiliki peran yang signifikan dalam menentukan tingkat risiko dalam penganggaran. Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan identifikasi dan pemantauan secara berkelanjutan terhadap kedua faktor tersebut agar mampu mengantisipasi potensi risiko serta menjaga stabilitas perencanaan dan pelaksanaan anggaran.

D. Analisis dan Evaluasi Risiko

Langkah analisis dan evaluasi risiko merupakan tahapan penting dalam manajemen risiko yang bertujuan untuk memahami karakteristik masing-masing risiko serta menentukan prioritas penanganannya. Melalui tahapan ini,

organisasi dapat memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai tingkat risiko yang dihadapi, sehingga dapat merumuskan strategi mitigasi yang tepat dan efektif.

Analisis Risiko (*Risk Analysis*)

Analisis risiko dilakukan dengan mengukur dua dimensi utama yang menjadi dasar dalam penilaian tingkat risiko, yaitu kemungkinan terjadinya risiko dan besarnya dampak yang ditimbulkan.

1. Kemungkinan (*Likelihood/Probability*)

Dimensi ini menggambarkan seberapa sering suatu risiko diperkirakan terjadi dalam suatu periode tertentu. Tingkat kemungkinan biasanya diklasifikasikan dalam beberapa kategori, seperti jarang, rendah, sedang, tinggi, hingga hampir pasti. Penilaian terhadap kemungkinan ini dapat didasarkan pada data historis, pengalaman sebelumnya, maupun pertimbangan ahli.

2. Dampak (*Impact/Consequence*)

Dimensi ini menunjukkan besarnya konsekuensi yang ditimbulkan apabila risiko benar-benar terjadi. Dampak tersebut dapat berupa kerugian finansial, gangguan operasional, penurunan reputasi, maupun keterlambatan pencapaian target organisasi (Putro, 2022). Semakin besar dampak yang ditimbulkan, maka semakin tinggi tingkat prioritas penanganan risiko tersebut.

Dalam konteks analisis biaya proyek, pendekatan statistik seperti deviasi standar dan varian digunakan untuk mengukur tingkat ketidakpastian atau penyimpangan biaya terhadap anggaran yang telah direncanakan. Deviasi standar memberikan gambaran mengenai sebaran data biaya, sedangkan varian menunjukkan tingkat variasi dari nilai rata-rata biaya proyek (Fadjar, 2008). Dengan menggunakan pendekatan ini, organisasi dapat memahami sejauh mana potensi deviasi biaya yang mungkin terjadi selama pelaksanaan proyek.

Evaluasi dan Pemetaan Risiko (*Risk Evaluation*)

Setelah dilakukan analisis, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi dan memetakan risiko ke dalam suatu alat visual yang dikenal sebagai peta risiko (*risk map* atau *heat map*). Pemetaan ini bertujuan untuk mengelompokkan risiko berdasarkan tingkat prioritasnya, sehingga memudahkan manajemen dalam menentukan tindakan yang perlu diambil.

Beberapa karakteristik dalam evaluasi dan pemetaan risiko antara lain:

1. Risiko dikategorikan ke dalam beberapa level, seperti **rendah, sedang, tinggi, dan ekstrem/sangat tinggi**, berdasarkan kombinasi antara kemungkinan dan dampaknya.
2. Pemetaan risiko membantu manajemen dalam memvisualisasikan posisi setiap risiko secara lebih jelas. Sebagai contoh, risiko dengan tingkat dampak “bencana” dan kemungkinan “hampir pasti” akan berada pada area merah (kategori ekstrem), sehingga memerlukan penanganan segera dan prioritas utama (Putro, 2022).
3. Dalam praktiknya, seperti pada studi kasus pengelolaan keuangan pemerintah, peta risiko digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi kegiatan yang memiliki tingkat risiko sangat tinggi, sehingga rencana tindak lanjut dapat disusun secara cepat dan tepat sasaran (Widianti et al., 2024).

Implikasi Evaluasi Risiko terhadap Penganggaran

Hasil dari evaluasi risiko menjadi dasar dalam menentukan langkah selanjutnya dalam proses penganggaran. Melalui hasil evaluasi ini, organisasi dapat memutuskan apakah suatu risiko dapat diterima (*acceptable*) atau memerlukan tindakan lebih lanjut.

Apabila risiko dinilai berada di luar batas toleransi, maka diperlukan penyesuaian terhadap Rencana Anggaran Biaya (RAB), baik dalam bentuk penambahan cadangan biaya

(*contingency cost*), perubahan alokasi anggaran, maupun revisi terhadap jadwal pelaksanaan proyek. Sebaliknya, apabila risiko masih berada dalam batas yang dapat diterima, maka organisasi dapat melanjutkan perencanaan dengan tetap melakukan pemantauan secara berkala.

Dengan demikian, proses analisis dan evaluasi risiko tidak hanya berfungsi sebagai alat identifikasi, tetapi juga sebagai dasar pengambilan keputusan dalam memastikan bahwa anggaran yang disusun tetap realistis, adaptif, dan mampu mengakomodasi ketidakpastian yang ada (Tsauri, 2023).

DAFTAR PUSTAKA

- Fadjar, A. (2008). Aplikasi simulasi Monte Carlo dalam estimasi biaya proyek. *Jurnal SMARTek*, 6(4), 222-227.
- Lestari, N. D., & Husaini. (2024). Pengaruh Enterprise Risk Management (ERM) terhadap Economi Value Added (EVA) (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur). *Edunomika*, 8(02).
- Menteri Keuangan Republik Indonesia. (2008). *Peraturan Menteri Keuangan Nomor 191/PMK.09/2008 tentang Penerapan Manajemen Risiko di Lingkungan Departemen Keuangan*. Kementerian Keuangan.
- Putro, G. P. (2022). *Manajemen Risiko*. Direktorat Keamanan Siber dan Sandi Pemerintah Daerah, Badan Siber dan Sandi Negara.
- Suarja, Z. E., Triwandoyo, D., Zebua, V., & Tafonao, S. A. L. (2024). Analisis kritis studi literatur tentang dampak perubahan iklim terhadap ketahanan pangan. *PENARIK: Jurnal Ilmu Pertanian dan Perikanan*, 1(1), 28-32.
- Tsauri, L. M. S. (2023). *Analisis risiko menggunakan metode Failure Mode and Effect Analysis (FMEA) dan simulasi Monte Carlo (Studi kasus: Proyek Pembangunan Gedung Mall Pelayanan Publik Kabupaten Banjarnegara)* [Skripsi Sarjana, UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta].
- Widianti, B. E., Yuwono, M., & Susilowati, E. (2024). Penerapan proses manajemen risiko dalam pengelolaan keuangan. *JIRA (Jurnal Ilmiah Raflesia Akuntansi)*, 10. Politeknik Raflesia.
- Gumelar, G. (2023, August 10). *Pengertian manajemen risiko dan manfaatnya*. Pluang. <https://pluang.com>

- PPM School of Management. (2024, June 20). *Manajemen risiko: Pengertian, manfaat dan langkahnya*.
<https://ppmschool.ac.id>
- Maheswara, G. (2026, January 9). *Regulasi teknologi 2026: Kebijakan global untuk AI dan Big Data*. Info Tekno.
- Mulyana, C. (2026, January 30). *World Privacy Day 2026 fokus pada privasi data, etika, dan regulasi*. Metro TV.

TENTANG PENULIS



Ir. Mochamad Gaharu Dida Devedo, S.T., M.Eng.

Lahir di Samarinda pada 24 September 1997. Saat ini ia bekerja sebagai dosen pada Program Studi Teknik Sipil, Universitas Mulawarman. Pendidikan sarjana (S1) ditempuh pada Program Studi Teknik Sipil Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dan diselesaikan pada tahun 2019. Pendidikan magister (S2) diselesaikan pada Program Studi Teknik Sipil Universitas Gadjah Mada pada tahun 2022. Selanjutnya, ia menempuh Program Pendidikan Profesi Insinyur (Ir.) di Universitas Mulawarman dan lulus pada tahun 2025.

BAB 9

PENGANGGARAN BERBASIS AKTIVITAS (*ACTIVITY- BASED BUDGETING / ABB*)

Vidiyanna Rizal Putri., S.E., M.SI., CIBA., Ph.D.

Novy Silvia Dewi, S.E., M.M., Ph.D., CCFA.

Chara Tidespania Tubarat, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak., CIBP., CA

A. Pendahuluan dan Konsep Dasar *Activity-Based Budgeting*

Perkembangan lingkungan bisnis modern yang semakin dinamis dan kompetitif telah mendorong perusahaan untuk melakukan transformasi dalam berbagai aspek pengelolaan organisasi, termasuk dalam sistem penganggaran dan pengendalian biaya. Globalisasi ekonomi, percepatan perkembangan teknologi informasi, perubahan perilaku konsumen, serta meningkatnya tuntutan efisiensi operasional menyebabkan perusahaan tidak lagi dapat mengandalkan metode penganggaran tradisional yang bersifat konvensional dan statis. Dalam kondisi persaingan bisnis yang sangat ketat, perusahaan dituntut mampu menghasilkan produk dan jasa dengan biaya yang efisien, kualitas yang tinggi, serta waktu pelayanan yang cepat. Oleh karena itu, sistem penganggaran modern harus mampu memberikan informasi yang lebih akurat mengenai sumber munculnya biaya dan aktivitas yang benar-benar menciptakan nilai tambah bagi pelanggan (Sonjaya, 2024).

Pada praktiknya, banyak organisasi masih menggunakan metode penganggaran tradisional yang bersifat inkremental (*incremental budgeting*). Dalam

pendekatan ini, penyusunan anggaran dilakukan dengan menggunakan realisasi biaya periode sebelumnya sebagai dasar utama, kemudian disesuaikan dengan persentase kenaikan tertentu, misalnya akibat inflasi, pertumbuhan penjualan, atau peningkatan kapasitas produksi (Hamdan, M., Chen, C., & Anshari, M, 2020).. Metode ini memang relatif sederhana dan mudah diterapkan karena perusahaan tidak perlu melakukan analisis mendalam terhadap seluruh aktivitas operasionalnya. Namun demikian, pendekatan tradisional sering kali menimbulkan berbagai kelemahan, terutama karena hanya berfokus pada “berapa besar biaya yang akan dikeluarkan” tanpa menganalisis “mengapa biaya tersebut muncul”. Nikodijević, M. (2021) menjelaskan bahwa sistem penganggaran tradisional cenderung kurang fleksibel dalam merespons perubahan lingkungan bisnis modern karena terlalu berorientasi pada data historis dan struktur organisasi yang bersifat fungsional. Akibatnya, berbagai bentuk pemborosan operasional sering kali tidak terdeteksi dan terus terbawa dari satu periode ke periode berikutnya. Aktivitas yang sebenarnya tidak memberikan nilai tambah tetap memperoleh alokasi anggaran hanya karena aktivitas tersebut telah dilakukan pada periode sebelumnya. Dengan kata lain, sistem penganggaran tradisional cenderung mempertahankan inefisiensi yang sudah ada di dalam organisasi. Dalam perspektif activity-based management, kondisi tersebut menyebabkan perusahaan sulit melakukan evaluasi terhadap efektivitas aktivitas operasional dan sulit mengidentifikasi sumber biaya secara akurat (Cooper & Kaplan, 1991).

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur mungkin berdasarkan tren tahun sebelumnya meningkatkan anggaran pemeliharaan gudang sebesar 10% setiap tahun berdasarkan tanpa mengevaluasi apakah proses pergudangan yang dilakukan sudah efisien atau justru terjadi pemborosan akibat terlalu banyak aktivitas pemindahan

barang (*material handling*). Demikian pula pada perusahaan jasa, seperti rumah sakit atau perusahaan logistik, biaya administrasi dan pelayanan pelanggan terus meningkat tanpa adanya evaluasi terhadap aktivitas yang menjadi penyebab utama timbulnya biaya tersebut.

Dalam penelitian mengenai penganggaran berbasis aktivitas pada sektor pelayanan kesehatan, Janíková (2011) menunjukkan bahwa pendekatan ABB mampu menghasilkan estimasi biaya yang lebih realistis dan meningkatkan efisiensi pengendalian operasional. Demikian pula pada perusahaan logistik dan transportasi, ABB membantu perusahaan mengidentifikasi biaya berdasarkan aktivitas pengiriman, jumlah perjalanan kendaraan, jumlah paket yang diproses, serta frekuensi retur barang. Informasi tersebut memungkinkan perusahaan melakukan evaluasi terhadap aktivitas yang tidak efisien, misalnya rute distribusi yang terlalu panjang atau proses bongkar muat yang memakan waktu berlebihan. Analisis aktivitas dalam sektor logistik juga terbukti mampu meningkatkan efisiensi rantai pasok dan kualitas pengambilan keputusan operasional perusahaan (Themido, Arantes, Fernandes, & Guedes, 2000).

Tabel 9.1 Keunggulan dan Kelemahan Menggunakan
Activity Based-Budgeting

Aspek	Kelebihan ABB	Kekurangan/ Tantangan ABB
Akurasi dan Transparansi Biaya	ABB menghasilkan anggaran yang lebih akurat karena disusun berdasarkan aktivitas dan cost driver aktual, sehingga hubungan antara aktivitas dan konsumsi sumber	Membutuhkan data aktivitas yang sangat detail serta proses identifikasi cost driver dan cost pool yang kompleks dan memakan waktu.

Aspek	Kelebihan ABB	Kekurangan/ Tantangan ABB
	daya menjadi lebih transparan.	
Efisiensi Operasional	ABB membantu perusahaan mengidentifikasi aktivitas yang tidak bernilai tambah (non-value-added activities) sehingga pemborosan dapat dikurangi dan efisiensi operasional meningkat.	Implementasi ABB membutuhkan pemahaman mendalam mengenai proses bisnis serta dukungan sistem informasi yang memadai seperti ERP dan database aktivitas.
Pengambilan Keputusan Strategis	ABB mendukung pengambilan keputusan strategis seperti penetapan harga, pengendalian overhead, efisiensi proses, dan evaluasi profitabilitas produk atau jasa.	Biaya implementasi relatif tinggi karena memerlukan investasi pada teknologi, pelatihan SDM, serta proses pengumpulan dan pengolahan data aktivitas.
Peningkatan Daya Saing Organisasi	ABB mendorong budaya continuous improvement dan membantu perusahaan meningkatkan daya saing melalui pengelolaan biaya yang lebih efektif dan efisien.	Penerapan ABB sering menghadapi resistance to change dari karyawan karena perubahan sistem kerja dan meningkatnya transparansi evaluasi kinerja.

Berdasarkan tabel 9.1 dijabarkan bahwa *Activity Base Budgeting* memiliki keunggulan utama dibandingkan metode penganggaran lainnya adalah kemampuannya dalam memberikan transparansi biaya yang lebih tinggi. ABB membantu manajemen memahami secara detail hubungan antara aktivitas operasional dengan konsumsi sumber daya perusahaan. Selain itu, ABB juga memungkinkan perusahaan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif karena anggaran disusun berdasarkan kebutuhan aktivitas aktual, bukan sekadar berdasarkan tren historis. Penelitian empiris menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan pendekatan berbasis aktivitas dengan strategi kompetitif cenderung memiliki kinerja organisasi yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang masih menggunakan pendekatan tradisional (Krumwiede & Suessmair, 2008).

Meskipun demikian, implementasi ABB bukan tanpa tantangan. Sistem ini membutuhkan data operasional yang detail, dukungan teknologi informasi yang memadai, serta pemahaman yang mendalam mengenai proses bisnis perusahaan. Pengumpulan data aktivitas dan identifikasi *cost driver* dan *cost pool* sering kali memerlukan waktu dan biaya yang cukup besar. Selain itu, penerapan ABB juga dapat menghadapi resistensi dari karyawan karena perubahan sistem kerja dan meningkatnya transparansi evaluasi kinerja. Moustafa (2005) menjelaskan bahwa salah satu hambatan utama implementasi ABB adalah keterbatasan sistem informasi dan rendahnya kesiapan organisasi dalam mengelola data aktivitas secara terintegrasi. Namun demikian, di tengah tuntutan efisiensi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, ABB tetap dipandang sebagai salah satu pendekatan penganggaran modern yang paling efektif dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial. ABB tidak hanya membantu perusahaan menyusun anggaran secara lebih akurat, tetapi juga mendorong organisasi untuk terus melakukan perbaikan proses (*continuous improvement*),

mengurangi pemborosan, serta meningkatkan daya saing perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai *Activity-Based Budgeting* menjadi sangat penting dalam kajian akuntansi manajemen modern, khususnya dalam konteks pengelolaan biaya strategis dan peningkatan efisiensi organisasi.

B. Hubungan *Activity-Based Costing (ABC)*, *Activity-Based Budgeting (ABB)*, dan *Activity-Based Management (ABM)*

1. Hubungan ABB, ABC, dan ABM
 - a. Activity-Based Costing (ABC)
 - b. Activity-Based Budgeting (ABB)
 - c. Activity-Based Management (ABM)
 - d. Integrasi ketiganya dalam strategic management system
2. Aktivitas (*Activities*)
 - a. Pengertian aktivitas
 - b. Jenis aktivitas:
 - 1) Unit-level
 - 2) Batch-level
 - 3) Product-level
 - 4) Facility-level
3. Cost Driver
 - a. Definisi cost driver
 - b. Jenis dan fungsi cost driver
 - c. Hubungan aktivitas dengan konsumsi sumber daya
4. Practical Capacity
 - a. Kapasitas praktis
 - b. Idle capacity
 - c. Efisiensi penggunaan sumber daya

Output Pembahasan:

Pembaca memahami fondasi teoritis dan elemen inti yang membentuk sistem ABB.

Hubungan *Activity-Based Costing (ABC)*, *Activity-Based Budgeting (ABB)*, dan *Activity-Based Management (ABM)*

Dalam perkembangan akuntansi manajemen modern, *Activity-Based Costing (ABC)*, *Activity-Based Budgeting (ABB)*, dan *Activity-Based Management (ABM)* dipandang sebagai suatu sistem yang saling terintegrasi dalam mendukung pengendalian biaya strategis dan peningkatan efisiensi organisasi saat proses penganggaran perusahaan. Ketiga pendekatan tersebut membentuk suatu strategic management system yang menghubungkan proses pengukuran biaya, penyusunan anggaran, hingga evaluasi kinerja aktivitas operasional secara berkesinambungan (Adamova, G, 2024). ABC berperan menghasilkan informasi biaya yang akurat berdasarkan aktivitas yang mengonsumsi sumber daya perusahaan, ABB menggunakan informasi tersebut untuk merencanakan kebutuhan anggaran masa depan secara lebih realistis, sedangkan ABM memanfaatkan seluruh informasi aktivitas untuk memperbaiki proses bisnis, mengurangi pemborosan, dan meningkatkan nilai tambah bagi pelanggan (Quesado, P., & Silva, R, 2021). Integrasi ketiganya membantu perusahaan memahami hubungan antara aktivitas, konsumsi sumber daya, dan penciptaan nilai (value creation) secara lebih komprehensif sehingga pengambilan keputusan manajerial menjadi lebih efektif dan strategis.

Secara konseptual, ABC merupakan pendekatan pengalokasian biaya overhead yang menempatkan aktivitas sebagai penyebab utama timbulnya biaya secara detail berdasarkan proporsi aktivitas perusahaan. Berbeda dengan sistem tradisional yang umumnya menggunakan satu dasar alokasi seperti volume produksi atau jam tenaga kerja langsung, ABC mengalokasikan biaya overhead ke dalam berbagai *activity cost pool*, kemudian membebankan biaya tersebut kepada produk atau jasa berdasarkan cost driver yang relevan (Quesado, P., & Silva, R, 2021). Pendekatan ini

didasarkan pada prinsip bahwa aktivitas mengonsumsi sumber daya, sedangkan produk atau jasa mengonsumsi aktivitas. Oleh karena itu, semakin kompleks suatu produk atau layanan, maka semakin besar pula aktivitas dan sumber daya yang dibutuhkan sehingga biaya yang muncul menjadi lebih tinggi. Dalam praktiknya, implementasi ABC dilakukan melalui dua tahap utama, yaitu identifikasi aktivitas dan pengelompokan biaya ke dalam *activity cost pool*, kemudian penentuan *cost driver* yang memiliki hubungan sebab-akibat (*cause-and-effect relationship*) paling kuat dengan aktivitas tersebut (Kannaiah, D, 2015). Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat menghasilkan informasi biaya yang lebih akurat karena setiap produk atau jasa dibebani biaya sesuai tingkat konsumsi aktivitas yang sebenarnya.

Penerapan ABC sangat relevan dalam industri manufaktur maupun jasa modern yang memiliki kompleksitas overhead tinggi. Pada perusahaan manufaktur otomotif, misalnya, proses produksi tidak hanya melibatkan penggunaan bahan baku dan tenaga kerja langsung, tetapi juga aktivitas setup machine, inspeksi kualitas, pengujian mesin, pemindahan material (*material handling*), desain produk, dan pemeliharaan fasilitas produksi. Mobil premium umumnya membutuhkan inspeksi kualitas yang lebih detail, pengaturan mesin lebih sering, dan pengujian tambahan dibandingkan mobil standar. Jika perusahaan hanya menggunakan sistem tradisional berbasis volume produksi, maka biaya mobil premium cenderung terlihat lebih rendah dari kondisi sebenarnya. Melalui ABC, perusahaan dapat mengidentifikasi bahwa mobil premium mengonsumsi aktivitas lebih banyak sehingga biaya produk dapat dihitung secara lebih realistis. Pendekatan yang sama juga dapat diterapkan pada perusahaan jasa logistik yang memiliki aktivitas operasional seperti penerimaan barang, penyortiran paket, pengiriman, pelacakan (*tracking*), pengelolaan retur, bongkar muat, dan layanan pelanggan. Setiap aktivitas

tersebut mengonsumsi sumber daya yang berbeda sehingga perusahaan membutuhkan sistem biaya yang mampu menelusuri biaya secara lebih detail agar tarif jasa dan efisiensi operasional dapat ditentukan secara tepat. Informasi biaya yang dihasilkan melalui ABC kemudian menjadi dasar utama dalam penerapan ABB. Jika ABC berorientasi pada pengukuran biaya historis berdasarkan aktivitas aktual, maka ABB berorientasi pada perencanaan masa depan berdasarkan aktivitas yang diperkirakan akan terjadi. Dalam pendekatan ABB, perusahaan tidak lagi hanya bertanya “berapa besar anggaran untuk setiap departemen”, tetapi lebih fokus pada “aktivitas apa yang akan dilakukan dan berapa sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas tersebut”. Dengan demikian, ABB memungkinkan perusahaan menyusun anggaran yang lebih fleksibel, realistis, dan berbasis kebutuhan operasional aktual. Sebagai contoh, apabila hasil analisis ABC menunjukkan bahwa aktivitas *setup machine* menjadi salah satu penyebab utama meningkatnya biaya overhead pada perusahaan otomotif, maka perusahaan dapat memperkirakan jumlah setup yang dibutuhkan pada periode mendatang dan menghitung kebutuhan anggaran berdasarkan frekuensi aktivitas tersebut. Pada perusahaan logistik, pendekatan ABB diterapkan dengan memperkirakan aktivitas seperti jumlah pengiriman, kilometer perjalanan kendaraan, frekuensi bongkar muat, dan jumlah retur barang. Jika volume pengiriman diprediksi meningkat, maka kebutuhan armada, bahan bakar, tenaga kerja distribusi, dan aktivitas pendukung lainnya akan dihitung berdasarkan peningkatan aktivitas tersebut sehingga anggaran yang dihasilkan menjadi lebih akurat dibandingkan metode tradisional yang hanya berbasis tren historis.

Tahap berikutnya adalah penerapan ABM, yaitu pendekatan manajerial yang memanfaatkan informasi aktivitas untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas

operasional perusahaan. ABM berfokus pada pengelolaan aktivitas agar organisasi mampu mengurangi pemborosan (*waste reduction*) dan meningkatkan aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value-added activities*) bagi pelanggan. Dalam praktiknya, ABM tidak hanya berhenti pada pengukuran biaya dan penyusunan anggaran, tetapi juga melakukan evaluasi terhadap aktivitas operasional untuk mendukung continuous improvement (Sinaga, Y., & Hermawan, A, 2023). Sebagai ilustrasi, hasil analisis ABC dan ABB pada perusahaan manufaktur dapat menunjukkan bahwa aktivitas material handling mengonsumsi biaya yang besar akibat tata letak fasilitas produksi yang tidak efisien. Melalui pendekatan ABM, perusahaan kemudian melakukan perbaikan tata letak gudang dan jalur produksi sehingga perpindahan material dapat dikurangi, waktu produksi menjadi lebih singkat, dan biaya overhead dapat ditekan (Botín, J., & Vergara, M, 2015). Pada perusahaan logistik, ABM dapat diterapkan melalui optimasi rute distribusi dan penggunaan sistem digital berbasis GPS untuk mengurangi waktu tunggu kendaraan, meningkatkan ketepatan pengiriman, dan menurunkan biaya bahan bakar.

Dalam sistem berbasis aktivitas, aktivitas (*activities*) merupakan elemen inti yang menjadi dasar munculnya biaya. Aktivitas dapat diartikan sebagai setiap tindakan, proses, transaksi, atau rangkaian pekerjaan yang mengonsumsi sumber daya untuk menghasilkan produk atau memberikan layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, aktivitas dipandang sebagai penyebab utama timbulnya biaya dalam organisasi. Aktivitas dalam ABB umumnya diklasifikasikan menjadi empat kelompok utama, yaitu *unit-level activities*, *batch-level activities*, *product-level activities*, dan *facility-level activities*. *Unit-level activities* merupakan aktivitas yang dilakukan setiap kali satu unit produk diproduksi atau satu layanan diberikan, seperti penggunaan bahan baku dan tenaga kerja langsung. *Batch-level activities* adalah aktivitas

yang dilakukan setiap kali satu kelompok produksi (batch) diproses, misalnya aktivitas setup machine atau penjadwalan distribusi (Adamova, G., 2024). Selanjutnya, *product-level activities* merupakan aktivitas yang mendukung jenis produk atau layanan tertentu, seperti desain produk, pengembangan teknologi, dan pengujian kualitas khusus. Adapun *facility-level activities* merupakan aktivitas yang mendukung keseluruhan operasi perusahaan, seperti keamanan fasilitas, sistem teknologi informasi, penerangan gedung, dan pemeliharaan umum.

Pada sistem ABC dan ABB, *cost driver* berperan penting sebagai faktor yang menyebabkan perubahan biaya aktivitas. *Cost driver* berfungsi sebagai penghubung antara aktivitas dengan konsumsi sumber daya perusahaan karena digunakan untuk mengukur seberapa besar suatu aktivitas mengonsumsi biaya. Sebagai contoh, aktivitas setup machine memiliki *cost driver* berupa jumlah setup, aktivitas pengiriman menggunakan jumlah pengiriman atau kilometer perjalanan sebagai *cost driver*, sedangkan aktivitas layanan pelanggan dapat menggunakan jumlah panggilan pelanggan sebagai dasar pengukuran. Semakin tinggi frekuensi *cost driver*, maka semakin besar pula biaya yang muncul. Oleh karena itu, penggunaan *cost driver* memungkinkan perusahaan memahami hubungan sebab-akibat antara aktivitas dan biaya secara lebih akurat sehingga proses penganggaran dan pengendalian biaya menjadi lebih efektif.

Selain aktivitas dan *cost driver*, konsep *practical capacity* atau kapasitas praktis juga menjadi elemen penting dalam ABB. *Practical capacity* merupakan kapasitas kerja nyata yang dapat digunakan secara efektif setelah memperhitungkan waktu istirahat, pemeliharaan mesin, dan downtime normal lainnya. Konsep ini penting karena perusahaan sering kali menganggarkan sumber daya berdasarkan kapasitas teoritis penuh tanpa mempertimbangkan adanya kapasitas menganggur (*idle*

capacity) . Sebagai contoh, mesin produksi pada perusahaan otomotif mungkin memiliki kapasitas teoritis 10.000 jam per tahun, tetapi setelah dikurangi waktu pemeliharaan dan *downtime* sebesar 1.500 jam, kapasitas praktisnya hanya 8.500 jam. Jika perusahaan tetap menggunakan kapasitas teoritis sebagai dasar penganggaran, maka akan muncul idle capacity yang menyebabkan pemborosan biaya overhead. Kondisi serupa juga dapat terjadi pada perusahaan logistik ketika armada kendaraan secara teoritis dapat beroperasi sepanjang hari, tetapi dalam praktiknya harus memperhitungkan waktu istirahat pengemudi, perawatan kendaraan, dan proses bongkar muat.

Secara keseluruhan, integrasi ABC, ABB, dan ABM, serta pemahaman mengenai aktivitas, cost driver, dan practical capacity, membentuk fondasi utama dalam sistem penganggaran berbasis aktivitas. Pendekatan ini membantu organisasi memahami bagaimana aktivitas mengonsumsi sumber daya, bagaimana biaya muncul, dan bagaimana perusahaan dapat meningkatkan efisiensi operasional secara berkelanjutan (Quesado, P., & Silva, R, 2021). Dalam lingkungan bisnis modern yang semakin kompetitif, sistem berbasis aktivitas tidak hanya berfungsi sebagai alat pengendalian biaya, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan, memperkuat daya saing perusahaan, dan menciptakan nilai tambah bagi pelanggan secara berkelanjutan (Parindingan, F., Fathirah, D., Usman, A., & Mediaty, M, 2024).

C. Tahapan Penyusunan *Activity-Based Budgeting*

Pokok Pembahasan:

1. Estimasi Output dan Target Operasional

Penyusunan *Activity-Based Budgeting* (ABB) dimulai dengan menentukan target output dan sasaran operasional yang ingin dicapai organisasi pada periode yang akan datang. Tahap ini penting karena seluruh

aktivitas dan kebutuhan sumber daya dalam ABB diturunkan dari target operasional yang telah ditetapkan. Berbeda dengan sistem penganggaran tradisional yang sering kali berorientasi pada anggaran periode sebelumnya, ABB memulai proses perencanaan dengan mengidentifikasi volume aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Pada perusahaan manufaktur, target operasional umumnya berupa jumlah unit produk yang akan diproduksi dan dijual selama periode tertentu. Sementara itu, pada perusahaan jasa, target operasional dapat berupa jumlah pelanggan yang akan dilayani, jumlah transaksi yang diproses, jumlah pasien yang ditangani, atau jumlah pengiriman yang dilakukan. Oleh karena itu, penentuan target operasional harus didasarkan pada proyeksi permintaan pasar yang realistis dan didukung oleh analisis lingkungan bisnis.

a. Forecast penjualan

Forecast penjualan merupakan estimasi jumlah produk atau jasa yang diperkirakan akan terjual pada periode mendatang. Proses forecasting dilakukan dengan menganalisis data historis penjualan, tren pasar, kondisi ekonomi, perilaku konsumen, strategi pemasaran perusahaan, serta aktivitas kompetitor. Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan minuman kemasan memperkirakan penjualan tahun depan sebesar 1.200.000 botol berdasarkan pertumbuhan permintaan sebesar 15% dibandingkan tahun sebelumnya. Informasi tersebut menjadi dasar bagi perusahaan untuk memperkirakan jumlah aktivitas produksi, pengemasan, distribusi, dan pelayanan pelanggan yang akan dilakukan. Keakuratan forecast penjualan sangat menentukan kualitas penyusunan ABB karena seluruh aktivitas operasional akan bergantung pada tingkat permintaan yang diperkirakan terjadi.

b. Forecast produksi

Setelah target penjualan ditentukan, perusahaan menyusun forecast produksi. Forecast produksi merupakan estimasi jumlah produk yang harus diproduksi untuk memenuhi target penjualan sekaligus mempertimbangkan kebijakan persediaan perusahaan. Perhitungan forecast produksi umumnya menggunakan formula:

$$\text{Forecast Produksi} = \text{Target Penjualan} + \text{Persediaan Akhir yang Diinginkan} - \text{Persediaan Awal}$$

Sebagai contoh, apabila perusahaan menargetkan penjualan 100.000 unit, menginginkan persediaan akhir 10.000 unit, dan memiliki persediaan awal 5.000 unit, maka kebutuhan produksi adalah 105.000 unit. Informasi tersebut akan menjadi dasar dalam menentukan jumlah aktivitas produksi yang harus dilakukan selama periode anggaran.

c. Faktor internal dan eksternal

1) Faktor Internal

Faktor internal merupakan kondisi yang berasal dari dalam organisasi dan secara langsung memengaruhi kemampuan perusahaan dalam menghasilkan produk atau memberikan layanan. Salah satu faktor yang sangat penting adalah kapasitas produksi, yaitu kemampuan perusahaan dalam menghasilkan output berdasarkan sumber daya yang dimiliki. Kapasitas produksi yang terbatas dapat menghambat pencapaian target penjualan meskipun permintaan pasar tinggi. Sebaliknya, kapasitas yang terlalu besar tanpa diimbangi permintaan yang memadai dapat menyebabkan terjadinya idle capacity dan

pemborosan biaya. Faktor berikutnya adalah ketersediaan tenaga kerja. Jumlah dan kualitas sumber daya manusia akan menentukan tingkat produktivitas perusahaan. Perusahaan yang memiliki tenaga kerja terampil dan kompeten cenderung mampu menghasilkan output yang lebih tinggi dengan tingkat efisiensi yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang mengalami kekurangan tenaga kerja atau memiliki tingkat turnover yang tinggi.

Selain itu, kemampuan teknologi juga berpengaruh signifikan terhadap target operasional. Penggunaan teknologi modern, sistem otomatisasi, dan digitalisasi proses bisnis dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi kesalahan operasional, serta mempercepat penyelesaian aktivitas. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan tingkat kesiapan teknologi sebelum menetapkan target produksi maupun target layanan. Kondisi keuangan perusahaan turut menentukan kemampuan organisasi dalam menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk mencapai target operasional. Ketersediaan dana yang memadai memungkinkan perusahaan melakukan investasi pada mesin, teknologi, pelatihan karyawan, maupun pengembangan kapasitas produksi. Sebaliknya, keterbatasan keuangan dapat membatasi ruang gerak perusahaan dalam melaksanakan aktivitas yang telah direncanakan.

Faktor internal lainnya adalah efisiensi proses operasional. Proses bisnis yang efisien memungkinkan perusahaan menghasilkan output yang lebih besar dengan penggunaan sumber daya yang lebih rendah. Sebaliknya, proses yang tidak efisien akan meningkatkan biaya operasional dan

menurunkan kemampuan perusahaan dalam mencapai target yang telah ditetapkan.

2) Faktor Eksternal

Selain faktor internal, perusahaan juga harus mempertimbangkan berbagai faktor eksternal yang berasal dari lingkungan bisnis di luar organisasi. Salah satu faktor utama adalah pertumbuhan ekonomi. Kondisi ekonomi yang stabil dan bertumbuh biasanya meningkatkan daya beli masyarakat sehingga permintaan terhadap produk dan jasa perusahaan juga meningkat. Sebaliknya, perlambatan ekonomi dapat menyebabkan penurunan permintaan pasar. Inflasi juga menjadi faktor penting karena memengaruhi harga bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya distribusi, dan berbagai komponen biaya lainnya. Tingkat inflasi yang tinggi dapat meningkatkan kebutuhan anggaran serta memengaruhi strategi penetapan harga perusahaan.

Perusahaan juga perlu memperhatikan perubahan regulasi yang ditetapkan pemerintah. Perubahan kebijakan perpajakan, standar lingkungan, ketentuan ketenagakerjaan, maupun regulasi industri tertentu dapat memengaruhi aktivitas operasional dan kebutuhan sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, setiap perubahan regulasi harus dipertimbangkan dalam proses penyusunan target operasional dan anggaran. Selanjutnya, tingkat persaingan industri dapat memengaruhi volume penjualan dan strategi operasional perusahaan. Meningkatnya jumlah pesaing atau munculnya produk substitusi dapat mengurangi pangsa pasar perusahaan sehingga target penjualan perlu disesuaikan dengan kondisi kompetitif yang ada.

Faktor eksternal lainnya adalah perubahan preferensi konsumen. Perkembangan tren pasar dan perubahan kebutuhan pelanggan dapat memengaruhi permintaan terhadap produk atau jasa tertentu. Perusahaan yang mampu mengantisipasi perubahan preferensi konsumen akan lebih mudah menyusun target operasional yang realistis dan relevan dengan kebutuhan pasar. Terakhir, perkembangan teknologi di lingkungan eksternal juga dapat memengaruhi strategi operasional perusahaan. Inovasi teknologi yang berkembang pesat sering kali mengubah cara perusahaan memproduksi, mendistribusikan produk, maupun memberikan layanan kepada pelanggan. Oleh karena itu, perusahaan perlu terus memantau perkembangan teknologi agar target operasional yang ditetapkan tetap kompetitif.

2. Identifikasi Aktivitas

Setelah target operasional dan output organisasi ditetapkan, tahap berikutnya dalam penyusunan Activity-Based Budgeting (ABB) adalah mengidentifikasi aktivitas yang diperlukan untuk mencapai target tersebut. Tahap ini merupakan inti dari pendekatan ABB karena seluruh proses penganggaran disusun berdasarkan aktivitas yang akan dilaksanakan, bukan berdasarkan struktur departemen atau pola pengeluaran historis sebagaimana pada sistem penganggaran tradisional. Dalam konsep ABB, aktivitas dipandang sebagai penyebab utama munculnya biaya. Setiap aktivitas mengonsumsi sumber daya organisasi, baik berupa tenaga kerja, bahan baku, mesin, teknologi, maupun fasilitas pendukung lainnya. Oleh karena itu, pemahaman yang akurat mengenai aktivitas yang dilakukan organisasi menjadi prasyarat utama untuk menghasilkan anggaran yang realistis,

akurat, dan mampu mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Proses identifikasi aktivitas bertujuan untuk memahami bagaimana organisasi menciptakan nilai bagi pelanggan, bagaimana sumber daya digunakan dalam setiap proses bisnis, serta bagaimana aktivitas tersebut berkontribusi terhadap penciptaan produk atau jasa. Melalui identifikasi aktivitas yang sistematis, perusahaan dapat membangun hubungan yang jelas antara target operasional, aktivitas yang diperlukan, dan sumber daya yang harus disediakan dalam anggaran.

a. Process Mapping

Salah satu teknik yang paling penting dalam identifikasi aktivitas adalah process mapping atau pemetaan proses bisnis. Process mapping merupakan metode yang digunakan untuk menggambarkan secara sistematis seluruh alur aktivitas yang terjadi dalam organisasi, mulai dari aktivitas awal hingga aktivitas akhir yang menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggan.

Tujuan utama process mapping adalah memberikan gambaran menyeluruh mengenai bagaimana pekerjaan dilakukan, bagaimana aktivitas saling berhubungan, serta bagaimana sumber daya mengalir di dalam organisasi. Dengan memahami aliran aktivitas secara lengkap, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah, aktivitas yang tidak efisien, potensi duplikasi pekerjaan, serta berbagai sumber pemborosan yang selama ini mungkin tidak terlihat.

Dalam praktiknya, process mapping biasanya disusun dalam bentuk diagram alur (flowchart), value stream mapping, atau business process diagram yang menunjukkan urutan aktivitas dan hubungan antaraktivitas. Melalui visualisasi tersebut, manajemen

dapat memahami secara lebih jelas titik-titik kritis dalam proses bisnis dan menentukan aktivitas mana yang perlu mendapatkan perhatian lebih dalam penyusunan anggaran.

Sebagai ilustrasi, pada perusahaan manufaktur proses bisnis dapat dipetakan sebagai berikut:



Setiap tahapan tersebut terdiri atas berbagai aktivitas yang mengonsumsi sumber daya tertentu. Aktivitas penyimpanan membutuhkan ruang gudang dan tenaga kerja, aktivitas produksi membutuhkan mesin dan operator, sedangkan aktivitas distribusi memerlukan kendaraan, bahan bakar, dan tenaga kerja logistik.

Sementara itu, pada perusahaan jasa logistik proses bisnis dapat dipetakan sebagai berikut:



Melalui pemetaan tersebut perusahaan dapat mengetahui aktivitas mana yang paling banyak mengonsumsi sumber daya dan aktivitas mana yang memiliki kontribusi terbesar terhadap kepuasan pelanggan.

b. Activity Analysis

Setelah aktivitas berhasil diidentifikasi melalui process mapping, tahap berikutnya adalah melakukan activity analysis atau analisis aktivitas. Activity analysis merupakan proses evaluasi terhadap karakteristik, tujuan, konsumsi sumber daya, serta

kontribusi setiap aktivitas terhadap penciptaan nilai organisasi.

Analisis aktivitas dilakukan karena tidak semua aktivitas memiliki tingkat kepentingan yang sama. Beberapa aktivitas secara langsung menciptakan nilai bagi pelanggan, sementara aktivitas lainnya hanya berfungsi sebagai pendukung atau bahkan tidak memberikan nilai tambah sama sekali. Oleh karena itu, perusahaan perlu memahami secara mendalam karakteristik setiap aktivitas sebelum mengalokasikan sumber daya ke dalam anggaran.

Secara umum, activity analysis bertujuan untuk:

- 1) Mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah (*value-added activities*).
- 2) Mengidentifikasi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (*non-value-added activities*).
- 3) Menentukan sumber daya yang dikonsumsi oleh setiap aktivitas.
- 4) Menentukan cost driver yang paling relevan.
- 5) Mengukur tingkat efisiensi dan efektivitas aktivitas.
- 6) Menentukan peluang perbaikan proses bisnis.

Melalui activity analysis, perusahaan dapat mengetahui aktivitas mana yang menjadi penyebab utama munculnya biaya dan aktivitas mana yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan efisiensi operasional.

Sebagai contoh, aktivitas inspeksi kualitas pada perusahaan manufaktur membutuhkan tenaga kerja khusus, peralatan inspeksi, ruang kerja, dan waktu tertentu. Aktivitas tersebut memang mengonsumsi biaya, tetapi tetap diperlukan untuk memastikan kualitas produk sesuai standar perusahaan. Oleh karena itu, biaya yang terkait dengan aktivitas inspeksi harus diperhitungkan secara tepat dalam penyusunan anggaran.

Sebaliknya, apabila ditemukan aktivitas pemeriksaan berulang akibat tingginya tingkat cacat produksi, maka aktivitas tersebut dapat dikategorikan sebagai aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah karena muncul akibat ketidakefisienan proses sebelumnya. Dalam kondisi seperti ini, perusahaan perlu mencari akar penyebab masalah dan melakukan perbaikan proses agar aktivitas yang tidak bernilai tambah dapat dikurangi atau dieliminasi.

c. Aktivitas Operasional dan Aktivitas Pendukung

Dalam ABB, aktivitas umumnya dibagi menjadi dua kelompok utama.

1) Aktivitas Operasional (Primary Activities)

Merupakan aktivitas yang secara langsung menghasilkan produk atau jasa, seperti:

- a) Produksi
- b) Pengemasan
- c) Pengiriman
- d) Pelayanan pelanggan

2) Aktivitas Pendukung (Support Activities)

Merupakan aktivitas yang mendukung kelancaran operasi organisasi, seperti:

- a) Pemeliharaan mesin
- b) Teknologi informasi
- c) Pengadaan barang
- d) Administrasi
- e) Manajemen SDM

Kedua kelompok aktivitas tersebut harus diidentifikasi secara lengkap agar kebutuhan sumber daya dapat dihitung secara akurat.

3. Forecast Cost Driver

Setelah aktivitas teridentifikasi, perusahaan perlu memperkirakan volume cost driver yang akan terjadi selama periode anggaran. Cost driver merupakan faktor yang menyebabkan munculnya biaya aktivitas. Dalam ABB, cost driver digunakan untuk menghubungkan aktivitas dengan kebutuhan sumber daya yang dikonsumsi.

a. Estimasi Volume Aktivitas

Volume aktivitas menunjukkan jumlah aktivitas yang diperkirakan terjadi selama periode anggaran.

Sebagai contoh:

Aktivitas	Volume Aktivitas
Setup mesin	500 kali
Inspeksi kualitas	10.000 kali
Pengiriman produk	2.500 kali
Layanan pelanggan	15.000 panggilan

Estimasi volume aktivitas dilakukan berdasarkan target operasional yang telah ditetapkan sebelumnya.

b. Frekuensi Cost Driver

Setiap aktivitas memiliki cost driver yang berbeda.

Contohnya:

Aktivitas	Cost Driver
Setup mesin	Jumlah setup
Pengiriman	Jumlah pengiriman
Pelayanan pelanggan	Jumlah panggilan
Pemesanan bahan baku	Jumlah pesanan

Semakin tinggi frekuensi cost driver, semakin besar pula biaya aktivitas yang muncul.

Sebagai ilustrasi, apabila jumlah pengiriman meningkat dari 2.000 menjadi 3.000 pengiriman, maka biaya bahan bakar, tenaga kerja distribusi, dan pemeliharaan kendaraan juga akan meningkat.

c. Analisis Konsumsi Aktivitas

Tahap selanjutnya adalah menganalisis hubungan antara cost driver dan konsumsi sumber daya.

Sebagai contoh:

- 1) Satu kali setup mesin membutuhkan 2 jam teknisi.
- 2) Satu pengiriman membutuhkan rata-rata 15 liter bahan bakar.
- 3) Satu inspeksi kualitas membutuhkan 10 menit tenaga inspector.

Informasi tersebut digunakan untuk menghitung kebutuhan sumber daya secara lebih akurat dibandingkan pendekatan tradisional.

4. Penentuan Kebutuhan Sumber Daya

Setelah perusahaan berhasil mengidentifikasi aktivitas yang diperlukan dan memperkirakan volume cost driver yang akan terjadi selama periode anggaran, tahap berikutnya dalam penyusunan Activity-Based Budgeting (ABB) adalah menentukan kebutuhan sumber daya (resource requirements). Tahap ini merupakan proses penerjemahan aktivitas yang telah direncanakan ke dalam kebutuhan riil organisasi berupa tenaga kerja, mesin, fasilitas, teknologi, dan berbagai sumber daya lainnya yang diperlukan untuk menjalankan aktivitas tersebut. Dalam pendekatan penganggaran tradisional, kebutuhan sumber daya sering kali ditentukan berdasarkan pola pengeluaran tahun sebelumnya dengan penyesuaian tertentu. Sebaliknya, dalam ABB kebutuhan sumber daya dihitung berdasarkan jumlah aktivitas yang diperkirakan akan dilakukan pada periode mendatang.

Dengan demikian, hubungan antara aktivitas dan konsumsi sumber daya menjadi lebih jelas sehingga perusahaan dapat menghindari pemborosan maupun kekurangan kapasitas operasional. Secara konseptual, proses penentuan kebutuhan sumber daya dalam ABB didasarkan pada prinsip bahwa aktivitas mengonsumsi sumber daya (*activities consume resources*). Oleh karena itu, apabila perusahaan mampu memperkirakan jumlah aktivitas yang akan dilakukan, maka kebutuhan sumber daya dapat dihitung secara lebih akurat. Pendekatan ini memungkinkan organisasi menyusun anggaran yang lebih realistis dan sesuai dengan kondisi operasional yang sebenarnya.

a. Tenaga kerja

Salah satu sumber daya terpenting dalam organisasi adalah tenaga kerja. Hampir seluruh aktivitas operasional, baik pada perusahaan manufaktur maupun jasa, memerlukan keterlibatan sumber daya manusia. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas yang telah direncanakan.

Dalam ABB, kebutuhan tenaga kerja dihitung berdasarkan volume aktivitas dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan setiap aktivitas tersebut. Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur memperkirakan akan melakukan 2.000 kali aktivitas inspeksi kualitas selama satu tahun. Jika setiap inspeksi membutuhkan waktu rata-rata 15 menit, maka total kebutuhan waktu kerja adalah:
 $2.000 \times 15 \text{ menit} = 30.000 \text{ menit}$ atau 500 jam kerja.

Apabila satu orang inspector memiliki kapasitas kerja efektif sebesar 1.800 jam per tahun, maka perusahaan dapat menentukan jumlah tenaga kerja

yang diperlukan berdasarkan total kebutuhan jam kerja tersebut.

Pendekatan ini menghasilkan estimasi kebutuhan tenaga kerja yang lebih akurat dibandingkan metode tradisional yang hanya mengacu pada jumlah pegawai periode sebelumnya. Selain itu, perusahaan juga dapat mengidentifikasi kemungkinan terjadinya kelebihan tenaga kerja (*overstaffing*) maupun kekurangan tenaga kerja (*understaffing*).

Pada perusahaan jasa seperti rumah sakit, kebutuhan tenaga kerja dapat dihitung berdasarkan jumlah pasien yang diperkirakan akan dilayani. Misalnya, apabila rumah sakit memperkirakan akan melayani 50.000 pasien rawat jalan dalam satu tahun, maka kebutuhan dokter, perawat, tenaga administrasi, dan petugas laboratorium dapat dihitung berdasarkan aktivitas pelayanan yang akan diberikan kepada pasien tersebut.

b. Mesin dan Peralatan

Selain tenaga kerja, berbagai aktivitas operasional juga memerlukan penggunaan mesin dan peralatan. Dalam lingkungan manufaktur modern, penggunaan mesin sering kali menjadi komponen utama dalam proses produksi sehingga perencanaan kapasitas mesin menjadi faktor yang sangat penting. Dalam ABB, kebutuhan mesin dihitung berdasarkan aktivitas yang akan menggunakan mesin tersebut. Sebagai contoh, sebuah pabrik memperkirakan bahwa aktivitas produksi tahun depan membutuhkan total 12.000 jam operasi mesin. Jika satu mesin memiliki kapasitas praktis sebesar 2.500 jam per tahun, maka perusahaan membutuhkan sedikitnya lima mesin untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Perhitungan ini membantu perusahaan menentukan apakah kapasitas yang tersedia saat ini masih mencukupi atau diperlukan investasi tambahan berupa pembelian mesin baru. Selain itu, perusahaan juga dapat mengidentifikasi potensi idle capacity apabila kapasitas mesin yang tersedia jauh lebih besar dibandingkan kebutuhan aktual. Pada perusahaan jasa, kebutuhan peralatan juga dapat dihitung menggunakan pendekatan serupa. Sebagai contoh, perusahaan logistik dapat memperkirakan jumlah kendaraan yang dibutuhkan berdasarkan volume pengiriman yang diproyeksikan selama periode anggaran.

c. Biaya Overhead

Biaya overhead merupakan salah satu komponen yang paling sulit dianggarkan secara akurat dalam sistem tradisional. Banyak perusahaan menggunakan pendekatan persentase kenaikan dari tahun sebelumnya tanpa memahami aktivitas yang menyebabkan timbulnya biaya tersebut. Dalam ABB, biaya overhead dihitung berdasarkan aktivitas yang mengonsumsi sumber daya overhead tersebut. Sebagai contoh, aktivitas setup mesin mungkin membutuhkan listrik tambahan, penggunaan teknisi, serta perlengkapan pendukung tertentu. Demikian pula aktivitas pengiriman membutuhkan bahan bakar, biaya pemeliharaan kendaraan, dan biaya komunikasi. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan memahami hubungan sebab-akibat antara aktivitas dan biaya overhead sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Selain itu, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas mana yang menjadi penyebab utama meningkatnya biaya overhead dan melakukan tindakan pengendalian yang lebih efektif.

d. Teknologi dan Kapasitas Produksi

Dalam lingkungan bisnis modern, teknologi informasi telah menjadi sumber daya strategis yang mendukung berbagai aktivitas organisasi. Oleh karena itu, kebutuhan teknologi juga harus diperhitungkan dalam penyusunan ABB. Sebagai contoh, meningkatnya volume transaksi pada perusahaan e-commerce akan menyebabkan peningkatan aktivitas pemrosesan pesanan, layanan pelanggan, dan pengelolaan data pelanggan. Kondisi tersebut mungkin memerlukan peningkatan kapasitas server, pengembangan perangkat lunak, atau penambahan lisensi sistem informasi. Kebutuhan teknologi dihitung berdasarkan aktivitas yang akan menggunakan teknologi tersebut. Dengan demikian, perusahaan dapat memastikan bahwa infrastruktur teknologi yang dimiliki mampu mendukung target operasional yang telah ditetapkan.

e. Kapasitas Produksi dan Resource Capacity Planning

Tahap akhir dalam penentuan kebutuhan sumber daya adalah mengevaluasi apakah kapasitas yang tersedia mampu mendukung aktivitas yang direncanakan. Konsep ini dikenal sebagai resource capacity planning. Perusahaan perlu membandingkan antara kebutuhan sumber daya yang dihitung berdasarkan aktivitas dengan kapasitas yang tersedia saat ini. Apabila kebutuhan melebihi kapasitas, perusahaan harus mempertimbangkan berbagai alternatif seperti:

- 1) Penambahan tenaga kerja.
- 2) Investasi mesin baru.
- 3) Peningkatan kapasitas teknologi.
- 4) Kerja lembur.
- 5) Outsourcing aktivitas tertentu.

Sebaliknya, apabila kapasitas yang tersedia jauh lebih besar dibandingkan kebutuhan, perusahaan dapat mengidentifikasi adanya idle capacity yang berpotensi menimbulkan pemborosan biaya. Dengan demikian, penentuan kebutuhan sumber daya dalam ABB tidak hanya bertujuan menyusun anggaran, tetapi juga membantu organisasi mengelola kapasitas secara lebih efisien dan strategis.

5. Analisis Value-Added dan Non-Value-Added Activities

Salah satu karakteristik utama Activity-Based Budgeting yang membedakannya dari sistem penganggaran tradisional adalah kemampuannya mengevaluasi aktivitas berdasarkan kontribusinya terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan. Oleh karena itu, setelah seluruh aktivitas dan kebutuhan sumber daya diidentifikasi, perusahaan perlu melakukan analisis terhadap aktivitas tersebut untuk menentukan apakah aktivitas tersebut memberikan nilai tambah atau justru menjadi sumber pemborosan. Analisis ini sangat penting karena tujuan ABB tidak hanya menyusun anggaran yang akurat, tetapi juga meningkatkan efisiensi operasional melalui pengurangan aktivitas yang tidak memberikan manfaat bagi pelanggan maupun organisasi.

a. Konsep Value-Added Activities

Value-added activities merupakan aktivitas yang secara langsung meningkatkan nilai produk atau jasa di mata pelanggan. Aktivitas ini dianggap penting karena pelanggan bersedia membayar untuk manfaat yang dihasilkan oleh aktivitas tersebut. Suatu aktivitas umumnya dikategorikan sebagai value-added apabila memenuhi tiga kriteria utama:

- 1) Aktivitas tersebut mengubah produk atau jasa menjadi lebih bernilai.

- 2) Aktivitas tersebut diperlukan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan.
- 3) Aktivitas tersebut dilakukan secara benar pada saat pertama kali tanpa memerlukan perbaikan ulang.

Dalam perusahaan manufaktur, contoh aktivitas bernilai tambah meliputi:

- 1) Perakitan produk.
- 2) Pemrosesan bahan baku.
- 3) Pengemasan sesuai kebutuhan pelanggan.
- 4) Pengembangan desain produk.

Pada perusahaan jasa, aktivitas bernilai tambah dapat berupa:

- 1) Pelayanan medis kepada pasien.
- 2) Konsultasi profesional.
- 3) Pengiriman barang kepada pelanggan.
- 4) Penyelesaian transaksi pelanggan.

Aktivitas-aktivitas tersebut secara langsung menciptakan manfaat yang diharapkan pelanggan sehingga perlu dipertahankan dan ditingkatkan efisiensinya.

b. Konsep Non-Value-Added Activities

Berbeda dengan aktivitas bernilai tambah, non-value-added activities merupakan aktivitas yang mengonsumsi sumber daya tetapi tidak meningkatkan nilai produk atau jasa dari sudut pandang pelanggan. Aktivitas semacam ini sering kali muncul akibat ketidakefisienan proses bisnis, kesalahan operasional, tata letak yang buruk, atau sistem kerja yang tidak optimal. Contoh aktivitas yang umumnya termasuk non-value-added activities adalah:

- 1) Waktu tunggu.
- 2) Perpindahan material yang berlebihan.
- 3) Pemeriksaan berulang.

- 4) Pengisian dokumen yang tidak diperlukan.
- 5) Rework akibat produk cacat.
- 6) Penyimpanan yang berlebihan.
- 7) Duplikasi pekerjaan administratif.

Meskipun beberapa aktivitas tersebut terkadang tidak dapat dihilangkan sepenuhnya, perusahaan tetap perlu berupaya meminimalkan frekuensi dan biaya yang ditimbulkannya.

c. Strategi Eliminasi Waste

Konsep value-added dan non-value-added activities memiliki hubungan yang sangat erat dengan filosofi lean management. Dalam pendekatan lean, tujuan utama organisasi adalah menciptakan nilai maksimum bagi pelanggan dengan penggunaan sumber daya seminimal mungkin. ABB menyediakan informasi yang diperlukan untuk mendukung penerapan lean management karena mampu menunjukkan aktivitas mana yang mengonsumsi sumber daya terbesar dan aktivitas mana yang tidak memberikan nilai tambah. Melalui analisis aktivitas, perusahaan dapat menemukan berbagai bentuk pemborosan (waste), seperti:

- 1) Overproduction.
- 2) Waiting time.
- 3) Transportation.
- 4) Excess inventory.
- 5) Unnecessary motion.
- 6) Defects.
- 7) Overprocessing.

Informasi tersebut menjadi dasar bagi manajemen untuk melakukan perbaikan proses secara berkelanjutan. Setelah aktivitas yang tidak bernilai tambah berhasil diidentifikasi, perusahaan perlu

menyusun strategi untuk mengurangi atau menghilangkannya. Beberapa strategi yang umum digunakan antara lain:

1) Penyederhanaan Proses Bisnis

Proses yang terlalu panjang dan kompleks sering kali menyebabkan pemborosan waktu dan biaya. Oleh karena itu, perusahaan dapat melakukan simplifikasi proses untuk mengurangi aktivitas yang tidak diperlukan.

2) Otomatisasi Aktivitas

Pemanfaatan teknologi informasi memungkinkan berbagai aktivitas administratif dilakukan secara otomatis sehingga mengurangi biaya tenaga kerja dan risiko kesalahan.

3) Perbaikan Tata Letak Fasilitas

Pada perusahaan manufaktur, tata letak yang buruk sering menyebabkan perpindahan material yang berlebihan. Perbaikan layout dapat mengurangi waktu transportasi internal dan meningkatkan produktivitas.

4) Pengurangan Rework

Peningkatan kualitas proses produksi membantu mengurangi aktivitas perbaikan ulang yang tidak memberikan nilai tambah bagi pelanggan.

5) Continuous Improvement

Perusahaan perlu membangun budaya perbaikan berkelanjutan agar identifikasi dan eliminasi aktivitas pemborosan menjadi bagian dari aktivitas rutin organisasi.

Analisis value-added dan non-value-added activities memberikan manfaat yang sangat besar dalam penyusunan ABB. Melalui analisis tersebut, perusahaan dapat memastikan bahwa sumber daya dialokasikan pada

aktivitas yang benar-benar mendukung penciptaan nilai dan pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, ABB tidak hanya berfungsi sebagai alat penyusunan anggaran, tetapi juga sebagai instrumen strategis untuk meningkatkan efisiensi operasional, mengurangi pemborosan, memperbaiki proses bisnis, dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pendekatan inilah yang menjadikan ABB sebagai salah satu metode penganggaran modern yang paling relevan dalam menghadapi tuntutan lingkungan bisnis yang semakin dinamis dan kompetitif.

Output Pembahasan:

Pembaca mampu memahami tahapan teknis penyusunan ABB secara sistematis dan aplikatif.

D. Implementasi ABB pada Perusahaan Manufaktur dan Jasa
Pokok Pembahasan:

1. Implementasi ABB pada Perusahaan Manufaktur

Perusahaan manufaktur merupakan salah satu jenis organisasi yang paling banyak menerapkan Activity-Based Budgeting (ABB) karena karakteristik operasionalnya yang melibatkan berbagai aktivitas produksi, penggunaan mesin, tenaga kerja, serta biaya overhead yang relatif besar. Dalam lingkungan manufaktur modern, biaya overhead sering kali menjadi komponen biaya yang terus meningkat akibat penggunaan teknologi otomatisasi, sistem informasi, pengendalian kualitas, dan aktivitas pendukung lainnya. Oleh karena itu, pendekatan penganggaran tradisional yang hanya menggunakan volume produksi sebagai dasar pengalokasian biaya sering kali menghasilkan informasi biaya yang kurang akurat.

ABB membantu perusahaan manufaktur menyusun anggaran berdasarkan aktivitas yang benar-benar akan dilakukan selama periode anggaran. Dengan demikian, perusahaan dapat memahami hubungan antara target produksi, aktivitas operasional, dan kebutuhan sumber daya secara lebih rinci. Pendekatan ini memungkinkan manajemen mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah serta mengendalikan aktivitas yang menyebabkan pemborosan.

a. Setup Mesin (Machine Setup)

Aktivitas setup mesin merupakan salah satu aktivitas penting dalam perusahaan manufaktur, terutama pada perusahaan yang memproduksi berbagai jenis produk dengan spesifikasi yang berbeda. Setup mesin adalah proses persiapan, pengaturan, dan penyesuaian mesin sebelum digunakan untuk memproduksi suatu produk tertentu.

Dalam sistem penganggaran tradisional, biaya setup sering kali dimasukkan ke dalam biaya overhead secara umum tanpa mempertimbangkan frekuensi setup yang terjadi. Akibatnya, produk yang membutuhkan setup lebih sering tidak memperoleh pembebanan biaya yang sesuai. Melalui ABB, perusahaan terlebih dahulu memperkirakan jumlah setup yang akan dilakukan selama periode anggaran. Cost driver yang digunakan biasanya adalah jumlah setup atau jam setup mesin.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur elektronik memproduksi tiga jenis produk:

Produk	Jumlah Setup per Tahun
Produk A	100 kali
Produk B	250 kali
Produk C	150 kali
Total	500 kali

Apabila biaya setiap setup sebesar Rp500.000, maka anggaran aktivitas setup menjadi:
 $500 \text{ setup} \times \text{Rp}500.000 = \text{Rp}250.000.000$

Melalui pendekatan ABB, perusahaan dapat mengetahui bahwa peningkatan variasi produk akan meningkatkan frekuensi setup dan kebutuhan anggaran. Informasi ini sangat penting dalam perencanaan kapasitas produksi dan strategi diversifikasi produk.

b. Quality Control

Quality control merupakan aktivitas yang bertujuan memastikan bahwa produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas yang telah ditetapkan perusahaan maupun pelanggan. Aktivitas ini mencakup inspeksi bahan baku, pemeriksaan selama proses produksi, pengujian produk akhir, serta analisis tingkat kecacatan produk. Dalam banyak perusahaan manufaktur modern, biaya quality control menjadi semakin besar karena tuntutan pelanggan terhadap kualitas produk yang tinggi. Sistem penganggaran tradisional sering kali tidak mampu menunjukkan hubungan antara biaya inspeksi dengan kompleksitas produk yang diproduksi. Melalui ABB, perusahaan mengidentifikasi aktivitas inspeksi sebagai aktivitas tersendiri yang memiliki cost driver tertentu, misalnya Jumlah inspeksi, jam inspeksi, jumlah sampel yang diuji serta jumlah batch produksi

Sebagai ilustrasi, perusahaan memperkirakan:

10.000 inspeksi per tahun

Biaya per inspeksi Rp20.000

Maka anggaran quality control adalah: $10.000 \times \text{Rp}20.000 = \text{Rp}200.000.000$

Informasi tersebut memungkinkan perusahaan mengevaluasi apakah biaya inspeksi masih efisien atau perlu dilakukan perbaikan kualitas pada proses sebelumnya agar kebutuhan inspeksi dapat dikurangi.

c. Pengemasan (Packaging)

Pengemasan merupakan aktivitas yang bertujuan melindungi produk sekaligus meningkatkan daya tarik produk sebelum didistribusikan kepada pelanggan. Aktivitas ini melibatkan penggunaan bahan kemasan, tenaga kerja pengemasan, mesin packing, serta pengendalian kualitas kemasan.

Dalam ABB, aktivitas pengemasan dianalisis berdasarkan volume produk yang akan dikemas dan karakteristik kemasan yang digunakan. Sebagai contoh:

Aktivitas	Volume
Produk dikemas	1.000.000 unit
Biaya kemasan per unit	Rp500

Total anggaran pengemasan:

$$1.000.000 \times \text{Rp}500 = \text{Rp}500.000.000$$

Jika perusahaan berencana menggunakan desain kemasan premium, ABB dapat membantu menghitung dampak perubahan aktivitas tersebut terhadap kebutuhan anggaran secara lebih akurat.

d. Distribusi

Distribusi merupakan aktivitas yang menghubungkan perusahaan dengan pelanggan melalui proses pengiriman produk ke berbagai wilayah pemasaran. Aktivitas distribusi meliputi penyimpanan barang jadi, pemuatan barang, transportasi, bongkar muat, dan pengelolaan dokumen pengiriman. Dalam ABB, biaya distribusi tidak dialokasikan secara merata

kepada seluruh produk, melainkan berdasarkan aktivitas distribusi yang sebenarnya terjadi. Cost driver yang umum digunakan antara lain untuk jumlah pengiriman, kilometer perjalanan, berat barang serta volume barang
Sebagai contoh:

Aktivitas	Volume
Pengiriman	2.500 kali
Biaya per pengiriman	Rp300.000

Total anggaran distribusi: $2.500 \times \text{Rp}300.000 = \text{Rp}750.000.000$

Melalui informasi tersebut, perusahaan dapat mengevaluasi efisiensi rute distribusi dan mempertimbangkan penggunaan pihak ketiga (*third-party logistics*) apabila biaya internal terlalu tinggi.

e. Distorsi Biaya pada Metode Tradisional

Salah satu alasan utama berkembangnya ABB adalah adanya distorsi biaya yang sering terjadi pada sistem penganggaran tradisional. Distorsi biaya terjadi ketika biaya overhead dialokasikan menggunakan dasar yang tidak mencerminkan konsumsi aktivitas sebenarnya.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan memproduksi dua jenis produk:

Keterangan	Produk Standar	Produk Premium
Unit Produksi	10.000	5.000
Setup Mesin	20	80
Inspeksi	50	200

Apabila biaya overhead hanya dialokasikan berdasarkan jumlah unit produksi, maka Produk Standar akan menerima porsi biaya yang lebih besar karena volumenya lebih tinggi.

Padahal Produk Premium mengonsumsi lebih banyak aktivitas setup dan inspeksi. Akibatnya produk Standar menjadi overcosted dan produk Premium menjadi undercosted. ABB mengatasi masalah tersebut dengan mengalokasikan biaya berdasarkan aktivitas aktual sehingga menghasilkan informasi biaya yang lebih akurat dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih baik.

2. Implementasi ABB pada Perusahaan Jasa

Perusahaan jasa memiliki karakteristik yang berbeda dengan perusahaan manufaktur karena output yang dihasilkan bersifat tidak berwujud (*intangible*). Meskipun demikian, perusahaan jasa tetap melakukan berbagai aktivitas yang mengonsumsi sumber daya dan menimbulkan biaya. Dalam sektor jasa, penerapan ABB sangat penting karena sebagian besar biaya berasal dari aktivitas pelayanan, administrasi, dan dukungan operasional. Melalui ABB, organisasi jasa dapat memahami aktivitas yang menjadi penyebab biaya dan meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya.

a. Implementasi ABB pada Perusahaan E-Commerce

Perusahaan e-commerce merupakan salah satu contoh organisasi jasa modern yang memiliki aktivitas operasional sangat kompleks. Setiap hari perusahaan harus memproses ribuan hingga jutaan transaksi yang melibatkan berbagai aktivitas seperti penerimaan pesanan, verifikasi pembayaran, pengemasan barang, pengiriman, penanganan retur, dan pelayanan pelanggan. Dalam lingkungan bisnis digital yang sangat kompetitif, efisiensi operasional menjadi faktor

penting dalam menjaga profitabilitas perusahaan. Oleh karena itu, banyak perusahaan e-commerce mulai menerapkan ABB untuk memahami aktivitas yang mengonsumsi biaya terbesar dan mengalokasikan sumber daya secara lebih tepat.

1) Aktivitas Order Processing

Order processing merupakan aktivitas yang dimulai ketika pelanggan melakukan pemesanan hingga pesanan tersebut siap diproses untuk pengiriman. Aktivitas ini meliputi penerimaan pesanan, verifikasi pembayaran, validasi data pelanggan, pencetakan dokumen pesanan, serta pengelolaan informasi transaksi dalam sistem. Meskipun terlihat sederhana, aktivitas ini dapat mengonsumsi biaya yang cukup besar karena melibatkan penggunaan sistem informasi, server, perangkat lunak, serta tenaga kerja administrasi.

Cost driver yang umum digunakan pada aktivitas ini antara lain:

- a) Jumlah pesanan
- b) Jumlah transaksi
- c) Jumlah invoice yang diproses

Sebagai contoh, sebuah perusahaan e-commerce memperkirakan akan menerima 1.000.000 pesanan selama satu tahun. Berdasarkan data historis, biaya pemrosesan setiap pesanan adalah Rp2.500. Maka kebutuhan anggaran aktivitas order processing adalah:

$$1.000.000 \text{ pesanan} \times \text{Rp}2.500 = \text{Rp}2.500.000.000$$

Melalui ABB, perusahaan dapat mengetahui bahwa peningkatan jumlah transaksi akan secara langsung meningkatkan kebutuhan sumber daya pada aktivitas pemrosesan pesanan. Informasi ini sangat penting dalam perencanaan kapasitas server,

jumlah staf operasional, dan pengembangan sistem digital.

2) Aktivitas Delivery (Pengiriman)

Setelah pesanan diproses, aktivitas berikutnya adalah pengiriman barang kepada pelanggan. Aktivitas delivery merupakan salah satu aktivitas yang mengonsumsi biaya terbesar pada perusahaan e-commerce karena melibatkan transportasi, pengelolaan gudang, bahan bakar, serta kerja sama dengan perusahaan logistik.

Cost driver yang digunakan dapat berupa:

- a) Jumlah pengiriman
- b) Jumlah paket
- c) Jarak pengiriman
- d) Berat barang

Sebagai ilustrasi, perusahaan memperkirakan akan melakukan 800.000 pengiriman selama satu tahun dengan rata-rata biaya pengiriman sebesar Rp15.000 per paket. Maka anggaran aktivitas delivery adalah:

$$800.000 \times \text{Rp}15.000 = \text{Rp}12.000.000.000$$

ABB memungkinkan manajemen mengetahui secara rinci bagaimana peningkatan jumlah pesanan atau perubahan area distribusi memengaruhi kebutuhan anggaran. Selain itu, perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap efisiensi rute pengiriman dan memilih mitra logistik yang paling ekonomis.

3) Aktivitas Return Handling (Penanganan Retur)

Salah satu karakteristik bisnis e-commerce adalah tingginya tingkat pengembalian barang (return). Barang dapat dikembalikan karena berbagai alasan, seperti produk tidak sesuai

pesanan, kerusakan produk, kesalahan pengiriman, atau ketidakpuasan pelanggan. Aktivitas return handling mencakup:

- a) Penerimaan barang retur
- b) Pemeriksaan kondisi barang
- c) Verifikasi alasan retur
- d) Pengembalian dana (refund)
- e) Pengelolaan stok barang yang dikembalikan

Cost driver yang umum digunakan adalah jumlah retur. Sebagai contoh, perusahaan memperkirakan tingkat retur sebesar 3% dari total transaksi. Jika total transaksi adalah 1.000.000 pesanan, maka jumlah retur diperkirakan:

$$1.000.000 \times 3\% = 30.000 \text{ retur}$$

Apabila biaya penanganan setiap retur sebesar Rp10.000, maka total anggaran aktivitas retur adalah:

$$30.000 \times \text{Rp}10.000 = \text{Rp}300.000.000$$

Melalui ABB, perusahaan dapat melihat bahwa tingginya tingkat retur akan meningkatkan biaya operasional secara signifikan. Informasi ini dapat digunakan untuk memperbaiki kualitas produk, meningkatkan akurasi deskripsi produk, dan memperkuat proses quality control guna menekan tingkat pengembalian barang.

4) Aktivitas Customer Service

Customer service merupakan aktivitas yang bertujuan menjaga kepuasan pelanggan melalui penanganan pertanyaan, keluhan, komplain, dan permintaan informasi. Pada perusahaan e-commerce, customer service dapat dilakukan melalui Call center, Live chat, Email, Media sosial ataupun Chatbot. Cost driver yang sering

digunakan adalah jumlah panggilan, jumlah tiket layanan serta durasi pelayanan

Sebagai contoh, perusahaan memperkirakan menerima 250.000 panggilan pelanggan dalam satu tahun dengan biaya rata-rata Rp4.000 per panggilan. Total anggaran customer service:
 $250.000 \times \text{Rp}4.000 = \text{Rp}1.000.000.000$

Melalui ABB, manajemen dapat mengetahui apakah peningkatan biaya customer service disebabkan oleh meningkatnya jumlah pelanggan atau justru karena banyaknya keluhan yang muncul akibat masalah operasional lainnya.

b. Implementasi ABB pada Rumah Sakit

Rumah sakit merupakan organisasi jasa yang memiliki tingkat kompleksitas aktivitas yang sangat tinggi. Berbagai layanan kesehatan yang diberikan kepada pasien memerlukan sumber daya yang berbeda-beda, mulai dari tenaga medis, peralatan kesehatan, obat-obatan, hingga fasilitas pendukung.

Penggunaan sistem penganggaran tradisional sering kali menyebabkan biaya pelayanan tidak mencerminkan konsumsi sumber daya yang sebenarnya. Oleh karena itu, ABB menjadi pendekatan yang sangat relevan untuk meningkatkan akurasi perencanaan biaya rumah sakit.

1) Aktivitas Pelayanan Medis

Aktivitas pelayanan medis merupakan aktivitas utama rumah sakit karena secara langsung menciptakan nilai bagi pasien. Aktivitas ini meliputi pemeriksaan dokter, rawat jalan, rawat inap, operasi, pemeriksaan laboratorium ataupun radiologi. Cost driver yang digunakan dapat berupa jumlah pasien, jumlah tindakan medis, hari rawat

inap ataupun jam penggunaan ruang operasi. Sebagai contoh:

Jenis Aktivitas	Volume
Pemeriksaan pasien	60.000 pasien
Biaya per pasien	Rp100.000

Maka kebutuhan anggaran aktivitas pelayanan medis:

$$60.000 \times \text{Rp}100.000 = \text{Rp}6.000.000.000$$

Melalui ABB, rumah sakit dapat mengetahui aktivitas medis mana yang paling banyak mengonsumsi sumber daya dan melakukan perencanaan kapasitas pelayanan secara lebih akurat.

2) Aktivitas Administrasi

Selain pelayanan medis, rumah sakit juga memiliki berbagai aktivitas administrasi yang mendukung operasional organisasi. Aktivitas administrasi meliputi: Registrasi pasien, Pengelolaan rekam medis, Penjadwalan dokter, Penagihan dan pembayaran dan Administrasi asuransi. Cost driver yang dapat digunakan adalah jumlah pasien terdaftar, jumlah dokumen yang diproses atau jumlah klaim asuransi. Sebagai ilustrasi:

Jumlah pasien yang diregistrasi = 60.000 pasien

Biaya administrasi per pasien = Rp15.000

Maka anggaran administrasi:

$$60.000 \times \text{Rp}15.000 = \text{Rp}900.000.000$$

Informasi tersebut membantu rumah sakit mengevaluasi efisiensi proses administrasi dan mengidentifikasi peluang digitalisasi layanan.

3) Aktivitas Distribusi Jasa Kesehatan

Dalam rumah sakit, distribusi jasa tidak hanya berarti pelayanan kepada pasien, tetapi juga distribusi berbagai sumber daya medis yang mendukung pelayanan. Aktivitas ini mencakup distribusi obat ke unit pelayanan, distribusi alat kesehatan, pengelolaan persediaan medis serta pengiriman sampel laboratorium. Sebagai contoh:

Jumlah distribusi obat = 120.000 transaksi

Biaya distribusi per transaksi = Rp3.000

Total anggaran distribusi:

$$120.000 \times \text{Rp}3.000 = \text{Rp}360.000.000$$

Melalui ABB, rumah sakit dapat mengendalikan biaya logistik internal serta memastikan ketersediaan sumber daya medis secara optimal.

c. Implementasi ABB pada Perusahaan Logistik

Perusahaan logistik merupakan organisasi jasa yang sangat bergantung pada efisiensi aktivitas operasional. Aktivitas utama perusahaan logistik meliputi penerimaan barang, penyortiran, penyimpanan, pengiriman, pelacakan, dan penanganan barang retur. Sebagai contoh, sebuah perusahaan logistik memperkirakan akan menangani 5 juta paket per tahun.

Aktivitas yang diidentifikasi meliputi:

Aktivitas	Cost Driver
Penerimaan barang	Jumlah paket
Penyortiran	Jumlah paket
Pengiriman	Jumlah pengiriman
Pelacakan	Jumlah transaksi tracking
Retur	Jumlah paket retur

Misalnya:

Penyortiran paket = 5.000.000 paket

Biaya penyortiran per paket = Rp500

Total biaya penyortiran:

$5.000.000 \times \text{Rp}500 = \text{Rp}2.500.000.000$

Melalui ABB, perusahaan logistik dapat mengetahui aktivitas mana yang mengonsumsi biaya terbesar dan menentukan strategi efisiensi yang tepat, seperti otomatisasi penyortiran, optimalisasi rute pengiriman, atau penggunaan teknologi pelacakan berbasis kecerdasan buatan. Dengan demikian, penerapan ABB pada perusahaan jasa memungkinkan organisasi memperoleh informasi biaya yang lebih akurat, meningkatkan efisiensi operasional, memperbaiki kualitas pelayanan, dan mendukung pengambilan keputusan strategis yang berbasis aktivitas. Pendekatan ini menjadi semakin penting dalam era ekonomi digital ketika kompleksitas aktivitas layanan terus meningkat dan tuntutan pelanggan terhadap kualitas pelayanan semakin tinggi.

3. Studi Kasus Perbandingan

Salah satu alasan utama berkembangnya Activity-Based Budgeting (ABB) adalah keterbatasan sistem penganggaran tradisional dalam menghasilkan informasi biaya yang akurat. Khususnya pada perusahaan yang memiliki produk beragam dan aktivitas operasional yang kompleks, penggunaan metode penganggaran tradisional sering menimbulkan distorsi biaya (cost distortion). Distorsi biaya terjadi ketika biaya overhead tidak dialokasikan sesuai dengan konsumsi sumber daya yang sebenarnya sehingga biaya produk atau jasa yang dihasilkan menjadi tidak akurat.

Penganggaran tradisional umumnya mengalokasikan biaya overhead menggunakan satu dasar alokasi (*single allocation base*), seperti jumlah unit produksi, jam kerja langsung, atau jam mesin. Pendekatan ini relatif sederhana dan mudah diterapkan, namun sering kali tidak mampu menggambarkan hubungan sebab-akibat antara aktivitas dan biaya. Akibatnya, produk atau jasa yang sebenarnya mengonsumsi aktivitas lebih banyak dapat menerima alokasi biaya yang terlalu rendah (*undercosting*), sedangkan produk atau jasa yang mengonsumsi aktivitas lebih sedikit justru menerima alokasi biaya yang terlalu tinggi (*overcosting*).

Sebaliknya, ABB menggunakan pendekatan yang lebih rinci dengan mengidentifikasi aktivitas yang dilakukan organisasi, menentukan cost driver yang relevan, memperkirakan volume aktivitas, dan menghitung kebutuhan sumber daya berdasarkan konsumsi aktivitas tersebut. Dengan demikian, ABB mampu menghasilkan informasi biaya yang lebih akurat dan mendukung pengambilan keputusan yang lebih efektif. Untuk memahami perbedaan kedua pendekatan tersebut, berikut disajikan studi kasus sederhana pada sebuah perusahaan manufaktur yang memproduksi dua jenis produk.

PT Prima Manufacturing memproduksi dua jenis produk, yaitu Produk A dan Produk B. Kedua produk menggunakan fasilitas produksi yang sama, tetapi memiliki karakteristik produksi yang berbeda. Produk A merupakan produk standar yang diproduksi dalam jumlah besar dengan proses produksi yang relatif sederhana. Sebaliknya, Produk B merupakan produk khusus yang diproduksi dalam jumlah lebih sedikit namun memerlukan lebih banyak setup mesin, inspeksi kualitas, dan aktivitas pendukung lainnya.

Data produksi perusahaan selama satu tahun ditunjukkan pada Tabel 9.2.

Tabel 9.2 Data Produksi

Keterangan	Produk A	Produk B
Volume Produksi	10.000 unit	5.000 unit
Jumlah Setup Mesin	20 kali	80 kali
Jumlah Inspeksi Kualitas	50 kali	200 kali
Jumlah Pengiriman	100 kali	300 kali

Total biaya overhead perusahaan selama satu tahun sebesar Rp1.200.000.000. Manajemen ingin mengetahui bagaimana perbedaan hasil pengalokasian biaya overhead apabila menggunakan metode tradisional dan metode ABB.

a. Pengalokasian Overhead Menggunakan Metode Tradisional

Dalam metode tradisional, perusahaan mengalokasikan seluruh biaya overhead berdasarkan volume produksi. Dengan kata lain, semakin banyak unit yang diproduksi maka semakin besar pula biaya overhead yang dibebankan.

1) Langkah 1: Menghitung Total Produksi

Total produksi: 10.000 unit + 5.000 unit = 15.000 unit

2) Langkah 2: Menghitung Tarif Overhead per Unit

Tarif overhead per unit: Total Overhead ÷ Total Produksi

$\text{Rp1.200.000.000} \div 15.000 = \text{Rp80.000 per unit}$

3) Langkah 3: Mengalokasikan Overhead

Produk A

$\text{unit} \times \text{Rp80.000} = \text{Rp800.000.000}$

Produk B

$\text{unit} \times \text{Rp80.000} = \text{Rp400.000.000}$

Hasil pengalokasian dapat dilihat pada Tabel 9.3.

Tabel 9.3 Alokasi Overhead Metode Tradisional

Produk	Volume Produksi	Overhead per Unit	Total Overhead
Produk A	10.000	Rp80.000	Rp 800.000.000
Produk B	5.000	Rp80.000	Rp 400.000.000
Total	15.000	-	Rp 1.200.000.000

Berdasarkan metode tradisional, Produk A menerima alokasi biaya overhead dua kali lebih besar dibandingkan Produk B karena volume produksinya dua kali lebih besar. Namun, pertanyaannya adalah apakah Produk A benar-benar mengonsumsi sumber daya overhead lebih besar dibandingkan Produk B. Untuk menjawab pertanyaan tersebut diperlukan analisis aktivitas menggunakan ABB.

b. Pengalokasian Overhead Menggunakan ABB

Dalam ABB, biaya overhead tidak langsung dibebankan berdasarkan volume produksi. Sebaliknya, perusahaan terlebih dahulu mengidentifikasi aktivitas utama yang menyebabkan munculnya biaya overhead. Berdasarkan hasil analisis aktivitas, perusahaan mengidentifikasi tiga aktivitas utama yaitu setup mesin, inspeksi kualitas dan distribusi produk. Total overhead Rp1.200.000.000 kemudian dibagi ke dalam kelompok aktivitas (*activity cost pool*) sebagai berikut:

Tabel 9.4 Activity Cost Pool

Aktivitas	Total Biaya
Setup Mesin	Rp 300.000.000
Inspeksi Kualitas	Rp 300.000.000
Distribusi	Rp 600.000.000
Total	Rp 1.200.000.000

- 1) Alokasi Biaya Setup Mesin
 Total setup: $20 + 80 = 100$ setup
 Tarif aktivitas setup: $\text{Rp}300.000.000 \div 100 = \text{Rp}3.000.000$ per setup
 Produk A : $20 \times \text{Rp}3.000.000 = \text{Rp}60.000.000$
 Produk B : $80 \times \text{Rp}3.000.000 = \text{Rp}240.000.000$
- 2) Alokasi Biaya Inspeksi Kualitas
 Total inspeksi: $50 + 200 = 250$ inspeksi
 Tarif inspeksi: $\text{Rp}300.000.000 \div 250 = \text{Rp}1.200.000$ per inspeksi
 Produk A : $50 \times \text{Rp}1.200.000 = \text{Rp}60.000.000$
 Produk B : $200 \times \text{Rp}1.200.000 = \text{Rp}240.000.000$
- 3) Alokasi Biaya Distribusi
 Total pengiriman: $100 + 300 = 400$ pengiriman
 Tarif distribusi: $\text{Rp}600.000.000 \div 400 = \text{Rp}1.500.000$ per pengiriman
 Produk A : $100 \times \text{Rp}1.500.000 = \text{Rp}150.000.000$
 Produk B : $300 \times \text{Rp}1.500.000 = \text{Rp}450.000.000$

c. Hasil Pengalokasian ABB

Setelah seluruh aktivitas dihitung, total biaya overhead masing-masing produk adalah sebagai berikut:

Tabel 9.5 Alokasi Overhead Menggunakan ABB

Aktivitas	Produk A	Produk B
Setup Mesin	Rp 60.000.000	Rp240.000.000
Inspeksi Kualitas	Rp 60.000.000	Rp240.000.000
Distribusi	Rp 150.000.000	Rp450.000.000
Total Overhead	Rp 270.000.000	Rp930.000.000

Hasil tersebut menunjukkan bahwa Produk B ternyata mengonsumsi sebagian besar aktivitas perusahaan meskipun volume produksinya jauh lebih rendah dibandingkan Produk A.

d. Analisis Perbandingan Metode Tradisional dan ABB

Perbandingan hasil kedua metode dapat dilihat pada Tabel 9.6.

Tabel 9.6 Perbandingan Hasil Pengalokasian

Produk	Metode Tradisional	ABB	Selisih
Produk A	Rp800.000.000	Rp270.000.000	Rp530.000.000
Produk B	Rp400.000.000	Rp930.000.000	Rp530.000.000

Tabel tersebut menunjukkan adanya perbedaan yang sangat signifikan antara metode tradisional dan ABB. Pada metode tradisional, Produk A dianggap sebagai penyebab utama biaya overhead karena memiliki volume produksi terbesar. Namun setelah dilakukan analisis aktivitas menggunakan ABB, diketahui bahwa Produk B sebenarnya mengonsumsi lebih banyak aktivitas setup, inspeksi, dan distribusi sehingga seharusnya menerima alokasi biaya overhead yang lebih besar. Kondisi ini menunjukkan adanya distorsi biaya dalam metode tradisional. Apabila perusahaan menggunakan informasi biaya yang terdistorsi tersebut, maka berbagai keputusan manajerial dapat menjadi kurang tepat.

Sebagai contoh:

- 1) Kesalahan Penetapan Harga (Pricing Error)
Produk B mungkin dijual dengan harga yang terlalu rendah karena biaya overhead yang dibebankan terlalu kecil. Akibatnya perusahaan memperoleh laba yang lebih rendah dari yang diperkirakan.

- 2) Kesalahan Evaluasi Profitabilitas Produk Manajemen mungkin menganggap Produk B sangat menguntungkan karena biaya yang dilaporkan rendah. Padahal setelah dihitung menggunakan ABB, ternyata Produk B mengonsumsi sumber daya yang jauh lebih besar.
- 3) Kesalahan Pengambilan Keputusan Strategis Perusahaan mungkin memutuskan memperluas produksi Produk B karena dianggap memiliki margin laba tinggi, padahal kenyataannya produk tersebut memberikan kontribusi laba yang lebih kecil setelah seluruh biaya aktivitas diperhitungkan.

4. Simulasi Sederhana Perhitungan ABB

Setelah memahami konsep Activity-Based Budgeting (ABB), identifikasi aktivitas, penentuan cost driver, serta implementasinya pada perusahaan manufaktur dan jasa, langkah berikutnya adalah memahami bagaimana ABB diterapkan dalam bentuk perhitungan anggaran secara praktis. Simulasi perhitungan ABB sangat penting karena membantu manajemen menerjemahkan aktivitas operasional ke dalam kebutuhan sumber daya dan anggaran yang harus disediakan selama periode tertentu. Berbeda dengan sistem penganggaran tradisional yang berfokus pada departemen atau jenis biaya, ABB memulai proses penganggaran dari aktivitas yang akan dilakukan organisasi. Setiap aktivitas dianalisis berdasarkan volume aktivitas yang diperkirakan terjadi, kemudian dihitung kebutuhan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut. Dengan demikian, anggaran yang dihasilkan lebih mencerminkan kondisi operasional yang sesungguhnya.

a. Perhitungan biaya aktivitas

Tahap pertama dalam penyusunan ABB adalah menghitung biaya setiap aktivitas yang akan dilakukan selama periode anggaran. Perhitungan ini dilakukan dengan mengidentifikasi aktivitas utama, memperkirakan volume aktivitas, dan menentukan biaya per unit aktivitas (*activity rate*). Secara umum, perhitungan biaya aktivitas dapat dilakukan menggunakan rumus berikut:

$$\text{Biaya Aktivitas} = \text{Volume Aktivitas} \times \text{Tarif Aktivitas}$$

Di mana:

Volume aktivitas : jumlah aktivitas yang diperkirakan terjadi selama periode anggaran.

Tarif aktivitas : biaya yang dibutuhkan untuk melaksanakan satu unit aktivitas.

Contoh Kasus 1: Perhitungan Biaya Aktivitas pada Perusahaan Manufaktur

PT Sukses Makmur merupakan perusahaan manufaktur yang memproduksi peralatan elektronik. Berdasarkan hasil perencanaan operasional tahun 2027, perusahaan memperkirakan aktivitas berikut:

Tabel 9.7 Data Aktivitas Tahun 2027

Aktivitas	Volume Aktivitas	Tarif Aktivitas
Setup Mesin	500 kali	Rp 500.000
Inspeksi Kualitas	10.000 kali	Rp 20.000
Pengemasan	100.000 unit	Rp 2.000
Pengiriman	2.500 kali	Rp 300.000

Penyelesaian

- 1) Biaya Setup Mesin : $500 \times \text{Rp}500.000 = \text{Rp}250.000.000$
- 2) Biaya Inspeksi Kualitas : $10.000 \times \text{Rp}20.000 = \text{Rp}200.000.000$
- 3) Biaya Pengemasan: $100.000 \times \text{Rp}2.000 = \text{Rp}200.000.000$
- 4) Biaya Pengiriman : $2.500 \times \text{Rp}300.000 = \text{Rp}750.000.000$

Total Biaya Aktivitas

Aktivitas	Biaya
Setup Mesin	Rp 250.000.000
Inspeksi Kualitas	Rp 200.000.000
Pengemasan	Rp 200.000.000
Pengiriman	Rp 750.000.000
Total	Rp 1.400.000.000

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, perusahaan perlu menyediakan anggaran sebesar Rp1.400.000.000 untuk mendukung seluruh aktivitas operasional yang direncanakan selama tahun 2027. Dari tabel di atas juga terlihat bahwa aktivitas pengiriman merupakan aktivitas yang mengonsumsi biaya terbesar. Informasi ini sangat penting bagi manajemen untuk mengevaluasi efisiensi distribusi dan mencari peluang penghematan biaya.

Melalui pendekatan ABB, manajemen dapat mengetahui sumber utama pembentukan biaya. Sebagai contoh, apabila biaya pengiriman mencapai lebih dari 50% total biaya aktivitas, perusahaan dapat melakukan berbagai langkah efisiensi seperti:

- 1) Optimalisasi rute distribusi.
- 2) Konsolidasi pengiriman.

- 3) Penggunaan jasa logistik pihak ketiga.
- 4) Pemanfaatan teknologi pelacakan distribusi.

Pendekatan ini jauh lebih informatif dibandingkan metode tradisional yang hanya menampilkan total biaya overhead tanpa menjelaskan aktivitas penyebab biaya tersebut.

b. Pengalokasian overhead berbasis aktivitas

Setelah biaya aktivitas dihitung, tahap berikutnya adalah mengalokasikan biaya tersebut ke produk atau jasa berdasarkan konsumsi aktivitas masing-masing. Tahap ini merupakan inti dari ABB karena menunjukkan hubungan antara aktivitas dan objek biaya (*cost object*). Dalam metode tradisional, biaya overhead biasanya dialokasikan menggunakan satu dasar pembebanan seperti jumlah unit produksi atau jam kerja langsung. Sebaliknya, ABB menggunakan beberapa cost driver yang sesuai dengan karakteristik aktivitas sehingga menghasilkan alokasi biaya yang lebih akurat.

Contoh Kasus 2: Pengalokasian Overhead Berbasis Aktivitas

PT Sukses Makmur memproduksi dua jenis produk yaitu Produk A dan Produk B. Data konsumsi aktivitas masing-masing produk adalah sebagai berikut:

Tabel 9.8 Konsumsi Aktivitas

Aktivitas	Produk A	Produk B	Total
Setup Mesin	200	300	500
Inspeksi	4.000	6.000	10.000
Pengemasan	40.000	60.000	100.000
Pengiriman	1.000	1.500	2.500

Biaya aktivitas yang telah dihitung sebelumnya:

Aktivitas	Total Biaya
Setup Mesin	Rp250.000.000
Inspeksi	Rp200.000.000
Pengemasan	Rp200.000.000
Pengiriman	Rp750.000.000

Langkah 1: Mengalokasikan Biaya Setup

Proporsi konsumsi aktivitas:

$$\text{Produk A: } \frac{200}{500} = 40\%$$

$$\text{Produk B: } \frac{300}{500} = 60\%$$

Alokasi biaya:

$$\text{Produk A : } 40\% \times \text{Rp}250.000.000 = \text{Rp}100.000.000$$

$$\text{Produk B : } 60\% \times \text{Rp}250.000.000 = \text{Rp}150.000.000$$

Langkah 2: Mengalokasikan Biaya Inspeksi

$$\text{Produk A: } \frac{4.000}{10.000} = 40\%$$

$$\text{Produk B: } \frac{6.000}{10.000} = 60\%$$

Alokasi biaya:

$$\text{Produk A : } 40\% \times \text{Rp } 200.000.000 = \text{Rp}80.000.000$$

$$\text{Produk B : } 60\% \times \text{Rp } 200.000.000 = \text{Rp}120.000.000$$

Langkah 3: Mengalokasikan Biaya Pengemasan

$$\text{Produk A: } \frac{40.000}{100.000} = 40\%$$

$$\text{Produk B: } \frac{60.000}{100.000} = 60\%$$

Alokasi biaya:

$$\text{Produk A : } 40\% \times \text{Rp } 200.000.000 = \text{Rp}80.000.000$$

$$\text{Produk B : } 60\% \times \text{Rp } 200.000.000 = \text{Rp}120.000.000$$

Langkah 4: Mengalokasikan Biaya Pengiriman

$$\text{Produk A: } \frac{1.000}{2.500} = 40\%$$

$$\text{Produk B: } \frac{1.500}{2.500} = 60\%$$

Alokasi biaya:

$$\text{Produk A : } 40\% \times \text{Rp } 750.000.000 = \text{Rp}300.000.000$$

$$\text{Produk B : } 60\% \times \text{Rp } 750.000.000 = \text{Rp}450.000.000$$

Hasil Akhir Alokasi Overhead

Tabel 9.9 Alokasi Overhead Berdasarkan ABB

Aktivitas	Produk A	Produk B
Setup Mesin	Rp100.000.000	Rp150.000.000
Inspeksi	Rp 80.000.000	Rp120.000.000
Pengemasan	Rp 80.000.000	Rp120.000.000
Pengiriman	Rp300.000.000	Rp450.000.000
Total	Rp560.000.000	Rp840.000.000

$$\text{Total biaya overhead: Rp560.000.000 + Rp840.000.000 = Rp1.400.000.000}$$

Output Pembahasan:

Pembaca memperoleh pemahaman implementatif ABB melalui ilustrasi kasus nyata dan simulasi perhitungan.

E. Kelebihan, Tantangan, dan Implikasi Strategis ABB

Pokok Pembahasan:

1. Kelebihan ABB

Activity-Based Budgeting (ABB) merupakan pendekatan penganggaran modern yang menawarkan berbagai keunggulan dibandingkan sistem penganggaran tradisional. Keunggulan utama ABB terletak pada kemampuannya dalam menghasilkan informasi biaya yang lebih akurat, meningkatkan transparansi penggunaan sumber daya, memperbaiki efisiensi operasional, mengurangi pemborosan, serta mendukung pengambilan keputusan strategis perusahaan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, ABB dipandang sebagai salah satu instrumen penting dalam strategic cost management dan peningkatan daya saing organisasi.

a. Akurasi anggaran tinggi

Salah satu kelebihan utama ABB adalah kemampuannya menghasilkan anggaran yang lebih akurat dan realistis. Sistem penganggaran tradisional umumnya menggunakan pendekatan incremental budgeting, yaitu penyusunan anggaran berdasarkan realisasi periode sebelumnya dengan penyesuaian tertentu. Pendekatan tersebut sering kali tidak mempertimbangkan perubahan aktivitas operasional yang terjadi dalam perusahaan sehingga anggaran yang dihasilkan kurang mencerminkan kebutuhan sumber daya aktual.

ABB mengatasi kelemahan tersebut dengan menyusun anggaran berdasarkan aktivitas yang benar-benar dilakukan perusahaan. Dalam pendekatan ini, perusahaan terlebih dahulu mengidentifikasi aktivitas operasional, menentukan cost driver, memperkirakan volume aktivitas, kemudian menghitung kebutuhan sumber daya berdasarkan konsumsi aktivitas tersebut.

Dengan demikian, hubungan antara aktivitas dan biaya menjadi lebih jelas sehingga estimasi anggaran lebih realistis dan sesuai dengan kondisi operasional perusahaan.

Sebagai contoh, dalam perusahaan manufaktur otomotif, aktivitas seperti setup machine, quality control, pengemasan, dan distribusi memiliki konsumsi sumber daya yang berbeda-beda. Melalui ABB, perusahaan dapat menghitung kebutuhan biaya berdasarkan frekuensi setup mesin, jumlah inspeksi kualitas, atau jumlah pengiriman produk. Pendekatan tersebut menghasilkan anggaran yang lebih akurat dibandingkan metode tradisional yang hanya menggunakan volume produksi sebagai dasar pengalokasian biaya.

Penerapan ABB mampu meningkatkan ketepatan estimasi biaya operasional karena perusahaan dapat menghubungkan aktivitas dengan konsumsi sumber daya secara lebih detail. Dengan akurasi anggaran yang lebih tinggi, perusahaan dapat meminimalkan kesalahan dalam perencanaan keuangan dan meningkatkan efektivitas pengendalian biaya.

b. Transparansi biaya

Kelebihan berikutnya dari ABB adalah meningkatnya transparansi biaya organisasi. Dalam sistem tradisional, biaya overhead sering kali sulit ditelusuri karena dialokasikan secara umum berdasarkan departemen atau volume produksi. Akibatnya, manajemen sulit mengetahui aktivitas apa yang sebenarnya menyebabkan timbulnya biaya.

ABB memberikan transparansi biaya yang lebih tinggi karena setiap biaya ditelusuri berdasarkan aktivitas yang mengonsumsi sumber daya. Perusahaan

dapat mengetahui secara rinci aktivitas mana yang membutuhkan biaya terbesar, aktivitas mana yang memberikan nilai tambah, serta aktivitas mana yang justru menyebabkan pemborosan.

Sebagai ilustrasi, perusahaan logistik dapat menggunakan ABB untuk menganalisis biaya distribusi berdasarkan aktivitas pengiriman, bongkar muat, pengelolaan retur barang, dan layanan pelanggan. Informasi tersebut membantu manajemen memahami sumber utama peningkatan biaya distribusi sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan korektif secara lebih tepat.

Transparansi biaya juga meningkatkan akuntabilitas manajerial karena setiap bagian organisasi dapat dievaluasi berdasarkan aktivitas dan konsumsi sumber daya yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan demikian, ABB membantu menciptakan budaya pengelolaan biaya yang lebih disiplin dan efisien.

c. Efisiensi operasional

ABB membantu perusahaan meningkatkan efisiensi operasional melalui analisis aktivitas secara menyeluruh. Dalam sistem berbasis aktivitas, perusahaan dapat mengidentifikasi aktivitas yang tidak efisien dan mengevaluasi proses bisnis yang mengonsumsi sumber daya secara berlebihan.

Sebagai contoh, pada perusahaan manufaktur, analisis ABB mungkin menunjukkan bahwa aktivitas material handling mengonsumsi biaya overhead yang sangat tinggi akibat tata letak gudang yang tidak efisien. Berdasarkan informasi tersebut, perusahaan dapat melakukan redesign layout produksi untuk mengurangi perpindahan material dan mempercepat proses produksi.

Pada perusahaan jasa, seperti rumah sakit atau perusahaan logistik, ABB dapat membantu mengidentifikasi aktivitas administrasi yang terlalu panjang, proses pelayanan yang berulang, atau distribusi layanan yang tidak optimal. Perbaikan aktivitas tersebut akan meningkatkan efisiensi operasional sekaligus meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan.

Efisiensi operasional yang dihasilkan ABB sangat penting dalam meningkatkan profitabilitas perusahaan karena biaya operasional dapat ditekan tanpa mengurangi kualitas produk atau jasa yang diberikan.

d. Pengurangan pemborosan

Kelebihan penting lainnya dari ABB adalah kemampuannya dalam mengidentifikasi dan mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah (non-value-added activities). Dalam pendekatan lean management, aktivitas yang tidak menciptakan nilai bagi pelanggan dianggap sebagai pemborosan (waste) yang harus dikurangi atau dieliminasi.

ABB memungkinkan perusahaan melakukan evaluasi terhadap berbagai aktivitas yang mengonsumsi sumber daya namun tidak meningkatkan nilai produk atau jasa. Contohnya meliputi:

- 1) Waktu tunggu produksi,
- 2) Perpindahan material yang berlebihan,
- 3) Inspeksi berulang,
- 4) Proses administrasi yang tidak efisien,
- 5) Kesalahan produksi dan rework,
- 6) Distribusi yang tidak optimal.

Dengan mengurangi aktivitas tersebut, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi proses bisnis sekaligus menurunkan biaya operasional. Pendekatan ini sejalan dengan konsep continuous improvement dan lean management yang menekankan perbaikan proses secara berkelanjutan.

e. Dukungan strategic decision making

ABB juga memiliki peran strategis dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial. Informasi aktivitas dan cost driver yang dihasilkan ABB membantu manajemen memahami hubungan antara aktivitas operasional dan profitabilitas perusahaan.

Informasi tersebut dapat digunakan dalam berbagai keputusan strategis, seperti:

- 1) Penetapan harga produk atau jasa,
- 2) Evaluasi profitabilitas pelanggan,
- 3) Pengendalian biaya overhead,
- 4) Keputusan outsourcing,
- 5) Perencanaan kapasitas produksi,
- 6) Pengembangan produk baru,
- 7) Evaluasi efisiensi proses bisnis.

Sebagai contoh, perusahaan dapat menggunakan ABB untuk mengidentifikasi produk yang mengonsumsi aktivitas paling besar tetapi menghasilkan margin laba rendah. Berdasarkan informasi tersebut, perusahaan dapat melakukan redesign produk, efisiensi proses, atau bahkan menghentikan produk yang tidak menguntungkan.

Dalam konteks strategic management accounting, ABB tidak hanya berfungsi sebagai alat penyusunan anggaran, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang membantu perusahaan menciptakan

keunggulan kompetitif dan meningkatkan daya saing jangka panjang.

2. Tantangan Implementasi ABB

Meskipun Activity-Based Budgeting (ABB) menawarkan berbagai keunggulan dalam meningkatkan akurasi anggaran dan efisiensi operasional, implementasinya tidak terlepas dari berbagai tantangan. Penerapan ABB membutuhkan perubahan mendasar dalam sistem penganggaran, pengelolaan data, budaya organisasi, serta dukungan teknologi informasi yang memadai. Oleh karena itu, banyak perusahaan menghadapi kendala dalam proses implementasi ABB, terutama pada tahap awal penerapan.

a. Kompleksitas pengumpulan data

Salah satu tantangan terbesar dalam implementasi ABB adalah kompleksitas pengumpulan data aktivitas. Sistem ABB membutuhkan informasi yang sangat detail mengenai aktivitas operasional perusahaan, cost driver, konsumsi sumber daya, serta hubungan sebab-akibat antara aktivitas dan biaya.

Dalam perusahaan besar yang memiliki aktivitas operasional kompleks, proses identifikasi aktivitas dan pengumpulan data dapat menjadi sangat rumit dan memakan waktu. Perusahaan harus melakukan process mapping untuk memahami seluruh alur aktivitas operasional, mulai dari aktivitas utama hingga aktivitas pendukung.

Sebagai contoh, perusahaan manufaktur dengan banyak variasi produk harus mengidentifikasi aktivitas setup machine, inspeksi kualitas, pengemasan, distribusi, hingga pemeliharaan fasilitas. Setiap aktivitas tersebut memiliki cost driver yang berbeda sehingga perusahaan membutuhkan data yang akurat

dan detail untuk menyusun anggaran berbasis aktivitas.

Kesalahan dalam pengumpulan data dapat menyebabkan distorsi biaya dan menurunkan kualitas informasi anggaran yang dihasilkan ABB.

b. Kebutuhan sistem informasi

Implementasi ABB membutuhkan dukungan sistem informasi yang kuat dan terintegrasi. Perusahaan harus mampu mengelola data aktivitas secara real time agar proses penyusunan anggaran dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Dalam praktiknya, banyak organisasi masih menggunakan sistem informasi tradisional yang belum mampu mendukung pengelolaan data aktivitas secara detail. Akibatnya, proses pengumpulan dan pengolahan data menjadi lambat serta rentan terhadap kesalahan.

Oleh karena itu, implementasi ABB sering kali memerlukan investasi pada teknologi informasi seperti:

- 1) Enterprise Resource Planning (ERP),
- 2) Database aktivitas,
- 3) Business intelligence system,
- 4) Sistem analisis biaya,
- 5) Software budgeting berbasis digital.

Keterbatasan sistem informasi merupakan salah satu hambatan utama dalam implementasi ABB, terutama pada organisasi yang belum memiliki integrasi data operasional dan keuangan secara menyeluruh.

c. Resistance to change

Tantangan lain yang sering muncul adalah resistance to change atau resistensi terhadap perubahan. Penerapan ABB biasanya mengubah cara kerja organisasi, sistem evaluasi kinerja, serta pola pengendalian biaya perusahaan. Perubahan tersebut dapat menimbulkan ketidaknyamanan bagi karyawan maupun manajer yang sudah terbiasa dengan sistem penganggaran tradisional.

Dalam ABB, transparansi biaya menjadi lebih tinggi sehingga aktivitas yang tidak efisien dapat terlihat secara jelas. Kondisi tersebut kadang menimbulkan kekhawatiran bahwa sistem baru akan meningkatkan tekanan evaluasi kinerja atau mengurangi kewenangan departemen tertentu.

Sebagai akibatnya, sebagian karyawan dapat menunjukkan penolakan terhadap implementasi ABB, seperti:

- 1) Kurangnya dukungan terhadap proses perubahan,
- 2) Ketidakpatuhan dalam pengumpulan data,
- 3) Rendahnya partisipasi dalam evaluasi aktivitas,
- 4) Penolakan terhadap sistem kerja baru.

Jika resistensi organisasi tidak dikelola dengan baik, maka implementasi ABB dapat mengalami kegagalan meskipun perusahaan telah memiliki sistem dan teknologi yang memadai.

d. Tingginya biaya implementasi

Penerapan ABB juga membutuhkan biaya implementasi yang relatif tinggi. Perusahaan harus mengeluarkan investasi untuk:

- 1) Pengembangan sistem informasi,
- 2) Pembelian software,
- 3) Pelatihan SDM,

- 4) Konsultasi manajemen,
- 5) Pengumpulan dan pengolahan data aktivitas.

Selain biaya finansial, implementasi ABB juga membutuhkan waktu dan sumber daya organisasi yang tidak sedikit. Pada tahap awal, perusahaan harus melakukan identifikasi aktivitas, analisis cost driver, pengembangan database aktivitas, hingga pengujian sistem penganggaran baru.

Bagi perusahaan kecil dan menengah, tingginya biaya implementasi sering menjadi kendala utama dalam penerapan ABB. Oleh karena itu, perusahaan perlu mempertimbangkan cost-benefit analysis sebelum mengimplementasikan sistem penganggaran berbasis aktivitas secara penuh.

Tantangan lainnya adalah kompleksitas struktur organisasi dan perubahan lingkungan bisnis yang cepat. Semakin besar dan kompleks organisasi, maka semakin sulit perusahaan mengidentifikasi seluruh aktivitas dan cost driver secara akurat.

Selain itu, perubahan teknologi, perubahan pola permintaan pelanggan, serta dinamika pasar dapat menyebabkan aktivitas operasional berubah secara cepat. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk terus memperbarui data aktivitas dan sistem penganggaran agar tetap relevan dengan kondisi bisnis aktual.

Dengan demikian, implementasi ABB membutuhkan fleksibilitas organisasi, komitmen manajemen, serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis modern.

3. Strategi Sukses Implementasi ABB

Keberhasilan implementasi Activity-Based Budgeting (ABB) tidak hanya bergantung pada desain sistem penganggaran, tetapi juga dipengaruhi oleh kesiapan organisasi, dukungan manajemen, kompetensi sumber daya manusia, serta integrasi teknologi informasi. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan strategi implementasi yang tepat agar ABB dapat diterapkan secara efektif dan memberikan manfaat optimal bagi organisasi.

a. Dukungan top management

Faktor paling penting dalam keberhasilan implementasi ABB adalah dukungan dari top management. Penerapan ABB merupakan perubahan strategis yang memengaruhi sistem pengendalian biaya, proses operasional, serta budaya organisasi. Oleh karena itu, manajemen puncak harus memberikan komitmen yang kuat terhadap proses implementasi.

Dukungan top management dapat diwujudkan melalui:

- 1) Penyediaan sumber daya implementasi,
- 2) Penetapan kebijakan strategis,
- 3) Pengawasan proses perubahan,
- 4) Komunikasi visi dan tujuan ABB,
- 5) Pemberian motivasi kepada karyawan.

Tanpa dukungan manajemen puncak, implementasi ABB cenderung mengalami hambatan karena kurangnya koordinasi antarbagian dan rendahnya komitmen organisasi terhadap perubahan sistem penganggaran.

b. Pelatihan SDM

Keberhasilan ABB juga sangat bergantung pada kompetensi sumber daya manusia yang terlibat dalam proses implementasi. Karyawan dan manajer harus

memahami konsep aktivitas, cost driver, analisis biaya, serta mekanisme penyusunan anggaran berbasis aktivitas.

Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan:

- 1) Pelatihan teknis ABB,
- 2) Workshop process mapping,
- 3) Pelatihan analisis aktivitas,
- 4) Pelatihan penggunaan software budgeting,
- 5) Edukasi mengenai strategic cost management.

Pelatihan SDM sangat penting untuk mengurangi resistensi organisasi dan meningkatkan partisipasi karyawan dalam proses implementasi ABB.

c. Integrasi ERP dan sistem TI

ABB membutuhkan data aktivitas yang akurat dan terintegrasi sehingga perusahaan memerlukan dukungan sistem informasi modern. Integrasi ERP dan sistem teknologi informasi membantu perusahaan mengumpulkan, mengolah, dan menganalisis data aktivitas secara lebih cepat dan akurat.

Melalui integrasi sistem digital, perusahaan dapat:

- 1) Memonitor aktivitas secara real time,
- 2) Mempercepat proses penyusunan anggaran,
- 3) Meningkatkan akurasi data biaya,
- 4) Mengurangi human error,
- 5) Meningkatkan efisiensi pengendalian biaya.

Dalam era digital, integrasi ABB dengan ERP menjadi faktor penting dalam menciptakan digital budgeting system yang lebih adaptif terhadap perubahan bisnis.

d. Budaya continuous improvement

Strategi penting lainnya adalah membangun budaya continuous improvement dalam organisasi. ABB tidak hanya digunakan untuk menyusun

anggaran, tetapi juga sebagai alat evaluasi dan perbaikan proses bisnis secara berkelanjutan.

Perusahaan perlu mendorong budaya organisasi yang:

- 1) Terbuka terhadap perubahan,
- 2) Fokus pada efisiensi,
- 3) Berorientasi pada value creation,
- 4) Mendukung inovasi proses,
- 5) Mengutamakan pengurangan pemborosan.

Budaya continuous improvement membantu perusahaan memanfaatkan informasi aktivitas untuk meningkatkan kualitas operasional dan daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Agar implementasi ABB berjalan efektif, perusahaan sebaiknya menerapkan sistem secara bertahap. Pendekatan gradual implementation membantu organisasi mengurangi risiko kegagalan dan mempermudah proses adaptasi.

Perusahaan dapat memulai implementasi ABB pada:

- 1) Satu divisi tertentu,
- 2) Satu lini produk,
- 3) Aktivitas operasional utama,
- 4) Proyek pilot system.

Jika implementasi awal berhasil, perusahaan dapat memperluas penerapan ABB ke seluruh bagian organisasi secara bertahap.

4. Implikasi ABB terhadap Akuntansi Manajemen Modern

Perkembangan Activity-Based Budgeting (ABB) memberikan dampak yang signifikan terhadap evolusi akuntansi manajemen modern. ABB tidak hanya mengubah pendekatan penyusunan anggaran, tetapi juga memengaruhi sistem pengendalian biaya, evaluasi kinerja, strategic cost management, hingga transformasi digital dalam proses penganggaran perusahaan.

a. ABB and Strategic Cost Management

Salah satu implikasi utama ABB adalah berkembangnya pendekatan strategic cost management dalam akuntansi manajemen modern. Dalam pendekatan tradisional, pengendalian biaya lebih berorientasi pada pengurangan biaya jangka pendek tanpa mempertimbangkan nilai strategis aktivitas perusahaan.

ABB mengubah paradigma tersebut dengan menempatkan aktivitas sebagai pusat analisis biaya. Perusahaan tidak hanya fokus pada “berapa besar biaya”, tetapi juga memahami “mengapa biaya muncul” dan “bagaimana aktivitas menciptakan nilai”. Pendekatan ini memungkinkan perusahaan:

- 1) Mengelola biaya secara strategis,
- 2) Meningkatkan efisiensi proses bisnis,
- 3) Memperbaiki value chain,
- 4) Meningkatkan profitabilitas jangka panjang,
- 5) Menciptakan keunggulan kompetitif.

Dengan demikian, ABB menjadi bagian penting dalam strategic management accounting modern.

b. Lean management

ABB juga memiliki hubungan erat dengan konsep lean management. Dalam lean management, perusahaan berupaya mengurangi aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dan meningkatkan efisiensi operasional.

Melalui analisis aktivitas, ABB membantu perusahaan mengidentifikasi:

- 1) Waste,
- 2) Idle capacity,
- 3) Aktivitas duplikasi,
- 4) Waktu tunggu,
- 5) Proses tidak efisien.

Informasi tersebut digunakan untuk melakukan continuous improvement dan menciptakan proses bisnis yang lebih ramping, cepat, dan efisien.

Integrasi ABB dan lean management membantu perusahaan meningkatkan kualitas operasional sekaligus menekan biaya secara berkelanjutan.

c. Digital budgeting system

Transformasi digital dalam dunia bisnis juga mendorong perkembangan ABB menuju digital budgeting system. Perusahaan modern semakin memanfaatkan:

- 1) ERP,
- 2) Big data analytics,
- 3) Artificial intelligence,
- 4) Cloud accounting,
- 5) Business intelligence,
- 6) Dashboard budgeting digital.

Teknologi tersebut memungkinkan perusahaan melakukan:

- 1) Monitoring aktivitas secara real time,
- 2) Forecasting biaya yang lebih akurat,
- 3) Simulasi anggaran otomatis,
- 4) Analisis cost driver berbasis data,
- 5) Evaluasi efisiensi operasional secara cepat.

Dengan dukungan digitalisasi, ABB menjadi lebih fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis modern.

d. Future budgeting approach

ABB juga dipandang sebagai bagian dari future budgeting approach dalam akuntansi manajemen modern. Sistem penganggaran masa depan tidak lagi hanya berfungsi sebagai alat administrasi keuangan,

tetapi berkembang menjadi strategic planning tool yang mendukung agility organisasi.

Dalam era bisnis digital dan globalisasi, perusahaan membutuhkan sistem penganggaran yang:

- 1) Fleksibel,
- 2) Adaptif,
- 3) Berbasis data,
- 4) Real time,
- 5) Mendukung pengambilan keputusan strategis.

ABB memenuhi kebutuhan tersebut karena mampu mengintegrasikan aktivitas operasional, pengendalian biaya, dan strategi bisnis dalam satu sistem manajerial yang terintegrasi.

Oleh karena itu, ABB dipandang sebagai salah satu pendekatan penganggaran modern yang paling relevan dalam mendukung transformasi akuntansi manajemen di era digital dan persaingan bisnis global.

DAFTAR PUSTAKA

- Adamova, G. (2024). Using Activity Based Budgeting To Control Costs And Improve Business Process Efficiency. *Russian Journal of Management*.
- Botín, J., & Vergara, M. (2015). A cost management model for economic sustainability and continuous improvement of mining operations. *Resources Policy*, 46, 212-218.
- Hamdan, M., Chen, C., & Anshari, M. (2020). Decision Aid in Budgeting Systems for Small & Medium Enterprises. 2020 *International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)*, 253-257.
- Janíková, D. (2011). Drawing up a budget using the activity-based budgeting methodology through the simulation of processes. *Quality Innovation Prosperity*, 15(2), 18-30.
- Kannaiah, D. (2015). Activity Based Costing (ABC): Is It a Tool for Company to Achieve Competitive Advantage?. *International journal of economics and finance*, 7, 275.
- Nikodijević, M. (2021). Implications and challenges of using driver-based budgeting in contemporary business environment.
- Parindingan, F., Fathirah, D., Usman, A., & Mediaty, M. (2024). Implementation of Activity-Based Costing to Improve Profitability. *Asian Journal of Applied Business and Management*.
- Quesado, P., & Silva, R. (2021). Activity-Based Costing (ABC) and Its Implication for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.
- Sinaga, Y., & Hermawan, A. (2023). Increasing The Company's Profitability and Cost Efficiency Through The Implementation of Activity-Based Management, Value

Chain, and Pestel. *Akurasi : Jurnal Studi Akuntansi dan Keuangan*.

Sonjaya, Y. (2024). Exploring the Evolution of Budgeting Practices from Traditional to Technology. *Advances in Management & Financial Reporting*

TENTANG PENULIS



Vidiyanna Rizal Putri., SE.,M.Si.,CIBA., Ph.D

Akademisi di bidang Akuntansi keuangan dan perpajakan, dengan spesialisasi pada kriminologi keuangan, penghindaran pajak, transfer pricing, dan tata kelola perusahaan di Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.

Beliau meraih gelar Ph.D. dari UiTM Malaysia dan penerima Anugerah Penyelidik Cemerlang (APC) atas kontribusinya di bidang riset. Karya ilmiahnya telah dipublikasikan di berbagai jurnal bereputasi internasional, termasuk Scopus serta WOS-indexed journals. Selain berkarier sebagai akademisi, beliau juga aktif sebagai konsultan keuangan dan perpajakan, dengan pengalaman dalam proyek due diligence, valuasi, serta studi kelayakan investasi, serta berperan sebagai tenaga ahli ekonomi dalam penyusunan dan revisi kerangka regulasi nasional.



Novy Silvia Dewi, SE, MM, PhD, CCFA

Akademisi, konsultan, trainer dan asesor di bidang Akuntansi Keuangan, Akuntansi Manajemen dan Auditing, dengan spesialisasi pada bidang Kriminologi Keuangan, khususnya pada Kecurangan atas Laporan Keuangan pada Universitas Pembangunan

Jaya. Sertifikasi Profesi terkait *Fraud Audit Forensic* diperoleh dari BNSP RI. Menyelesaikan Pendidikan Doktorat pada Accounting Research Institute, Universiti Teknologi MARA, Malaysia pada Tahun 2025. Karya ilmiahnya telah dipublikasikan di berbagai jurnal bereputasi internasional, termasuk Scopus serta WOS-indexed journals. Mendapatkan *best paper* dalam *International Conference* dibidang *Financial Criminology* di Turkey. Menjadi tenaga ahli pada PT Surveyor Indonesia dalam bidang Akuntansi Keuangan dan audit dengan klien perusahaan

Multinasional Company dan juga sebagai tenaga ahli pada *Centre of Urban Study* Universitas Pembangunan Jaya. Selain itu aktif mengajar pelatihan Akuntansi Keuangan level manajer untuk perusahaan Tbk (baik pada industri Perbankan maupun non Perbankan).



Chara Tidespania Tubarad, S.E., M.Acc., Ph.D., Ak., CIBP., CA

Akademisi dan praktisi yang berfokus pada bidang akuntansi, keuangan syariah, tata kelola, dan pembangunan ekonomi daerah. Ia meraih gelar Ph.D. dari Accounting Research Institute, Universiti Teknologi MARA (UiTM),

Malaysia, serta saat ini mengabdikan sebagai dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Memiliki pengalaman strategis sebagai Tenaga Ahli Pemerintah serta konsultan pada berbagai proyek pemerintah dan BUMN yang berkaitan dengan studi kelayakan investasi, pengembangan kawasan ekonomi, dan perencanaan pembangunan. Di bidang ekonomi syariah, ia berperan aktif sebagai Wakil Ketua KDEKS Provinsi Lampung, Direktur Lembaga Ekonomi Syariah KADIN Lampung, dan penggerak berbagai program akselerasi bisnis syariah melalui HIPPI dan HIPKA.

BAB

10

IMPLEMENTASI & PEMELIHARAAN SISTEM AKUNTANSI ANGGARAN

**DR. D.Sc. Drs. Sunarno SastroAtmodjo, AP., B.II.Sc., B.Sc.,
S.E., S.H., S.T., S.AP., S.IP., S.Pd., S.Sos., S.Ikom, M.M., M.Si.,
C.JKP., C.CW., C.ED.**

A. Pendahuluan

Bab ini membawa kita dari pemahaman teoritis tentang anggaran dan analisis varians ke ranah praktis implementasi. Setelah memahami definisi, tujuan, jenis, siklus, serta konsep dasar anggaran dan bagaimana menganalisis penyimpangannya, langkah selanjutnya yang krusial adalah bagaimana semua konsep tersebut diwujudkan dalam sebuah sistem yang berfungsi. Bab ini akan mengupas tuntas aspek-aspek fundamental dalam merancang, mengimplementasikan, dan memelihara sistem akuntansi anggaran yang kokoh dan adaptif.

Urgensi pembahasan ini tidak dapat diremehkan. Di era digital saat ini, akuntansi anggaran bukan lagi sekadar kumpulan angka di atas kertas, melainkan sebuah sistem dinamis yang terintegrasi dengan seluruh operasional organisasi. Tanpa sistem yang terstruktur dengan baik, kebijakan dan prosedur yang jelas, serta pengendalian internal yang kuat, upaya penganggaran akan menjadi sia-sia. Organisasi akan kesulitan dalam memantau kinerja, mengidentifikasi penyimpangan secara dini, dan mengambil tindakan korektif yang tepat waktu.

Bab ini akan memulai dengan membahas desain sistem akuntansi anggaran, termasuk perumusan kebijakan dan prosedur yang menjadi tulang punggung operasional. Kemudian, kita akan mendalami bagaimana sistem anggaran dapat diintegrasikan secara mulus dengan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) yang lebih luas, serta modul-modul inti seperti General Ledger (GL), Accounts Payable (AP), dan Accounts Receivable (AR), dengan penekanan pada pentingnya kontrol akses untuk menjaga integritas data.

Aspek pengendalian internal akan menjadi fokus utama, mencakup otorisasi yang tepat, proses rekonsiliasi yang cermat, dan dokumentasi yang memadai, yang semuanya esensial untuk memastikan akurasi dan keandalan informasi anggaran. Selanjutnya, kita akan mengeksplorasi bagaimana data anggaran dikonversi menjadi informasi yang bermakna melalui pelaporan, dashboard, dan sistem monitoring kinerja yang memungkinkan manajemen untuk membuat keputusan berbasis data. Terakhir, bab ini akan membahas pentingnya evaluasi berkala, peran audit internal dalam memastikan kepatuhan dan efektivitas, serta proses perbaikan berkelanjutan untuk menjaga relevansi dan efisiensi sistem akuntansi anggaran dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Dengan demikian, bab ini membekali mahasiswa dengan pemahaman komprehensif tentang bagaimana teori anggaran diimplementasikan menjadi praktik yang efektif dan berkelanjutan.

B. Desain Sistem, Kebijakan, dan Prosedur Akuntansi Anggaran

Desain sistem akuntansi anggaran merupakan fondasi krusial dalam memastikan efektivitas proses perencanaan dan pengendalian keuangan organisasi. Sistem yang dirancang dengan baik akan memfasilitasi pengumpulan, pemrosesan, dan pelaporan informasi anggaran secara akurat dan tepat waktu. Proses desain ini tidak hanya melibatkan

aspek teknis perangkat lunak, tetapi juga perumusan kebijakan dan prosedur yang mengatur bagaimana anggaran disusun, dilaksanakan, dan dipantau.

1. Prinsip Desain Sistem Akuntansi Anggaran

Desain sistem akuntansi anggaran harus didasarkan pada beberapa prinsip utama untuk mencapai tujuan organisasi (Hansen & Mowen, 2015). Pertama, **relevansi**, yaitu sistem harus mampu menghasilkan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan manajerial di berbagai tingkatan. Kedua, **fleksibilitas**, sistem harus cukup adaptif untuk mengakomodasi perubahan lingkungan bisnis, strategi organisasi, atau metode penganggaran yang berbeda (misalnya, dari anggaran statis ke anggaran fleksibel). Ketiga, **efisiensi**, sistem harus dirancang untuk meminimalkan biaya operasional dan waktu yang dibutuhkan dalam proses penganggaran. Keempat, **kontrol**, sistem harus memiliki mekanisme kontrol internal yang memadai untuk menjaga integritas dan keamanan data anggaran. Kelima, **integrasi**, sistem harus mampu berintegrasi dengan sistem informasi lain dalam organisasi, seperti sistem akuntansi keuangan dan operasional.

2. Kebijakan Akuntansi Anggaran

Kebijakan akuntansi anggaran adalah seperangkat aturan dan pedoman formal yang ditetapkan oleh manajemen puncak untuk mengatur seluruh aspek penganggaran. Kebijakan ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang memastikan konsistensi, akuntabilitas, dan kepatuhan dalam proses penganggaran. Beberapa area kunci yang dicakup oleh kebijakan akuntansi anggaran meliputi:

- a. **Basis Akuntansi Anggaran:** Menentukan apakah anggaran akan disusun berdasarkan basis kas, akrual, atau kas menuju akrual. Pilihan ini memiliki implikasi

signifikan terhadap pengakuan pendapatan dan beban dalam anggaran.

- b. Metode Penyusunan Anggaran:** Menetapkan metode yang akan digunakan, seperti *incremental budgeting*, *zero-based budgeting (ZBB)*, *activity-based budgeting (ABB)*, atau *rolling budget*. Kebijakan ini harus menjelaskan kapan dan bagaimana setiap metode diterapkan.
- c. Otorisasi dan Persetujuan Anggaran:** Menentukan tingkatan manajemen yang memiliki wewenang untuk menyetujui anggaran pada berbagai tahap, mulai dari usulan hingga finalisasi.
- d. Revisi Anggaran:** Mengatur kondisi dan prosedur untuk melakukan revisi anggaran, termasuk batas toleransi variansi yang memerlukan peninjauan ulang anggaran.
- e. Pelaporan Kinerja Anggaran:** Menetapkan frekuensi, format, dan penerima laporan kinerja anggaran.

3. Prosedur Akuntansi Anggaran

Prosedur akuntansi anggaran adalah langkah-langkah operasional yang terperinci untuk melaksanakan kebijakan anggaran. Prosedur ini memastikan bahwa setiap aktivitas terkait anggaran dilakukan secara konsisten dan efisien. Contoh prosedur meliputi:

- a. Prosedur Penyusunan Anggaran:** Merinci langkah-langkah dari pengumpulan data historis, peramalan, penetapan asumsi, hingga kompilasi dan konsolidasi anggaran dari berbagai departemen.
- b. Prosedur Pelaksanaan Anggaran:** Mengatur bagaimana transaksi operasional dicatat dan dibandingkan dengan anggaran yang telah disetujui. Ini termasuk prosedur untuk otorisasi pengeluaran dan pencatatan pendapatan.

- c. **Prosedur Pemantauan dan Analisis Variansi:** Menjelaskan bagaimana data aktual dikumpulkan, dibandingkan dengan anggaran, variansi dihitung, dan analisis akar penyebab dilakukan.
- d. **Prosedur Pelaporan Anggaran:** Merinci proses pembuatan laporan kinerja anggaran, termasuk jadwal, format, dan distribusi laporan kepada pihak yang berkepentingan.

C. Integrasi dengan ERP, Modul GL-AP-AR, dan Kontrol Akses

Di era modern, sistem akuntansi anggaran jarang berdiri sendiri. Integrasi dengan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) menjadi kunci untuk mencapai efisiensi operasional, akurasi data, dan visibilitas informasi yang komprehensif (Laudon & Laudon, 2018). ERP adalah sistem perangkat lunak yang mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis, termasuk keuangan, sumber daya manusia, manufaktur, rantai pasok, dan layanan.

1. Integrasi dengan Sistem ERP

Integrasi sistem akuntansi anggaran dengan ERP memungkinkan aliran data yang mulus antara fungsi penganggaran dan operasional lainnya. Ketika anggaran terintegrasi dengan ERP, data aktual dari transaksi operasional secara otomatis dapat dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Misalnya, ketika pesanan pembelian dibuat, sistem dapat memeriksa ketersediaan anggaran sebelum otorisasi. Manfaat integrasi ini meliputi:

- a. **Peningkatan Akurasi Data:** Mengurangi entri data ganda dan potensi kesalahan manusia.
- b. **Visibilitas Real-time:** Manajemen dapat mengakses informasi kinerja anggaran secara *real-time*, memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat.

- c. **Efisiensi Operasional:** Mengotomatisasi banyak proses manual yang terkait dengan penganggaran dan pelaporan.
- d. **Konsistensi Informasi:** Memastikan bahwa semua departemen menggunakan data yang sama dan konsisten.

2. Integrasi dengan Modul GL-AP-AR

Integrasi sistem anggaran dengan modul-modul inti dalam ERP sangat penting:

- a. **General Ledger (GL):** Modul GL adalah jantung dari sistem akuntansi keuangan. Integrasi anggaran dengan GL memungkinkan perbandingan langsung antara akun-akun anggaran dan akun-akun aktual di GL. Setiap transaksi yang dicatat di GL (misalnya, pengeluaran atau pendapatan) secara otomatis dapat diperbarui dan dibandingkan dengan saldo anggaran yang relevan. Ini memfasilitasi pelaporan kinerja anggaran yang akurat dan *real-time*.
- b. **Accounts Payable (AP):** Modul AP mengelola semua kewajiban pembayaran kepada pemasok. Integrasi dengan anggaran memungkinkan sistem untuk memeriksa ketersediaan dana anggaran sebelum faktur pemasok dibayar. Ini membantu mencegah pengeluaran berlebih dan memastikan kepatuhan terhadap anggaran yang telah disetujui. Misalnya, ketika sebuah faktur diterima, sistem dapat memverifikasi apakah ada alokasi anggaran yang cukup untuk kategori pengeluaran tersebut sebelum pembayaran diproses.
- c. **Accounts Receivable (AR):** Modul AR mengelola piutang dari pelanggan. Meskipun anggaran lebih fokus pada pengeluaran, integrasi dengan AR penting untuk memantau proyeksi pendapatan. Data dari AR dapat digunakan untuk membandingkan pendapatan

aktual dengan proyeksi pendapatan dalam anggaran, membantu manajemen mengidentifikasi penyimpangan dan mengambil tindakan korektif jika pendapatan lebih rendah dari yang dianggarkan.

3. Kontrol Akses

Kontrol akses adalah komponen vital dalam menjaga integritas dan keamanan sistem akuntansi anggaran yang terintegrasi. Ini melibatkan pembatasan siapa yang dapat mengakses, memodifikasi, atau melihat data anggaran dan transaksi terkait.

- a. Peran Berbasis Pengguna (Role-Based Access Control - RBAC):** Sistem harus menerapkan RBAC, di mana hak akses diberikan berdasarkan peran atau fungsi pengguna dalam organisasi. Misalnya, manajer departemen mungkin memiliki akses untuk melihat dan mengusulkan anggaran departemennya, tetapi hanya manajer keuangan yang memiliki wewenang untuk menyetujui anggaran akhir.
- b. Pemisahan Tugas (Segregation of Duties - SoD):** Kontrol akses harus mendukung prinsip SoD untuk mencegah penipuan dan kesalahan. Misalnya, individu yang bertanggung jawab untuk mengusulkan anggaran tidak boleh menjadi orang yang sama yang menyetujui pengeluaran berdasarkan anggaran tersebut.
- c. Audit Trail:** Sistem harus mencatat setiap aktivitas pengguna, termasuk siapa yang mengakses data, kapan, dan perubahan apa yang dilakukan. Audit trail ini penting untuk tujuan akuntabilitas dan investigasi jika terjadi anomali.

D. Pengendalian Internal: Otorisasi, Rekonsiliasi, dan Dokumentasi

Pengendalian internal adalah serangkaian kebijakan dan prosedur yang dirancang untuk melindungi aset organisasi, memastikan akurasi dan keandalan data akuntansi, mendorong efisiensi operasional, dan memastikan kepatuhan terhadap kebijakan manajemen (COSO, 2013). Dalam konteks sistem akuntansi anggaran, pengendalian internal sangat penting untuk memastikan bahwa anggaran digunakan secara efektif dan efisien.

1. Otorisasi

Otorisasi adalah persetujuan resmi untuk melakukan suatu tindakan atau transaksi. Dalam sistem akuntansi anggaran, otorisasi memastikan bahwa semua pengeluaran dan komitmen keuangan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui.

- a. Otorisasi Anggaran:** Proses persetujuan anggaran itu sendiri, mulai dari usulan departemen hingga persetujuan akhir oleh manajemen puncak atau dewan direksi. Setiap tingkatan otorisasi harus jelas dan terdokumentasi.
- b. Otorisasi Pengeluaran:** Setiap pengeluaran atau komitmen yang dilakukan harus diotorisasi oleh individu yang berwenang dan diverifikasi terhadap ketersediaan anggaran. Misalnya, permintaan pembelian (PR) atau pesanan pembelian (PO) harus melewati proses otorisasi yang memverifikasi alokasi anggaran sebelum disetujui.
- c. Otorisasi Revisi Anggaran:** Setiap perubahan atau revisi anggaran harus melalui proses otorisasi yang sama ketatnya dengan otorisasi anggaran awal. Ini mencegah perubahan anggaran yang tidak sah atau tidak beralasan.

2. Rekonsiliasi

Rekonsiliasi adalah proses membandingkan dua set catatan yang berbeda untuk memastikan bahwa mereka cocok dan mengidentifikasi serta menjelaskan setiap perbedaan. Dalam akuntansi anggaran, rekonsiliasi sangat penting untuk menjaga akurasi data.

- a. **Rekonsiliasi Anggaran vs. Aktual:** Secara berkala, saldo anggaran harus direkonsiliasi dengan data pengeluaran dan pendapatan aktual dari sistem akuntansi keuangan (GL, AP, AR). Ini membantu mengidentifikasi variansi, kesalahan pencatatan, atau transaksi yang tidak sesuai anggaran.
- b. **Rekonsiliasi Antar-Departemen:** Jika anggaran disusun secara terdesentralisasi, rekonsiliasi antar-departemen atau antar-pusat biaya dapat diperlukan untuk memastikan konsistensi dan menghindari duplikasi atau kelalaian.
- c. **Rekonsiliasi dengan Sumber Eksternal:** Dalam beberapa kasus, data anggaran mungkin perlu direkonsiliasi dengan laporan dari pihak eksternal, seperti laporan bank untuk anggaran kas atau laporan proyek dari kontraktor.

3. Dokumentasi

Dokumentasi yang memadai adalah tulang punggung pengendalian internal yang efektif. Ini memberikan bukti tertulis tentang transaksi, otorisasi, dan prosedur yang telah diikuti.

- a. **Dokumentasi Kebijakan dan Prosedur:** Semua kebijakan dan prosedur akuntansi anggaran harus didokumentasikan secara jelas dan komprehensif. Ini memastikan bahwa semua pihak memahami peran dan tanggung jawab mereka.

- b. **Dokumentasi Transaksi Anggaran:** Setiap transaksi yang memengaruhi anggaran (misalnya, permintaan anggaran, persetujuan, revisi, pengeluaran) harus didokumentasikan dengan baik. Ini termasuk formulir otorisasi, faktur, tanda terima, dan jurnal akuntansi.
- c. **Dokumentasi Rekonsiliasi:** Hasil dari setiap proses rekonsiliasi harus didokumentasikan, termasuk penjelasan untuk setiap perbedaan yang ditemukan dan tindakan korektif yang diambil.
- d. **Penyimpanan Dokumen:** Dokumen-dokumen ini harus disimpan dengan aman dan mudah diakses untuk tujuan audit dan referensi di masa mendatang.

E. Pelaporan, Dashboard, dan Monitoring Kinerja Anggaran

Informasi anggaran yang akurat dan relevan tidak akan berguna tanpa mekanisme pelaporan dan monitoring yang efektif. Pelaporan kinerja anggaran adalah proses mengkomunikasikan hasil perbandingan antara kinerja aktual dan kinerja yang dianggarkan kepada pihak yang berkepentingan (Horngren et al., 2012).

1. Pelaporan Kinerja Anggaran

Laporan kinerja anggaran dirancang untuk memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana organisasi atau departemen telah berkinerja dibandingkan dengan target yang ditetapkan.

a. Jenis Laporan:

- 1) **Laporan Variansi:** Menunjukkan perbedaan antara angka aktual dan anggaran untuk setiap item pendapatan dan biaya. Laporan ini seringkali menyertakan analisis variansi yang lebih mendalam (misalnya, variansi harga, kuantitas).
- 2) **Laporan Anggaran Fleksibel:** Membandingkan hasil aktual dengan anggaran yang disesuaikan untuk tingkat aktivitas aktual, bukan tingkat aktivitas yang dianggarkan. Ini memberikan

gambaran yang lebih akurat tentang efisiensi operasional.

- 3) **Laporan Anggaran Kas:** Membandingkan arus kas aktual dengan proyeksi arus kas dalam anggaran, membantu manajemen mengelola likuiditas.
 - 4) **Laporan Anggaran Modal:** Melacak pengeluaran aktual untuk proyek investasi modal dibandingkan dengan anggaran yang disetujui.
- b. **Frekuensi Pelaporan:** Laporan dapat dibuat secara mingguan, bulanan, kuartalan, atau tahunan, tergantung pada kebutuhan manajemen dan sifat informasi yang dilaporkan.
- c. **Format Laporan:** Laporan harus disajikan dalam format yang jelas, ringkas, dan mudah dipahami, seringkali menggunakan tabel, grafik, dan narasi penjelasan.

2. Dashboard Kinerja Anggaran

Dashboard kinerja anggaran adalah alat visual interaktif yang menyajikan metrik kinerja kunci (Key Performance Indicators - KPIs) terkait anggaran dalam satu tampilan yang mudah dicerna. Dashboard memungkinkan manajemen untuk dengan cepat memahami status kinerja anggaran dan mengidentifikasi area yang memerlukan perhatian.

a. Fitur Dashboard:

- 1) **Visualisasi Data:** Menggunakan grafik batang, grafik garis, diagram lingkaran, dan indikator warna (misalnya, hijau untuk sesuai anggaran, merah untuk melebihi anggaran) untuk menyajikan data secara intuitif.
- 2) **KPIs Anggaran:** Menampilkan metrik penting seperti persentase penggunaan anggaran, variansi kumulatif, proyeksi akhir tahun, dan rasio efisiensi biaya.

3) **Drill-down Capability:** Memungkinkan pengguna untuk mengklik elemen tertentu pada dashboard untuk melihat detail yang lebih mendalam, misalnya, dari variansi departemen ke variansi akun tertentu.

4) **Real-time Data:** Idealnya, dashboard harus diperbarui secara *real-time* atau mendekati *real-time* untuk memberikan informasi terkini.

b. **Manfaat Dashboard:** Mempercepat pengambilan keputusan, meningkatkan akuntabilitas, dan memfasilitasi komunikasi kinerja anggaran di seluruh organisasi.

3. Monitoring Kinerja Anggaran

Monitoring kinerja anggaran adalah proses berkelanjutan untuk melacak, menganalisis, dan mengevaluasi kinerja aktual terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Ini adalah fungsi manajemen yang proaktif untuk memastikan bahwa organisasi tetap berada di jalur yang benar untuk mencapai tujuan keuangannya.

a. Mekanisme Monitoring:

1) **Pertemuan Tinjauan Anggaran:** Rapat rutin antara manajer departemen dan manajemen senior untuk meninjau kinerja anggaran, membahas variansi, dan merencanakan tindakan korektif.

2) **Sistem Peringatan Dini (Early Warning System):** Sistem otomatis yang memberikan notifikasi kepada manajer ketika variansi anggaran melebihi batas toleransi yang telah ditetapkan.

3) **Analisis Tren:** Memantau tren kinerja anggaran dari waktu ke waktu untuk mengidentifikasi pola dan memprediksi hasil di masa depan.

b. **Tindakan Korektif:** Berdasarkan hasil monitoring, manajemen harus siap untuk mengambil tindakan korektif, seperti menyesuaikan pengeluaran, mencari

sumber pendapatan baru, atau merevisi anggaran jika diperlukan.

F. Evaluasi, Audit Internal, dan Perbaikan Berkelanjutan

Sistem akuntansi anggaran bukanlah entitas statis; ia harus terus-menerus dievaluasi dan diperbaiki untuk menjaga relevansi dan efektivitasnya. Proses evaluasi, audit internal, dan perbaikan berkelanjutan memastikan bahwa sistem anggaran tetap adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis dan mendukung tujuan strategis organisasi.

1. Evaluasi Sistem Akuntansi Anggaran

Evaluasi sistem akuntansi anggaran adalah penilaian sistematis terhadap efektivitas dan efisiensi sistem dalam mencapai tujuannya. Evaluasi ini harus dilakukan secara berkala dan komprehensif.

a. Aspek yang Dievaluasi:

- 1) Akurasi dan Keandalan Data:** Apakah informasi anggaran yang dihasilkan akurat dan dapat diandalkan?
- 2) Relevansi Informasi:** Apakah laporan dan dashboard memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan?
- 3) Efisiensi Proses:** Apakah proses penyusunan, pelaksanaan, dan pelaporan anggaran dilakukan secara efisien?
- 4) Kepatuhan:** Apakah sistem dan proses mematuhi kebijakan internal dan peraturan eksternal?
- 5) Kepuasan Pengguna:** Apakah pengguna sistem (manajer departemen, manajemen senior) merasa terbantu oleh sistem anggaran?

b. Metode Evaluasi: Dapat melibatkan survei pengguna, wawancara, analisis data kinerja, dan perbandingan dengan praktik terbaik industri.

2. Audit Internal

Audit internal memainkan peran krusial dalam memastikan integritas dan efektivitas sistem akuntansi anggaran. Auditor internal adalah profesional independen yang mengevaluasi kecukupan dan efektivitas pengendalian internal, manajemen risiko, dan proses tata kelola organisasi (IIA, 2017).

a. Tujuan Audit Internal Anggaran:

- 1) **Memverifikasi Kepatuhan:** Memastikan bahwa proses penganggaran mematuhi kebijakan internal, prosedur, dan peraturan yang berlaku.
- 2) **Menilai Efektivitas Pengendalian:** Mengevaluasi apakah pengendalian internal yang ada (otorisasi, rekonsiliasi, dokumentasi) berfungsi sebagaimana mestinya untuk mencegah kesalahan dan penipuan.
- 3) **Mengidentifikasi Risiko:** Mengidentifikasi potensi risiko yang terkait dengan proses penganggaran, seperti risiko pengeluaran berlebih, penyalahgunaan dana, atau kesalahan pelaporan.
- 4) **Memberikan Rekomendasi:** Memberikan rekomendasi kepada manajemen untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan keandalan sistem akuntansi anggaran.

b. **Lingkup Audit:** Audit internal dapat mencakup seluruh siklus penganggaran, mulai dari penyusunan, persetujuan, pelaksanaan, hingga pelaporan dan analisis variansi.

3. Perbaikan Berkelanjutan (Continuous Improvement)

Perbaikan berkelanjutan adalah filosofi manajemen yang berfokus pada peningkatan proses, produk, atau layanan secara terus-menerus. Dalam konteks sistem akuntansi anggaran, ini berarti secara proaktif mencari cara untuk membuat sistem lebih baik, lebih efisien, dan lebih responsif.

- a. **Siklus Perbaikan Berkelanjutan:** Seringkali mengikuti model Plan-Do-Check-Act (PDCA):
- 1) **Plan (Rencanakan):** Mengidentifikasi area untuk perbaikan berdasarkan hasil evaluasi dan audit internal. Menetapkan tujuan perbaikan dan merencanakan tindakan yang akan diambil.
 - 2) **Do (Lakukan):** Menerapkan perubahan atau perbaikan yang direncanakan pada sistem atau proses anggaran.
 - 3) **Check (Periksa):** Memantau dan mengevaluasi dampak dari perubahan yang diterapkan. Apakah perbaikan mencapai tujuan yang diinginkan?
 - 4) **Act (Tindaklanjuti):** Jika perbaikan berhasil, standarisasi proses baru. Jika tidak, ulangi siklus dengan penyesuaian.
- b. **Sumber Ide Perbaikan:** Ide perbaikan dapat berasal dari umpan balik pengguna, hasil audit internal, analisis variansi yang berulang, perubahan teknologi, atau praktik terbaik industri. Misalnya, jika audit internal menemukan bahwa proses otorisasi pengeluaran terlalu lambat, perbaikan berkelanjutan mungkin melibatkan otomatisasi proses otorisasi melalui sistem ERP.

Dengan menerapkan evaluasi yang sistematis, audit internal yang independen, dan komitmen terhadap perbaikan berkelanjutan, organisasi dapat memastikan bahwa sistem akuntansi anggaran mereka tetap menjadi alat yang kuat untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan strategis.

G. Rangkuman

Pembahasan mengenai desain sistem, kebijakan, dan prosedur akuntansi anggaran, serta integrasinya dengan sistem modern dan pengendalian internal, menyoroti

pentingnya kerangka kerja yang komprehensif untuk manajemen keuangan yang efektif. Berikut adalah rangkuman poin-poin kunci:

1. **Desain Sistem Akuntansi Anggaran:** Fondasi efektivitas perencanaan dan pengendalian keuangan, didasarkan pada prinsip relevansi, fleksibilitas, efisiensi, kontrol, dan integrasi untuk menghasilkan informasi yang akurat dan tepat waktu.
2. **Kebijakan Akuntansi Anggaran:** Aturan formal yang mengatur seluruh aspek penganggaran, mencakup basis akuntansi, metode penyusunan, otorisasi, revisi, dan pelaporan kinerja, memastikan konsistensi dan akuntabilitas.
3. **Prosedur Akuntansi Anggaran:** Langkah-langkah operasional terperinci untuk melaksanakan kebijakan, meliputi penyusunan, pelaksanaan, pemantauan variansi, dan pelaporan, menjamin konsistensi dan efisiensi.
4. **Integrasi dengan Sistem ERP:** Kunci efisiensi operasional dan akurasi data, memungkinkan aliran data mulus antara penganggaran dan fungsi operasional lainnya, meningkatkan visibilitas *real-time* dan konsistensi informasi.
5. **Integrasi dengan Modul GL-AP-AR:** Penting untuk perbandingan langsung antara anggaran dan data aktual di General Ledger, verifikasi ketersediaan dana di Accounts Payable, dan pemantauan proyeksi pendapatan di Accounts Receivable.
6. **Kontrol Akses:** Vital untuk menjaga integritas dan keamanan sistem, melalui peran berbasis pengguna (RBAC), pemisahan tugas (SoD), dan *audit trail* untuk akuntabilitas.
7. **Pengendalian Internal:** Serangkaian kebijakan dan prosedur untuk melindungi aset dan memastikan keandalan data, meliputi otorisasi anggaran dan

pengeluaran, rekonsiliasi anggaran vs. aktual, serta dokumentasi kebijakan, prosedur, dan transaksi.

8. **Pelaporan Kinerja Anggaran:** Mengkomunikasikan perbandingan kinerja aktual dan anggaran melalui berbagai jenis laporan (variansi, fleksibel, kas, modal) dengan frekuensi dan format yang sesuai.
9. **Dashboard Kinerja Anggaran:** Alat visual interaktif yang menyajikan metrik kinerja kunci (KPIs) secara intuitif, dengan visualisasi data, kemampuan *drill-down*, dan data *real-time* untuk pengambilan keputusan cepat.
10. **Monitoring Kinerja Anggaran:** Proses berkelanjutan untuk melacak, menganalisis, dan mengevaluasi kinerja, melalui pertemuan tinjauan, sistem peringatan dini, dan analisis tren, diikuti dengan tindakan korektif.
11. **Evaluasi Sistem Akuntansi Anggaran:** Penilaian sistematis terhadap efektivitas dan efisiensi sistem dalam mencapai tujuannya, mencakup akurasi, relevansi, efisiensi proses, kepatuhan, dan kepuasan pengguna.
12. **Audit Internal:** Peran krusial dalam memverifikasi kepatuhan, menilai efektivitas pengendalian, mengidentifikasi risiko, dan memberikan rekomendasi untuk perbaikan sistem anggaran.
13. **Perbaikan Berkelanjutan:** Filosofi manajemen untuk terus meningkatkan proses anggaran, mengikuti siklus Plan-Do-Check-Act (PDCA), dengan ide perbaikan dari umpan balik pengguna, audit, dan perubahan teknologi.

DAFTAR PUSTAKA

- Acharya, V. V., Richardson, M., Van Nieuwerburgh, S., & White, L. J. (2010). *Restoring financial stability: How to repair a failed system*. John Wiley & Sons.
- AICPA. (2014). *Code of Professional Conduct*. American Institute of Certified Public Accountants.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management Control Systems* (12th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Bastian, I. (2014). *Akuntansi Sektor Publik: Suatu Pengantar* (3rd ed.). Erlangga.
- Dechow, P. M., Ge, W., & Schrand, C. M. (2010). Understanding earnings quality: A review of the proxies, their determinants and their consequences. *Journal of Accounting and Economics*, 50(2-3), 344-401.
- Deloitte. (2018). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*.
- Deloitte. (2020). *Robotic Process Automation in Financial Services: A New Era of Efficiency*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *IFRS in Focus: IFRS 9 Financial Instruments*. Deloitte Global.
- Drury, C. (2004). *Management and Cost Accounting* (6th ed.). Thomson Learning.
- Drury, C. (2013). *Management and Cost Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Drury, C. (2018). *Management and Cost Accounting* (10th ed.). Cengage Learning.
- EY. (2016). *IFRS 9 Financial Instruments: Expected Credit Loss*.
- EY. (2023). *Applying IFRS: Financial Instruments*. Ernst & Young Global Limited.

- Fabozzi, F. J., Modigliani, F., Jones, F. J., & Ferri, M. G. (2019). *Foundations of Financial Markets and Institutions*. Pearson Education.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2018). *Managerial Accounting* (16th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting* (8th ed.). Thomson South-Western.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2015). *Managerial Accounting* (9th ed.). Cengage Learning.
- Horngrén, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2012). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis* (14th ed.). Pearson Education.
- IAI. (2013). *Standar Profesional Akuntan Publik (SPAP)*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IAI. (2020). *Kode Etik Profesi Akuntan Publik*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- IFAC. (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) and Government Financial Reporting*. International Federation of Accountants.
- IFRS Foundation. (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2023). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK)*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 14: Persediaan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 16: Aset Tetap*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 19: Aset Tidak Berwujud*. Jakarta: IAI.

- Ikatan Akuntan Indonesia. (2017). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 71: Instrumen Keuangan*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2018). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 2: Laporan Arus Kas*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 15: Investasi pada Entitas Asosiasi dan Ventura Bersama*. Jakarta: IAI.
- Ikatan Akuntan Indonesia. (2019). *Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) 65: Laporan Keuangan Konsolidasian*. Jakarta: IAI.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2011). *IFRS 13 Fair Value Measurement*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2014). *IFRS 9 Financial Instruments*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2016). *IFRS 7 Financial Instruments: Disclosures*. London: IFRS Foundation.
- International Accounting Standards Board (IASB). (2018). *Conceptual Framework for Financial Reporting*. London: IFRS Foundation.
- International Federation of Accountants (IFAC). (2014). *International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) Handbook*. New York: IFAC.
- International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB). (2014). *Conceptual Framework for General Purpose Financial Reporting by Public Sector Entities*. IFAC.
- Kaplan, R. S., & Atkinson, A. A. (1998). *Advanced Management Accounting* (3rd ed.). Prentice Hall.

- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2019). *Peraturan Menteri Keuangan tentang Pedoman Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah*.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate Accounting* (17th ed.). John Wiley & Sons.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2022). *Intermediate Accounting* (18th ed.). John Wiley & Sons.
- Maher, M. W., Stickney, C. P., & Weil, R. L. (2010). *Managerial Accounting: An Introduction to Concepts, Methods, and Uses* (10th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mardiasmo. (2009). *Akuntansi Sektor Publik*. Andi Offset.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik* (Edisi Terbaru). Penerbit Andi.
- Mardiasmo. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi.
- Pemerintah Republik Indonesia. (2010). *Peraturan Pemerintah Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan*. Jakarta: Sekretariat Negara.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 71 Tahun 2010 tentang Standar Akuntansi Pemerintahan.
- PSAK 1: Penyajian Laporan Keuangan. (2023). Ikatan Akuntan Indonesia.
- PSAK 71. (2017). *Instrumen Keuangan*. Ikatan Akuntan Indonesia.
- Scott, W. R. (2015). *Financial Accounting Theory* (7th ed.). Pearson Education.
- Standar Akuntansi Pemerintahan (PSAP) 01. (2010). *Penyajian Laporan Keuangan*. Jakarta: Komite Standar Akuntansi Pemerintahan.

TENTANG PENULIS



Sunarno SastroAtmodjo

Lahir di Sragen Jawa Tengah

Pendidikan dan gelar yang pernah ditempuh/didapat: SR Modjoranu Sambi Sambirejo Sragen, SMP Saverius II Sragen, SMAN III Surakarta & SMA Tunas Djaja Surakarta, Sarjana Muda (Bacaloreat II) Geologi UP Yogyakarta, Diploma BPA UGM Yogyakarta, Fakultas Geografi UGM Yogyakarta, Sarjana Muda (Bacaloreat) Biologi UGM, Sarjana Biologi UGM Yogyakarta, Deploma Ahli Pratama Pengelolaan Lingkungan FMIPA UT Jakarta, Magister Biologi FMIPA UI Depok, Program Doktor PKLH UNJ Jakarta, Sarjana Administrasi Negara/Publik FISIP UT Jakarta, Sarjana Ilmu Pemerintahan FISIP UT Jakarta, Sarjana Sosiologi FISIP UT Jakarta, *Magister of Science in Geografi_UIPM Malaysia*, Sarjana Ekonomi Manajemen FEKON UT Jakarta, *Doctor of Philosophy in Ecology_UIPM Malaysia*, *Magister of Management_UIPM Malaysia*, Sarjana Teknik Perencanaan Wilayah dan Kota FMIPA UT Jakarta, Sarjana Ilmu Komunikasi FISIP UT Jakarta, *Honorary Doctorate in Tourism Resources_UIPM*, *Doctor of Science by Outcome Basic Education in Remediation and Preservation of Cultural Heritage Objects_UIPM Malaysia*, Sarjana Hukum FHISIP UT Jakarta, Sarjana Pendidikan PPKn FKIP UT Jakarta.

Pernah bekerja di Ditjen Geologi Pertambangan Dep ESDM, Litbang Kehutanan Deptan, Ditjen Perikanan Deptan, Litbang Deptrans, Ditjen Kebudayaan Depdikbud, Deputi Destinasi Pariwisata Depbudpar.

Pernah sebagai nara sumber dalam $\pm$ 40 seminar/lokakarya/workshop/diskusi pada Sektor Pariwisata, serta sebagai penulis dalam $\pm$ 40 tulisan di Bidang Pelestarian Kebudayaan. Pada tiga tahun terakhir, telah menulis 40-an buku di beberapa penerbit, dengan bidang keilmuan: Manajemen, Akuntansi, Administrasi Negara, Sosiologi, Hukum, Teknik

Kimia Industri, Biologi, Geografi, PPKn, Mata Kuliah Dasar Umum, Pariwisata, Museologi, Konservasi Benda Budaya, serta beberapa lainnya. Selain itu juga menjadi Editor Buku di bidang keilmuan: Manajemen, Akuntansi, Sosiologi, Administrasi Negara, Hukum, Komunikasi, Teknik Kimia Industri, Pendidikan dan Kebudayaan, Sains dan Teknologi, serta beberapa lainnya.

Mengajar $\pm$ 40 Mata Kuliah/Pelajaran di Bidang/Prodi/Laboratorium: Biologi, Pariwisata, Teknik Kimia Industri, Manajemen, Administrasi Negara, MICE, Geografi, Sejarah, PPKn,; di Fakultas Biologi UGM, Yayasan Penabur, Yayasan Strada, Yayasan PSKD, AKPAR Krisanti Mandiri, STP Sahid, PNJ (Poltek UI), Teknik Kimia Industri STMI Deperind RI, STIE YPBI, STIE Pelita Bangsa, STIMA IMMI, STIAKIN, Yayasan Galatia, Yayasan PAB XIV Bekasi, Universitas Terbuka UPBJJ Jakarta.

Belakangan terlibat sebagai Direktur CV Aneka Karya, Ketua Yayasan Aneka Satya, Pemimpin Umum Media Online Pelangi Indonesia, Ketua Dewan Pakar Yayasan KKI, Ketua Dewan Pelindung PDHI, Ketua Umum Forum Komunikasi Konservasi, Ketua Umum IKKI. Pengurus IKA-UT Pusat, Korwil Bekasi IKA-UT Jakarta, Pengurus Pusat Persatuan Wartawan Pewarna Indonesia, Ketua Umum IPJERI, serta Ketua Umum IDGRI.

Pada tahun-tahun terakhir, menjadi editor di beberapa penerbit, yaitu Media Sains Indonesia Bandung, Pustaka Learning Center Malang, Insan Cendekia Mandiri Solok, Barcode Makassar, Eurika Media Aksara Purbalingga, Letrasi Nusantara Malang, Penerbit Mitra Ilmu Makassar, Widya Sari Salatiga, Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim Solok, YPISM Banten, PT. Masagena Mandiri Medika Makassar, Get Press Padang, Echa Progress dll. Tulisan yang telah diterbitkan meliputi bidang Manajemen, Administasi Negara, Sosiologi, Komunikasi, Hukum, Pariwisata, Teknik Kimia Industri, Pendidikan Kewarganegaraan, Konservasi Benda Cagar

Budaya, Museologi, Teknologi Pengawetan Kayu, dll. Buku-buku yang berhasil diterbitkan pada empat tahun terakhir berjumlah lebih dari 150 buah.