

**TUGAS AKHIR**

**ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA**

**PT. TOYOTA MOTOR MANUFACTURING INDONESIA**

**HEAD OFFICE**

Diajukan Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat dalam Penyelesaian  
Program Studi Diploma IV Administrasi Bisnis Otomotif  
Politeknik STMI Jakarta



**Oleh :**

Kayla Arumdhani

NIM : 1715039

**Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik STMI**

**Jakarta**

**2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**JUDUL TUGAS AKHIR:**

**“ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA  
PT TOYOTA MOTOR MANUFACTURING INDONESIA  
HEAD OFFICE”**

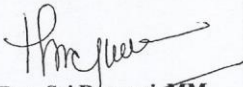
**DISUSUN OLEH:**

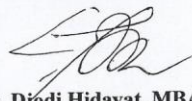
Nama : Kayla Arumdhani  
Nim : 1715039  
Program Studi : Administrasi Bisnis Otomotif

Telah Diperiksa dan Disetujui Untuk Diajukan  
dan Dipertahankan Dalam Tugas Akhir  
Politeknik STMI Jakarta

Jakarta, 07 Agustus 2019

Menyetujui,  
Dosen Pembimbing

  
**Dra. Sri Daryuni, MM**  
NIP: 195406291982032003

  
**Ir. Djodi Hidayat, MBA**  
NIP: 195907081984031001

POLITEKNIK STMI JAKARTA  
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN RI  
TAHUN 2019

**LEMBAR PENGESAHAN**

JUDUL TUGAS AKHIR

**"ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT TOYOTA MOTOR  
MANUFACTURING INDONESIA HEAD OFFICE"**

DISUSUN OLEH:

NAMA : KAYLA ARUMDHANI  
NIM : 1715039  
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI BISNIS OTOMOTIF

Telah Diuji oleh Tim Penguji Tugas Akhir Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif  
Politeknik STMI Jakarta pada Hari Rabu Tanggal 11 September 2019

Jakarta, 11 September 2019

**Menyetujui,**

Penguji 1,



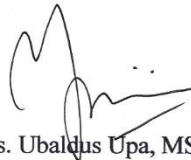
(Drs. Mulyono, MM)

Penguji 3,



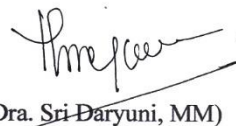
(Drs. Achmad Zawawi, MA, MM)

Penguji 2,



(Drs. Ubaldus Upa, MSc)

Penguji 4



(Dra. Sri Daryuni, MM)

**POLITEKNIK STMI JAKARTA  
KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN R.I  
JAKARTA  
2019**

### LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Kayla Arumdhani

NIM : 1715039

Berstatus sebagai mahasiswa jurusan Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif di POLITEKNIK STMI, dengan ini menyatakan bahwa hasil karya Tugas Akhir yang telah saya buat dengan judul **“ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT TOYOTA MOTOR MANUFACTURING INDONESIA HEAD OFFICE”**.

- **Dibuat** dan diselesaikan sendiri dengan menggunakan literatur hasil kuliah, survei lapangan, assistensi dengan dosen pembimbing, serta buku-buku maupun jurnal-jurnal ilmiah yang menjadi bahan acuan yang tertera dalam referensi pada Tugas Akhir ini.
- **Bukan** merupakan hasil duplikasi karya tulis yang sudah dipublikasikan atau yang pernah dipakai sebelumnya untuk mendapatkan gelar sarjana di Universitas/Perguruan Tinggi lain, kecuali yang telah disebutkan sumbernya dan dicantumkan pada referensi karya Tugas Akhir ini.
- **Bukan** merupakan karya tulis hasil terjemahan dari kumpulan buku atau judul acuan yang tertera dalam referensi pada karya Tugas Akhir ini.

Jika terbukti saya tidak memenuhi apa yang telah saya nyatakan di atas, maka saya bersedia menerima sanksi atas apa yang telah saya lakukan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Jakarta, 07 Agustus 2019  
Yang Membuat Pernyataan



Kayla Arumdhani



Kementerian  
Perindustrian  
REPUBLIK INDONESIA

BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA INDUSTRI

**POLITEKNIK STMI JAKARTA**

Jl. Letjen Suprpto No. 26 Cempaka Putih, Jakarta 10510

Telp: (021) 42886064 Fax: (021) 42888206

www.stmi.ac.id

**LEMBAR BIMBINGAN PENYUSUNAN LAPORAN TA**

Nama : Kabla Arumdhani  
 NIM : 1715039  
 Judul TA : Analisis Pengerdahan Biaya Operasional Pada PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia Head office  
 Pembimbing : Dra. Sri Darwani, MM

Tanggal	Bab	Keterangan	Paraf
25 Mei 19	Bab I	bimbingan bab I	Y
11 Jun 19	I	revisi	Y
18 Jun 19	II	bimbingan bab II	Y
2 Juli 19	II	revisi	Y
23 Juli 19	III	bimbingan bab III	Y
20 Juli 19	IV	bimbingan bab IV	Y
30 Juli 19	IV	revisi	Y
8 Ags 19	V	bimbingan bab V	Y
9 Ags 19	V	revisi	Y
10 Ags 19	VI	bimbingan bab VI	Y

Mengetahui,  
Ka Prodi Administrasi Bisnis Otomotif

Yulius Jatmiko  
NIP: 19860726201021001

Pembimbing

Dra. Sri Darwani, MM  
NIP: 195406291982032003

## KATA PENGANTAR

Kita panjatkan puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayat-Nya kepada penulis dan berkat kuasa-Nya pula Tugas Akhir ini dapat diselesaikan.

Tugas Akhir (TA) ini di susun untuk memenuhi salah satu syarat untuk mendapatkan Gelar Sarjana Terapan Administrasi Bisnis Otomoti, Program Studi D4 Administrasi Bisnis Otomotif, Politeknik STMI Jakarta.

Dalam penulisan Tugas Akhir ini, penulis banyak memperoleh bantuan dan kerja sama yang baik dari berbagai pihak. Serta bimbingan dan dukungan oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

Kedua orangtua tercinta, Bapak Dedy Hidayat dan Ibu Herlina Iriani yang selalu mendoakan kelancaran hidup dan memotivasi penulis sehingga sampai pada tahap ini, serta adik tercinta Wanda Adhelia yang selalu menghibur dan memberikan semangat kepada penulis selama penulisan Tugas Akhir ini.

1. Bapak Dr. Mustofa, ST, MT. Selaku Direktur Politeknik STMI Jakarta
2. Bapak Yulius Jatmiko Nuryatno, SE, MM. Selaku Ketua Program Studi Administrasi Bisnis Otomotif Politeknik STMI Jakarta.
3. Ibu Dra. Sri Daryuni, MM, selaku Dosen Pembimbing PKL dan Pembimbing TA yang telah membantu dalam proses penyusunan Tugas Akhir dan memberikan pengetahuan baru.
4. Serta, semua dosen Politeknik STMI Jakarta yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu namun tidak mengurangi rasa hormat penulis yang telah memberikan banyak ilmu pengetahuan kepada penulis.

5. Alin, Nadya, Indah, Alesya, Deria, Shyfa. Terima kasih telah menemani penulis selama 4 tahun di masa-masa kuliah, menjadi pendengar, mendukung dan memberi banyak kenangan yang akan sulit untuk dilupakan dan terima kasih atas suka duka yang sudah kita lewati bersama.
6. Seluruh teman, kerabat dan pihak-pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu, namun telah berpengaruh dan berkontribusi secara langsung maupun tidak langsung terhadap keseharian, kegiatan kuliah dan proses penyusunan Tugas Akhir selama ini.
7. Penulisan Tugas Akhir ini masih jauh dari kata sempurna, karena keterbatasan kemampuan dan waktu yang dimiliki. Pada kesempatan ini penulis mengharapkan saran yang membangun. Semoga Tugas Akhir yang penulis selesaikan bermanfaat dan menambah pengetahuan bagi yang membaca.

Jakarta, 07 Agustus 2019

Kayla Arumdhani

NIM: 1715039

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
LEMBAR PENGESAHAN TUGAS AKHIR .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
KATA PENGANTAR .....	iiiiv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	ix
ABSTRAK .....	xi
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1    Latar Belakang .....	1
1.2    Rumusan Masalah .....	3
1.3    Tujuan Penelitian.....	3
1.4    Manfaat Penelitian.....	3
1.5    Batasan Masalah.....	4
1.6    Sistematika Penulisan.....	4
BAB II LANDASAN TEORI .....	6
2.1    Anggaran .....	6
2.1.1    Pengertian Anggaran (Budget).....	6
2.1.2    Pengertian Anggaran Operasional (Budget Operasional) .....	7
2.1.3    Fungsi dan Kegunaan Budget .....	11
2.1.4    Langkah-Langkah Untuk Menyusun Budget .....	11
2.1.5    Syarat Anggaran.....	14
2.1.6    Isi Budget .....	15
2.1.7    Hubungan Budget Dengan Akuntansi.....	16
2.1.8    Hubungan Budget Dengan Manajemen .....	17
2.1.9    Tujuan Penyusunan Anggaran .....	18
2.1.10    Klasifikasi Anggaran.....	18
2.1.11    Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen .....	19
2.2    Pengendalian Manajemen.....	21

2.2.1	Pengertian Proses Manajemen .....	21
2.2.2	Hakikat Pengendalian Manajemen.....	21
2.2.3	Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran.....	22
2.3	Analisis Rasio.....	24
2.3.1	Pengertian Rasio Keuangan .....	24
2.3.2	Analisis Rasio Keuangan .....	24
2.3.3	Jenis-Jenis Rasio Keuangan .....	24
2.4	Biaya.....	38
2.4.1	Pengertian Biaya .....	38
2.4.2	Konsep Biaya .....	38
2.4.3	Penggolongan Biaya.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>43</b>
3.1	Jenis Data .....	43
3.2	Lokasi Penelitian .....	43
3.3	Teknik Pengumpulan Data .....	43
3.4	Metode Analisis Data .....	44
<b>BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA .....</b>		<b>46</b>
4.1	Gambaran Perusahaan .....	46
4.1.1	Sejarah PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia .....	47
4.1.2	Visi PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia.....	49
4.1.3	Misi PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia .....	49
4.1.4	Struktur Organisasi .....	49
4.2	Pengumpulan Data .....	58
4.2.1	Perhitungan Rasio Profitabilitas.....	58
4.2.2	Anggaran Biaya Administrasi.....	60
4.2.2	Anggaran Biaya Pemasaran .....	63
4.3	Pengolahan Data.....	66
4.3.1	Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional .....	66
<b>BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>67</b>
5.1	Analisis Rasio dan Analisis Varians .....	68
5.1.1	Analisis Rasio .....	68

5.1.2	Analisis Varians Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional.....	69
5.2	Pembahasan .....	71
5.2.1	Hasil Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional.....	71
5.2.2	Pengendalian Manajemen .....	80
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN .....		82
6.1	Kesimpulan.....	82
<b>6.2</b>	<b>Saran.....</b>	<b>83</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 4. 1 Sejarah PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia .....	48
Tabel 4. 2 Pendapatan Penjualan .....	60
Tabel 4. 3 Laporan Laba Rugi .....	61
Tabel 4. 4 Anggaran Biaya Gaji.....	62
Tabel 4. 5 Anggaran Biaya Perlengkapan.....	62
Tabel 4. 6 Anggaran Biaya Perjalanan Dinas .....	63
Tabel 4. 7 Anggaran Event Pameran .....	63
Tabel 4. 8 Anggaran Biaya Distribusi.....	64
Tabel 4. 9 Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan .....	64
Tabel 4. 10 Biaya Pemasaran.....	65
Tabel 4. 11 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional .....	66
Tabel 5. 1 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional .....	69
Tabel 5. 2 Hasil Analisis Varians Biaya Operasional .....	71
Tabel 5. 3 Anggaran Perlengkapan Kantor .....	74
Tabel 5. 4 Realisasi Perlengkapan Kantor .....	74
Tabel 5. 5 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Bantuan Dana .....	75
Tabel 5. 6 Anggaran Perjalanan Dinas .....	76
Tabel 5. 7 Realisasi Perjalanan Dinas .....	77
Tabel 5. 8 Anggaran Event Pameran .....	77
Tabel 5. 9 Realisasi Event Pameran.....	78
Tabel 5. 10 Anggaran Biaya Distribusi.....	78
Tabel 5. 11 Realisasi Biaya Distribusi .....	79
Tabel 5. 12 Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan .....	80
Tabel 5. 13 Realisasi Biaya Riset dan Pengembangan .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi.....	50
Gambar 4. 2 Hasil Produk Engine Assy Divisi Machining .....	52

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Anggaran Biaya Gaji Karyawan
2. Anggaran Biaya Perlengkapan Kantor
3. Anggaran Perjalanan Dinas
4. Realisasi Biaya Perlengkapan Kantor
5. Realisasi Perjalanan Dinas
6. Anggaran Biaya Event Pameran
7. Anggaran Biaya Distribusi
8. Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan
9. Realisasi Biaya Event Pameran
10. Realisasi Biaya Distribusi
11. Realisasi Biaya Riset dan Pengembangan
12. Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
- 13.** Laporan Laba Rugi

## ABSTRAK

*Penelitian ini memiliki topik mengenai anggaran dan realisasi biaya operasional dengan menganalisis selisih anggaran dan selisih kapasitas. Dan mengetahui bagaimana manajemen menggunakan anggaran sebagai instrumen pengendalian. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi antara anggaran dan realisasi biaya operasional. Dan untuk mengetahui selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional sehingga dapat diketahui selisih tersebut termasuk favorable / unfavorable.*

*Hasil penelitian ini adalah: (1) Terjadi penyimpangan pada biaya variabel sebesar dari Rp 2.244.846.130 yaitu pada perlengkapan kantor (Unfavorable), pemeliharaan gedung (Favorable), pemeliharaan alat (Favorable), listrik (Favorable), air (Favorable), telekomunikasi (Favorable), bantuan dana (Unfavorable), perjalanan dinas (Unfavorable), event pameran (Unfavorable), biaya distribusi dan biaya R&D (Unfavorable). (2) Pada kenaikan volume dari 100.000 unit menjadi 105.000 unit menimbulkan varians kapasitas yang menganggur yang menguntungkan untuk biaya tetap.*

*Kata Kunci: Anggaran, Realisasi, Biaya Operasional*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Tujuan utama didirikannya sebuah perusahaan pada umumnya dilatarbelakangi keinginan untuk memperoleh laba secara optimal. Untuk memperoleh laba yang optimal, salah satu variabel yang penting adalah biaya. Sehingga laba yang optimal dapat dicapai oleh sebuah perusahaan apabila penjualan sesuai dengan yang direncanakan dan biaya dapat ditekan seminimal mungkin, tetapi tidak harus mengabaikan kualitas produk. Untuk itu perusahaan harus dapat mengelola usahanya dengan baik, karena pada masa sekarang ini persaingan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya semakin ketat. Agar dapat bersaing dengan perusahaan lain, langkah awal yang harus diambil oleh perusahaan adalah melakukan penyusunan anggaran perusahaan. Anggaran merupakan rencana tertulis dari pihak manajemen tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada suatu waktu tertentu.

Maka dari itu untuk mencapai tujuan perusahaan memaksimalkan laba maka setiap perusahaan perlu menyusun suatu perencanaan (anggaran) yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang yang dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan tujuan agar anggaran yang disusun dapat dijadikan suatu gambaran yang real untuk kondisi masa yang akan datang agar segala macam penyimpangan yang mungkin dapat diminimalkan.

Dengan adanya anggaran diharapkan perusahaan dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan-penyelewengan terhadap anggaran yang telah ditetapkan. Seperti yang diketahui, untuk mencapai tujuan perusahaan mengharapkan adanya peningkatan penjualan dan efisiensi biaya. Peningkatan penjualan terjadi karena adanya kepuasan

dari pelanggan sehingga menimbulkan loyalitas pelanggan atas perusahaan. Hal ini diwujudkan oleh perusahaan melalui kualitas produk yang baik dengan penetapan standar yang harus dipenuhi selama pelaksanaan proses sampai produk dihasilkan.

Menjalankan kegiatan operasional perusahaan memerlukan suatu pedoman kerja agar tujuan yang telah ditentukan dapat dicapai. Salah satu pedoman kerja untuk pencapaian tujuan tersebut adalah anggaran operasional, dengan anggaran tersebut maka perusahaan mempunyai tolak ukur tentang pengeluaran biaya yang akan digunakan untuk melaksanakan aktivitas sehari-hari perusahaan.

Menjalankan aktivitas perusahaannya PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia memiliki anggaran operasional. Namun dalam prakteknya anggaran operasional tersebut hanya disusun berdasarkan realisasi anggaran tahun lalu, sehingga menyebabkan varians dalam jumlah yang signifikan serta belum adanya evaluasi untuk masalah tersebut.

Selisih antara anggaran dan realisasi dapat digunakan untuk mengevaluasi atau menilai apakah perusahaan mendapatkan hasil yang menguntungkan (*favorable*) atau mendapatkan hasil yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) serta umpan balik (*feedback*) untuk perbaikan di masa depan. Evaluasi dapat dilakukan terhadap proses penyusunan anggaran dan penyebab selisih. Evaluasi juga dapat dilakukan untuk mengetahui selisih tersebut masih dalam batas pengendalian manajemen perusahaan atau tidak. Agar dapat diambil tindakan korektif atau perbaikan yang tepat untuk menyeimbangkan anggaran dan realisasi.

Berdasarkan pada uraian latar belakang diatas , maka dapat diajukan sebuah penelitian dengan judul “Analisis Pengendalian Biaya Operasional Pada PT.Toyota Motor Manufacturing Indonesia”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan dari uraian latar belakang diatas, maka permasalahan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah anggaran sesuai dengan realisasi?
2. Apakah terjadi penyimpangan antara anggaran dengan realisasi?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan dari uraian rumusan masalah diatas, maka tujuan dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah anggaran dapat sesuai dengan realisasi.
2. Untuk mengetahui berapa besar penyimpangan antara anggaran dengan realisasi.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi :

1. Penulis : Untuk menambah pengetahuan dan dapat mengaplikasikan ilmu yang dipelajari serta mengetahui praktik di lapangan.
2. Perusahaan : Sebagai bahan masukan serta acuan dalam meningkatkan kinerja dan fungsi-fungsi manajemennya. Khususnya manajemen operasional perusahaan yang bersangkutan dalam merencanakan dan melakukan pengawasan terhadap anggaran operasional secara lebih efektif dan efisien. Juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dan menentukan perencanaan dan kebijakan di masa yang akan datang.
3. Pembaca : Untuk menambah pengetahuan dan keterampilan

dalam merencanakan dan mengawasi anggaran operasional. Dapat digunakan sebagai bahan referensi dan pembandingan untuk penulisan di masa yang akan datang.

### **1.5 Batasan Masalah**

Penelitian yang dilakukan berfokus untuk mengidentifikasi dan menganalisis anggaran dan realisasi biaya operasional non produksi PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia untuk periode tahun 2018.

### **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan pengkajian, penulisan, pembahasan, dan penyusunan laporan tugas akhir ini, maka peneliti membuat sistematika penulisan sebagai berikut:

#### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini berisikan latar belakang masalah, pokok permasalahan, tujuan penelitian, batasan masalah, manfaat tugas akhir, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II : LANDASAN TEORI**

Bab ini merupakan bagian yang berisi dasar-dasar teori atau konsep yang digunakan sebagai dasar pemikiran ilmiah untuk membahas dan menganalisa permasalahan yang ada.

#### **BAB III : METODOLOGI PEMECAHAN MASALAH**

Berisikan langkah-langkah yang dilakukan penulis dalam memecahkan masalah yang ada.

#### **BAB IV : PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA**

Berisikan pengumpulan data-data yang dibutuhkan untuk pengolahan data sesuai dengan metode yang dipilih, pengolahan data tersebut akan digunakan dalam analisa data.

#### **BAB V : ANALISA DAN PEMBAHASAN**

Berisikan analisa serta pembahasan terhadap hasil yang diperoleh dari data pengolahan data melalui metode yang diterapkan.

## **BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisikan kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, serta saran-saran yang diperlukan perusahaan dan peneliti selanjutnya.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Anggaran**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran (Budget)**

Business budget (anggaran perusahaan) adalah rencana tentang kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. (Gunawan dan Marwan : 2017)

Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. (M. Nafarin : 2007)

Business Budget (Anggaran Perusahaan) atau Budget (Anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang (M. Munandar : 2015). Dari pengertian tersebut terlihat bahwa suatu budget mempunyai 4 unsur pokok, yaitu:

1. Rencana, budget termasuk sebagai sebuah rencana, karena budget juga merupakan penentuan terlebih dahulu atau penentuan di muka tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa budget adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja, maka sudah

3. semestinyalah bahwa budget harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
4. Dinyatakan dalam suatu keuangan, yaitu satuan yang dapat dengan mudah diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka-ragam. Satuan keuanagan (unit moneter) yang berlaku di Indonesia adalah satuan “rupiah”. Dengan satuan keuangan dapat diseragamkan semua satuan ukur yang berbeda-beda tersebut, sehingga memudahkan untuk menganalisis, untuk membandingkan antara kekegiatan yang satu dengan kegiatan yang lain, menjumlahkan nilai kegiatan yang satu dengan nilai kegiatan yang lain, dan sebagainya.
5. Berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang, yaitu bahwa budget berlaku untuk masa yang akan datang, denagan batas waktu tertentu.

### **2.1.2 Pengertian Anggaran Operasional (Budget Operasional)**

Budget Operasional merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Pada dasarnya kegiatan-kegiatan perusahaan selama jangka waktu tertentu meliputi dua sektor (M. Munandar : 2015), yaitu :

1. Sektor penghasilan (revenues), ialah pertambahan aktiva perusahaan yang mengakibatkan bertambahnya modal sendiri, tetapi bukan karena adanya penambahan setoran modal baru dari para pemiliknya dan juga bukan karena adanya penambahan utang baru yang diperoleh dari kreditur. Penghasilam adalah suatu kontra prestasi yang diterima oleh perusahaan kepada pihak lain, atau jasa-jasa yang telah diberikan kepada pihak lain.

Dipandang dari sudut hubungannya dengan usaha (kegiatan) perusahaan, maka penghasilan dapat dibedakan menjadi dua subsektor, yaitu:

- a. Subsektor Penghasilan Utama (operating revenues), ialah penghasilan yang diterima oleh perusahaan, yang berasal dan berhubungan erat dengan usaha utama atau usaha pokok perusahaan.
  - b. Subsektor Penghasilan Bukan Utama (nonoperating revenues), ialah penghasilan yang diterima oleh perusahaan, yang tidak berasal dan tidak berhubungan erat dengan usaha utama atau usaha pokok perusahaan, melainkan dari sumber usaha sampingan perusahaan. Penghasilan Bukan Utama semacam ini misalnya penghasilan bunga dari simpanan uang di bank, penghasilan sewa yang diperoleh dari menyewakan aktiva perusahaan yang kebetulan untuk sementara waktu tidak dipergunakan sendiri, penghasilan dividen dari saham perusahaan lain yang dimiliki, penghasilan dari penjualan sampah (afval), dan sebagainya.
2. Sektor Biaya (expenses), ialah pengurangan aktiva perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya modal sendiri, tetapi bukan karena adanya pengurangan (pengambilan kembali) modal oleh para pemiliknya, dan juga bukan karena adanya pengurangan (pelunasan) utang kepada kreditur. Biaya adalah suatu kontra prestasi yang diberikan oleh perusahaan atas “sesuatu” yang telah diterimanya dari pihak lain, atau atas jasa-jasa yang telah diterimanya dari pihak lain.

Dipandang dari sudut hubungannya dengan usaha (kegiatan) perusahaan, maka biaya dapat dibedakan menjadi dua subsektor, yaitu :

- a. Subsektor Biaya Utama (operating expenses), ialah biaya yang menjadi beban tanggungan perusahaan, dan berhubungan erat dengan usaha utama atau usaha pokok perusahaan.

Dalam perusahaan industri (manufacture) Biaya Utama dikelompokkan menjadi tiga kelompok berdasarkan tempat di mana biaya tersebut terjadi, yaitu :

- 1) Biaya Pabrik atau Biaya Produksi (factory cost), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan produksi dilakukan. Biaya pabrik ini dibedakan menjadi tiga komponen, yaitu:
  - a) Biaya Bahan Mentah (raw materials), ialah nilai dari semua bahan yang diolah dalam proses produksi, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya dijual (barang jadi).
  - b) Upah Tenaga Kerja Langsung (direct labour), ialah upah yang dibayarkan kepada para tenaga kerja (karyawan) yang ditugasi mengolah bahan mentah dalam proses produksi, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya dijual (barang jadi).
  - c) Biaya Pabrik Tidak Langsung (factory overhead), ialah semua biaya yang terjadi dan terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi, seperti misalnya :
    - (1) Biaya Bahan Pembantu Pabrik, ialah bahan yang berfungsi untuk memperlancar kegiatan proses produksi, seperti misalnya olie, pelumas, solar, bahan bakar, dan sebagainya.
    - (2) Upah Tenaga Kerja Tidak Langsung, ialah upah yang dibayarkan kepada para tenaga kerja (karyawan) yang bekerja di dalam lingkungan atau ruang (gedung) pabrik, tetapi tidak ditugasi mengolah bahan mentah dalam proses produksi, seperti misalnya para mandor, supervisor, teknisi, dan sebagainya.
    - (3) Biaya Listrik Pabrik, ialah biaya listrik untuk kepentingan pabrik
    - (4) Biaya Pemeliharaan Mesin (alat produksi)
    - (5) Biaya Reparasi Mesin (alat produksi)
    - (6) Biaya Asuransi Mesin (alat produksi)
    - (7) Depresiasi Mesin (alat produksi)
    - (8) Biaya Pemeliharaan Ruang (Gedung) pabrik

- (9) Biaya Perbaikan Ruang (Gedung) pabrik
  - (10) Biaya Asuransi Ruang (Gedung) pabrik
  - (11) Depresiasi Ruang (Gedung) pabrik
- 2) Biaya Administrasi (administration expenses), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat di mana kegiatan administrasi dilakukan.
- 3) Biaya Pemasaran (marketing expenses), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat di mana kegiatan pemasaran dilakukan.

Biaya Pabrik yang terdiri dari Biaya Bahan Mentah, Upah Tenaga Kerja Langsung dan Biaya Pabrik Tidak Langsung akan membentuk Harga Pokok Produksi (cost of goods manufactured) dan Harga Pokok Produksi (cost of goods sold), sedangkan Biaya Administrasi dan Biaya Pemasaran secara bersama-sama sering disebut sebagai Biaya Komersial (comercial expenses).

- b. Subsektor Biaya Bukan utama (nonoperating expenses), ialah biaya yang menjadi beban tanggungan perusahaan, yang tidak berhubungan erat dengan usaha utama atau usaha pokok perusahaan, melainkan berhubungan dengan usaha sampingan perusahaan. Biaya Bukan Utama semacam ini misalnya biaya bunga atas pinjaman (kredit) dari bank, biaya sewa karena perusahaan menyewa sesuatu Aktiva dari perusahaan lain, biaya yang harus ditanggung perusahaan dalam rangka menjual sampah (afval), dan sebagainya.

### **2.1.3 Fungsi dan Kegunaan Budget**

Sebagaimana telah diutarakan di muka, budget mempunyai tiga fungsi dan kegunaan pokok, yaitu (M. Munandar : 2015) :

1. Sebagai pedoman kerja. Budget sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Budget berfungsi sebagai akar manajemen untuk mengkoordinasian kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.
3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja. Budget berfungsi sebagai tolok ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Ini berarti bahwa budget berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja `para karyawan karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang tertuang di dalam budget, dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja karyawan dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja, ataukah kurang sukses bekerja kurang efisien. Dari analisis perbandingan tersebut akan dapat diketahui pula sebab-sebab terjadinya penyimpangan antara budget dengan realisasinya. Dengan demikian dapat diketahui kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini akan sangat berguna bagi manajemen untuk menyusun rencana-rencana atau kebijakan-kebijakan di waktu yang akan datang.

### **2.1.4 Langkah-Langkah Untuk Menyusun Budget**

1. Tahap mengumpulkan data dan informasi. Secara garis besar, data dan informasi tersebut dapat dikelompokkan menjadi dua kelompok (M. Munandar : 2015), yaitu :
  - a. Data dan informasi internal

- 1) Data penjualan di waktu yang lalu.
  - 2) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran produk yang dijual, jaringan saluran distribusi, dan sebagainya.
  - 3) Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
  - 4) Tenaga kerja (karyawan) yang dimiliki perusahaan, baik jumlah (kuantitas), maupun kemampuannya (kualitas).
  - 5) Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
  - 6) Fasilitas lain yang dimiliki perusahaan, seperti gudang, kendaraan pengangkut, dan sebagainya.
  - 7) Kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, yaitu fungsi pemasaran, fungsi produksi, fungsi keuangan (pembelanjaan), fungsi administrasi, dan fungsi pengelolaan Sumber Daya Manusia.
- b. Data dan informasi eksternal
- (1) Keadaan persaingan
  - (2) Kondisi perusahaan pesaing
  - (3) Jumlah penduduk
  - (4) Tingkat pertumbuhan penduduk
  - (5) Tingkat penghasilan penduduk
  - (6) Tingkat pendidikan penduduk
  - (7) Tingkat penyebaran penduduk
  - (8) Selera dan keinginan konsumen
  - (9) Agama, adat istiadat, dan kebiasaan masyarakat
  - (10) Ekspor dan impor barang
  - (11) Berbagai kebijakan pemerintah, baik di bidang ekonomi, politik, hukum, sosial, budaya maupun keamanan
  - (12) Kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi
  - (13) Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, dan sebagainya

2. Tahap Mengolah Data dan Informasi. Setelah data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul, maka tahap berikutnya adalah mengolah data dan informasi tersebut dalam rangka mendapatkan taksiran yang akurat. Dalam tahap ini berperan ilmu penunjang, yaitu Ilmu Statistika dan Matematika.
3. Tahap Menyusun Budget Sementara. Berdasar hasil penolahan data dan informasi, kemudian disusunlah Budget Sementara (tentative budget), yang nantinya memungkinkan untuk diubah, ditambah, dikurangi, atau disempurnakan di sana-sini. Budget Sementara ini sering pula disebut Konsep Budget, atau Rancangan Budget.
4. Tahap Mendiskusikan Budget Sementara. Oleh karena Budget berfungsi sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat evaluasi kerja bagi seluruh karyawan, maka sudah seharusnya para karyawan diminta tanggapan, pendapat, serta berbagai masukan terhadap Budget Sementara yang telah selesai disusun. Dengan sendirinya jika jumlah karyawan terlampaui banyak, peserta diskusi terdiri dari para wakil mereka. Dari diskusi inilah nantinya diharapkan akan diperoleh bahan-bahan pertimbangan untuk menyempurnakan Budget Sementara tersebut.
5. Tahap Menyusun Budget Definitif. Dari hasil diskusi kemudian disusun Budget Definitif, yaitu budget yang sudah dinyatakan cukup baik dan sempurna, yang kemudian disahkan sebagai budget untuk periode tertentu yang akan datang. Ini berarti bahwa terhadap budget tersebut tidak akan dilakukan perubahan lagi, kecuali jika dalam pelaksanaannya nanti terbukti bahwa taksirannya tidak akurat, dan jauh berbeda dengan kenyataan (fakta) yang ada.
6. Tahap Sosialisasi Budget Definitif. Budget Definitif yang telah selesai disusun perlu disosialisasikan kepada seluruh karyawan. Hal ini penting sekali, karena para karyawanlah yang nantinya akan melaksanakan jika waktunya telah tiba. Dengan sosialisasi, maka para karyawan akan tahu dengan jelas apa tugas dan kewajiban nanti,

sehingga dapat mempersiapkan diri agar nanti mampu mengemban tugas dengan sebaik-baiknya.

### **2.1.5 Syarat Anggaran**

#### **1. Fleksibel**

Program anggaran yang dijalankan dengan fleksibel memberi keleluasan yang lebih besar kepada semua tingkat manajemen. Ini dimungkinkan jika semua tingkat manajemen dilibatkan dalam proses pembuatan keputusan pada saat rencana dibuat. Apabila rencana laba telah disetujui, maka manajer yang lebih tinggi seharusnya dapat melimpahkan wewenang lebih banyak. Sehingga apabila dalam pelaksanaan terjadi satu kesempatan atau kejadian yang belum diperkirakan dalam rencana, maka tidak perlu dilakukan perencanaan ulang.

#### **2. Realistis**

Anggaran yang realistis adalah tidak terlalu tinggi (optimis) ataupun terlalu rendah (pesimis). Hal ini karena anggaran terlalu tinggi akan berdampak pada sulitnya pencapaian target, karena target tidak sesuai dengan kondisi yang sesungguhnya. Sebaliknya anggaran yang terlalu rendah tidak akan mampu merefleksikan kedinamisan dan juga tidak menumbuhkan motivasi.

#### **3. Kontinu/Terus-Menerus**

Perencanaan sebagai fungsi pertama manajemen harus dilakukan secara kontinu (terus menerus). Dengan berlalunya waktu, perusahaan perlu melaksanakan perencanaan ulang dan membuat rencana baru. Dalam proses umpan balik yang berjalan kerap memerlukan rencana baru, untuk (1) memperbaiki kinerja yang masih kurang, (2) menghadapi kejadian yang tidak diinginkan dan belum diantisipasi sebelumnya, dan (3) mengambil kesempatan dari perkembangan baru yang terjadi. Program anggaran harus senantiasa dimonitor secara kontinu untuk mengevaluasi

keberhasilan perusahaan mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan.

### **2.1.6 Isi Budget**

Secara garis besar isi dari sebuah Budget Kprehensif terdiri dari:

1. Budget Penaksiran (forcasting budget), yaitu Budget yang memuat seluruh taksiran-taksiran (forecast), baik taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang, maupun taksiran-taksiran tentang keadaan keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu yang akan datang.
2. Budget Variabel (variable budge), yaitu Budget yang memuat tentang tingkat perubahan biaya-biaya tidak langsung, atau tingkat vertabilitas biaya-biaya tidak langsung, sehubungan dengan adanya perubahan aktivitas perusahaan. Dengan demikian dapat pula dikatakan bahwa Budget Variable merupakan Budget yang memuat berbagai standar biaya yang termasuk dalam kelompok biaya tidak langsung.
3. Analisis Statistika dan Matematika Pembantu, yaitu berbagai analisis Statistik dan Matematika yang terutama dilakukan dalam tahap mengolah data dan informasi untuk memperoleh taksiran-taksiran guna menyusun Budget, dan berbagai analisis untuk keperluan evaluasi terhadap realisasi pelaksanaan Budget. Semua analisis tersebut ikut dimuat pula dalam Budget Komprehensif, agar setiap waktu dapat diketahui, dapat diperiksa ulang, dan dapat dinilai apakah metode analisi yang telah dipergunakan terbukti tepat ataukah keliru.
4. Laporan Budget (budget report), yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan Budget, yang dilengkapi dengan analisis perbandingan antara Budget dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang mungkin telah terjadi, baik penyimpangan yang bersifat positif (menguntungkan), maupun penyimpangan yang bersifat negatif (merugikan). Dari analisis tersebut akan diketahui pula sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan, sehingga dapat dibuat

berbagai kesimpulan, yang nantinya bermanfaat untuk merumuskan kebijakan-kebijakan tindak lanjutnya (follow up). Dengan demikian dari Laporan Budget, dapat diketahui apakah perusahaan telah bekerja sukses atau tidak sukses, apakah telah bekerja secara efisien atau tidak efisien.

### **2.1.7 Hubungan Budget Dengan Akuntansi**

Akuntansi diartikan sebagai suatu cara yang sistematis untuk melakukan pencatatan, Melakukan penggolong-golongan, melakukan peringkasan, melakukan analisis, serta melakukan interpretasi terhadap peristiwa-peristiwa keuangan (finansial) yang terjadi dan dilakukan oleh perusahaan. Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa Akuntansi menyajikan data-data historis, menyajikan peristiwa-peristiwa keuangan yang terjadi dari hari demi hari secara teratur dan sistematis. Sedangkan Budget menyajikan data taksiran-taksiran untuk jangka waktu tertentu yang akan datang apabila dihubungkan, maka akan terlihat bahwa antara Budget dengan Akuntansi mempunyai kaitan yang sangat erat, yaitu:

1. Akuntansi menyajikan data-data historis yang sangat dibutuhkan untuk melakukan penaksiran-penaksiran yang akurat (forecasting), yang nantinya akan dituangkan dalam Budget. Atau dengan lain perkataan. Akuntansi menyediakan data (terutama data internal) untuk keperluan penyusunan Budget ( fungsi perdoman kerja)
2. Nantinya Akuntansi melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang realisasi pelaksanaan Budget tersebut. Dengan demikian Akuntansi menyajikan data lengkap tentang seluruh realisasi pelaksanaan Budget. Data realisasi pelaksanaan Budget inilah yang pada gilirannya nanti akan dibandingkan dengan apa yang tercantum dalam taksiran Budget yang bersangkutan, dalam rangka untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan. Dengan lain perkataan, dengan memperbandingkan anantara data Akuntansi dengan data Budget, dapat dinilai apakah perusahaan telah sukses dalam bekerja atau tidak, telah efisien dalam bekerja atau tidak (fungsi evaluasi atau pengawasan).

### 2.1.8 Hubungan Budget Dengan Manajemen

Secara sederhana, Manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk membuat perencanaan (planning), melakukan pengorganisasian (organizing), dan melakukan pengawasan (controlling) terhadap orang-orang dan barang-barang, untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Dari pengertian tersebut nampak bahwa ada lima fungsi manajemen, yaitu:

1. Menyusun rencana untuk dijadikan sebagai pedoman kerja (planning).
2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan tanggung jawab kepada semua personal dalam perusahaan (organizing).
3. Membimbing, memberi petunjuk, mengarahkan, serta mengambil keputusan-keputusan untuk mengatasi berbagai masalah yang timbul (directing).
4. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi antara semua bagian yang ada dalam perusahaan (coordinating).
5. Melakukan pengawasan serta pengendalian terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan (controlling).

Sebagaimana telah diuraikan di muka, fungsi (kegunaan) Budget yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja. Apabila dibandingkan dengan kelima fungsi manajemen tersebut, nampak bahwa Budget mempunyai kaitan erat dengan manajemen. Khususnya dalam hal penyusunan rencana (planning), pengkoordinasian kerja (coordinating), dan pengawasan kerja (controlling). Atau dengan lain perkataan, Budget berperan sebagai alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya.

### **2.1.9 Tujuan Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasional dan keuangan perusahaan di masa mendatang.

Adapun tujuan penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan

### **2.1.10 Klasifikasi Anggaran**

1. Berdasarkan ruang lingkup :
  - a. Anggaran komprehensif, yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktifitas perusahaan.
  - b. Anggaran parsial, yaitu yaitu anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan.
2. Berdasarkan fleksibilitasnya :
  - a. Anggaran fixed (fixed budget) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah terentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expenses, serta tidak diadakan revisi secara periodik.

- b. Anggaran kontinyu (continues budget) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expenses, tetapi diadakan revisi secara periodik dan ditambahkan anggaran untuk satu triwulan pada periode anggaran berikutnya.
3. Berdasarkan jangka waktu :
- a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akutansi (biasanya satu tahun) yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran pemakaian barang langsung, anggaran biaya overhead, anggaran persediaan barang baku dan barang jadi, anggaran biaya penjualan dan promosi, anggaran biaya administrasi, anggaran harga barang pokok yang dijual, anggaran rugi / laba yang diproyeksikan, anggaran sisa laba diproyeksikan, anggaran pendapatan dan pengeluaran lain-lain, anggaran tambahan modal, anggaran kas, piutang, dan daftar neraca yang diproyeksikan.
  - b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam setahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

### **2.1.11 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen**

Dua fungsi utama sebagai manajer, yakni membuat perencanaan dan melakukan pengendalian. Dalam melakukan kegiatan dunia usaha, sistem perencanaan dan pengendalian dapat digunakan dalam rangka menjalankan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian manajemen

Keberhasilan suatu organisasi akan diukur dalam bentuk pencapaian sarannya. Manajemen dapat didefinisikan sebagai proses penetapan sasaran organisasi dan melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan

tersebut melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi (Justine : 2006)

#### 1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses pembuatan tujuan perusahaan dan memilih tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, yakni sebagai berikut :

- a. Penetapan tujuan organisasi
- b. Pembuatan asumsi mengenai lingkungan dimana tujuan akan dicapai
- c. Memilih tindakan untuk mencapai tujuan tersebut
- d. Memulai kegiatan yang diperlukan untuk menjabarkan rencana menjadi tindakan
- e. Melakukan perencanaan ulang untuk memperbaiki kekurangan yang ada

#### 2. Pengaturan

Pengaturan adalah proses untuk menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi, dengan cara melalui pembagian kerja diantara kelompok dan individu serta menyelaraskan kegiatan individu dengan kelompok

#### 3. Staffing

Staffing adalah proses untuk meyakinkan bahwa hanya karyawan yang cakap yang dipilih, dikembangkan, dan diberi balas jasa karena berpartisipasi dalam mencapai tujuan organisasi.

#### 4. Pengarahan

Pengarahan adalah proses pemberian motivasi kepada individu atau kelompok untuk mencapai tujuan organisasi.

#### 5. Pengendalian

Pengendalian adalah proses untuk memastikan tindakan yang efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup :

- a. Menetapkan sasaran dan standar
- b. Membandingkan hasil sasaran dan standar

- c. Memberbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai

## **2.2 Pengendalian Manajemen**

### **2.2.1 Pengertian Proses Manajemen**

The management process is defined by the following activities : 1. Planning, controlling, and decision making (Hansen and Mowen, 2003 : 5). Fungsi-fungsi manajemen yang telah dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan kedalam beberapa fungsi, yaitu : planning, organizing, actuating, dan controlling. Selain itu ada yang menambah dengan fungsi coordinating, directing, decision making

Reporting dan continues improvement dapat pula dijadikan sebagai fungsi manajemen. Dalam sebuah rangkaian pelaksanaan fungsi, justru reporting menjadi penting, karena pertanggungjawaban pelaksanaan fungsi yang lain membutuhkan laporan. Reporting dapat pula digunakan sebagai alat koordinasi, transparansi, akuntabilitas. Continues improvement adalah kelanjutan dari fungsi pengendalian atau evaluasi. (Ibrahim Ingga: 2017)

### **2.2.2 Hakikat Pengendalian Manajemen**

Pengendalian dapat didefinisikan sebagai suatu proses mengukur dan mengevaluasi unjuk kerja nyata setiap unit organisasi, dan mengambil tindakan koreksi jika diperlukan.

Jenis pengendalian yaitu :

#### **1. Pengendalian pendahuluan**

Digunakan sebelum melakukan tindakan untuk memastikan bahwa sumber daya perusahaan disiapkan dan siap untuk memulai kegiatan.

#### **2. Pengendalian keselarasan**

Memantau kegiatan yang sedang berlangsung untuk memastikan bahwa sasaran dapat tercapai. Biasanya berbentuk laporan unjuk kerja berkala.

### 3. Pengendalian umpan balik

Tindakan setelah kejadian yang memusatkan perhatian pada hasil masa lalu untuk mengendalikan kegiatan dimasa mendatang

Proses pengendalian biasanya mengikuti tahapan-tahapan berikut :

- a. Membandingkan unjuk kerja nyata untuk jangka waktu tertentu dengan sasaran yang direncanakan.
- b. Membuat laporan unjuk kerja yang menunjukkan hasil aktual, hasil yang direncanakan, dan perbedaannya.
- c. Menganalisis penyimpangan dan mencari penyebabnya.
- d. Membuat alternatif tindakan perbaikan.
- e. Memilih tindakan perbaikan dari sejumlah alternatif yang ada
- f. Melakukan tindak lanjut untuk menilai efektivitas perbaikan yang dilakukan, yang kemudian dilanjutkan dengan umpan kemuka (feed forward) untuk membuat rencana berikutnya

Perbandingan antara hasil aktual dengan sasaran dan standar yang direncanakan yang merupakan ukuran efektivitas pengendalian selama jangka waktu tertentu. Dua persyaratan dasar dalam proses pengendalian yakni :

- a. Umpan kemuka, untuk memberikan dasar bagi pengendalian pada tempat tindakan dilakukan
- b. Umpan balik, untuk memberikan dasar bagi pengukuran efektivitas pengendalian setelah tindakan berlangsung

### **2.2.3 Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran**

#### 1. Perencanaan

*The detail formulation of action to achieve a particular end is the management activity called planning. Planning, therefore, required setting objectives and identifying methodes to achieve those objective. Artinya,*

perencanaan harus memiliki tujuan dan metode. Semua aktivitas akan diarahkan dengan menggunakan metode tertentu. (Ibrahim Ingga: 2017)

## 2. Pengendalian Anggaran

Pengendalian adalah tindakan monitoring untuk memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan apa yang direncanakan. Setelah rencana disusun, maka rencana tersebut harus diimplementasikan dan dimonitoring oleh manajer dan para staff untuk memastikan bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan. Apabila terjadi ketidaksesuaian antara perencanaan dan hasil pelaksanaan, itulah disebut selisih atau penyimpangan. Selisih antara perencanaan dengan hasil pelaksanaan dapat menimbulkan kerugian atau keuntungan misal apabila anggaran penjualan lebih besar daripada realisasinya, maka selisih itu merupakan keuntungan. Akan tetapi jika terjadi sebaliknya, yaitu anggaran lebih kecil dari realisasinya, maka selisih itu merugikan. Disisi lain, jika anggaran biaya lebih besar daripada realisasinya, maka selisih tersebut menguntungkan. Sebaliknya jika anggaran biaya lebih kecil dibanding realisasinya, maka selisih tersebut merugikan.

## **2.3 Analisis Rasio**

### **2.3.1 Pengertian Rasio Keuangan**

Menurut Hery (2016 ; 18-19) Rasio keuangan merupakan suatu perhitungan rasio dengan menggunakan laporan keuangan yang berfungsi sebagai alat ukur dalam menilai kondisi keuangan dan kinerja perusahaan. Rasio keuangan adalah angka yang diperoleh dari hasil perbandingan antara satu pos laporan keuangan dengan pos lainnya yang mempunyai hubungan relevan dan signifikan. Perbandingan dapat dilakukan antara satu pos dengan pos lainnya dalam satu laporan keuangan atau antar pos yang ada di antara laporan keuangan.

### **2.3.2 Analisis Rasio Keuangan**

Menurut Hery (2016 ; 20-21) Analisis rasio merupakan bagian dari analisis keuangan. Analisis rasio adalah analisis yang dilakukan dengan menghubungkan berbagai perkiraan yang ada pada laporan keuangan dalam bentuk rasio keuangan. Analisis rasio keuangan ini dapat mengungkapkan hubungan yang penting antar perkiraan laporan keuangan dan dapat digunakan untuk mengevaluasi kondisi keuangan dan kinerja perusahaan.

### **2.3.3 Jenis-Jenis Rasio Keuangan**

Menurut Hery Terdapat 4 (empat) jenis rasio keuangan yang sering digunakan untuk menilai kinerja dan kondisi keuangan perusahaan yaitu Rasio Likuiditas, Rasio Aktivitas, Rasio Solvabilitas, dan Rasio Profitabilitas.

#### **1. Rasio Likuiditas**

Menurut Hery (2016 ; 47), Rasio Likuiditas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo. Rasio likuiditas diperlukan untuk kepentingan analisis kredit atau analisis risiko keuangan. Jika

perusahaan memiliki kemampuan untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya pada saat jatuh tempo, maka perusahaan tersebut dikatakan sebagai perusahaan likuid. Sebaliknya, jika perusahaan tidak memiliki kemampuan untuk melunasi kewajiban jangka pendeknya pada saat jatuh tempo, maka perusahaan tersebut dikatakan sebagai perusahaan yang tidak likuid. Untuk dapat memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang akan segera jatuh tempo, perusahaan harus memiliki tingkat ketersediaan jumlah kas yang baik atau aktiva lancar lainnya yang juga dapat dengan segera dikonversikan atau diubah menjadi kas.

Jenis-jenis rasio likuiditas:

**a.** Rasio Lancar (*Current Ratio*)

Rasio lancar merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar yang tersedia. Dengan kata lain, rasio lancar ini menggambarkan seberapa besar jumlah ketersediaan aktiva lancar yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan total kewajiban lancar (Hery ; 2016 ; 50). Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menghitung rasio lancar:

$$\text{Rasio Lancar} = \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

**b.** Rasio Cepat (*Quick Ratio*)

Menurut Hery (2016 ; 53) Rasio cepat Merupakan rasio yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya yang segera jatuh tempo dengan menggunakan aktiva lancar, tanpa memperhitungkan persediaan barang dagangan.

Rasio cepat ini menggambarkan seberapa besar jumlah ketersediaan aktiva lancar (diluar persediaan barang dagang) yang dimiliki oleh perusahaan dibandingkan dengan total kewajiban lancar. Hal itu disebabkan karena persediaan barang dagang yang dijual secara kredit memerlukan waktu lebih lama untuk mengkonversikannya menjadi kas. Berikut adalah rumus rasio cepat :

$$\text{Rasio Cepat} = \frac{\text{Aktiva Lancar} - \text{Persediaan barang dagang}}{\text{Hutang Lancar}}$$

c. Rasio Kas (*Cash Ratio*)

Menurut Hery (2016 ; 55) Rasio Kas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur seberapa besar uang kas atau setara kas yang tersedia untuk membayar utang jangka pendek. Rasio ini menggambarkan kemampuan perusahaan yang sesungguhnya dalam melunasi kewajiban lancarnya yang akan segera jatuh tempo dengan menggunakan uang kas atau setara kas yang ada.

Kas terdiri dari uang kas yang disimpan dibank (cash in bank) dan uang kas yang tersedia diperusahaan (cash on hand). Setara kas adalah investasi jangka pendek yang sangat likuid, yang dapat dikonversikan atau dicairkan menjadi uang kas dalam jangka waktu yang sangat segera, biasanya kurang dari tiga bulan.

Contoh dari setara kas adalah sertifikat deposito yang diterbitkan bank dan *commercial paper*. Berikut adalah rumus rasio kas :

$$Rasio\ Kas = \frac{Kas}{Hutang\ Lancar}$$

## 2. Rasio Aktivitas

Menurut Hery (2016 ; 88) Rasio aktivitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur efektifitas perusahaan dalam menggunakan aktiva yang dimilikinya, termasuk untuk mengukur tingkat efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang ada. Rasio ini juga digunakan untuk menilai kemampuan perusahaan dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari. Berdasarkan hasil pengukuran rasio tersebut dapat diambil kesimpulan apakah perusahaan telah secara efisien dan efektif dalam memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya.

Jenis-jenis rasio aktivitas:

### a. Rasio Perputaran Piutang

Menurut Hery (2016 ; 90), merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang tertanam dalam piutang usaha akan berputar dalam satu periode atau berapa lama (dalam hari) rata-rata penagihan piutang usaha. Rasio ini menunjukkan kualitas piutang usaha dan kemampuan manajemen dalam melakukan aktivitas penagihan piutang usaha tersebut. Rasio perputaran piutang usaha dihitung sebagai hasil bagi antara besarnya tingkat penjualan kredit dengan piutang usaha atau bisa juga dengan rata-rata piutang usaha. Yang dimaksud dengan rata-rata piutang usaha disini adalah piutang usaha awal tahun

ditambah piutang usaha akhir tahun lalu dibagi dengan dua.

Semakin tinggi rasio perputaran piutang usaha menunjukkan bahwa modal kerja yang tertanam dalam piutang usaha semakin kecil dan ini berarti semakin baik bagi perusahaan. Dikatakan semakin baik karena lamanya penagihan piutang usaha semakin cepat, atau dengan kata lain bahwa piutang usaha dapat ditagih dalam waktu relatif semakin singkat sehingga perusahaan tidak perlu menunggu terlalu lama untuk dana yang tertanam dalam piutang usaha yang dicairkan menjadi uang kas.

Sebaliknya semakin rendah rasio perputaran piutang usaha menunjukkan bahwa modal kerja yang tertanam dalam piutang usaha semakin besar (*over investment*) dan hal ini berarti semakin tidak baik bagi perusahaan. Berikut ini adalah rumus yang digunakan untuk menghitung rasio perputaran piutang usaha :

$$\text{Rasio Perputaran Piutang} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang}}$$

a. Rasio Perputaran  
Persediaan

Menurut Hery (2016 ; 90) Perputaran persediaan merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur berapa kali dana yang tertanam dalam persediaan akan berputar dalam satu periode atau berapa lama (dalam hari) persediaan tersimpan digudang hingga akhirnya terjual. Rasio ini menunjukkan kualitas persediaan barang dagang dan kemampuan manajemen dalam melakukan aktivitas penjualan. Dengan kata lain, rasio ini menggambarkan seberapa cepat persediaan barang dagang berhasil dijual kepada pelanggan.

Semakin tinggi rasio perputaran persediaan menunjukkan bahwa modal kerja yang tertanam dalam persediaan barang dagang semakin kecil dan hal ini berarti semakin baik bagi perusahaan. Dengan kata lain, semakin tinggi rasio perputaran persediaan maka berarti semakin likuid persediaan perusahaan. Sebaliknya, semakin rendah rasio perputaran persediaan menunjukkan bahwa modal kerja yang tertanam dalam persediaan barang dagang semakin besar (*Over investment*) dan hal ini berarti semakin tidak baik bagi perusahaan. Karena lamanya penjualan persediaan barang dagang semakin panjang, sehingga perusahaan butuh waktu yang cukup lama untuk mendapatkan dana yang tertanam dipersediaan barang dagang yang dapat dicairkan menjadi kas.

Berikut ini adalah rumus perhitungan Rasio perputaran persediaan:

$$\text{Rasio Perputaran Persediaan} = \frac{\text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Persediaan}}$$

#### b. Rasio Perputaran Modal

Menurut Hery (2016 ; 96) Perputaran modal kerja merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur keefektifan modal kerja (aktiva lancar) yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan penjualan.

Rasio ini dihitung sebagai hasil bagi antara besarnya penjualan dengan aktiva lancar. Perputaran modal kerja yang rendah berarti perusahaan memiliki lebih modal

kerja. Hal ini disebabkan karena rendahnya perputaran persediaan barang dagang atau piutang usaha atau bisa juga karena terlalu besarnya saldo kas. Sebaliknya, perputaran modal kerja semakin tinggi mungkin disebabkan karena tingginya perputaran persediaan barang dagang atau piutang usaha, atau bisa juga karena terlalu kecilnya saldo kas. Berikut ini adalah rumus perhitungan perputaran modal kerja :

$$\text{Rasio Perputaran Modal Kerja} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Lancar}}$$

c. Rasio Perputaran Aktiva Tetap

Perputaran aktiva tetap merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur keefektifan aktiva tetap yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan penjualan, atau dengan kata lain untuk mengukur seberapa efektif kapasitas aktiva tetap harus berkontribusi menciptakan penjualan. Rasio ini dihitung sebagai hasil bagi antara besarnya penjualan dengan aktiva tetap (Hery ; 2016 ; 98).

Perputaran aktiva tetap yang rendah berarti perusahaan memiliki kelebihan kapasitas aktiva tetap, di mana aktiva tetap yang ada belum dimanfaatkan secara maksimal untuk menciptakan penjualan. Berikut adalah rumus yang digunakan untuk menghitung rasio perputaran aktiva tetap :

$$\text{Rasio Perputaran Aset Tetap} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Aktiva Tetap}}$$

d. Rasio Perputaran Total Aktiva

Menurut Hery (2016 : 100) Perputaran total aktiva merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur keefektifan total aktiva yang dimiliki perusahaan dalam menghasilkan penjualan, atau dengan kata lain untuk mengukur berapa jumlah penjualan yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aktiva.

Rasio ini dihitung sebagai hasil bagi antara besarnya penjualan dengan total aktiva. Perputaran total aktiva yang rendah berarti perusahaan memiliki kelebihan total aktiva, di mana total aktiva yang ada belum dimanfaatkan secara maksimal untuk menciptakan penjualan. Berikut adalah

rumus yang digunakan untuk menghitung rasio perputaran total aktiva :

$$\text{Rasio Perputaran Total Aktiva} = \frac{\text{Penjualan}}{\text{Total Aktiva}}$$

#### b. Rasio Solvabilitas

Menurut Hery (2016 ; 70 ) Rasio solvabilitas atau rasio struktur modal atau bisa juga disebut rasio leverage merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya. Rasio solvabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur sejauh mana aktiva perusahaan dibiayai dengan hutang. Rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur seberapa besar beban utang yang harus ditanggung perusahaan dalam rangka pemenuhan aktiva.

Dalam arti luas, rasio solvabilitas digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi seluruh kewajibannya, baik kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang

Jenis-jenis rasio solvabilitas:

#### e. Rasio Hutang Terhadap Modal

Menurut Hery (2016 ; 78), Rasio utang terhadap modal merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya proporsi utang terhadap modal. Rasio ini dihitung sebagai hasil bagi antara total utang dengan modal. Rasio ini berguna untuk mengetahui besarnya perbandingan antara jumlah dana yang disediakan oleh kreditur dengan jumlah dana yang berasal dari pemilik perusahaan. Dengan kata lain, rasio ini berfungsi untuk

mengetahui berapa bagian dari setiap rupiah modal yang dijadikan sebagai jaminan utang.

Rasio ini memberikan petunjuk umum tentang kelayakan kredit dan risiko keuangan debitur. Semakin tinggi *debt to equity ratio* maka berarti semakin kecil jumlah modal pemilik yang dapat dijadikan sebagai jaminan utang.

Ketentuan umumnya adalah bahwa debitur seharusnya memiliki *debt to equity ratio* kurang dari 0,5 namun perlu diingat juga bahwa ketentuan ini tentu saja dapat bervariasi tergantung pada masing-masing jenis industri. Berikut ini adalah rumus yang digunakan untuk menghitung rasio utang terhadap modal.

$$\text{Rasio Hutang Terhadap Modal} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

f. Rasio Hutang Terhadap Aktiva

Menurut Hery (2016 ; 75), Rasio utang terhadap aktiva merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur perbandingan antara total utang dengan total aktiva. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar aktiva perusahaan dibiayai oleh utang, atau seberapa besar utang perusahaan berpengaruh terhadap pembiayaan aktiva. Semakin tinggi *debt ratio* maka semakin besar pula kemungkinan perusahaan untuk tidak dapat melunasi kewajibannya. Berikut ini rumus untuk menghitung rasio utang terhadap aktiva :

g. Rasio Profitabilitas

$$\text{Rasio Hutang Terhadap Total Aktiva} = \frac{\text{Total Hutang}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

Menurut Hery (2016 ; 104), Rasio profitabilitas merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aktivitas normal bisnisnya. Rasio profitabilitas atau yang disebut juga rasio rentabilitas bertujuan untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu, serta rasio ini juga bertujuan untuk mengukur tingkat efektifitas manajemen dalam menjalankan operasional perusahaan. Rasio profitabilitas merupakan rasio yang menggambarkan kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba melalui semua kemampuan perusahaan dan sumber daya yang dimilikinya, yaitu yang berasal dari kegiatan penjualan, penggunaan aktiva, maupun penggunaan modal. Rasio profitabilitas dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur tingkat efektifitas kinerja manajemen. Kinerja yang baik akan ditunjukkan lewat keberhasilan manajemen dalam menghasilkan laba yang maksimal bagi perusahaan.

Jenis-jenis profitabilitas:

**a. Pengembalian atas Aset (*Return on Assets*)**

Menurut Hery (2016 ; 106), Pengembalian atas aktiva merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi aktiva dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aktiva. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap total aktiva.

Semakin tinggi hasil pengembalian atas aset berarti semakin tinggi pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aktiva. Sebaliknya, semakin rendah hasil pengembalian atas aktiva berarti semakin rendah pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total aktiva.

$$\text{Tingkat Pengembalian Aktiva (ROA)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aktiva}} \times 100\%$$

**b. Pengembalian atas Modal (*Return on Equity*)**

Menurut Hery (2016 ; 107), Pengembalian atas modal merupakan rasio yang menunjukkan seberapa besar kontribusi modal dalam menciptakan laba bersih. Dengan kata lain, rasio ini digunakan untuk mengukur seberapa besar jumlah laba bersih yang akan dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total modal. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap total modal.

Semakin tinggi hasil pengembalian atas modal berarti semakin tinggi pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang tertanam dalam total modal.

Sebaliknya, semakin rendah hasil pengembalian atas modal berarti semakin rendah pula jumlah laba bersih yang dihasilkan dari setiap rupiah dana yang

$$\text{Tingkat Pengembalian Modal (ROE)} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal}} \times 100\%$$

**c. Margin Laba Kotor (*Gross Profit Margin*)**

Menurut Hery (2016 ; 109), Margin laba kotor merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba kotor atas penjualan bersih. Rasio ini dihitung dengan membagi laba kotor terhadap penjualan bersih. Semakin tinggi margin laba kotor berarti semakin tinggi pula laba kotor yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini disebabkan oleh tingginya harga jual atau rendahnya harga pokok penjualan.

Sebaliknya, semakin rendah margin laba kotor berarti semakin rendah pula laba kotor yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini disebabkan oleh rendahnya harga jual atau tingginya harga pokok penjualan. Berikut ini adalah rumus yang digunakan untuk menghitung margin laba kotor.

$$\text{Margin Laba Kotor} = \frac{\text{Laba Kotor}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

**d. Margin Laba Bersih (*Net Profit Margin*)**

Menurut Hery (2016 ; 113), Margin laba bersih merupakan rasio yang digunakan untuk mengukur besarnya persentase laba bersih atas penjualan bersih. Rasio ini dihitung dengan membagi laba bersih terhadap penjualan bersih. Laba bersih berasal dari hasil pengurangan antara laba sebelum pajak dengan beban pajak penghasilan. Semakin tinggi margin laba bersih berarti semakin tinggi pula laba bersih yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini disebabkan karena tingginya laba sebelum pajak penghasilan.

Sebaliknya, semakin rendah margin laba bersih berarti semakin rendah pula laba bersih yang dihasilkan dari penjualan bersih. Hal ini disebabkan oleh rendahnya laba sebelum pajak penghasilan.

Berikut ini adalah rumus yang digunakan untuk menghitung margin laba bersih :

$$\text{Margin Laba Bersih} = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Penjualan}} \times 100\%$$

## **2.4 Biaya**

### **2.4.1 Pengertian Biaya**

Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Ada empat unsur biaya yakni pengorbanan sumber ekonomi, diukur dalam satuan uang, pasti akan terjadi, dan pengorbanan untuk tujuan tertentu (Mulyadi, 2014). Tanpa informasi biaya, pihak manajemen tidak memiliki ukuran dalam menentukan hal yang perlu dikorbankan akan memiliki nilai ekonomi dan menghasilkan laba atau hanya dapat mempertahankan eksistensi suatu entitasnya.

Selain itu, jika tidak ada informasi biaya, manajemen tidak memiliki dasar untuk mengalokasikan berbagai sumber ekonomi yang dikorbankan dalam menghasilkan sumber ekonomi lainnya. Carter (2015) mengartikan biaya sebagai suatu alat nilai tukar atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat.

### **2.4.2 Konsep Biaya**

Definisi akuntansi sebagai suatu sistem informasi yang menghasilkan laporan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dalam suatu aktivitas ekonomi dan kondisi perusahaan. Tujuannya adalah untuk melaksanakan perhitungan secara periodik antara biaya yang dikeluarkan perusahaan dengan hasil yang dicapai perusahaan. Oleh karena itu di dalam akuntansi, biaya merupakan salah satu komponen terpenting yang harus dilakukan suatu perencanaan dan pengendalian.

Suatu perencanaan dan pengendalian biaya yang benar memerlukan informasi- informasi yang tepat dan akurat. Informasi- informasi yang berhubungan dengan biaya inilah yang biasa disebut dengan akuntansi biaya. Menurut Carter (2015), akuntansi biaya adalah perhitungan biaya dengan tujuan untuk aktivitas perencanaan dan pengendalian, perbaikan kualitas, dan efisiensi, serta pembuatan keputusan yang bersifat rutin maupun strategis.

### 2.4.3 Penggolongan Biaya

Biaya dapat digolongkan sesuai konsep “*different costs for different purposes*”. Adapun menurut Mulyadi, penggolongannya meliputi, objek pengeluaran, fungsi pokok perusahaan, hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai, perilaku biaya yang sesuai dengan volume kegiatan, dan jangka waktu manfaatnya.

#### 1. Penggolongan Biaya Menurut Objek Pengeluaran

Nama objek pengeluaran adalah dasar dalam penggolongan biaya. Misalnya, departemen, jenis produk, unit biaya, dan proyek kerja.

#### 2. Penggolongan Biaya Menurut Fungsi Pokok Perusahaan

Perusahaan manufaktur memiliki tiga fungsi pokok yakni fungsi produksi, fungsi non produksi (pemasaran dan fungsi administrasi dan umum). Itu semua disebut dengan biaya.

##### a. Biaya produksi

Biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi terdiri dari bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, yang jumlahnya lebih besar dibandingkan dengan jenis biaya lainnya. (Bastian Bustami, 2013). Adapun jenis-jenis biaya produksi yakni:

##### 1. Biaya Bahan Baku

Bahan baku langsung adalah bahan baku yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari produk selesai dan dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai.

##### 2. Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang digunakan dalam merubah atau mengkonversi bahan baku menjadi produk selesai dan dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai.

##### 3. Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *overhead* adalah biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung tetapi membantu mengubah bahan

menjadi produk selesai. Biaya ini tidak dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai. Biaya *overhead* dapat dibagikan menjadi elemen :

- *Bahan Tidak Langsung (Bahan Penolong atau Pembantu)*  
Bahan tidak langsung adalah bahan yang digunakan dalam penyelesaian produk tetapi pemakaiannya relatif lebih kecil dan biaya ini tidak dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai. Misalnya, oli atau minyak pelumas untuk mesin produksi.
- *Tenaga Kerja Tidak Langsung*  
Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang membantu dalam pengolahan produk selesai tetapi tidak dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai. Misalnya, gaji pengawas pabrik.
- *Biaya Tidak Langsung Lainnya*  
Biaya tidak langsung lainnya adalah biaya selain bahan tidak langsung dan tenaga kerja tidak langsung yang membantu dalam pengolahan produk selesai tetapi tidak dapat ditelusuri kepada produk selesai. Contohnya, pajak bumi dan bangunan pabrik.

#### **b. Biaya non produksi**

Biaya non produksi adalah biaya yang tidak berhubungan dengan proses produksi. Biaya non produksi ini disebut dengan biaya komersial atau biaya operasi. Biaya ini juga digolongkan sebagai biaya periode yaitu biaya-biaya yang dihubungkan dengan interval waktu. Biaya ini dikelompokkan menjadi elemen:

1. Biaya pemasaran atau biaya penjualan adalah biaya yang dikeluarkan apabila produk selesai dan siap dipasarkan ke tangan konsumen. Misalnya, beban iklan, beban komisi penjualan, beban pengiriman barang, sampel barang gratis, beban gaji bagian penjualan, beban penjualan, beban lain-lain.
2. Biaya administrasi adalah biaya yang dikeluarkan dalam hubungan dengan kegiatan penentu kebijakan, pengarahan, pengawasan, kegiatan perusahaan secara keseluruhan agar dapat berjalan dengan

efektif dan efisien. Contohnya adalah gaji administrasi kantor, sewa kantor, penyusutan kantor, biaya piutang tak tertagih, biaya urusan kantor, biaya alat-alat tulis, biaya lain-lain.

3. Biaya keuangan adalah biaya yang muncul dalam melaksanakan fungsi-fungsi keuangan. Misalnya adalah beban bunga.

### **3. Penggolongan Biaya Menurut Hubungan Biaya dengan Sesuatu yang Dibiayai**

Terbagi atas dua kelompok yakni biaya langsung (*direct cost*) dan biaya tidak langsung (*indirect cost*).

- a. Biaya langsung merupakan biaya yang akan terjadi adanya sesuatu yang harus dibiayai. Biaya produksi langsung yakni biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- b. Biaya tidak langsung merupakan biaya yang terjadi tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang harus dibiayai. Biaya produksi tidak langsung yakni biaya *overhead* pabrik.

### **4. Penggolongan Biaya Menurut Hubungannya dengan Perubahan Volume Aktivitas**

Ini terbagi atas empat golongan yang meliputi biaya variabel, biaya semivariabel, biaya *semifixed*, dan biaya tetap (*fixed*).

- a. Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Contohnya, biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.
- b. Biaya semivariabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Ini mengandung unsur biaya variabel dan biaya tetap.
- c. Biaya *semifixed* (semi tetap) adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.
- d. Biaya tetap adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.

## **5. Penggolongan Biaya Atas Dasar Jangka Waktu Manfaatnya**

Ini terbagi atas dua golongan yakni pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan. Pengeluaran modal adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode. Saat terjadi dibebankan sebagai biaya dan di tahun-tahun dibebankan tersebut ada manfaat seperti depresiasi. Pengeluaran pendapatan adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Data**

##### 1. Data Primer (*Primary Data*)

Data yang diperoleh langsung dari pihak atau sumber pertama, misalnya individu atau perorangan. Semua data ini merupakan data mentah yang nantinya akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu.

##### 2. Data Sekunder

Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara. Penulis menggunakan riset keperpustakaan yang diperoleh dari jurnal-jurnal, buku-buku, artikel dari media cetak, dan internet.

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. TMMIN Head Office di Jl. Yos Sudarso No.30, RT.10/RW.6, Sungai Bambu, Tj. Priok, Kota Jkt Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 14360.

#### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

##### 1) Wawancara

Data yang dikumpulkan melalui interaksi secara langsung dengan karyawan perusahaan yang dilakukan dengan mengadakan tanya jawab guna memperoleh data yang diperlukan.

##### 2) Teknik Kepustakaan

Teknik berdasarkan literatur atau buku – buku yang berkaitan dengan objek penelitian.

### 3.4 Metode Analisis Data

#### 1. Analisis Varians

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis varians (selisih) anggaran. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan, yaitu dengan membandingkan biaya dan pendapatan yang dianggarkan terhadap realisasinya. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Analisis varians adalah selisih antara anggaran dengan realisasi jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir selalu terjadi selisih. Dalam realisasinya yang kita kehendaki bila terjadi selisih maka selisih (varians) yang menguntungkan (favorable), bukan selisih yang merugikan (unfavorable) (M. Nafarin).

Analisis dua selisih:

Selisih anggaran:

Biaya sesungguhnya		xxx
Biaya yang dianggarkan:		
Biaya Tetap	xxx	
Biaya Variabel (biaya variabel x unit)	<u>xxx</u>	<u>xxx</u>
		Rugi/Untung

Selisih kapasitas

Biaya yang dianggarkan:

Biaya Tetap	xxx	
Biaya Variabel (biaya variabel x unit)	<u>xxx</u>	xxx
Biaya yang dibebankan (total tarif x unit)		<u>xxx</u>
		Rugi/Untung

Rumus Penyimpangan:

$$\text{Presentase varians} = \frac{\text{variens}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Rumus Perbandingan Antara Anggaran dan Realisasi :

$$\text{Variance} = \text{Realisasi} - \text{Anggaran}$$

$$\text{Variance} : \text{Anggaran} = \%$$

Penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasinya terdiri dari penyimpangan menguntungkan (*favorable*) dan penyimpangan merugikan (*unfavorable*). Penentuan penyimpangan menguntungkan (*favorable*) dan penyimpangan merugikan (*unfavorable*) terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara pendapatan dan biaya.

- Segi pendapatan, apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangan yang terjadi menguntungkan atau *favorable*. Apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut merugikan atau *unfavorable*.
- Segi biaya, apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka penyimpangannya merugikan atau *unfavorable*. Sedangkan apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka penyimpangan tersebut menguntungkan atau *favorable*.

## BAB IV

### PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

#### 4.1 Gambaran Perusahaan

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia merupakan perusahaan multinasional yang bergerak dibidang manufaktur. Aktivitas utama yang dilakukan PT TMMIN adalah bidang industri otomotif yaitu membuat mesin, jig, bagian/rangka kendaraan Toyota, part kendaraan Toyota, dan perakitan kendaraan Toyota. Setelah selesai perakitan, kendaraan Toyota tersebut akan didistribusikan di Indonesia oleh PT Toyota Astra Motor. Selain penjualan di Indonesia, PT TMMIN juga melakukan ekspor ke beberapa negara lain berupa kendaraan Toyota maupun part komponen kendaraan Toyota.

Nama Perusahaan	: PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia
Nama Pemilik	: Bpk Warih Andang Tjahjono
Jenis Usaha	: 1. Produksi mobil & komponen 2. Ekspor mobil & komponen
Alamat Usaha	: Jl. Yos Sudarso No.30, RT.10/RW.6, Sungai Bambu, Tj. Priok, Kota Jkt Utara, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 14360
Tahun Berdiri	: 1971, berubah nama menjadi PT TMMIN tahun 2003
Jumlah Tenaga Kerja	: 8.020 orang
Web	: <a href="http://www.toyotaindonesiamanufacturing.co.id">www.toyotaindonesiamanufacturing.co.id</a>
Telepon	: <u>(021) 651 5551</u>
Fax	: (021) 651 5327

- Perizinan
1. NPWPNo:01.000.09.0-092.000
  2. TDP: 09.01.1.34.17139
  3. ISO: 900
  4. ISO: 14001

PT TMMIN memiliki beberapa pabrik dan Head Office, diantaranya :

1. Sunter 1 *Plant*, mulai produksi pada tahun 1973 dan memproduksi produk mesin untuk IMV. Kapasitas Produksi per tahun *Engines* sebanyak 195.000 unit dan *Iron castings* sebanyak 12.000 ton.
2. Sunter 2 *Plant*, mulai produksi pada tahun 1977 dan memproduksi produk *stamping parts/dies, casting*. Kapasitas Produksi per tahun *Engines* sebanyak 195.000 unit dan *Iron castings* sebanyak 12.000 ton.
3. Karawang 1 *Plant*, mulai produksi 1998 dan memproduksi produk Kijang Innova, Fortuner. Kapasitas Produksi per tahun 130.000 unit
4. Karawang 2 *Plant*, mulai produksi 2013 dan memproduksi produk Etios Valco, Vios & Limo, Yaris. Kapasitas Produksi per tahun 120.000 unit.
5. Karawang 3 *Plant*, mulai produksi Semester 1 2016 dan memproduksi produk mesin aluminium *passenger car*. Kapasitas Produksi per tahun 216.000 unit
6. *Head Office*, yang beralamat di Jalan Yos Sudarso No. 30, Sungai Bambu, Kota Jakarta Utara

#### 4.1.1 Sejarah PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia

PT. TMMIN diresmikan pada tanggal 12 April 1971. Pada saat didirikan, PT TMMIN bernama PT Toyota Astra Motor (TAM) yang mempunyai fungsi sebagai importir dan distributor kendaraan Toyota di Indonesia. Pada tahun 2003, PT TAM membagi perusahaan menjadi dua bagian yaitu PT TMMIN yang berkonsentrasi pada bidang

*manufacturing* dan PT TAM yang berkonsentrasi pada bidang distribusi.

PT TMMIN merupakan anak perusahaan Toyota Motor Cooperation (TMC) yang berlokasi di Jepang yang merupakan produsen mobil terbesar di dunia. TMC memiliki saham 95% di PT TMMIN dan 5% saham dikuasai PT Astra Internasional. Sedangkan PT TAM 60% sahamnya dikuasai oleh PT Astra Internasional dan 40% oleh TMC.

Sejak didirikan pada tahun 1971, PT TMMIN terus melakukan upaya peningkatan inovasi dan kinerja perusahaan.

*Tabel 4. 1 Sejarah PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia*

Tahun	Perkembangan Perusahaan
1971	Peresmian PT TAM Sebagai Importir dan distributor kendaraan Toyota di Indonesia
1973	Didirikan pabrik perakitan PT Multi Astra
1976	Didirikan PT Toyota Mobilindo sebagai pabrik komponen
1977	Kijang pertama kali diluncurkan ke publik
1982	Pabrik mesin PT Toyota Engine Indonesia mulai beroperasi
1987	Ekspor perdana kijang ke beberapa negara Asia-Pasifik
1989	Merger empat perusahaan Toyota di Indonesia : PT TAM, PT Multi Astra, PT Toyota Mobilindo, dan PT Toyota Engine Indonesia
1996	Perluncuran unit produksi Toyota ke 1.000.000
2000	Pabrik Modern Karawang diresmikan
2003	PT TAM berubah nama menjadi PT TMMIN dan didirikan PT TAM sebagai distributor
2004	- Peluncuran Toyota Avanza sebagai kendaraan hasil kolaborasi PT TAM, PT TMMIN dan PT Astra Daihatsu Motor Motor - Peluncuran Toyota Kijang generasi V dan Kijang Inova
2005	Peluncuran Toyota Kijang Inova CBU (Eksport ke GCC)
2006	Peluncuran Toyota Fortuner

PT. TMMIN telah mendapatkan berbagai penghargaan internasional. Diantara penghargaan internasional yang ISO 9000 dan ISO 14001. ISO 9000 merupakan penghargaan internasional yang diberikan kepada TMMIN karena kualitas sistem manajemennya yang baik. Penghargaan ini diperoleh karena keberberhasilan PT. TMMIN

dalam mengkombinasikan antara fasilitas modern dan sistem produksi yang handal. ISO 14001 merupakan penghargaan internasional tentang kepedulian lingkungan hidup yang diperoleh oleh pabrik-pabrik TMMIN di Sunter I, Sunter II, dan Karawang. Selain mendapatkan penghargaan internasional ini, TMMIN juga pernah mencatatkan namanya dalam rekor Museum Rekor Indonesia (MURI) karena penjualan kijang yang berhasil mencapai angka satu juta unit dan menjadi mobil keluarga terbaik pada tahun 2003.

#### **4.1.2 Visi PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia**

- 1) Perusahaan Terbaik & Fleksibel Mewakili komitmen TMMIN sebagai perusahaan manufaktur global untuk mengembangkan operasional manufaktur terbaik untuk menghasilkan produk berkualitas global yang dapat dengan mudah menyesuaikan kebutuhan pasar di tiap Negara.
- 2) Perusahaan yang Dikagumi Mewakili komitmen TMMIN untuk terus berkontribusi terhadap pembangunan Indonesia.

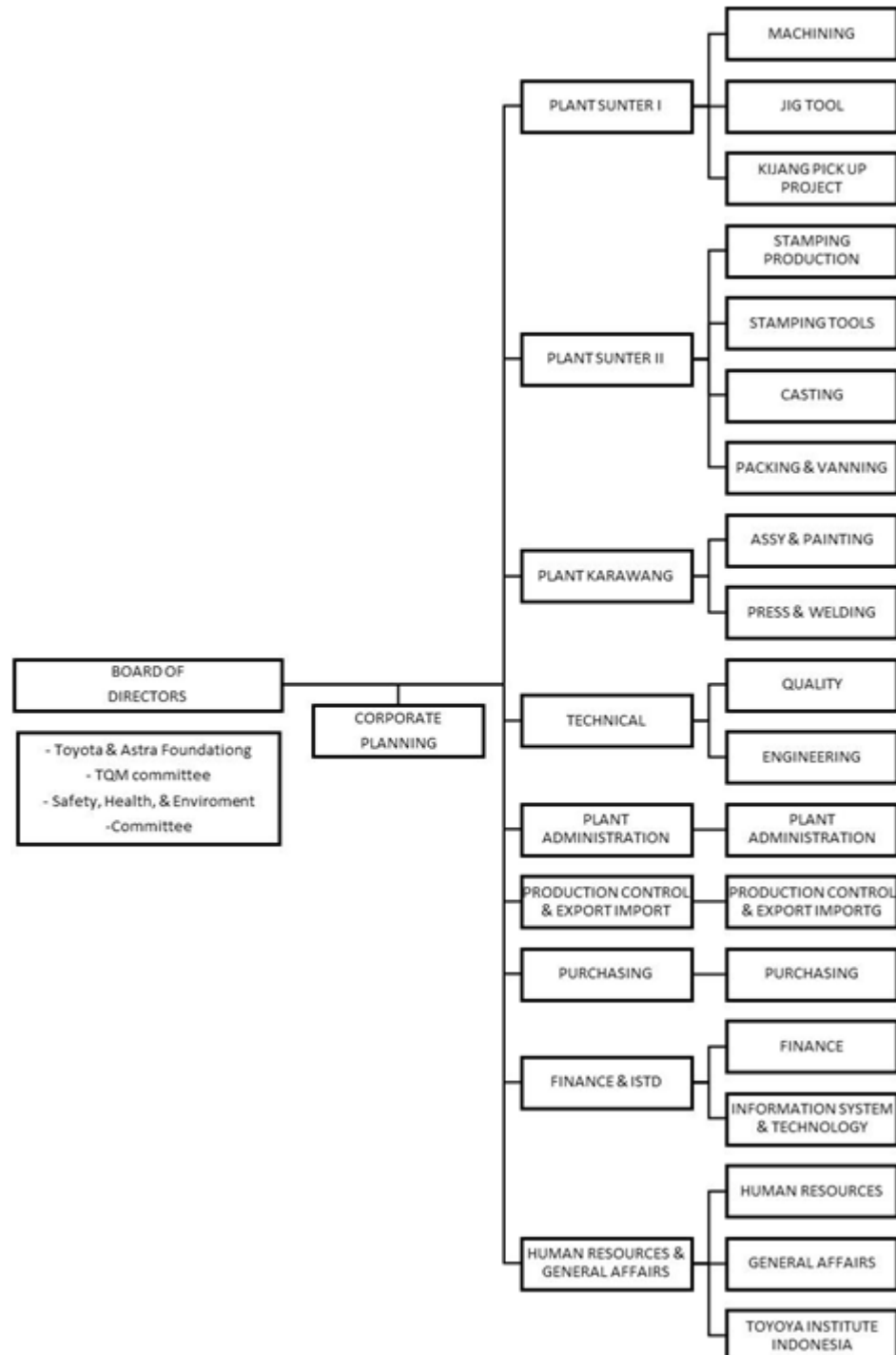
#### **4.1.3 Misi PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia**

Membantu orang dan barang berpindah dari satu tempat ke tempat lain dengan nyaman melalui pembangunan berkelanjutan pada teknologi, produk, dan layanan di industri otomotif.

#### **4.1.4 Struktur Organisasi**

TMMIN memiliki struktur organisasi yang berkembang setiap waktu. Saat ini TMMIN memiliki 10 Direktorat yang dikepalai oleh Direktur dan 19 Divisi yang dikepalai oleh seorang Kepala Divisi (*Division Head*).

Gambar 4. 1 Struktur Organisasi



### **1. Board Of Directors**

*Board of Directors* merupakan jajaran Direksi yang terdiri dari *President Directors*, *Vice President Directors* dan memegang manajemen tertinggi di perusahaan. Beberapa *Directors* mengepalai sebuah Direktorat dengan satu atau lebih Divisi didalamnya.

### **2. Corporate Planning**

*Corporate Planning* merupakan struktur organisasi yang terpisah dari Direktorat dengan seorang *General Manageryang* mengepalainya. Fungsi utama *Corporate Planning* adalah sebagai badan *independent* yang menangani masalah Yayasan Toyota dan Astra, komite TQM (*Total Quality Maintenance*), komite kesejahteraan karyawan meliputi keamanan kerja, kesehatan, dan kenyamanan lingkungan, serta *reporting* yang harus dilaporkan ke jajaran *Board of Directors* terutama yang berhubungan dengan area kerja perusahaan.

### **3. Direktorat Plant Sunter I**

Area produksi *Plant Sunter I* terdiri atas 5 Divisi dengan hasil produk yang berbeda-beda antara satu divisi dengan yang lainnya.

#### **a. Machining**

Divisi *Machining* atau lebih sering disebut sebagai *Engine Plant* memproduksi *Engine Assy* baik untuk kebutuhan domestik maupun ekspor. Selain itu diproduksi pula beberapa *Engine Component*. Divisi ini menyuplai unit *Engine Assy* untuk kendaraan model Kijang, Dyna, Starlet, *Forklift*, *Crown*, *Corona*, *Camry*, *Corolla*, dan *Soluna*. Selain itu negara-negara Jepang dan Malaysia juga menjadi tujuan ekspor *Cylinder Block* dan *Engine Assy*.

Hasil produk Divisi *Machining* sebagai berikut :

<b>Tipe Engine</b>	<b>Kapasitas Engine</b>	<b>Jenis Kendaraan</b>	<b>Sampai Tahun</b>
5K	1500 cc	Kijang	1995
7K	1800 cc	Kijang	~
4B	3600 cc	Dyna	~
2E	1300 cc	Starlet	1999
1Z	3000 cc	Forklift	1999
2JZ	3000 cc	Crown	2000
3S	2000 cc	Corona	1999
5S / 1MX	2200 / 3000 cc	Camry	~
7A	1800 cc	Corolla	2000
5A	1500 cc	Soluna	~
RZ	2000 cc	Camry	~
ZZ	1800 cc	Corolla	~

Gambar 4. 2 Hasil Produk Engine Assy Divisi *Machining*

Sumber : PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

b. *Divisi Jig Tooling*

Divisi ini khusus memproduksi jig-jig untuk ekspor yang sudah dilakukan sejak 1987. Negara tujuan ekspor dari Divisi *Jig Tooling* yaitu Venezuela, Pakistan, Jepang, Malaysia, dan Philippine.

c. *Divisi Kijang Pick-Up Project*

Divisi ini khusus untuk memproduksi kendaraan Kijang jenis *Pick Up*. Divisi ini merupakan pengembangan dari divisi terdahulu yaitu Divisi *Assembly* yang terbagi karena terkait adanya relokasi plant Sunter I – Karawang.

4. *Direktorat Plant Sunter II*

Merupakan area produksi TMMIN yang lain berada di Sunter II dan terdiri atas 4 divisi. Hasil produk utamanya adalah *press part*, *stamping tools*, serta persiapan *packing* dan *vanning* untuk ekspor.

a. *Stamping Production*

Merupakan divisi yang memproduksi *press part* untuk kebutuhan produksi domestik dan ekspor melalui *PackingPlant*. Produk utamanya adalah stamping parts (untuk model Kijang, Dyna, Daihatsu Delta, Hino *truck*, dan Soluna), manufakturing *frame* (Kijang dan Dyna), manufakturing *fuel tank* (Kijang), serta ekspor *packing set* CKD/CBU Kijang ke Philippine, Taiwan, Malaysia, Vietnam, dan Afrika Selatan.

b. *Divisi Stamping Tools*

Produk utama divisi ini adalah manufakturing *dies* untuk *Inner Panel Corolla* dan Daihatsu (1993), manufakturing *dies* untuk Mitsubishi (1994), *manufacturing dies* untuk Kijang serta dirintis penggunaan CAD / CAM (1996), dan manufakturing *dies* untuk AFC (*Affordable Family Car*) suatu kendaraan yang dipersiapkan menjadi *Asean Passenger Car* (1997).

c. *Divisi Casting*

Divisi *Casting* memproduksi *Cylinder Block*, *CrankCap*, *Crank Shaft*, dan *Flywheel*. Hasil produk divisi ini akan dikirimkan ke divisi *Stamping Production* dan *Machining*. Kapasitas produksinya cukup tinggi mencapai 1000 ton / bulan yang dikerjakan dalam 2 shift.

d. *Divisi Packing and Vanning*

Merupakan divisi yang khusus melakukan proses ekspor dan *vanning*. Beberapa pemasok lokal mengirimkan komponen ke Divisi *Packing and Vanning* dalam satuan *pieces* maupun lot set. Kemudian komponen-komponen tersebut dimasukkan dalam *case* dan di-*vanning* ke container sebelum dikirim melalui pelabuhan Tanjung Priok.

## 5. Direktorat Karawang Plant

TMMIN memiliki *Plant* Karawang yang tepatnya berada di Kawasan Industri KIIC (Karawang *International Industrial City*). Pada Direktorat ini terdiri dari 2 divisi, yaitu *Assembly (Assy) and Painting*, serta *Press and Welding*.

### a. Divisi *Assembly and Painting*

Divisi *Assembly and Painting* merupakan divisi yang memproduksi unit kendaraan mulai proses pengecatan hingga instalasi interior (*body / cabin*) dan *exterior* untuk kijang baru yaitu Kijang Innova yang baru saja diluncurkan pada bulan September 2004.

Pada umumnya line produksi *Assembly* terdiri dari 2 pos, yaitu *Trimming* dan *Chassis*. Beberapa komponen yang terpasang di setiap pos seperti contoh di pos *Trimming* adalah *Wiring, Weatherstrip, Glass, Instrument Panel, Receiver Assy* dan sebagainya. Sementara di pos *Chassis* akan dipasang beberapa jenis komponen seperti *Engine Assy, Axle, Carpet, Tyre Assy, Fuel Tank, Seat Assy, Battery*, dan sebagainya.

### b. Divisi *Press and Welding*

Divisi *Press and Welding* adalah divisi yang menghasilkan produk *press part* dan dilanjutkan ke proses pengelasan (*welding*) untuk membuat *cabin assy* sebagai hasil akhir produk sebelum dilanjutkan ke proses *painting dan assembling*. Selain ini, divisi ini pun menghasilkan produk *press part* yang dipesan khusus oleh divisi *Service Parts* sebagai produk after market. Untuk kebutuhan ekspor dihasilkan pula *Side Door dan Engine Hood* yang dikirimkan ke *Packing Plant*.

## 6. Direktorat *Technical*

Direktorat *Technical* merupakan Direktorat yang menangani masalah-masalah tehnik yang terdiri dari Divisi *Engineering* dan Divisi *Quality*.

### a. Divisi *Engineering*

Divisi *Engineering* merupakan salah satu divisi yang ada di PT. Toyota Motor Manufacturing Indonesia di sinilah *Development Part* dilakukan, yang merupakan *local development*, selain itu di *divisi Engineering* jugamenangani administratif yang menyangkut spesifikasi komponen / material. Semua komponen / material akan diterima dari *mother company* TMMIN di Jepang, yaitu Toyota Motor Corporation (TMC). *Routing parts* untuk yang pertama kali diterima, kemudian *drawing* untuk setiap komponen / material akan diinformasikan kemudian. Divisi *Engineering* akan membuat suatu *prototype* atas *drawing* yang telah diterima, dan dilakukan *trial* sesudahnya.

Hasil *trial* akan dikonfirmasi ke TMC, apabila mendapat persetujuan maka divisi ini akan mengeluarkan ECI (*Engineering Change Instruction*) ke divisi *Purchasing* untuk mulai dilakukan pembelian ke pemasok. Setelah komponen / material terpasang dalam unit produksi divisi *Engineering* masih harus mengecek dimensinya agar tidak terjadi kesalahan ukuran.

### b. Divisi *Quality*

Divisi *Quality* terdiri atas satu divisi saja yaitu Divisi *Quality* dengan definisi kerja untuk mengamankan jalannya produksi serta mengontrol semua kualitas bahan baku (*raw material*), komponen, barang setengah jadi (*semi finished*

*goods*), barang jadi (*finished goods /units*), maupun kualitas kendaraan yang telah dijual sertamelayani pengaduan konsumen atas produk yang telah dibeli. Divisi ini mempunyai peran penting terhadap kepuasan pelanggan ditinjau dari kualitas produk karena akan mempertaruhkan kelangsungan produk Toyota di masa yang akan datang.

#### **7. Direktorat *Plant Administration***

Direktorat *Plant administration* juga terdiri atas satu divisi saja yaitu Divisi *Plant Administration* yang bertugas untuk menangani semua proses administratif produksi, seperti penyediaan *consumable parts* (bahan bakar, sarung tangan (*gloves*), *ear plug*, *safety shoes*, *helmet*, *cat*, dan sebagainya) serta keamanan dan kenyamanan kerja karyawan di lingkungan perusahaan seperti pengolahan limbah, pengurusan kepersonaliaan, fasilitas toilet, dan sebagainya.

#### **8. Direktorat *Production Control and Export Import***

Direktorat *Production Control and Export Import* merupakan satu-satunya divisi yang berwenang untuk mengatur penyediaan komponen untuk kebutuhan produksi, mengatur *heijunka* produksi, menentukan rencana produksi melalui MRP (*Material Requirement Plan*), menyuplai komponen ekspor dari *warehouse* ke *line* produksi, merencanakan serta mengontrol sistem operasional logistik di seluruh *plant*, dan sebagainya. Sistem *delivery Milk Run* yang akan dibahas lebih lanjut dalam tulisan ini pun sepenuhnya dikontrol oleh divisi ini.

#### **9. Direktorat *Purchasing***

Di dalam Direktorat *Purchasing* hanya terdapat satu divisi saja, yaitu Divisi *Purchasing*. Divisi ini memiliki tugas untuk mencari referensi komponen / material yang akan

digunakan untuk proses produksi dengan harga yang murah dan berkualitas tinggi. Apabila harga penawaran telah disepakati, maka divisi *Purchasing* akan membuat PO (*Purchase Order*) yang dikirimkan kepada semua pemasok, dan penagihannya oleh pemasok diteruskan langsung ke divisi *Finance*.

#### 10. **Direktorat *Finance and ISTD***

Pada bagian ini terdiri dari 2 divisi yang bertugas menangani masalah keuangan perusahaan dan sistem jaringan informasi internal (*Information Technology*).

##### a. *Divisi Finance*

*Divisi Finance* merupakan divisi yang berfungsi untuk mengatur keuangan perusahaan dan melakukan transaksi atas semua komponen / material yang diperlukan untuk proses produksi. Sistem transaksi perusahaan telah difasilitasi oleh suatu sistem yang terintegrasi dengan nama SAP (*Speed, Accuration, Precision*). Sistem ini mampu memonitor pergerakan material di semua area untuk menjaga keakurasian asset perusahaan.

##### b. *Divisi ISTD*

*Divisi ISTD* menangani masalah sistem jaringan komputer. Database mengenai *part list* disediakan oleh divisi ini dan bisa diakses oleh masing-masing user yang telah diberi wewenang untuk mengaksesnya. Selain itu divisi ini juga memiliki *workshop* untuk menangani masalah kerusakan komputer maupun *hardware*.

#### 11. **Direktorat *Human Resources and General Affairs***

Terdapat 3 divisi dalam Direktorat ini. Secara umum ketiga divisi ini bertugas untuk menangani masalah kepersonaliaan serta perawatan asset-asset fisik perusahaan.

##### a. *Divisi Human Resources*

Divisi ini menangani masalah administratif kepegawaian, seperti proses rekrutmen tenaga kerja, pengangkatan karyawan, pemberhentian kerja karyawan, penentuan jabatan, surat-surat perijinan, pembayaran gaji dan kesejahteraan karyawan lainnya. Selain itu, divisi ini juga memiliki *Training Centre* yang bertugas untuk membekali keterampilan kerja karyawan untuk mendukung kerja di masing-masing bagian.

b. Divisi *General Affairs*

Divisi *General Affairs* berfungsi untuk perawatan dan pengadaan asset-asset perusahaan seperti gedung, instalasi listrik / air / telepon, kendaraan pool, fasilitas parkir, keamanan perusahaan (*Security*), dan sebagainya

## 4.2 Pengumpulan Data

### 4.2.1 Perhitungan Rasio Profitabilitas

$$1. \text{ Gross Profit Margin: } \frac{\text{Penjualan neto} - \text{Harga Pokok Penjualan}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Anggaran} &= \frac{\text{Rp } 5.004.260.800.000 - 3.699.619.200.000}{5.004.260.800.000} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 1.304.641.600.000}{5.004.260.800.000} \times 100\% \\ &= 26\% \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Realisasi} &= \frac{\text{Rp } 5.254.437.840.000 - 3.779.316.400.000}{5.254.437.840.000} \times 100\% \\ &= \frac{\text{Rp } 1.475.157.440.000}{5.254.437.840.000} \times 100\% \\ &= 28\% \end{aligned}$$

$$2. \text{ Operating Profit Margin: } \frac{\text{Penjualan neto} - \text{Harga Pokok Penjualan} - \text{biaya adm}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

$$\text{Anggaran} = \frac{\text{Rp } 5.004.260.800.000 - 3.699.619.200.000 - 724.358.426.000}{5.004.260.800.000} \times 100\%$$

$$= \frac{Rp\ 580.283.174.000}{5.004.260.800.000} \times 100\%$$

$$= 12\%$$

$$\text{Realisasi} = \frac{Rp\ 5.254.437.840.000 - 3.779.316.400.000 - 733.654.321.130}{5.254.437.840.000} \times 100\%$$

$$= \frac{Rp\ 741.503.118.870}{5.254.437.840.000} \times 100\%$$

$$= 14\%$$

$$3. \text{ Operating Ratio: } \frac{\text{Harga Pokok Penjualan} + \text{biaya adm}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

$$\text{Anggaran} = \frac{Rp\ 3.699.619.200.000 + 724.358.426.000}{5.004.260.800.000} \times 100\%$$

$$= \frac{Rp\ 4.423.977.626.200}{5.004.260.800.000} \times 100\%$$

$$= 88\%$$

$$\text{Realisasi} = \frac{Rp\ 3.779.316.400.000 + 733.654.321.130}{5.254.437.840.000} \times 100\%$$

$$= \frac{Rp\ 4.512.970.721.130}{5.254.437.840.000} \times 100\%$$

$$= 86\%$$

$$4. \text{ Net Profit Margin: } \frac{\text{Keuntungan neto sesudah pajak}}{\text{Penjualan neto}} \times 100\%$$

$$\text{Anggaran} = \frac{Rp\ 439.940.825.250}{5.004.260.800.000} \times 100\%$$

$$= 9\%$$

$$\text{Tahun 2018} = \frac{Rp\ 560.993.655.653}{5.254.437.840.000} \times 100\%$$

$$= 11\%$$

#### 4.2.2 Anggaran Biaya Administrasi

Dalam menyusun anggaran diperlukan data realisasi tahun sebelumnya. Berikut data-data realisasi tahun 2017 yang akan menjadi data anggaran tahun 2018:

*Tabel 4. 2 Pendapatan Penjualan*

#### Pendapatan Penjualan

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Periode 2018

Keterangan	Harga Jual	Unit Produk	Pendapatan
Anggaran	Rp 50,042,608	100000	Rp 5,004,260,800,000
Realisasi	Rp 50,042,608	105000	Rp 5,254,473,840,000

Sumber: Data Diolah

Tabel 4. 3 Laporan Laba Rugi

## Laporan Rugi Laba

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Periode 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi
Pendapatan	Rp 5,004,260,800,000	Rp 5,254,473,840,000
Harga Pokok Penjualan	Rp 3,699,619,200,000	Rp 3,779,316,400,000
Laba Kotor	Rp 1,304,641,600,000	Rp 1,475,157,440,000
Biaya Operasional:		
Biaya Administrasi dan Umum:		
Gaji dan Tunjangan Karyawan	Rp 565,262,760,000	Rp 565,262,760,000
Perlengkapan Kantor	Rp 81,600,000	Rp 156,240,000
Pemeliharaan Gedung	Rp 45,560,255,000	Rp 42,719,536,000
Pemeliharaan Alat	Rp 38,205,061,000	Rp 35,162,947,000
Listrik	Rp 16,000,000,000	Rp 15,347,000,000
Air	Rp 14,000,000,000	Rp 13,295,000,000
Telekomunikasi	Rp 11,000,000,000	Rp 10,869,000,000
Depresiasi Gedung	Rp 9,825,000,000	Rp 9,825,000,000
Depresiasi Alat	Rp 8,250,000,000	Rp 8,250,000,000
Bantuan Dana	Rp 442,000,000	Rp 617,668,130
Perjalanan Dinas	Rp 15,200,000,000	Rp 30,985,920,000
Total Biaya Administrasi dan Umum	Rp 723,826,676,000	Rp 732,491,071,130
Biaya Pemasaran:		
Event Pameran	Rp 151,500,000	Rp 442,650,000
Biaya Distribusi	Rp 182,250,000	Rp 234,000,000
Biaya R&D	Rp 198,000,000	Rp 486,600,000
Total Biaya Pemasaran	Rp 531,750,000	Rp 1,163,250,000
Total Biaya Operasional	Rp 724,358,426,000	Rp 733,654,321,130
Laba Setelah Biaya Operasional	Rp 580,283,174,000	Rp 741,503,118,870
Pendapatan Lain-Lain:		
Pendapatan Bunga	Rp 5,895,718,000	Rp 6,076,851,000
Untung (Rugi) Selisih Kurs	Rp 408,875,000	Rp 411,571,000
Total Pendapatan Lain-Lain	Rp 6,304,593,000	Rp 6,488,422,000
Laba Sebelum Pajak	Rp 586,587,767,000	Rp 747,991,540,870
Pajak	Rp 146,646,941,750	Rp 186,997,885,218
Laba Bersih	Rp 439,940,825,250	Rp 560,993,655,653

*Tabel 4. 4 Anggaran Biaya Gaji*  
**Anggaran Biaya Gaji Karyawan**  
**PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia**  
**Periode 2018**

Jabatan	Jumlah	Gapok	Tunjangan	Uang Makan	Gaji Perorang	Gaji Total
BOD	4	Rp35,000,000	-		Rp35,000,000	Rp 140,000,000
Sekretaris	4	Rp 5,700,000	Rp 2,280,000	Rp700,000	Rp 8,680,000	Rp 34,720,000
Kadiv	9	Rp 5,200,000	Rp 3,640,000	Rp700,000	Rp 9,540,000	Rp 85,860,000
PLANT SUNTER 1 & 2	2119	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 12,343,175,000
PLANT KRW 1, 2 & 3	5333	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 31,064,725,000
Engineering	85	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 495,125,000
QC	75	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 436,875,000
HR&GA	90	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 524,250,000
Purchasing	95	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 553,375,000
EHS&CSR	80	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 466,000,000
Admin&IT	90	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 524,250,000
Finance	75	Rp 4,100,000	Rp 1,025,000	Rp700,000	Rp 5,825,000	Rp 436,875,000
Total	8059	Total Gaji Dalam 1 Bulan				Rp 47,105,230,000
		Total Gaji Dalam 1 Tahun				Rp 565,262,760,000

Sumber: Data Diolah

*Tabel 4. 5 Anggaran Biaya Perlengkapan*  
**Anggaran Biaya Perlengkapan Kantor**  
**PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia**  
**Periode 2018**

Keterangan	Satuan	Harga Satuan	Jumlah
Kertas	15 rim	Rp 40.000	Rp 600.000
Pulpen	5 pack	Rp 30.000	Rp 150.000
pensil	5 pack	Rp 30.000	Rp 150.000
Penghapus	5 pack	Rp 20.000	Rp 100.000
Tinta	24 botol	Rp 225.000	Rp 5.400.000
Map	5 lusin	Rp 50.000	Rp 250.000
Isi Staples	5 pack	Rp 30.000	Rp 150.000
Total	Dalam 1 Bulan		Rp 6.800.000
	Dalam 1 Tahun		Rp 81.600.000

Sumber: Data Diolah

Tabel 4. 6 Anggaran Biaya Perjalanan Dinas

Anggaran Biaya Perjalanan Dinas  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Jumlah	Perkiraan Perjalanan Dinas	Anggaran Dana	Total
Transport	200 Krywn	50 Kali	Rp 1.000.000	Rp 10.000.000.000
Uang Makan			Rp 25.000	Rp 250.000.000
Penginapan			Rp 500.000	Rp 5.000.000.000
Total				Rp 15.250.000.000

Sumber: Data Diolah

#### 4.2.2 Anggaran Biaya Pemasaran

Dalam menyusun anggaran diperlukan data realisasi tahun sebelumnya. Berikut data-data realisasi tahun 2017 yang akan menjadi data anggaran tahun 2018:

Tabel 4. 7 Anggaran Event Pameran

Anggaran Event Pameran  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Jumlah Karyawan	Event Pameran	Biaya	Total
Stan	30	3 Kali	Rp 30,000,000	Rp 90,000,000
Sewa peralatan			Rp 2,500,000	Rp 7,500,000
Transport			Rp 500,000	Rp 45,000,000
Uang Makan			Rp 100,000	Rp 9,000,000
Total				Rp 151,500,000

Sumber: Data Diolah

*Tabel 4. 8 Anggaran Biaya Distribusi*

Anggaran Biaya Distribusi

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Periode 2018

Keterangan	Distribusi	Biaya	Total
Biaya Angkut	270 kali	Rp 150,000	Rp 40,500,000
Transport		Rp 500,000	Rp 135,000,000
Uang Makan		Rp 25,000	Rp 6,750,000
Total			Rp 182,250,000

Sumber: Data Diolah

*Tabel 4. 9 Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan*

Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan

Keterangan	Jumlah	R&D	Biaya	Total
Biaya Peneliti Survey	3 orang	40 kali	Rp 750,000	Rp 90,000,000
Perlengkapan Survey			Rp 375,000	Rp 45,000,000
Transportasi			Rp 500,000	Rp 60,000,000
Uang Makan			Rp 25,000	Rp 3,000,000
Total				Rp 198,000,000

Sumber: Data Diolah

Alokasi anggaran biaya pemasaran sebagai berikut:

**Anggaran Biaya Pemasaran***Tabel 4. 10 Biaya Pemasaran*

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Periode 2018

Keterangan	Anggaran
Event Pameran	Rp 151,500,000
Biaya Distribusi	Rp 182,250,000
Biaya R&D	Rp 198,000,000
Total	Rp 531,750,000

Sumber: Data Diolah

### 4.3 Pengolahan Data

#### 4.3.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

*Tabel 4. 11 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional*

Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Periode 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi
Biaya Tetap:		
Gaji Karyawan	Rp 565,262,760,000	Rp 565,262,760,000
Depresiasi Gedung	Rp 9,825,000,000	Rp 9,825,000,000
Depresiasi Alat	Rp 8,250,000,000	Rp 8,250,000,000
Total Biaya Tetap	Rp 583,337,760,000	Rp 583,337,760,000
Biaya Variabel:		
Perlengkapan Kantor	Rp 81,600,000	Rp 156,240,000
Pemeliharaan Gedung	Rp 45,560,255,000	Rp 42,719,536,000
Pemeliharaan Alat	Rp 38,205,061,000	Rp 35,162,947,000
Listrik	Rp 16,000,000,000	Rp 15,347,000,000
Air	Rp 14,000,000,000	Rp 13,295,000,000
Telekomunikasi	Rp 11,000,000,000	Rp 10,869,000,000
Bantuan Dana	Rp 442,000,000	Rp 617,688,130
Perjalanan Dinas	Rp 15,200,000,000	Rp 30,985,920,000
Event Pameran	Rp 151,500,000	Rp 442,650,000
Biaya Distribusi	Rp 182,250,000	Rp 234,000,000
Biaya R&D	Rp 198,000,000	Rp 486,600,000
Total Biaya Variabel	Rp 141,020,666,000	Rp 150,316,581,130
Total	Rp 724,358,426,000	Rp 733,654,341,130

Sumber: Data Diolah

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Manajemen menggunakan anggaran operasional untuk merencanakan kebutuhan dalam kegiatan sehari-hari perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan. Anggaran yang telah disusun dan disetujui dapat dijadikan sebagai pedoman oleh manajemen pada semua bagian untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan oleh perusahaan.

Anggaran diharapkan bisa digunakan oleh manajemen sebagai instrumen pengendalian agar seluruh karyawan melaksanakan aktivitas atau kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan. Anggaran juga dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana selisih yang terjadi antara anggaran operasional dengan realisasinya, agar dapat menentukan strategi perusahaan dan program kerja untuk masa yang akan datang.

Dalam menyusun anggaran perlu diperhatikan faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu realisasi anggaran periode sebelumnya, rencana jangka pendek dan jangka panjang.

Realisasi anggaran periode sebelumnya merupakan salah satu faktor yang diperhatikan dalam penyusunan anggaran operasional. Dalam penyusunan anggaran dilakukan analisa terhadap realisasi anggaran operasional periode sebelumnya apakah meningkat atau menurun dari anggaran yang telah dianggarkan. Dari analisa tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan berapa anggaran yang akan disusun dalam tahun berikutnya.

Rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran. Rencana

jangka pendek biasanya dibawah satu tahun, sedangkan rencana jangka panjang biasanya dibawah lima tahun.

Dapat dilakukan evaluasi terhadap selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi. Evaluasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan analisis varians yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya ketidaksesuaian atau selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasinya dengan cara membandingkan keduanya, yaitu untuk pendapatan jika anggaran lebih kecil dari realisasinya maka hal tersebut dikatakan menguntungkan (favorable) dan jika sebaliknya maka dikatakan tidak menguntungkan (unfavorable), sedangkan untuk biaya jika anggaran lebih kecil dari realisasinya maka hal tersebut merugikan (unfavorable) dan jika sebaliknya maka dikatakan menguntungkan (favorable).

## **5.1 Analisis Rasio dan Analisis Varians**

### **5.1.1 Analisis Rasio**

#### **1. Gross Profit Margin**

Pada anggaran sebesar 26%. Artinya, besarnya laba kotor adalah 26% dari total penjualan. Dengan kata lain, besarnya harga pokok penjualan adalah 74% dari total penjualan bersih. Setiap penjualan bersih memuat Rp. 0.74 harga pokok penjualan dan turut berkontribusi menciptakan Rp.0,026 laba kotor. Pada realisasi gross profit margin perusahaan meningkat menjadi 28%.

#### **2. Operating Profit Ratio**

Pada anggaran sebesar 12%. Artinya, besarnya laba operasi sebelum pajak sebesar 12% dari total penjualan. Setiap rupiah penjualan menghasilkan laba operasi Rp. 0,12. Pada realisasi operating profit ratio meningkat menjadi 14%.

### 3. Operating Ratio

Pada anggaran sebesar 88%. Artinya, besarnya biaya operasi adalah 88% dari total penjualan. Setiap rupiah penjualan mempunyai biaya operasi Rp. 0,88. Pada realisasi gross profit margin perusahaan menjadi 86%.

### 4. Net Profit Margin

Pada anggaran sebesar 9%. Artinya, besarnya laba bersih adalah 9% dari total penjualan bersih. Dengan kata lain, setiap Rp 1 penjualan bersih turut berkontribusi menciptakan Rp 0,09 laba bersih. Pada realisasi net profit margin perusahaan meningkat menjadi 11%.

#### 5.1.2 Analisis Varians Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

*Tabel 5. 1 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional*

Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Administrasi

PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Periode 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
Biaya Tetap:			
Gaji Karyawan	Rp 565,262,760,000	Rp 565,262,760,000	Rp -
Depresiasi Gedung	Rp 9,825,000,000	Rp 9,825,000,000	Rp -
Depresiasi Alat	Rp 8,250,000,000	Rp 8,250,000,000	Rp -
Total Biaya Tetap	Rp 583,337,760,000	Rp 583,337,760,000	Rp -
Biaya Variabel:			
Perlengkapan Kantor	Rp 81,600,000	Rp 156,240,000	Rp 74,640,000
Pemeliharaan Gedung	Rp 45,560,255,000	Rp 42,719,536,000	Rp -2,840,719,000
Pemeliharaan Alat	Rp 38,205,061,000	Rp 35,162,947,000	Rp -3,042,114,000
Listrik	Rp 16,000,000,000	Rp 15,347,000,000	Rp -653,000,000
Air	Rp 14,000,000,000	Rp 13,295,000,000	Rp -705,000,000
Telekomunikasi	Rp 11,000,000,000	Rp 10,869,000,000	Rp -131,000,000
Bantuan Dana	Rp 442,000,000	Rp 617,688,130	Rp 175,688,130
Perjalanan Dinas	Rp 15,200,000,000	Rp 30,985,920,000	Rp 15,785,920,000
Event Pameran	Rp 151,500,000	Rp 442,650,000	Rp 291,150,000

Biaya Distribusi	Rp 182,250,000	Rp 234,000,000	Rp 51,750,000
Biaya R&D	Rp 198,000,000	Rp 486,600,000	Rp 288,600,000
Total Biaya Variabel	Rp 141,020,666,000	Rp 150,316,581,130	Rp 9,295,915,130
Total	Rp 724,358,426,000	Rp 733,654,341,130	Rp 9,295,915,130

Sumber: Data Diolah

## 5.2 Pembahasan

### 5.2.1 Hasil Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

Tabel 5. 2 Hasil Analisis Varians Biaya Operasional

Hasil Analisis Varians Biaya Operasional  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Favorable/Unfavorable
<b>Biaya Tetap:</b>					
Gaji Karyawan	Rp 565,262,760,000	Rp 565,262,760,000	Rp -	0%	Favorable
Depresiasi Gedung	Rp 9,825,000,000	Rp 9,825,000,000	Rp -	0%	Favorable
Depresiasi Alat	Rp 8,250,000,000	Rp 8,250,000,000	Rp -	0%	Favorable
Total Biaya Tetap	Rp 583,337,760,000	Rp 583,337,760,000	Rp -	0%	Favorable
<b>Biaya Variabel:</b>					
Perlengkapan Kantor	Rp 81,600,000	Rp 156,240,000	Rp 74,640,000	91%	Unfavorable
Pemeliharaan Gedung	Rp 45,560,255,000	Rp 42,719,536,000	Rp -2,840,719,000	-6%	Favorable
Pemeliharaan Alat	Rp 38,205,061,000	Rp 35,162,947,000	Rp -3,042,114,000	-8%	Favorable
Listrik	Rp 16,000,000,000	Rp 15,347,000,000	Rp -653,000,000	-4%	Favorable
Air	Rp 14,000,000,000	Rp 13,295,000,000	Rp -705,000,000	-5%	Favorable
Telekomunikasi	Rp 11,000,000,000	Rp 10,869,000,000	Rp -131,000,000	-1%	Favorable
Bantuan Dana	Rp 442,000,000	Rp 617,688,130	Rp 175,688,130	40%	Unfavorable
Perjalanan Dinas	Rp 15,200,000,000	Rp 30,985,920,000	Rp 15,785,920,000	104%	Unfavorable
Event Pameran	Rp 151,500,000	Rp 442,650,000	Rp 291,150,000	192%	Unfavorable
Biaya Distribusi	Rp 182,250,000	Rp 234,000,000	Rp 51,750,000	28%	Unfavorable
Biaya R&D	Rp 198,000,000	Rp 486,600,000	Rp 288,600,000	146%	Unfavorable
Total Biaya Variabel	Rp 141,020,666,000	Rp 150,316,581,130	Rp 9,295,915,130	7%	Unfavorable
Total	Rp 724,358,426,000	Rp 733,654,341,130	Rp 9,295,915,130	1%	Unfavorable

Sumber: Data Diolah

$$\frac{\text{Biaya Tetap}}{\text{Unit}} = \frac{\text{Rp } 583.337.760.000}{100.000}$$

$$= \text{Rp } 5.833.378/\text{unit}$$

$$\frac{\text{Biaya Variabel}}{\text{Unit}} = \frac{\text{Rp } 141.020.666.000}{100.000}$$

$$= \text{Rp } 1.410.207/\text{unit}$$

$$\text{Total} = \text{Rp } 5.833.378 + \text{Rp } 1.410.207$$

$$= \text{Rp } 7.243.585/\text{unit}$$

Penjualan yang sebenarnya sebesar 105.000 unit dengan biaya sebesar Rp 733.654.341.130

#### Selisih Anggaran

Biaya yang sebenarnya Rp 733.654.341.130

#### Biaya yang dianggarkan:

Biaya tetap menurut budget Rp 583.337.760.000

Biaya variabel

(Rp 1.410.207 x 105.000) Rp 148.071.735.000

Rp 731.409.495.000

Rp. 2.244.846.130 (Rugi)

#### Selisih kapasitas

#### Biaya yang dianggarkan:

Biaya tetap menurut budget Rp 583.337.760.000

Biaya variabel

(Rp 1.410.207 x 105.000) Rp 148.071.735.000

Rp 731.409.495.000

#### Biaya Standar yang dibebankan

(Rp 7.243.585 x 105.000)

Rp 760.576.425.000

Rp. 29.166.930.000 (Untung)

Kenaikan volume menimbulkan varians kapasitas yang melebihi kapasitas yang telah ditetapkan yang menguntungkan untuk biaya tetap. Sebaliknya, pada kelonggaran budget ini menunjukkan bahwa biaya yang direalisasikan lebih besar dibanding biaya yang dianggarkan. Besarnya selisih perusahaan sebesar Rp

2.244.846.130 merupakan varians tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Terjadi biaya pemborosan pada biaya variabel seperti perlengkapan kantor, bantuan dana, perjalanan dinas, event pameran, biaya distribusi, dan biaya R&D.

Penyimpangan biaya variabel:

#### 1. Perlengkapan Kantor

Hasil analisis pada perlengkapan kantor terjadi penyimpangan unfovarable sebesar 91% dengan selisih Rp. 74.640.000. Anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibanding realisasi. Hal ini disebabkan karena ada pemborosan penggunaan perlengkapan kantor yaitu sebagai berikut:

- Terjadi kenaikan pada penggunaan kertas sebesar Rp. 400.000 untuk 10 rim.
- Terjadi kenaikan pada penggunaan pulpen sebesar Rp. 60.000 untuk 2 pack.
- Terjadi kenaikan pada penggunaan pensil sebesar Rp 60.000 untuk 2 pack.
- Terjadi kenaikan pada penggunaan penghapus sebesar Rp 40.000 untuk 2 pack.
- Terjadi kenaikan pada penggunaan tinta sebesar Rp. 5.400.000 untuk 24 botol.
- Terjadi kenaikan pada penggunaan map sebesar Rp. 50.000 untuk 1 lusin.
- Terjadi kenaikan pada penggunaan staples sebesar Rp. 210.000 untuk 7 pack

Tabel 5. 3 Anggaran Perlengkapan Kantor

Anggaran Perlengkapan Kantor  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Keterangan	Satuan	Harga Satuan	Jumlah
Kertas	15 rim	Rp 40,000	Rp 600,000
Pulpen	5 pack	Rp 30,000	Rp 150,000
pensil	5 pack	Rp 30,000	Rp 150,000
Penghapus	5 pack	Rp 20,000	Rp 100,000
Tinta	24 botol	Rp 225,000	Rp 5,400,000
Map	5 lusin	Rp 50,000	Rp 250,000
Isi Staples	5 pack	Rp 30,000	Rp 150,000
Total		Dalam 1 Bulan	Rp 6,800,000
		Dalam 1 Tahun	Rp 81,600,000

Sumber: Data Diolah

Tabel 5. 4 Realisasi Perlengkapan Kantor

Realisasi Perlengkapan Kantor  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Keterangan	Satuan	Harga Satuan	Jumlah
Kertas	25 rim	Rp 40,000	Rp 1,000,000
Pulpen	7 pack	Rp 30,000	Rp 210,000
pensil	7 pack	Rp 30,000	Rp 210,000
Penghapus	7 pack	Rp 20,000	Rp 140,000
Tinta	48 botol	Rp 225,000	Rp 10,800,000
Map	6 lusin	Rp 50,000	Rp 300,000
Isi Staples	12 pack	Rp 30,000	Rp 360,000
Total		Dalam 1 Bulan	Rp 13,020,000
		Dalam 1 Tahun	Rp 156,240,000

Sumber: Data Diolah

2. Listrik, Air, dan Telekomunikasi

Hasil analisis pada biaya listrik, air, dan telekomunikasi terjadi penyimpangan foverable sebesar 4% pada biaya listrik, 5% pada biaya air, dan 1% pada biaya telekomunikasi dengan selisih Rp. Rp 653.000.000 pada biaya listrik, Rp. 705.000.000 pada biaya air, dan Rp 131.000.000 pada biaya telekomunikasi. Anggaran yang telah ditetapkan lebih besar dibanding realisasi. Dalam hal ini berhasil melakukan efesiensi.

### 3. Bantuan Dana

Hasil analisis bantuan dana terjadi penyimpangan favorable sebesar 40% dengan selisih Rp. 175.688.130. Anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibanding realisasi.

*Tabel 5. 5 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Bantuan Dana*

Perbandingan Anggaran dan Realisasi Bantuan Dana  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Keterangan	Dana	Realisasi
Renovasi Tempat Ibadah	Rp 110,000,000	Rp 111,179,880
Bantuan Alat Ibadah	Rp 9,000,000	Rp 98,250,000
Dana Perayaan Hari Besar	Rp 75,000,000	Rp 90,000,000
Bantuan Sanitasi	Rp 8,000,000	Rp 10,000,000
Bantuan Konsumsi	Rp 40,000,000	Rp 46,252,000
Bantuan Sembako	Rp 100,000,000	Rp 105,051,250
Bantuan Hewan Qurban	Rp 100,000,000	Rp 156,935,000
Total	Rp 442,000,000	Rp 617,668,130

Sumber: Data Diolah

### 4. Perjalanan Dinas

Hasil analisis pada perjalanan dinas terjadi penyimpangan unfoverable sebesar 103,9% dengan selisih Rp. 15.785.920.000. Anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibanding realisasi. Hal ini disebabkan karena adanya penambahan jumlah karyawan, tunjangan transport dan uang makan yang telah ditetapkan yaitu sebagai berikut:

- Adanya penambahan karyawan yang ditugaskan untuk perjalanan dinas sebanyak 12 orang.
- Terjadi kenaikan pada perjalanan dinas dari 40 kali perjalanan dinas menjadi 72 kali perjalanan dinas.
- Uang transport mengalami kenaikan dari Rp. 1.000.000 menjadi Rp. 1500.000.
- Uang makan dari Rp. 25.000 menjadi Rp 30.000

Tabel 5. 6 Anggaran Perjalanan Dinas  
 Anggaran Perjalanan Dinas  
 PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Keterangan	Jumlah	Perkiraan Perjalanan Dinas	Anggaran Dana	Total
Transport	200 Krywn	50 Kali	Rp 1,000,000	Rp 10,000,000,000
Uang Makan			Rp 25,000	Rp 250,000,000
Penginapan			Rp 500,000	Rp 5,000,000,000
Total				Rp 15,250,000,000

Sumber: Data Diolah

Tabel 5. 7 Realisasi Perjalanan Dinas  
Realisasi Perjalanan Dinas  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Keterangan	Jumlah	Perkiraan Perjalanan Dinas	Anggaran Dana	Total
Transport	212 Krywn	72 Kali	Rp 1,500,000	Rp 22,896,000,000
Uang Makan			Rp 30,000	Rp 457,920,000
Penginapan			Rp 500,000	Rp 7,632,000,000
Total				Rp 30,985,920,000

Sumber: Data Diolah

#### 5. Event Pameran

Hasil analisis pada event pameran terjadi penyimpangan unfovarable sebesar 192% dengan selisih Rp. 291.150.000. Anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibanding realisasi. Hal ini disebabkan oleh:

- Adanya kenaikan yang terjadi pada event pameran sebanyak 3 kali dari yg sudah dianggarkan.
- Adanya kenaikan tarif sewa stan sebesar Rp. 22.500.000
- Adanya kenaikan tarif sewa peralatan sebesar Rp 775.000

Tabel 5. 8 Anggaran Event Pameran  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Jumlah Karyawan	Event Pameran	Biaya	Total
Stan	30	3 Kali	Rp 30,000,000	Rp 90,000,000
Sewa peralatan			Rp 2,500,000	Rp 7,500,000
Transport			Rp 500,000	Rp 45,000,000
Uang Makan			Rp 100,000	Rp 9,000,000
Total				Rp 151,500,000

Sumber: Data Diolah

Tabel 5. 9 Realisasi Event Pameran  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Jumlah Karyawan	Event Pameran	Biaya	Total
Stan	30	6 Kali	Rp 52,500,000	Rp 315,000,000
Sewa peralatan			Rp 3,275,000	Rp 19,650,000
Transport			Rp 500,000	Rp 90,000,000
Uang Makan			Rp 100,000	Rp 18,000,000
Total				Rp 442,650,000

Sumber: Data Diolah

#### 6. Biaya Distribusi

Hasil analisis pada biaya distribusi terjadi penyimpangan unfovarable sebesar 28,4% dengan selisih Rp. 51.750.000. Anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibanding realisasi. Hal ini disebabkan oleh:

- Pengiriman barang terjadi kenaikan sebanyak 30 kali dari yang sudah dianggarkan.
- Adanya kenaikan pada biaya angkut sebesar Rp 34.500.000
- Adanya kenaikan pada biaya transport sebesar Rp 15.000.000
- Adanya kenaikan pada uang makan sebesar Rp 2.250.000

Tabel 5. 10 Anggaran Biaya Distribusi  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia

Periode 2018

Keterangan	Distribusi	Biaya	Total
Biaya Angkut	270 kali	Rp 150,000	Rp 40,500,000
Transport		Rp 500,000	Rp 135,000,000
Uang Makan		Rp 25,000	Rp 6,750,000
Total			Rp 182,250,000

Sumber: Data Diolah

Tabel 5. 11 Realisasi Biaya Distribusi  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Distribusi	Biaya	Total
Biaya Angkut	300 kali	Rp 250,000	Rp 75,000,000
Transport		Rp 500,000	Rp 150,000,000
Uang Makan		Rp 30,000	Rp 9,000,000
Total			Rp 234,000,000

Sumber: Data Diolah

#### 7. Biaya Riset dan Pengembangan

Hasil analisis pada biaya riset dan pengembangan terjadi penyimpangan unfovariable sebesar 145,8% dengan selisih Rp. 228.600.000. Anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibanding realisasi. Hal ini disebabkan oleh:

- Jumlah peneliti bertambah 2 orang.
- Adanya kenaikan pada biaya peneliti survey sebesar Rp 352.650.000
- Adanya kenaikan pada perlengkapan survey sebesar Rp. 75.600.000
- Adanya kenaikan pada transportasi sebesar Rp60.000.000
- Adanya kenaikan pada uang makan sebesar Rp 3.000.000

Tabel 5. 12 Anggaran Biaya Riset dan Pengembangan  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Jumlah	R&D	Biaya	Total
Biaya Peneliti Survey	3 orang	40 kali	Rp 750,000	Rp 90,000,000
Perlengkapan Survey			Rp 375,000	Rp 45,000,000
Transportasi			Rp 500,000	Rp 60,000,000
Uang Makan			Rp 25,000	Rp 3,000,000
Total				Rp 198,000,000

Sumber: Data Diolah

Tabel 5. 13 Realisasi Biaya Riset dan Pengembangan  
PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia  
Periode 2018

Keterangan	Jumlah	R&D	Biaya	Total
Biaya Peneliti Survey	5 orang	48 kali	Rp 1,000,000	Rp 442,650,000
Perlengkapan Survey			Rp 502,500	Rp 120,600,000
Transportasi			Rp 500,000	Rp 120,000,000
Uang Makan			Rp 30,000	Rp 6,000,000
Total				Rp 689,250,000

Sumber: Data Diolah

### 5.2.2 Pengendalian Manajemen

Anggaran pada PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia dievaluasi oleh manajer keuangan setiap tahun, apakah dapat dicapai atau tidak anggaran yang telah direncanakan sebelumnya. Proses pengendalian dilakukan dengan cara masing-masing manajer bagian membuat laporan kinerja.

Manajemen melakukan pengendalian dengan cara menekan biaya agar dapat disesuaikan dengan anggaran. Dengan cara sebagai berikut :

- Efisiensi listrik dengan menghemat penggunaannya yaitu dengan menggunakan listrik dengan seperlunya, contohnya pas jam istirahat untuk mematikan mesin, komputer.
- Efisiensi penghematan biaya kerja dengan mengurangi biaya-biaya yang dapat ditekan seperti perlengkapan kantor, telepon, bantuan dana, perjalanan dinas, event pameran, biaya distribusi, dan biaya R&D.
- Memantau secara berkala kinerja pencapaian anggaran yang telah dilakukan oleh karyawan. Dilakukan agar jika terdapat penyimpangan segera dapat diperbaiki dan dievaluasi. Serta agar penyimpangan yang terjadi pada anggaran tidak terjadi lagi.
- Penetapan penanggungjawab untuk pengeluaran anggaran.
- Penyusunan anggaran operasional yang lebih selektif.
- Monitoring terhadap laporan pengeluaran anggaran.

## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran biaya operasional PT Toyota Motor Manufacturing Indonesia, maka dapat disimpulkan:

1. Terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi sebesar Rp 9.295.915.130
2. a. Terjadi penyimpangan pada biaya variabel sebesar Rp 2.244.846.130 yaitu pada perlengkapan kantor sebesar 91% (*Unfavorable*), pemeliharaan gedung sebesar 6% (*Favorable*), pemeliharaan alat sebesar 8% (*Favorable*), listrik sebesar 4% (*Favorable*), air sebesar 5% (*Favorable*), telekomunikasi sebesar 1% (*Favorable*), bantuan dana sebesar 40% (*Unfavorable*), perjalanan dinas sebesar 104% (*Unfavorable*), event pameran sebesar 192% (*Unfavorable*), biaya distribusi sebesar 28% (*Unfavorable*) dan biaya R&D sebesar 146% (*Unfavorable*).  
b. Pada kenaikan volume dari 100.000 unit menjadi 105.000 unit menimbulkan varians kapasitas yang menganggur yang menguntungkan untuk biaya tetap.

## 6.2 Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan, maka saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. Untuk kedepannya diharapkan agar lebih selektif dalam penyusunan dan penetapan anggaran biaya operasional dengan mengambil acuan anggaran di tahun sebelumnya tetapi juga harus melakukan penyesuaian dengan keadaan masa sekarang, agar dalam realisasinya tidak terjadi penyimpangan.
2. Segera melakukan tindakan koreksi berdasarkan hasil evaluasi agar dapat meminimalisir kerugian yang dapat terjadi dimasa yang akan datang.
3. Manajemen harus dapat mengantisipasi agar realisasi tidak menghasilkan selisih yang jauh dari anggaran yang telah ditetapkan bersama.

## Daftar Pustaka

- Munandar, M. 2015. Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja. Yogyakarta: BPF E
- Nafarin, M. 2007. Penganggaran Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat
- Riyanto, Bambang. 2010. Dasar-Dasar Pembelanjaan Perusahaan. Yogyakarta: BPF E
- Marwan Asri, Gunawan Adisaputro. 2011. Anggaran Perusahaan. Yogyakarta: BPF E
- Anggraini Yunita, Gunawan Adisaputro. 2017. Anggaran Bisnis. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Rahayu Sri, Tendi Haruman. 2007. Penyusunan Anggaran Perusahaan. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Subalno. 2014. Anggaran Perusahaan. Semarang: Penerbit Polines
- Sirait, Justine T. 2006. Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen. Jakarta: Grasindo
- Ingga, Ibrahim. 2017. Akuntansi Manajemen. Yogyakarta: Deepublish
- Mulyadi. 2014. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Bastian Bustami, Nurlela. 2013. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- William Carter, Milton Usry. 2009. *Akuntansi Biaya Buku 2*. Krista, ahli bahasa. Jakarta. Salemba Empat.