

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Efektivitas suatu perusahaan biasanya diakui sebagai faktor kesuksesan jangka panjang. Kesuksesan ini dapat diukur dengan melihat pencapaian tujuan perusahaan.

Tujuan perusahaan secara umum adalah mengoptimalkan laba dengan memperhatikan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pada laba akan berusaha untuk terus berkembang. Salah satu usaha yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan menciptakan sistem pengendalian manajemen yang merupakan proses untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen diartikan sebagai proses pendefinisian tujuan perusahaan dan menerapkan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut dengan penggunaan sumber daya manusia, bahan baku, dan modal secara efisien. Oleh karena itu agar dapat mengelola dan mengalokasikan sumber-sumber ekonomi yang dimiliki oleh perusahaan secara efektif dan efisien, diperlukan manajemen yang memiliki kemampuan manajerial yang tinggi.

Fungsi manajemen yang utama dalam menciptakan sistem pengendalian yang baik adalah fungsi perencanaan dan fungsi pengendalian. Fungsi perencanaan berhubungan dengan kegiatan perusahaan di masa mendatang. Perencanaan merupakan alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Dan sebagai alat pengawasan terhadap realisasi dari rencana

tersebut diwaktu yang akan datang. Fungsi pengendalian berhubungan dengan pengarahan kegiatan perusahaan sehingga berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Kedua fungsi ini saling berkaitan dan saling menunjang, karena pengendalian yang efektif dapat dilaksanakan jika terdapat perencanaan yang baik.

Salah satu sarana yang sering digunakan oleh perusahaan dalam rangka pengendalian adalah anggaran, yang merupakan rencana tertulis dari pihak manajemen tentang kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan pada suatu waktu tertentu. Anggaran memainkan peranan penting dalam perencanaan dan pengendalian. Perencanaan mengidentifikasi tindakan yang diperlukan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sedangkan anggaran merupakan suatu *quantitative expresion* dari perencanaan ini, yang dinyatakan dalam bentuk fisik maupun keuangan atau dalam kedua bentuk tersebut. Pengendalian adalah proses penetapan standar, menerima hasil dari kinerja aktual, dan mengoreksi tindakan apabila kinerja aktual tersebut menyimpang secara signifikan dari kinerja yang direncanakan.

Pada akhir periode anggaran dibuat suatu analisa varian untuk membandingkan kegiatan yang dianggarkan dengan kegiatan yang sesungguhnya. Dari analisa ini akan diketahui sejauh mana efektivitas dari aktivitas perusahaan yang sudah dijalankan. Selain itu anggaran juga dapat dilihat sebagai suatu alat untuk mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan berbagai kegiatan departemen-departemen perusahaan, sehingga tujuan tiap-tiap departemen dapat selaras dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

Pada era globalisasi ini, dimana persaingan menjadi semakin ketat, fokus perusahaan lebih pada kepuasan pelanggan dan memberikan *value* yang lebih pada pelanggan. Dengan perubahan pengorganisasian sumber daya tersebut, pengelolaan berbasis fungsi yang biasa digunakan oleh manajemen dimasa lalu diubah menjadi pengelolaan berbasis aktivitas (ABM). Manajemen berbasis aktivitas ini menuntut eksekutif untuk mengubah cara yang digunakan untuk menyusun anggaran dari *functional-based budgeting* ke *activity-based budgeting*.

Activity-based budgeting memfokuskan pada biaya yang dianggarkan atas aktivitas yang diperlukan untuk memproduksi atau menjual produk dan jasa. Dengan *activity-based budgeting*, rencana jangka pendek tahunan yang dihasilkan menjadi berfokus untuk melakukan *continuous improvement* terhadap sistem dan proses yang digunakan perusahaan untuk menghasilkan *value* bagi *customer*. Dan dengan *activity-based budgeting* ini dapat dievaluasi bagaimana perencanaan biaya yang akan terjadi berdasarkan aktivitas-aktivitas yang digunakan oleh sumber daya perusahaan. Disamping itu, *activity-based budgeting* juga membantu dalam menentukan penyimpangan yang terjadi antara jumlah yang direncanakan dengan jumlah aktualnya.

Activity based flexible budgeting adalah perkiraan biaya aktivitas apa saja yang akan terjadi jika terdapat perubahan pada aktivitas outputnya, dimana setiap aktivitas tersebut memiliki satu pemicu biaya (*cost driver*). Penyusunan anggaran fleksibel berdasarkan aktivitas ini akan menghasilkan suatu anggaran yang lebih akurat, yang selanjutnya dapat digunakan oleh manajer untuk menilai atau mengevaluasi kinerja perusahaan dengan lebih akurat.

PT.PETROKIMIA GRESIK merupakan perusahaan milik Negara dan produsen pupuk terlengkap di Indonesia yang memproduksi berbagai macam pupuk, seperti : Urea, ZA, SP-36, NPK Phonska, DAP, NPK Kebomas, ZK dan pupuk organik yaitu Petroganik. PT. Petrokimia Gresik juga telah memproduksi produk non pupuk seperti Asam Sulfat, Asam Fosfat, Amoniak, Dry Ice, Aluminum Fluoride, Cement Retarder, dan lain sebagainya. Hal diatas membuat perusahaan tersebut mempunyai berbagai macam aktivitas dan juga konsumsi biaya yang amat besar. Tanpa adanya perencanaan dan pengendalian yang baik, efektif dan efisien, akan sulit untuk bertahan di era perdagangan bebas seperti saat ini. Oleh sebab itulah PT. Petrokimia Gresik memerlukan anggaran yang mampu untuk menjawab tantangan diatas, sedangkan anggaran yang selama ini dipakai hanya merupakan alat untuk menunjang laporan keuangan, dan belum digunakan secara optimal.

Berdasarkan uraian diatas, maka suatu hal yang mungkin menarik untuk dibahas lebih lanjut adalah ***activity-based flexible budgeting* dapat menunjang efektifitas perencanaan dan pengendalian biaya produksi.**

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah :

- a) Bagaimana penerapan anggaran fleksibel berbasis aktivitas dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi?

- b) Bagaimana efektifitas perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Petrokimia Gresik?

1.3. Tujuan Penelitian

Dari permasalahan tentang penyusunan dan penerapan anggaran biaya berdasarkan aktifitas, maka tujuan yang ingin dicapai adalah :

- a) Mengetahui bagaimana penerapan anggaran fleksibel berbasis aktivitas dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi.
- b) Mengetahui bagaimana efektifitas perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Petrokimia Gresik.

1.4. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

- a) Memberikan informasi tentang anggaran fleksibel berbasis aktivitas dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi.
- b) Memberikan masukan kepada perusahaan sebagai acuan dalam menyusun dan menggunakan anggaran fleksibel berbasis aktivitas.
- c) Mengukur sejauh mana penulis dapat menerapkan teori-teori yang didapat dalam praktek perusahaan, sehingga penulis dapat memperdalam ilmu-ilmu mengenai penyusunan dan penggunaan anggaran berbasis aktivitas khususnya.
- d) Sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya dimasa mendatang.

1.5. Sistematika Penulisan Proposal

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini akan diuraikan secara singkat mengenai latar belakang digunakannya *activity based flexible budgeting* untuk menggantikan anggaran dengan pendekatan tradisional yang menjadi tidak sesuai dengan kondisi saat ini. Selain itu juga tentang perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan proposal yang merupakan uraian singkat tentang masing-masing bab.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini akan diuraikan penelitian sebelumnya, konsep-konsep dan teori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang dirumuskan, dan model analisa. Konsep-konsep tersebut meliputi pengertian tentang anggaran, anggaran fleksibel, *activity based costing*, *activity based budgeting*, dan *activity based flexible budgeting*, serta cost driver.

BAB III : METODE PENELITIAN

Pada bab ini, metode penelitian yang digunakan dalam penulisan skripsi adalah metode kualitatif, jenis data yang digunakan adalah data kualitatif dan data kuantitatif dan sumber data berasal dari data sekunder, dan teknik analisisnya.

BAB IV : GAMBARAN SUBYEK PENELITIAN DAN ANALISIS DATA

Pada bab ini akan diuraikan gambaran umum dan khusus mengenai perusahaan yaitu PT. Petrokimia Gresik yang merupakan objek penelitian, serta pembahasan permasalahan dalam penelitian ini.

BAB V : PENUTUP

Pada bab ini akan dikemukakan kesimpulan mengenai pembahasan permasalahan, keterbatasan serta saran-saran penulis untuk perbaikan keadaan perusahaan yang bersangkutan.