

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

2.1.1 Megalow (2007)

Penelitian ini dilaksanakan pada PT Unitex, Tbk yaitu sebuah perusahaan patungan Indonesia-Jepang yang bergerak dalam bidang tekstil terpadu (fully integrated textile manufacture). Penganggaran biaya pabrik pada PT Unitex, Tbk ini dilakukan dengan metode demokrasi atau *Bottom Up*, yaitu bawahan yang menetapkan anggaran yang akan dibutuhkan untuk tahun berikutnya dan presiden/direktur yang membuat keputusan mengenai anggaran yang akan digunakan. Pihak-pihak yang terlibat dalam penyusunan anggaran dimulai dari manajer bagian atau divisi, kepala bagian, manajer keuangan, dan presiden/direktur. Setelah dilakukan penganggaran dilakukan analisis varians sehingga diketahui beberapa penyimpangan yang signifikan antara realisasi dengan anggaran. Pengujian hipotesis juga dilakukan dengan uji t. Pada uji t diketahui bahwa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasinya masih dalam batas pengendalian manajemen perusahaan. Peneliti juga menawarkan beberapa rekomendasi pada PT Unitex, Tbk.

Persamaan Penelitian : Menganalisis rencana dan realisasi sebuah anggaran dalam perusahaan.

Perbedaan Penelitian : Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah pada penelitian terdahulu melakukan

penelitian secara kuantitatif, sedangkan pada penelitian sekarang penelitian dilakukan dengan metode kualitatif.

2.1.2 KarlinaFatma (2008)

Penelitian ini berjudul penerapan proyeksi atas laporan proforma terhadap laporan keuangan. Data diperoleh melalui penelitian kajian pustaka dan lapangan, seperti wawancara, observasi dan dokumentasi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memeriksa kondisi keuangan pabrik yang menggunakan teknik analisis disebut Proforma Laporan Keuangan. Laporan Keuangan Proforma adalah salah satu teknik untuk mengetahui kondisi keuangan proyek pabrik. Sumber data yang digunakan adalah neraca dan laporan laba rugi pada tahun 2004, 2005, 2006, dan 2007. Kemudian, dibandingkan dengan proyeksi tahun 2007 sehingga akan tahu berapa banyak peningkatan dan juga penurunan pabrik. Hasil dari penelitian ini yang menggunakan teknik analisis terjadi kerugian setelah pajak pada tahun 2007, jumlahnya 2.292.945.686 dan rugi proyeksi setelah pajak pada tahun 2007 adalah 2.607.865.619 dengan jumlah perbedaan adalah 314.919.933 dan rata-rata adalah 38,51 %. Total Activa pada tahun 2007 adalah 74.400.466.878 dan proyeksi total aktiva pada tahun 2007 adalah 37.255.316.870 dengan jumlah perbedaan adalah 37.145.150.008 dan rata-rata adalah 17,58%. Total Pasiva pada tahun 2007 adalah 74.400.466.878 dan proyeksi pasiva total 2007 adalah 37.255.316.870 dengan jumlah perbedaan 37.145.150.008 dan rata-rata adalah 17,58%. Berdasarkan hasil penelitian, itu bisa mengambil kesimpulan bahwa ada beberapa perbedaan besar antara neraca dan laporan laba rugi dengan proyeksi sehingga teknik analisis tidak

dapat tersirat dan tidak efektif jika kita menggunakannya untuk memeriksa perkembangan kondisi keuangan pabrik.

Persamaan Penelitian : Persamaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah menganalisa laporan proyeksi keuangan perusahaan.

Perbedaan Penelitian : Perbedaan penelitian terdahulu dengan sekarang adalah pada penelitian terdahulu hanya menggunakan data laporan proyeksi keuangan (laba rugi dan neraca), laporan realisasi laba rugi dan neraca, sedangkan pada penelitian sekarang data yang digunakan adalah laporan proyeksi keuangan (laba rugi dan neraca), laporan realisasi keuangan, dan laporan jumlah produksi dan penjualan air.

2.1.3 RatihPuspitasari (2012)

Penilaian kinerja melalui laporan keuangan yang didapatkan pada data dan kondisi masa lalu sulit untuk mengekstrapolasikan ekspektasi masa depan. Namun kita harus ingat bahwa hanya masa depan yang dapat dipengaruhi oleh keputusan yang diambil hari ini sebagai hasil dari analisis keuangan. Ukuran kinerja keuangan akan bekerja dengan baik bila diterapkan pada seluruh entitas usaha dimana investasi, operasi dan pembiayaan secara kolektif dikendalikan dan dikelola oleh manajemen. Tujuan Penelitian ini adalah: (1) Mengetahui Penerapan Analisa Laporan Keuangan pada PT. Astra International Tbk. (2) Menilai Analisa Laporan Keuangan Sebagai Salah Satu Alat Untuk Menilai Kinerja Keuangan Pada PT. Astra International Tbk. Hasil penelitian ini

menunjukkan bahwa Likuiditas perusahaan tahun 2007 dan 2008 cukup baik namun pada tahun 2006 terjadi beda penyajian laporan keuangan yang mengakibatkan analisa rasio likuiditas perusahaan terlihat tidak baik. Solvabilitas perusahaan terlihat cukup baik, dimana perusahaan dapat memenuhi seluruh total kewajiban-kewajibannya apabila perusahaan mengalami likuidasi.

Persamaan Penelitian : Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu menggunakan laporan keuangan (laba rugi & neraca) sebagai analisis laporan keuangan.

Perbedaan Penelitian : Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang yaitu pada penelitian terdahulu hanya menggunakan laporan keuangan perusahaan sebagai analisis, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan laporan proyeksi keuangan dan laporan realisasi keuangannya.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Pengertian Laporan Keuangan

Laporan keuangan melaporkan prestasi historis dari suatu perusahaan dan memberikan dasar, bersama dengan analisis bisnis dan ekonomi untuk membuat proyeksi dan peramalan untuk masa depan. Catatan informasi keuangan suatu perusahaan pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan tersebut.

(IAI, 2002, p2) : “Laporan Keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan. Laporan keuangan yang lengkap meliputi neraca, laporan

laba rugi, laporan perubahan ekuitas, laporan arus kas dan catatan atas laporan keuangan”. Pengertian Laporan Keuangan menurut J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland (2002, p17) yaitu: “laporan keuangan atau *financial statements* berisi informasi tentang prestasi perusahaan di masa lampau dan dapat memberikan petunjuk untuk penetapan kebijakan di masa yang akan datang”. Menurut SofyanSyafriHarahap, (2007 : 201) mengemukakan bahwa : “Laporan Keuangan merupakan output dan hasil dari proses akuntansi yang menjadi bahan informasi bagi para pemakainya sebagai salah satu bahan dalam proses pengambilan keputusan.” Budi Raharjo (2005, p1): “Laporan Keuangan adalah laporan pertanggungjawaban manager atau pimpinan perusahaan atas pengelolaan yang dipercayakan kepada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan di luar perusahaan, seperti kreditor, pemilik perusahaan, pemerintah dan pihak lainnya”.

Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi:

1. Neraca (*Balanced Sheet*)
2. Laporan laba rugi (*Income Statement*)
3. Laporan perubahan ekuitas (*Owner's Equity Statement*)
4. Laporan Arus Kas (*Cash Flows Statement*)

Kesimpulan dari laporan keuangan diatas adalah suatu daftar yang menggambarkan posisi keuangan pada suatu saat tertentu dan suatu daftar yang menggambarkan hasil operasi suatu perusahaan pada suatu periode tertentu ditambah dengan laporan keuangan lainnya, biasanya digunakan bermacam-macam lampiran untuk menambah data yang sudah ada dalam laporan keuangan

itu. Daftar- daftar itu biasanya dianggap sebagai bagian dari laporan keuangan untuk dianalisis.

2.2.1.1 Neraca atau Laporan Posisi Keuangan

Neraca bertujuan untuk menunjukkan posisi keuangan pada suatu perusahaan pada tanggal tertentu, biasanya pada waktu dimana buku-buku ditutup dan ditentukan sisanya pada akhir tahun fiskal atau tahun kalender sehingga neraca sering disebut dengan balance sheet. Donald E. Kieso, dkk (2007:190) “Neraca (*balanced sheet*), yang kadang-kadang disebut juga sebagai laporan posisi keuangan, melaporkan aktiva, kewajiban dan ekuitas pemegang saham perusahaan bisnis pada suatu tanggal tertentu”. Laporan keuangan ini menyediakan informasi mengenai sifat dan jumlah investasi dalam sumber daya perusahaan, kewajiban kepada kreditor, dan ekuitas pemilik dalam sumber daya bersih. Dengan demikian neraca dapat membantu meramalkan jumlah, waktu, dan ketidakpastian arus kas masa depan.

Menurut Sofyan S. Harahap (2006:107) Laporan Neraca yang disebut juga dengan laporan posisi keuangan perusahaan, adalah “laporan yang menggambarkan posisi aktiva, kewajiban dan modal pada saat tertentu. Informasi yang dapat disajikan di neraca antara lain posisi sumber kekayaan entitas dan sumber pembiayaan untuk memperoleh kekayaan entitas tersebut dalam suatu periode akuntansi (triwulanan, caturwulanan, atau tahunan)”. Earl K. Stice, dkk (2004:136) “Neraca adalah sebuah daftar aktiva dan kewajiban organisasi pada saat tertentu. Selisih antara aktiva dan kewajiban disebut ekuitas”. Modal dapat dikatakan sebagai aktiva yang dimiliki oleh pemilik organisasi yaitu jumlah yang

akan tersisa jika seluruh kewajiban dibayar. Neraca adalah pernyataan dari persamaan akuntansi dasar : $Aktiva = Kewajiban + Ekuitas \text{ Pemilik}$.

Jadi dapat disimpulkan bahwa neraca adalah bagian dari laporan keuangan suatu entitas yang dihasilkan pada suatu periode akuntansi yang menunjukkan posisi keuangan entitas pada akhir periode tersebut.

2.2.1.2 Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi merupakan laporan yang menggambarkan jumlah penghasilan atau pendapatan dan biaya dari suatu perusahaan pada periode tertentu sebagaimana halnya neraca, laporan laba rugi juga disusun tiap akhir tahun. Menurut Sofyan S. Harahap (2006:73) "Laba rugi menggambarkan hasil yang diperoleh atau diterima oleh perusahaan selama satu periode tertentu, serta biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan hasil tersebut". Hasil dikurangi biaya-biaya merupakan laba atau rugi. Kalau hasil lebih besar dari biaya berarti laba, sebaliknya, kalau hasil lebih kecil dari biaya-biaya, berarti rugi. Donald E. Kieso berpendapat, bahwa laporan laba rugi adalah laporan yang mengukur keberhasilan operasi perusahaan selama periode waktu tertentu, yang digunakan untuk menentukan profitabilitas, nilai investasi, dan kelayakan kredit atau kemampuan perusahaan melunasi pinjaman. (Donald E. Kieso, dkk 2007:140)

Kegunaan Laporan Laba-Rugi

1. Mengevaluasi kinerja masa lalu perusahaan
2. Memberikan dasar untuk memprediksikan kinerja masa depan
3. Membantu menilai risiko ketidakpastian pencapaian arus kas masa depan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa laporan laba rugi merupakan suatu daftar perusahaan dimana didalamnya didasarkan atas semua pendapatan dan biaya-biaya sedemikian rupa yang terjadi pada periode tertentu yang disusun secara sistematis sehingga dengan mudah dapat diketahui apakah suatu perusahaan itu memperoleh laba atau rugi.

2.2.1.3Laporan Arus Kas

Laporan ini menggambarkan tentang perputaran uang (kas dan bank) selama periode tertentu, misalnya bulanan dan tahunan. Laporan arus kas terdiri dari kas untuk kegiatan operasional dan kas untuk kegiatan pendanaan. Kasmir dan Jakfar (2010, P92) "Cash flow merupakan arus kas atau aliran kas yang ada diperusahaan dalam suatu periode tertentu". Cash menggambarkan flow beberapa uang yang masuk (cash in) ke perusahaan dan jenis-jenis pemasukan tersebut. Cash flow juga menggambarkan berapa uang yang keluar (cash out) serta jenis-jenis biaya yang dikeluarkan.

Laporan arus kas menunjukkan sumber dan penggunaan kas selama satu periode sehingga saldo kas nampak seperti di neraca, laporan arus kas membutuhkan data/informasi dari neraca periode sebelumnya dan periode yang bersangkutan serta laporan laba rugi pada periode yang bersangkutan. Jadi, arus kas adalah jumlah uang yang masuk dan keluar dalam suatu perusahaan mulai dari investasi dilakukan sampai dengan berakhirnya investasi tersebut. Dalam hal ini diinvestasikan disuatu usaha. Pentingnya kas akhir bagi investor jika dibandingkan dengan laba yang diterima perusahaan dikarenakan:

1. Kas diperlukan untuk memenuhi kebutuhan uang tunai sehari-hari.
2. Kas digunakan untuk membayar semua kewajiban yang jatuh tempo.
3. Kas juga digunakan untuk melakukan investasi kembali.

2.2.1.4 Rasio Keuangan

Untuk menilai kondisi keuangan dan prestasi perusahaan, analisis keuangan memerlukan beberapa tolak ukur. Tolak ukur yang sering dipakai adalah rasio atau atau indeks, yang menghubungkan dua data keuangan yang satu dengan yang lainnya. S. Munawir (2007:65) analisis rasio keuangan adalah “Suatu metode analisis untuk mengetahui hubungan dari pos-pos tertentu dalam neraca atau laporan laba rugi secara individu atau kombinasi dari kedua laporan tersebut. Bambang Riyanto (2001:329) Rasio keuangan adalah “ukuran yang digunakan dalam interpretasi dan analisis laporan finansial suatu perusahaan. Pengertian rasio itu sebenarnya hanyalah alat yang dinyatakan dalam arithmetical terms yang dapat digunakan untuk menjelaskan hubungan antara dua macam data finansial”.

Bentuk – Bentuk Rasio Keuangan:

Menurut Harmono (2009:106) Analisis Rasio Keuangan dapat diklasifikasikan ke dalam lima aspek rasio keuangan perusahaan yaitu:

1. Rasio Likuiditas (*Liquidity Ratio*)

Rasio Likuiditas menggambarkan kemampuan perusahaan memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Rasio ini dapat dihitung melalui sumber informasi tentang modal kerja yaitu pos-pos aktiva lancar dan hutang lancar.

2. Rasio Solvabilitas (*Solvability Ratio*)

Rasio Solvabilitas mengukur sejauh mana perusahaan dibiayai dengan hutang. Rasio ini mempunyai beberapa implikasi, (1) kredit mengharapkan dana yang disediakan pemilik perusahaan sebagai margin keamanan bila pemilik hanya menyediakan sebagian kecil modalnya maka resiko bisnis sebagian besar ditanggung oleh kreditur; (2) meskipun pengadaan dana melalui hutang, pemilik masih dapat mengendalikan perusahaan; (3) bila perusahaan mendapatkan keuntungan lebih besar dari dana yang dipinjamnya dibandingkan biaya bunga yang harus dibayar, maka pengambilan kepada pemilik dapat diperbesar.

3. Rasio Aktivitas (*Activity Ratio*)

Rasio Aktivitas ini mengukur tingkat efektivitas pemanfaatan sumber daya perusahaan. Rasio ini membandingkan tingkat penjualan dengan investasi dalam berbagai rekening aktiva seperti perputaran persediaan, perputaran piutang perputaran aktiva tetap dan juga biaya perputaran total aktiva.

4. Rasio Profitabilitas (*Profitability Ratio*)

Rasio Profitabilitas mengukur tingkat efektivitas pengelolaan (manajemen) perusahaan yang ditunjukkan oleh jumlah keuntungan yang dihasilkan dari penjualan dan investasi. Rasio ini juga menggambarkan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan laba melalui semua kemampuandan sumber yang ada di perusahaan untuk mendapatkan laba melalui semua kemampuan dan sumber yang ada di perusahaan seperti kas, modal, jumlah karyawan, jumlah cabang dan sebagainya.

5. Rasio Penilaian (*Valuation Ratio*)

Merupakan rasio untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menciptakan nilai pada masyarakat (investor) atau pada para pemegang saham. Rasio ini memberikan informasi seberapa besar masyarakat menghargai perusahaan, sehingga mereka mau membeli saham perusahaan lebih tinggi dibandingkan dengan nilai buku saham.

2.2.2 Tujuan Laporan Keuangan

J. Fred Weston & Thomas E. Copeland, (2005) : “Laporan keuangan adalah laporan yang memuat hasil-hasil perhitungan dari proses akuntansi yang menunjukkan kinerja keuangan suatu perusahaan pada suatu saat tertentu”.Setiawan, Juniady.S, (Jurnal Akuntansi dan Keuangan (2001, p158)) : “Laporan keuangan disusun dan disajikan sekurang-kurangnya setahun sekali untuk memenuhi kebutuhan sejumlah besar pemakai”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan yang disusun untuk tujuan ini memenuhi kebutuhan bersama sebagian besar pemakai. Laporan Keuangan juga melaporkan prestasi histories dari suatu perusahaan dan memberikan dasar, bersama dengan analisis bisnis dan ekonomi, untuk membuat proyeksi dan peramalan untuk masa depan.

2.2.3 Fungsi Laporan Keuangan

Menurut Harnanto(2002 : 11)bahwa dari laporan keuangan maka manajemen dapat memperoleh informasi yang berfungsi untuk:

1. Merumuskan, melaksanakan dan mengadakan penilaian terhadap kebijakan-kebijakan yang dianggap perlu.
2. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan.
3. Merencanakan dan mengendalikan kegiatan atau aktivitas sehari-hari dalam perusahaan
4. Mempelajari aspek, tahap- tahap kegiatan tertentu dalam perusahaan,
5. Menilai keadaan atau posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan

2.2.4 Pengertian Perencanaan Bisnis (*Business Plan*)

Bisnis merupakan sebuah sistem yang berkaitan dengan masyarakat, dalam hal sistem politik, perekonomian dan hukum. Kegiatan bisnis bersifat dinamis yaitu dalam siklus hidupnya dapat mengalami kemajuan dan kemunduran. Oleh karena itu, agar berhasil, strategi perusahaan harus dipikirkan dengan baik karena dalam penerapannya harus sesuai dengan kondisi yang ada. Salah satunya dengan membuat Perencanaan Bisnis (*Business Plan*). Bygrave (1994:441) : “*business plan* adalah dokumen yang disediakan oleh entrepreneur sesuai dengan pandangan penasihat profesionalnya - yang memuat rincian kondisi masa lalu dan sekarang, serta kecenderungan masa depan sebuah perusahaan”.

(M. Coulthard, A. Howell, G. Clarke, 1999:3) mendefinisikan *Business Plan* adalah:

The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describe all the relevant external and internal elements involved in starting a new venture.” (Hisrich, Peter, 1995:113). “Business plan is a detailed study of the organization’s activities, which highlights where the organization has been, where it is owe and where it might get to in the future, and incorporates an action program to achieve these results.

Jadi perencanaan bisnis ini atau *business plan* merupakan penelitian mengenai kegiatan organisasi sekarang dan yang akan datang dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan yang dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan.

2.2.5 Pengertian Strategi

Fred R. David (2009) mendefinisikan strategi sebagai berikut : “Cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture”. Sedangkan manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian *manuver*, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

2.2.6 Perencanaan dan Peramalan Keuangan

Dalam manajemen keuangan harus ada perencanaan dan peramalan keuangan untuk memfungsikan dana secara efektif dan efisien. Hal itu dilakukan untuk mencegah kerugian dalam perusahaan.

Kunci utama dalam proses perencanaan perusahaan adalah ramalan penjualan. Ada sejumlah teknik yang dapat digunakan untuk membuat ramalan-ramalan tadi.

1. Metode presentase penjualan yang meliputi proyeksi variabel keuangan sebagai suatu presentase penjualan yang diproyeksikan,
2. Suatu teknik yang lebih baik meliputi penggunaan suatu diagram bertebaran sebagai gambaran variabel keuangan yang berhadapan dengan tingkat penjualan yang sesuai (atau variabel prediksi lainnya). Dalam diagram tersebut terdapat suatu garis yang jika ditarik dapat menghubungkan titik-titik yang bertebaran dan digunakan untuk memprediksi variabel keuangan.

Perencanaan dilakukan dengan memperhatikan :

1. Data-data historis dan kondisi pada saat data historis tersebut terjadi.
2. Kondisi saat ini yang dihadapi perusahaan kapasitas produksi, kemampuan karyawan.
3. Asumsi-asumsi mengenai kondisi yang akan terjadi.
4. Kondisi pasar, perekonomian, keamanan, politik dan sosial budaya.

2.2.7 Pengertian *Financial Projection*–Laporan Proyeksi Keuangan Perusahaan

Financial projection secara umum memberi gambaran mengenai sirkulasi keuangan sebuah perusahaan, prediksi pengeluaran, anggaran modal dan sebagainya. *Financial projection* merupakan proyeksi keuangan yang dirancang untuk penyelenggaraan sebuah usaha bisnis yang akan dijalankan ataupun mengembangkan pengelolaan keuangan perusahaan yang telah

berjalan. Perancangan sesuatu dalam segala hal sangat penting untuk menjamin kesuksesan sesuatu yang dilakukan. Di dalam sebuah usaha bisnis, yang menjadi permasalahan utama adalah keuangan dari perusahaan tersebut. Apabila tidak ada perancangan dan sistem manajemen keuangan yang jelas, maka usaha bisnis tersebut akan mengambang dan sangat rawan mengalami kebangkrutan karena tidak memiliki data-data konkrit mengenai keuangan perusahaan.

Patrick R. Delaney dan O. Ray Whittington (2010 : 407) mendefinisikan

Financial Projection sebagai berikut:

Prospective financial statements that present, to the best of the responsible party's knowledge and belief, given one or more hypothetical assumptions, an entity's expected financial position, results of operations, and cash flows. A financial projection is sometimes prepared to present one or more hypothetical courses of action for evaluation, as in response to a question such as, "What would happen if."

2.2.8 Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Harahap (1997) Akuntansi pertanggungjawaban adalah suatu sistem dimana setiap bagian diatur dalam satu unit pertanggungjawaban dan sistem pencatatan ditetapkan melaporkan prestasi masing-masing bagian. Sedangkan menurut Mulyadi (2005) akuntansi pertanggungjawaban merupakan alat utama dalam pengendalian manajerial. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pusat pertanggungjawaban merupakan realisasi dari system akuntansi pertanggungjawaban. Pusat tanggung jawab atau

pusat pengambilan keputusan dapat didefinisikan sebagai suatu unit organisasi (sub unit) yang dikepalai oleh seorang manajer dengan wewenang dan tanggung jawab tertentu. Pusat pertanggungjawaban menurut Welsch, dkk (2000) diklasifikasikan berdasarkan ukurantanggung jawabnya menjadi :

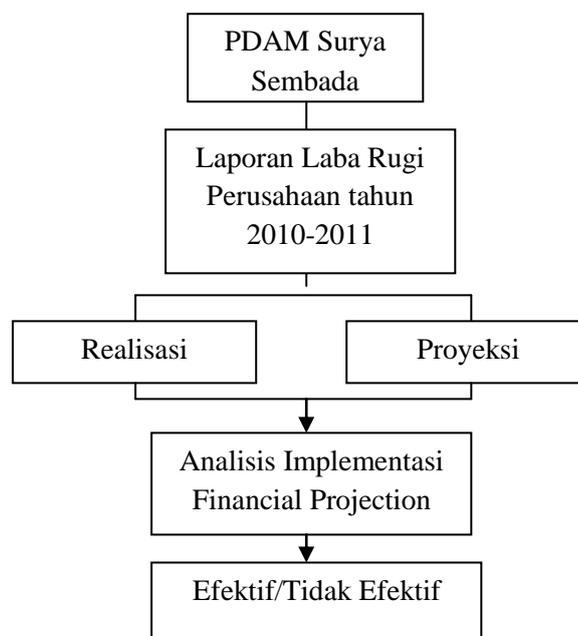
1. Pusat biaya, yaitu suatu pusat tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan biaya yang terjadi.
2. Pusat pendapatan, yaitu suatu usaha tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan.
3. Pusat laba, yaitu suatu usaha tanggung jawab dimana manajer bertanggung jawab untuk mengendalikan pendapatan, biaya dan laba yang terjadi di unit tersebut.
4. Pusat investasi, yaitu suatu usaha tanggung jawab yang satu tingkat lebih tinggi dari pusat laba, dimana manajer bertanggung jawab terhadap biaya, pendapatan, laba dan jumlah sumber daya yang diinvestasikan dalam harta yang digunakan oleh pusat investasi.

2.2.9 Kelemahan Proyeksi Keuangan

1. Model Proyeksi Keuangan tidak mengindikasikan kebijakan keuangan mana yang paling baik, namun hanya menggambarkan beberapa alternatif kondisi.
2. Banyak simplifikasi dari keadaan sebenarnya sedangkan keadaan sebenarnya dapat berubah menjadi hal yang tidak diduga sebelumnya.
3. Tanpa perencanaan jangka pendek perusahaan seperti dalam laut yang berombak tanpa kemudi untuk pegangan. Perencanaan keuangan harus diterjemahkan dalam detail anggaran keuangan dan operasi.

2.3 Kerangka Pemikiran

Sebagai usaha milik pemerintah yang melayani kepentingan umum, maka PDAM Surya Sembada Kota Surabaya harus meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen yang ada di dalam organisasinya. *Financial Projection* merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena *financial projection* memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Terdapat beberapa bagian dalam organisasi di PDAM Surya Sembada Kota Surabaya salah satunya adalah bagian keuangan, di dalamnya terdiri dari beberapa subbagian yang memiliki fungsi berbeda. Pada penelitian ini data yang digunakan adalah laporan proyeksi dan realisasi laba rugi tahun 2010-2011 PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, kemudian peneliti menganalisis keefektifan proyeksi laba rugi tahun 2010-2011 dengan cara membandingkan realisasi dengan proyeksinya tersebut.



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Tujuan analisis implementasi financial projection:

Untuk menentukan apakah proyeksi mendekatirealisasi laporan keuangan perusahaan. Jika hasil dari proyeksi keuangan tersebut semakin mendekati dengan realisasi laporan keuangannya maka *financial projection* tersebut sudah efektif untuk diterapkan dalam suatu perusahaan tersebut dan sebaliknya. Proyeksi keuangan yang baik adalah angka pada ramalan proyeksi keuangan yang dihasilkan mendekati angka pada realisasi laporan keuangannya.