

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan dunia bisnis saat ini dari masa ke masa terasa semakin kompetitif. Perusahaan dituntut untuk beroperasi seefektif dan seefisien mungkin. Untuk mewujudkannya maka manajemen harus dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan memiliki konsep kerja yang matang. Perusahaan yang dapat bertahan dalam arus persaingan bisnis adalah perusahaan yang dapat mencapai tujuan yang ingin diperoleh.

PT. Namasindo Plas adalah salah satu perusahaan Indonesia yang bergerak di bidang manufaktur yakni pengolahan biji plastik untuk industri perbotolan. Perusahaan ini didirikan di Bandung pada tahun 2001 sebagai penerus dari perusahaan saudaranya PT. Artha Kartika Putra yang telah beroperasi sejak tahun 1984. Perusahaan ini dikenal oleh masyarakat sebagai perusahaan yang memproduksi berbagai macam alat dari plastik, seperti membuat Botol, Gallon, *Preform* dan *Screw Cap*.

PT. Namasindo Plas sudah menjadi mitra kunci bagi perusahaan yang ada dalam bagian industri

minuman. Perusahaan ini memiliki berbagai alat pembuatan/mesin yang didatangkan dari Eropa (seperti: Jerman, Italia, Swiss, Austria). Pengerjaan dilakukan dengan alat dan teknologi terbaru yang mana ini bertujuan untuk menghasilkan kualitas tertinggi dan presisi dari produk yang dibuat. PT. Namasindo Plas selalu berusaha agar terjaganya hubungan yang kuat dengan pelanggan, karena menciptakan kepuasan pelanggan membawa dampak yang besar bagi perusahaan. Menurut Francis Buttle (2007:28) “Naiknya tingkat kepuasan akan meningkatkan pula kecenderungan konsumen untuk kembali membeli produk yang ditawarkan perusahaan”.

Perusahaan Namasindo Plas Group terus berkembang, hingga lima tahun terakhir PT. Namasindo Plas sudah memiliki 11 cabang yang tersebar di seluruh penjuru Indonesia mulai dari wilayah Sumatera, Jawa, Bali dan Sulawesi. Perusahaan ini menjadi salah satu perusahaan terbesar di Indonesiayang menghasilkan botol plastikserta gallon. Beberapa perusahaan air minum dalam kemasan botol yang menjadi pelanggan PT. Namasindo Plas adalah PT. Aqua Golden Mississippi (AQUA), PT. Tirta Investama (VIT), PT. Ades Waters Indonesia (ADES DAN NPL), PT. Tang Mas, PT. Sinar Sosro dan sebagainya.

Tujuan didirikannya suatu perusahaan secara umum adalah untuk menghasilkan laba. Laba perusahaan diperoleh

dari hasil operasi perusahaan yaitu penjualan produk barang atau jasa setelah dikurangi biaya-biaya yang diperlukan guna mendukung kegiatan operasional perusahaan.

Berikut ini adalah tabel perbandingan laba yang ditargetkan dalam anggaran dengan realisasi laba PT. Namasindo Group untuk tahun 2015.

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Laba Namasindo Group Tahun 2015

Nama Perusahaan	Anggaran Laba	Realisasi Laba
NSP Batujajar	5.201.991.054	-11.462.563.295
NSP PET	41.597.144.006	28.829.300.776
NSP RPET	281.563.063	-4.189.457.854
NSP Cimerang	418.862.243	125.041.140
NSP Medan	3.280.533.537	4.994.698.273
NSP Solo	23.573.103.000	26.767.113.051
NSP Lampung	3.572.484.171	-2.976.948.279
NSP Sentul	3.115.979.225	-5.398.600.618
NSP Surabaya	7.126.633.864	-16.155.570.452
NSP Bali	10.369.588.257	-3.215.552.511
NSP Manado	11.858.363.627	-13.923.250.002

Sumber: PT. Namasindo Plas Group

Tabel 1.1 menunjukkan bahwa ada 9 perusahaan yang tidak mampu mencapai target laba yang ditentukan dalam anggaran dan hanya 2 perusahaan yang mampu mencapai

target laba. Kegagalan dalam pencapaian target laba ini kemungkinan karena mekanisme anggaran yang masih kurang baik. Fungsi anggaran belum terlaksana sebagaimana mestinya. Hal tersebut sesuai dengan informasi awal yang diperoleh dari tim analisis anggaran PT. Namasindo Plas Bandung (2016).

Koordinasi antara atasan dengan bawahan dalam penyusunan anggaran masih kurang baik. Dari pihak manajer sering kali membuat target yang terlalu tinggi dan tidak realistis. Bahkan kadang nilai yang ditargetkan hanya berdasarkan kemampuan mesin untuk memproduksi tanpa melihat riwayat penjualan produk yang dijual. Pengawasan dalam pelaksanaan kegiatan kerja sesuai rincian yang telah ditetapkan juga kurang maksimal. Dengan banyaknya produk gagal karena cacat produksi bisa menjadi salah satu contoh. Pemetaan tenaga kerja juga tidak tertata dengan baik. Hal ini bisa dilihat dari banyaknya jam lembur tenaga kerja langsung sementara dalam anggaran telah ditetapkan jumlah tenaga kerja yang mencukupi tanpa adanya lembur.

Tidak tercapainya target laba yang dianggarkan menjadi salah satu kegagalan bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kegagalan ini pula yang terjadi di PT. Namasindo Plas Group jika melihat perbandingan laba yang dianggarkan dengan laba yang terealisasi. Kelemahan yang mungkin terjadi di PT. Namasindo Plas Group adalah tidak adanya *punishment*

terhadap manajer yang tidak bisa memenuhi target yang dianggarkan. Padahal hal ini seharusnya perlu dilakukan agar setiap manajer bisa menyusun anggaran menjadi lebih baik serta bisa menerapkan fungsi anggaran dengan benar. Kegagalan dalam mencapai tujuan perusahaan tentu saja harus segera diatasi karena kalau kegagalan masih berlanjut maka akan mengancam kelangsungan perusahaan.

Perkembangan usaha di Indonesia berjalan dengan sangat pesat, sehingga mengakibatkan timbulnya persaingan diantara badan usaha yang semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar mampu melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian serta pengawasan yang baik. Aktivitas tersebut biasanya dilakukan pada saat menyusun anggaran dan penerapannya.

Horngren dan Foster (1982:151) menyatakan bahwa *“A budget is a quantitative expression of a plan of action and an aid to coordination and implementation. Budget may be formed for the organization as a whole or for any sub unit”*. Kutipan tersebut menjelaskan bahwa anggaran adalah alat yang sangat baik bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Nafarin (2004:20) “Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dan motivasi”. Definisi tersebut menunjukkan bahwa anggaran adalah suatu

rencana yang merupakan cerminan rencana strategis dalam suatu organisasi. Fungsi perencanaan dalam suatu perusahaan mencakup penentuan tujuan perusahaan yang akan dicapai serta mengatur strategi yang akan dilaksanakan. Fungsi Koordinasi adalah membentuk kerangka dasar dalam menentukan aktivitas dan tugas pokok dari suatu kelompok individu dalam perusahaan. Fungsi pengendalian yaitu dengan membandingkan antara realisasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan kemudian memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan apakah pelaksanaan tidak menyimpang dari tujuan yang sudah ditentukan. Fungsi motivasi yaitu sebagai alat untuk memotivasi para pelaksana dalam melaksanakan tugasnya, dengan pemberian penghargaan atau bonus sehingga para pelaksana berinisiatif untuk meningkatkan kinerjanya.

Faktor yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran adalah siapa yang berperan dalam melaksanakan sebagian aktivitas pencapaian tujuan perusahaan dan ditetapkan pula sumber daya yang disediakan bagi pemegang peran tersebut untuk memungkinkannya melaksanakan kewajibannya. Selain itu dalam proses penyusunan anggaran harus benar-benar memperhatikan komponen anggaran tersebut telah sesuai dan wajar untuk dijalankan.

Anthony dan Govindarajan (2005) menyatakan peran manajer dalam perencanaan operasional perusahaan yang baik adalah dilakukan sesuai prinsip "*bottom up-top down*" yaitu setiap manajer unit organisasi membuat dan mengajukan rancangan anggaran masing-masing tim anggaran dengan mempertimbangkan berbagai sumber ekonomi yang ada, kemudian digabungkan dan diselaraskan dengan kesepakatan dan persetujuan bersama.

Manajemen puncak akan bertindak sebagai pelopor dalam penyusunan anggaran. Manajer pada tingkat yang lebih rendah diarahkan untuk menyusun anggaran yang sesuai dengan target tersebut. Kesulitan yang sering dihadapi adalah target yang ditetapkan oleh manajer puncak tersebut mungkin saja tidak realistis, terlalu tinggi atau terlalu longgar. Hansen and Mowen (2004) mengungkapkan jika targetnya terlalu tinggi dan karyawan tahu bahwa itu tidak realistis, maka motivasi karyawan akan menurun. Oleh karena itu, anggaran yang telah diajukan sebaiknya ditinjau ulang dan diperiksa secara cermat. Jika anggaran tersebut dipandang memerlukan perubahan, maka perubahan tersebut harus didiskusikan dan dimodifikasi atas kesepakatan bersama.

Hilton and Gordon (2001) mengemukakan bahwa anggaran yang telah disusun menjadi acuan bagi para manajer dan bawahan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini, anggaran akan membantu manajer dalam

menentukan strategi dan menempatkan orang yang tepat untuk melaksanakan tugas tertentu. Koordinasi ini sangat penting dilakukan dalam perusahaan untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan. Karena apabila koordiansi yang dilakukan manajer terhadap bawahan kurang baik maka akan berakibat fatal. Tujuan perusahaan akan semakin sulit untuk dicapai.

Kegiatan-kegiatan yang telah disusun oleh manajer selanjutnya akan dilaksanakan oleh masing-masing pihak yang telah diberikan tanggung jawab. Dalam pelaksanaannya tetap harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang telah direncanakan. Pengawasan yang dimaksud bukanlah untuk mencari kesalahan melainkan untuk mencegah dan memperbaiki kesalahan. Inti dari proses ini semua adalah pelaksanaan fungsi anggaran yang semestinya dilakukan dalam suatu perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran dijadikan sebagai dasar dalam rangka pengambilan keputusan untuk melakukan ekspansi oleh manajemen puncak PT. Namasindo Plas Group. Laba yang dianggarkan masing-masing cabang diharapkan mampu memberikan kontribusi dana untuk membuka cabang baru.

Penyusunan anggaran adalah salah satu rangkaian aktivitas tahunan yang dijadikan sebagai dasar, tolak ukur serta pengendalian terhadap tujuan perusahaan untuk mencapai target laba yang ditentukan oleh perusahaan. Melalui anggaran yang telah disusun akan dilihat

perbandingan antara target yang dianggarkan dengan realisasinya. Dalam kenyataannya, seperti yang telah terjadi di PT. Namasindo Group ini adalah sebagian besar cabang perusahaan tidak mampu mencapai target laba yang disusun dalam anggaran yang telah ditetapkan sejak awal. Keadaan ini jelas bukan suatu hal yang baik bagi suatu perusahaan.

Melihat uraian diatas maka penulis tertarik untuk membuat penelitian yang berjudul **“Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Manajemen Untuk Mencapai Tujuan Perusahaan”**. (Studi kasus dilakukan pada PT. Namasindo Plas Group).

Penulis bermaksud meneliti dan menggambarkan bahwa anggaran dapat dijadikan sebagai alat bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Penyusunan anggaran yang benar, pelaksanaan, pengawasan, koordinasi serta pengendalian merupakan fungsi manajemen sekaligus fungsi anggaran.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari latar belakang di atas, dapat diidentifikasi masalahnya adalah: Belum efektifnya anggaran sebagai alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pertanyaan penelitiannya adalah:

1. Apakah proses penyusunan anggaran di PT. Namasindo Plas sudah baik?
2. Apakah anggaran sudah memenuhi fungsi anggaran sebagaimana mestinya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran di PT. Namasindo Plas.
2. Untuk mengetahui elemen-elemen apa saja yang belum sesuai dengan yang seharusnya.
3. Untuk mengetahui apakah anggaran sudah berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, pengendalian dan motivasi.
4. Untuk mengetahui efektivitas dari fungsi anggaran dalam pencapaian tujuan perusahaan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis bagi banyak pihak yang berhubungan dengan penelitian ini, yaitu:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan bukti yang kuat menyangkut fungsi anggaran yang

dapat dijadikan alat oleh manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan informasi sebagai bahan pertimbangan dan sumbangan pemikiran bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan khususnya yang berkaitan dengan anggaran dalam suatu perusahaan.

