

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan baik yang bergerak dalam bidang jasa maupun dagang mempunyai tujuan yang sama yaitu memaksimalkan laba dan meminimalkan biaya yang ada. Untuk mencapai tujuan perusahaan dalam melaksanakan laba maka setiap perusahaan perlu menyusun suatu perencanaan yaitu suatu anggaran yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang yang dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi dimasa mendatang dengan tujuan agar anggaran yang disusun dapat dijadikan suatu gambaran yang real untuk kondisi masa yang akan datang, agar segala macam penyimpangan yang ada dapat diminimalkan.

Anggaran merupakan salah satu alat ukur bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan dibuatnya anggaran, maka manajemen akan berjalan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan atau yang dituangkan dalam anggaran. Meskipun demikian tidak tertutup kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana yang dianggarkan. Untuk itu perlu diadakan pengawasan terhadap anggaran, sehingga apabila terjadi penyimpangan bisa ditindak lanjutkan oleh manajemen untuk memberi solusi yang tepat.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis kegiatan perusahaan yang berlaku dalam waktu yang akan datang, yang diperlukan sebagai pedoman kerja. Dalam dunia usaha, anggaran memegang

peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan, anggaran menyajikan informasi mengenai kegiatan operasional perusahaan dalam satu periode agar tujuan perusahaan dapat tercapai semaksimal mungkin.

Pengawasan adalah suatu proses pengevaluasi atau perbaikan terhadap pelaksanaan kegiatan dengan pedoman pada standar dan peraturan yang berlaku dengan tujuan menjamin seluruh aktivitas operasional akan berjalan sesuai yang direncanakan perusahaan, pengawasan yang dilakukan sebagai sebuah penilaian terhadap efisiensi atas kegiatan operasional yang telah dilakukan.

Fungsi anggaran laba sebagai alat pengawasan merupakan satu bagian yang tidak terpisahkan dalam kegiatan operasi perusahaan. Dengan memanfaatkan anggaran laba maka pengawasan terhadap laba akan efektif dan efisien. Analisis dan perbandingan antara laba aktual dan estimasi atau standar, digunakan untuk mengidentifikasi sebab-sebab timbulnya perbedaan. Manajemen perusahaan kemudian dapat merumuskan suatu rencana operasional yang tepat guna mencapai tujuan organisasi perusahaan.

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa pelayanan tol dibawah naungan Departemen Perhubungan. PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan memiliki tugas pokok menyediakan fasilitas jalan tol, menyelenggarakan pelayanan dan perusahaan jasa jalan tol serta usaha lainnya yang menunjang tercapainya tujuan perusahaan dalam rangka kelancaran arus lalu lintas darat.

Dalam pencapaian tujuannya, pihak manajemen membuat anggaran laba sesuai dengan kebutuhan masa yang akan datang. Anggaran laba dihasilkan dari kegiatan operasional perusahaan. Kegiatan operasional itu berasal dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Dalam hal ini, laba perusahaan menunjukkan selisih yang tidak menguntungkan ditahun 2015 dan selisih yang menguntungkan ditahun 2016 dan 2017 walaupun masih mengalami kerugian. Dimana standar yang telah ditetapkan perusahaan sebesar 5%. Untuk lebih jelas dapat dilihat pada tabel 1-1 dibawah ini.

Tabel 1-1
Laporan Anggaran dan Realisasi Laba
Periode 2015-2017

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)	Persentase (%)
2015	Rp 11.508.081.464	Rp (11.729.905.574)	Rp (23.237.987.038)	(201,9)
2016	Rp (8.887.404.279)	Rp (3.221.651.080)	Rp 5.665.753.199	(63,7)
2017	Rp (10.355.881.167)	Rp (1.529.320.087)	Rp 8.826.561.073	(85,2)

Sumber: PT.Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan

Berdasarkan tabel 1-1, Pada tahun 2015 laba yang dianggarkan sebesar Rp. 11.508.081.464 sedangkan realisasinya Rp. (11.729.905.574), sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp (23.237.987.038) atau (201,9%). Pada tahun 2016, laba yang dianggarkan sebesar Rp (8.887.404.279) sedangkan realisasinya Rp. (3.221.651.080), sehingga terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 5.665.753.199 atau (63,7%). Pada tahun 2017, laba yang dianggarkan sebesar Rp. 10.355.881.167 sedangkan realisasinya Rp. (1.529.320.087), sehingga terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp. 11.885.201.254 atau (114,77)%.

Dalam menyusun anggaran, pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan tidak adanya pengawasan khusus karena dalam menyusun anggaran tidak melibatkan seluruh unit organisasi dan seluruh manager yang ada diperusahaan. Dalam proses penyusunan anggaran, hanya disusun oleh direktur utama, direktur keuangan, bagian pembiayaan dan bagian akuntansi tanpa melibatkan manager-manager yang lain, akibatnya adanya perubahan baik dalam pendapatan maupun biaya yang diketahui karyawan yang mengelola anggaran tersebut yang mempengaruhi laba perusahaan sehingga mengalami selisih penyimpangan yang cukup besar pada tahun 2015. Kurangnya rasa bertanggung jawab dan karyawan kurang termotivasi untuk bekerja dengan maksimal dan menyebabkan anggaran yang dibuat kurang lengkap sehingga terjadinya penyimpangan laba yang tidak menguntungkan.

Anggaran yang dibuat oleh PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan adalah bersifat tetap (*fixed*) yaitu anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kegiatan yang direncanakan akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. Dalam hal ini anggaran yang dibuat merupakan anggaran untuk satu tahun yang disusun berdasarkan pengalaman-pengalaman biaya yang dikorbankan tahun sebelumnya.

Anggaran yang dibuat oleh perusahaan bersifat statis (tetap). Adapun dampak yang terjadi jika perusahaan ini menggunakan anggaran yang bersifat statis adalah timbulnya ketidakmampuan anggaran dalam merespon perubahan-perubahan yang cukup besar seperti penggunaan biaya-biaya yang tidak terduga sehingga secara tidak langsung berpengaruh kepada laba.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti

“Jika biaya standar lebih besar dari pada biaya aktual, maka melahirkan varian yang menguntungkan (*favorable variance*); dan sebaliknya jika biaya standar lebih kecil dari pada biaya aktual, maka melahirkan varian yang tidak menguntungkan (*unfavorabel variance*).”¹²

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis ingin melakukan penelitian dengan judul:
“Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Laba Pada PT.Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan hasil penelitan awal yang penulis lakukan pada perusahaan yang bersangkutan, penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut :

1. Adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi laba pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan pada tahun 2015.
2. Penyimpangan tidak menguntungkan berada diatas standar yang telah ditetapkan perusahaan.

1.3 Rumusan masalah

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya setiap perusahaan tidak akan luput dari masalah yang merupakan faktor penghambat kelancaran kerja dalam

¹² Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2008, hal. 193

mencapai tujuan perusahaan. Permasalahan yang dihadapi perusahaan akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, tergantung pada bentuk dan jenis kegiatannya.

Menurut Lijan Poltak Sinambela :

Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi.¹³

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan masalah yang ada di perusahaan, yaitu:

1. Bagaimanakah peranan anggaran terhadap pengawasan laba di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan ?
2. Apakah penyebab penyimpangan yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi laba di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan ?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apakah anggaran sudah diterapkan sebagai alat pengawasan laba di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan.
2. Untuk menganalisis apakah yang menyebabkan terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi laba di PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan.

¹³ Lijan Poltak Sinambela, **Metodologi Penelitian Kuantitatif**, Cetakan Pertama : Graha Ilmu, Yogyakarta, hal.53

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis, dengan mengetahui sejauh mana ilmu pengetahuan yang penulis dapatkan diperkuliahan dengan praktik dilapangan khususnya dalam hal anggaran sebagai alat pengawasan laba.
2. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan untuk menerapkan anggaran dengan baik, agar perusahaan dapat mengetahui apakah laba yang dianggarkan dapat menguntungkan atau merugikan perusahaan.
3. Bagi pihak-pihak lain semoga dapat dipergunakan sebagai referensi maupun sebagai bahan teori untuk penelitian selanjutnya atau penelitian lain yang sejenis.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis kegiatan perusahaan yang berlaku dalam waktu yang akan datang, diperlukan sebagai pedoman kerja. Dalam dunia usaha, anggaran memegang peranan yang sangat penting. Hal ini dikarenakan, anggaran menyajikan informasi mengenai kegiatan operasional perusahaan dalam satu periode agar tujuan perusahaan dapat tercapai semaksimal mungkin.

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang pengertian anggaran adalah :

“Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif”.¹⁴

Ari Purwanti dan Darsono menyatakan bahwa :

“Anggaran adalah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek; suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung-jawab; suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi”.¹⁵

¹⁴ Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian, **Anggaran** : Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal. 2

¹⁵ Ari Purwanti dan Darsono, **Akuntansi Manajemen**, Revisi, Edisi Ketiga : Mitra wacana Media, Jakarta, hal. 111

Sedangkan Menurut Darsono dan Ari Purwanto menyatakan bahwa :

“Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi dan umumnya disusun secara tertulis”.¹⁶

Dari pengertian diatas dapat diketahui bahwa anggaran dalam suatu perusahaan harus disusun secara sistematis. Pengertian tersebut juga menggambarkan bahwa setiap manajemen diharapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil suatu keputusan, sehingga anggaran perusahaan merupakan suatu asumsi tertentu.

Berdasarkan beberapa definisi diatas, anggaran juga memiliki beberapa karakteristik, seperti yang dikemukakan oleh Kamaruddin Ahmad:

- 1. Dinyatakan dalam satuan keuanagn (moneter), walaupun angkanya bukan berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya unit terjual dan jumlah produksi)**
- 2. Mencakup kurun waktu satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya**
- 3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan**
- 4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya**

¹⁶ Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal. 2

5. **Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus**
6. **Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi dianalisis dan dijelaskan.**¹⁷

2.1.2 Fungsi dan Tujuan Anggaran

Dalam upayanya untuk mencapai tujuan didirikan perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Secara umum seluruh fungsi didalam suatu organisasi dapat dikelompokkan kedalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi :

a. **Planning (Perencanaan)**

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan. Didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

b. **Organizing (pengorganisasian)**

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang

¹⁷ Kamaruddin Ahmad, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan: Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hal. 184

dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja beserta dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

c. Actuating (menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus diarahkan, dikordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan.

d. Controlling (pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan, untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

Fungsi anggaran sesuai dengan fungsi manajemen yang terdiri dari perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

Adapun fungsi anggaran sebagai perencanaan ialah anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih jelas/nyata dalam unit dan uang.

Anggaran sebagai alat pelaksanaan ialah anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba).

Sedangkan anggaran sebagai alat pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Seperti yang dikemukakan oleh Darsono dan Ari Purwanti :

Penganggaran bertujuan untuk: (1) memaksa manajer membuat rencana kerja, (2) tolak ukur mengevaluasi kinerja, (3) meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer, (4) membantuk pengambilan keputusan.¹⁸

2.1.3 Jenis Anggaran

Anggaran yang harus disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan didalam periode mendatang harus disusun di dalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran

¹⁸ Darsono dan Ari Purwanti, **Op.Cit.**, hal. 8

lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan tidak akan berjalan baik dan tidak akan efektif.

Walaupun anggaran yang harus disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok anggaran yaitu :

a. Anggaran operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

Sama halnya seperti pengertian menurut Hansen dan Mowen :

“Anggaran operasional (*operational budget*) mendeskripsikan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi suatu perusahaan: penjualan, produksi, dan persediaan barang jadi. Hasil akhir anggaran operasional adalah suatu performa atau perkiraan laporan laba rugi”.¹⁹

Berdasarkan penjelasan tersebut anggaran operasional mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran Pendapatan

Anggaran Pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Didalam kelompok anggaran ini

¹⁹ Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Accounting Managerial, 8th Edition, Akuntansi Manajerial*, Alih Bahasa: Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 426

biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada diluar kendali manajemen penjualan.

2. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan.

3. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan didalam satu periode tertentu dimasa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya, karena itu anggaran laba dapat digunakan untuk :

- a. Mengalokasikan sumber daya
- b. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi
- c. Alat pengecek akhir tentang efisiensi biaya yang digunakan
- d. Membagi tanggung jawab kepada seluruh manajer atas kinerja keuangan perusahaan atau divisi.

b. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan.

Seperti yang dikemukakan oleh Hery :

“Anggaran keuangan (*financial budget*) merupakan rencana yang mengidentifikasi sumber dana dari operasi yang dianggarkan dan rencana penggunaan dana tersebut selama periode pelaksanaan aktivitas anggaran ”.²⁰

Anggaran keuangan perusahaan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

1. Anggaran Investasi

Yaitu rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan dimasa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan sebagainya.

2. Anggaran Kas

Yaitu rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

3. Proyeksi Neraca

Yaitu kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang. Berarti dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta yang ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan dimasa mendatang.

Anggaran dapat dibedakan atas dua jenis yaitu : Anggaran Statis (*Static Budget*) yakni anggaran yang sifatnya tetap begitu anggaran tersebut sudah

²⁰ Hery , Mahir Mengelola Bisnis Dalam 30 Hari, Cetakan Pertama : Gava Media, Yogyakarta, hal.239

disusun. Anggaran statis disusun untuk suatu tingkat aktivitas tertentu dan Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*) yakni anggaran yang dapat disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas guna mencerminkan bagaimana biaya-biaya berubah seiring dengan perubahan volume produksi.

Berdasarkan sifatnya, anggaran dapat dibedakan atas empat jenis yaitu :

1. *Appropriation Budget*. *Budget* ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu. Contohnya adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
2. *Performance Budget*. *Budget* ini didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya-biaya yang dihadapkan pada hasil-hasil yang akan dicapai dan membuat penilaian prestasi (efisiensi).
3. *Fixed Budget*. *Budget* yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan (*one level of activity*) selama jangka waktu tertentu.
4. *Flexible Budget*. Ini merupakan rencana kerja pada masa yang akan datang untuk berbagai tingkat kapasitas. Misalnya dibuat *budget* upah untuk 1000 unit, 2000 unit, 3000 unit dan seterusnya.

Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunan anggaran dibedakan atas dua jenis :

1. Anggaran Parsial : yaitu anggaran yang ruang lingkungannya terbatas. Misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.

2. Anggaran Komprehensif : yaitu anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.

Perusahaan dapat memilih jenis dan bentuk anggaran yang diinginkannya agar sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Karena anggaran membantu perusahaan dalam proses perencanaan dan pengawasan kegiatan operasional, maka sedapat mungkin hasil yang dicapai itu hendaknya sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.

2.1.4 Manfaat Anggaran

Didalam suatu perusahaan manfaat anggaran dapat mempermudah koordinasi, segala rencana tugas dalam operasi. Anggaran berguna dalam menganalisis operasi yang sudah direncanakan oleh manajemen perusahaan, karena dalam anggaran sudah resmi disebutkan apa saja yang diperkirakan akan bisa dicapai, maka anggaran bisa dijadikan ukuran untuk menilai pelaksanaan operasi mencapai tujuan perusahaan. Anggaran banyak manfaatnya, antara lain :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggungjawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

2.1.5 Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

Adapun keunggulan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Semua kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
6. Sumber daya seperti tenaga kerja dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
7. Alat pendidikan bagi para manajer.

Adapun kelemahan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
2. Penyusunan anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap dan akurat.
3. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan, mereka menggerutu dan menentang, sehingga anggaran tidak efektif.

2.1.6 Langkah-Langkah Menyusun Anggaran

Dalam menyusun anggaran perlu dibuat suatu persiapan yang tepat agar tidak terjadi kegagalan dalam penyusunannya. Persiapan ini disebut langkah-langkah utama penyusunan anggaran dan pelaksanaannya.

Adapun proses penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan cara:

1. Otoriter atau *top down*

Otoriter atau *top down*, dimana anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan karyawan tanpa melalui proses negosiasi dengan karyawan dalam penyusunannya.

2. Demokrasi atau *bottom up*

Demokrasi atau *bottom up*, dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Karyawan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini dapat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran (*top down* dan *bottom up*)

Metode yang efektif dalam penyusunan anggaran adalah metode campuran, yang merupakan partisipasi aktif semua pimpinan dan karyawan sesuai dengan peran masing-masing dalam proses penyusunan anggaran.

Proses penyusunan anggaran memerlukan berbagai tahap berikut ini :

- a. Menetapkan sasaran oleh manajer atas.

- b. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
- c. Review oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
- d. Persetujuan manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Proses penyusunan anggaran membutuhkan koordinasi semua level manajer yang diorganisir dalam komite anggaran yang memiliki tugas antara lain:

1. Menyusun pedoman penyusunan anggaran
2. Menerima dan menganalisis setiap anggaran yang diajukan oleh sesi, bagian, atau divisi
3. Memberi rekomendasi penyempurnaan
4. Menyetujui anggaran.

Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Pengetahuan dan kebijakan umum perusahaan.
- b. Data masa lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak gerik pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

2.1.7 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Laporan keuangan berupa neraca dan laporan laba rugi yang dihasilkan akuntan merupakan realisasi (aktual) yang akan dibandingkan dengan anggaran (rencana). Agar dapat membandingkan antara realisasi dengan anggaran maka akun yang digunakan dalam akunting harus sama dengan akun yang digunakan dalam penyusunan anggaran. Suatu anggaran harus mengikuti format laporan akunting yang berkaitan dengan operasi, debit, kredit, dan posisi keuangan yang digunakan perusahaan.

Menurut Hery bahwa : **“Akuntansi merupakan teknik yang menggambarkan proses hubungan antara sumber data keuangan dengan para penerima informasi melalui saluran komunikasi tertentu yang dinamakan siklus akuntansi”**²¹Metode dan teknik yang diterapkan dalam akunting harus ditetapkan dalam penyusunan anggaran. Dengan demikian, seorang penyusun anggaran mutlak harus menguasai metode dan teknik akunting, terutama dalam penyusunan anggaran laba rugi dan anggaran neraca.

Anggaran dalam beberapa hal didasarkan pada historis yang sebagian besar dihasilkan oleh sistem akunting dan pengawasan menyangkut pengukuran hasil yang telah direalisasi. Perbandingan antara realisasi (aktual) dengan anggaran tidak ada gunanya bila pengelompokkan akun dalam sistem akunting tidak sesuai dengan anggaran. Penganggaran memang berkaitan secara unik dengan sistem akunting dalam hal:

- a. Komponen keuangan dari suatu anggaran yang umumnya disusun dalam satu format akunting.

²¹ Hery, **Teori Akuntansi**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua : Prenada Media Group, Jakarta, 2011, hal. 4

- b. Penganggaran berkaitan erat dengan akunting manajemen, yaitu berupa akunting harga pokok standar dan akunting penentuan biaya variabel (variabel costing). Penganggaran juga merupakan bagian dari akunting manajemen.
- c. Akunting keuangan mencatat transaksi dimasa lalu, sedangkan penganggaran mencatat transaksi dimasa mendatang. Dalam hal ini anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan transaksi keuangan.
- d. Untuk membandingkan anggaran dengan realisasi diperlukan data yang dihasilkan oleh akunting keuangan.
- e. Penganggaran merupakan perencanaan akunting, sedangkan akunting keuangan merupakan pelaksanaan akunting.
- f. Akunting keuangan memberikan masukan dan historis yang relevan terutama untuk tujuan analisis dalam pengembangan anggaran.

2.2 Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Setiap perusahaan dalam melaksanakan kegiatan tidak terlepas dari fungsi manajemennya. Salah satu dari fungsi manajemen perusahaan adalah fungsi pengawasan. Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*), atau sekarang banyak digunakan istilah *pengendalian*. Pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar segala kegiatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, petunjuk-petunjuk dari instruksi-instruksi sehingga tujuan yang ditentukan dapat tercapai.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengawasan merupakan aktifitas untuk menilai apakah pelaksanaan kegiatan perusahaan telah berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Selanjutnya pengawasan dilakukan dengan menganalisis penyimpangan yang terjadi. Penyimpangan diketahui dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasinya. Hasil analisis digunakan manajemen untuk melakukan tindakan koreksi dan untuk mencegah kemungkinan yang merugikan perusahaan. Dengan analisis tersebut dapat diambil tindakan koreksi sehingga sasaran dan tujuan dapat tercapai.

2.2.2 Proses Pengawasan

Tahap dan proses pengawasan ini adalah :

1. Menyusun Standar, penetapan standar yang sebenarnya yang merupakan bagian dari proses perencanaan juga menggunakan data dan format akuntansi.
2. Menilai Prestasi, penilaian hasil kerja dilakukan melalui pencatatan kejadian atau transaksi yang dilakukan akuntansi melalui prosedur akuntansi sampai akhirnya dilaporkan melalui laporan keuangan.
3. Membandingkan Prestasi dengan Standar, informasi yang diperoleh dari sistem akuntansi itu dibandingkan dengan standar yang telah disusun untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi (*variance*) dari rencana atau standar yang telah ditentukan.

4. Menilai dan Menyesuaikan dengan Situasi, dengan diketahuinya penyimpangan maka diperlukan evaluasi apakah penyimpangan itu perlu diinvestigasi untuk mendapatkan umpan balik selanjutnya, yang pada intinya adalah agar usaha yang dilakukan sesuai dengan atau jangan terlalu jauh dari yang direncanakan.

2.3 Pengertian Laba

Laba merupakan hal yang penting dalam pengambilan keputusan oleh perusahaan. Laba terjadi akibat selisih antara penjualan atau pendapatan dengan biaya-biaya.

Menurut Rusliaman Siahaan, dkk

“Laba adalah insentif bagi seseorang akibat mendirikan perusahaan, memperluasnya dan memberikan barang-barang dan jasa yang kompetitif dan kualitas tinggi secara konsisten”.²²

Peningkatan dan penurunan laba di perusahaan tergantung dari beberapa faktor, dimana faktor yang paling dominan dan tidak dominan secara bersamaan mempengaruhi laba. Peningkatan salah satu faktor yang mempengaruhi cenderung akan meningkatkan laba dan sebaliknya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi laba adalah :

a. Pendapatan

Adalah aliran masuk atau kenaikan lain aktiva suatu badan usaha atau pelunasan utangnya (kombinasi keduanya) selama satu periode yang berasal

²² Rusliaman, Siahaan, dkk, Pengantar Bisnis, Edisi Pertama : Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal.3

dari penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa, atau dari kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama badan usaha.

b. Biaya

Biaya adalah aliran keluar atau pemakaian lain aktiva atau timbulnya hutang (kombinasi keduanya) selama satu periode yang berasal dari penyerahan, atau dari pelaksanaan kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama badan usaha.

c. Penghasilan

Penghasilan adalah selisih penghasilan-penghasilan sesudah dikurangi biaya-biaya. Bila pendapatan lebih kecil dari pada biaya, selisihnya sering disebut rugi.

d. Harga perolehan

Harga perolehan adalah jumlah uang yang dikeluarkan atau utang yang timbul untuk perolehan barang atau jasa. Jumlah ini pada saat terjadinya transaksi akan dicatat sebagai aktiva.

Untuk mengetahui jenis-jenis laba maka laporan keuangan (income statement) menjadi landasannya, dimana laba terbagi menjadi empat yaitu sebagai berikut :

1. Laba kotor

Laba kotor yaitu laba yang diperoleh perusahaan dari hasil penjualan setelah dikurang oleh harga pokok penjualan (HPP).

2. Laba operasional

Laba operasi yaitu laba yang bersumber dari rencana aktivitas perusahaan yang dicapai setiap perusahaan untuk hidup dan mencapai laba yang pantas sebagai balas jasa pemilik modal.

3. Laba sebelum pajak

Laba sebelum pajak yaitu hasil dari laba operasional ditambah dengan pendapatan-pendapatan lainnya yang kemudian dikurangi oleh biaya-biaya sebelum dikurangi pajak.

4. Laba setelah pajak atau laba bersih

Laba setelah pajak atau laba bersih adalah laba perusahaan yang telah dikurangi pajak.

Bagi setiap perusahaan, perhitungan laba adalah salah satu hal yang sangat penting karena ada tujuan perhitungan laba, yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan *intern*, dimana besar kecilnya laba yang diperoleh perusahaan merupakan dasar petunjuk tentang kualitas pimpinan perusahaan, selain laba yang diperoleh perusahaan merupakan bahan analisis untuk perbaikan perusahaan periode sebelumnya.
2. Tujuan *ekstern*, dimana laba dijadikan sebagai bahan pertanggungjawaban dan perhitungan para pemegang saham, pajak, emisi saham dibursa efek dan sebagai bahan pertimbangan permohonan kredit pada bank lain.

2.4 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Melalui anggaran ini akan timbul suatu pengawasan. Pengawasan adalah proses untuk menjamin organisasi dan manajemen agar tercapai anggaran lebih

efektif. Hal-hal yang sering terjadi dip perusahaan adalah tidak terselesaikannya suatu penugasan, tidak ditepatinya waktu penyelesaian, suatu anggaran yang berlebihan dan kegiatan-kegiatan lain yang menyimpang dari rencana. Untuk mengatasi masalah tersebut maka perusahaan perlu untuk melakukan pengawasan.

Anggaran mempunyai peran yang sangat penting sebagai alat pengawasan bagi manajer perusahaan, selain itu juga sebagai alat perencanaan, pengarahan maupun sebagai alat motivasi karyawan kearah kerja yang lebih baik dan terarah. Namun demikian, pengawasan saja tidaklah cukup apabila tanpa dibarengi dengan perencanaan dan pengarahan, maka sasaran yang diharapkan akan sulit untuk dicapai.

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (controlling). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa anggaran adalah sebagai alat pengawasan, yaitu dengan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya akan dapat diketahui penyimpangan. Sehingga dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan koreksi anggaran dalam periode anggaran.

Dengan demikian pengawasan anggaran akan memberikan keuntungan bagi perusahaan antara lain :

- a. Dengan melakukan pengawasan, apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan segera dapat diketahui sehingga dapat diambil tindakan yang bersifat korektif bila diperlukan.
- b. Pengawasan yang teratur akan mengasilkan efisiensi dan penghematan bagi perusahaan.

Selanjutnya laporan pelaksanaan tersebut dianalisa untuk mengetahui :

- a. Dimana penyimpangan tersebut terjadi.
- b. Mengapa penyimpangan tersebut terjadi.
- c. Siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan.

Dari analisis laporan pelaksanaan anggaran dapat pula dinilai prestasi setiap bagian yang bertanggung jawab terhadap laba yang berada dibawah pengawasan. Pengawasan tidak hanya sampai pada sekedar penentuan dan pengukuran penyimpangan tetapi lebih penting adalah penjelasan sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut. Sehingga dapat diambil tindakan korektif yang segera terhadap hal penyimpangan sebelum berkembang menjadi kerugian yang lebih besar. Varian-varian perlu dianalisis agar jelas bagian yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut.

2.5 Analisis Penyimpangan

penyimpangan dapat dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu:

- a. Penyimpangan yang menguntungkan (Favorable Variance)
- b. Penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable Variance)

Penyimpangan tersebut harus dianalisa untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya, dan kemudian dicari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan tersebut. Analisa varian secara luas digunakan dalam laporan keuangan dan sering diaplikasikan menurut keadaan berikut :

- a. Penyelidikan penyimpangan antara realisasi tahun berjalan dengan realisasi tahun lalu, dimana tahun lalu dianggap sebagai dasar.
- b. Penyelidikan penyimpangan antara realisasi dengan anggaran, dimana anggaran diperlukan sebagai dasar pembandingan.

Semua penyimpangan laba baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka pengambilan tindakan perbaikan dimasa yang akan datang. Ada yang berpendapat bahwa penyimpangan yang menguntungkan tidak perlu dianalisis lagi karena tidak ada hal-hal yang perlu mendapatkan perbaikan disebabkan penyimpangan tersebut menguntungkan. Cara berfikir ini adalah keliru, sebab terjadinya favorable variance mungkin disebabkan pendapatan standar yang ditetapkan terlalu rendah, bukan karena perusahaan berhasil mendapatkan laba yang besar. Demikian pula sebaliknya, penyimpangan laba yang merugikan tidak berarti terjadinya kerugian, tetapi mungkin standar yang ditetapkan terlalu besar.

Contoh Penyimpangan

Tabel II.1
Anggaran versus Realisasi

Keterangan	Anggaran	(realisasi)	Varian (selisih)
Penjualan dalam unit	8.000 (Rp)	7.000 (Rp)	1000/tm (Rp)
Nilai Penjualan	160.000	154.000	6.000/tm
Biaya Produksi Variabel :			
Bahan baku	40.000	35.700	4.300/m
Upah buruh	32.000	27.300	4.700/m
Biaya overhead	24.000	21.700	2.300/m
Margin Kontribusi kotor	64.000	69.300	5.300/m
Biaya pemasaran variabel	6.000	6.100	100/tm
Margin kontribusi	58.000	63.200	5.200/m
Biaya tetap :			
Biaya overhead	2.400	2.500	100/tm
Biaya pemasaran	1.600	1.400	200/m
Biaya administrasi	1.200	1.600	400/tm
Laba operasi	52.800	57.700	4.900/m

Catatan : m: menguntungkan, tm: tidak menguntungkan

Sumber: Darsono dan Ari Purwanti, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra Wacana Media, Jakarta Tahun 2010

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan suatu permasalahan yang diteliti dan menjelaskan dimana dan kapan dilakukan. Objek penelitian juga merupakan suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan kegunaan tertentu untuk mendapatkan dana tertentu yang mempunyai nilai, skor atau ukuran yang berbeda. Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah laporan anggaran dan realisasi laba pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Belmera Medan yang beralamat di Jl. Simpang Tanjung No. 1A Medan, 20241.

3.2 Jenis Data

Adapun data yang diperlukan sehubungan dengan penelitian ini adalah Data sekunder. Menurut Burhan Bungin, **“Data sekunder adalah dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain diolah dan dipublikasikan untuk kepentingan tertentu”**²³, antara lain seperti anggaran laba perusahaan, laporan realisasinya, struktur organisasi dan sejarah singkat perusahaan pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Belmera Medan.

3.3 Metode pengumpulan Data

²³ Lijan Poltak Sinambela, **Metodologi Penelitian Kuantitatif**, Cetakan Pertama : Graha Ilmu, Yogyakarta, hal.112

Metode pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan dan mengumpulkan data adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (*Library research*)

Menurut Mardalis bahwa : **”Penelitian perpustakaan, bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruangan perpustakaan, seperti : buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah sejarah dan lain-lainnya”**.²⁴

Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca buku mengenai akuntansi manajemen, anggaran, penganggaran, manajemen operasional serta melalui internet terutama yang ada kaitannya dengan penulisan ini sesuai dengan masalah yang diteliti dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah terkait dalam penelitian ini. Dengan demikian dapat dikumpulkan data sekunder sebagai kerangka kerja teoritis.

2. Penelitian Lapangan (*Field research*)

Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilakukan dengan cara peninjauan langsung dan melakukan pengujian kembali atas semua data yang telah dikumpulkan dilapangan tentang masalah yang berhubungan dengan penelitian skripsi ini. Penelitian lapangan dilakukan dengan metode dokumentasi.

Dokumen adalah laporan yang tertulis dari peristiwa-peristiwa yang isinya terdiri dari penjelasan dan pemikiran peristiwa dan ditulis secara sengaja untuk

²⁴ Mardalis, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga belas: Bumi Aksara, Jakarta, 2014, Hal. 28

menyimpan atau meneruskan peristiwa. Hasil didokumentasikan dalam bentuk data yang bersumber dari dokumen-dokumen yang ada di perusahaan yang berkaitan dengan anggaran dan realisasi laba rugi tahun 2015,2016, dan 2017 pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Belmera Medan.

3.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Metode Deskriptif

Menurut Sumandi Suryabrata bahwa : **“Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat pencandraan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi atau daerah tertentu”**.¹⁴

Dalam metode analisis deskriptif yang dilakukan adalah mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti yaitu dengan membandingkan anggaran dan realisasi laba rugi.

2. Metode Analisis Komparatif

Menurut Burhan Bungin bahwa : **“Teknik Analisis Komparatif adalah teknik yang digunakan untuk membandingkan kejadian-kejadian yang terjadi disaat peneliti menganalisis kejadian tersebut dan dilakukan secara terus-menerus sepanjang penelitian itu dilakukan”**¹⁵. Alat analisis data pada penelitian ini adalah analisis varians (selisih) anggaran laba dengan realisasi. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya dengan rencana yang dianggarkan, yaitu dengan cara membandingkan laba yang dianggarkan terhadap laba aktual. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat diketahui penyebab dari penyimpangan

¹⁴ Sumadi Suryabrata, **Metodologi Penelitian**: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2010, hal. 75

¹⁵ Burhan Bungin, **Penelitian Kualitatif**, Cetakan Kedua : Prenada Media Group, Jakarta, 2008, hal. 214

yang terjadi. Untuk mengetahui selisih yang terjadi pada anggaran dengan realisasi laba, dilakukan juga analisis pada pendapatan dengan realisasinya dan beban usaha dengan realisasi, karena untuk mencapai laba yang diinginkan perusahaan juga harus menentukan anggaran pendapatan dan beban usaha yang tepat. Jika anggaran realisasi laba lebih besar dari laba yang dianggarkan maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya jika realisasi laba lebih kecil dari laba yang dianggarkan maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*).