

## STRATEGI MERAH KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN MELALUI PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN ANGGARAN OPERASIONAL (STUDI PADA SEKTOR AGROINDUSTRI DI SULAWESI SELATAN)

Sirajuddin Omsa<sup>1)</sup>, Muhammad Jayadi<sup>1)</sup>, dan Mansur<sup>1)</sup>, Annisa Virginia<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup> Dosen Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang

<sup>2)</sup> Mahasiswa Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Ujung Pandang, Makassar

### ABSTRACT

The model studied is the relationship between the operating budget and the company's financial performance, which is mediated by budget control and coordination. In manufacturing companies, the operating budget includes the sales budget, production budget, finished goods and raw material inventory budget, direct labor budget, factory overhead budget (BOP), general administration budget, and marketing cost budget. The company performance referred to in this research is the comparison between operating expenses and operating income (BOPO) and Gross Profit Margin (GPM). To check the data collected through questionnaires, interviews were also conducted to explore further the planning, control and coordination of budgets carried out by the company. Meanwhile, document analysis is carried out to calculate operating expenses per operating income (BOPO) and to calculate the company's GPM.

The results show that the operating budget insignificantly effects the BOPO, but it significantly effects the BOPO if it is mediated by budget control and coordination. Both budget control and coordination also significantly effect BOPO. In addition, when BOPO is efficient, the GPM will increase.

**Keywords:** *Operational Budget Planning, Operational Budget Control, Operating Income, Operating Expenses, Agroindustry.*

### 1. PENDAHULUAN

Perencanaan adalah fungsi yang sangat penting dalam perusahaan. Perencanaan yang disusun dengan baik dapat memfasilitasi fungsi manajemen lainnya dalam sebuah perusahaan seperti fungsi koordinasi, fungsi pengendalian, dan fungsi evaluasi. Salah satu bentuk perencanaan yang lazim disusun oleh perusahaan adalah anggaran. Berdasarkan bidangnya [1], membagi anggaran menjadi dua bagian utama yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan (finansial). Riset ini berfokus pada anggaran operasional, karena komponen biaya pada perusahaan manufaktur dominan terjadi pada kegiatan operasionalnya daripada finansialnya.

Studi tentang hubungan antara anggaran biaya operasional dan kinerja perusahaan telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti [2], [3], [4]. Namun studi empiris terdahulu hanya berfokus pada kinerja pemerintah, BUMN dan BUMD. Selain itu, belum ada riset sebelumnya yang menelusuri perbedaan pengaruh perencanaan anggaran operasional yang berbasis rencana strategi dan yang tidak berbasis rencana strategi terhadap kinerja perusahaan. Riset-riset sebelumnya juga masih secara umum melihat anggaran sebagai alat pengendalian dan koordinasi, padahal membedakan antara pengendalian yang ketat dan longgar adalah sangat penting dalam kaitannya yang mana dari kedua perilaku pengendalian ini yang berpengaruh lebih signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Permasalahan yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah: (a) Yang mana pengaruhnya lebih signifikan antara penyusunan anggaran operasional yang berbasis rencana strategi dan yang tidak berbasis rencana strategi terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan? (b) Yang mana pengaruhnya lebih signifikan antara pengendalian anggaran operasional yang ketat dan yang longgar terhadap pencapaian kinerja keuangan perusahaan? (c) Yang mana pengaruhnya lebih signifikan antara anggaran yang terintegrasi pada semua unit dengan anggaran yang tidak terintegrasi pada semua unit terhadap kinerja keuangan perusahaan? (d) Jika dilihat secara simultan, yang mana pengaruhnya lebih signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan?

Tujuan penelitian ini adalah untuk menghasilkan sebuah model hubungan antara anggaran operasional dan kinerja keuangan perusahaan yang dimediasi oleh pengendalian dan koordinasi anggaran yang selanjutnya akan dijadikan dasar dalam penyusunan kebijakan anggaran oleh CEO pada usaha sektor agroindustri di Sulawesi Selatan.

### 2. TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Manfaat Penyusunan Anggaran Operasional

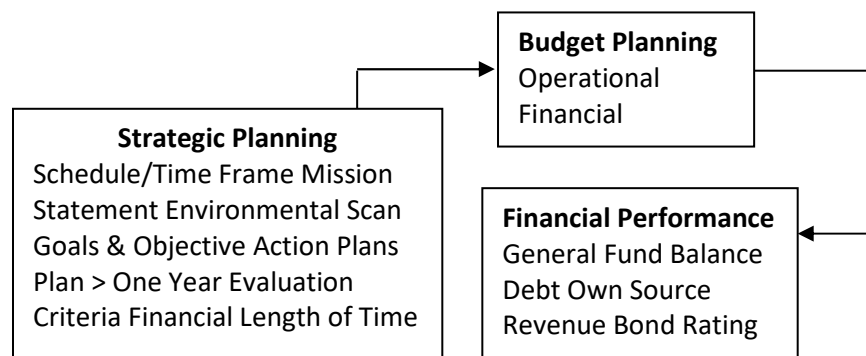
Hasil studi empiris menunjukkan bahwa penyusunan anggaran operasional memiliki beberapa manfaat, yaitu dapat menjadi alat perencanaan [5], alat koordinasi antar bagian [6], alat pengendalian [7] dan [8], dan alat evaluasi bagi perusahaan [7], [9] juga percaya bahwa dengan anggaran operasional yang integratif, perusahaan dapat mengendalikan biaya sehingga pembiayaan atas kegiatan operasional perusahaan bisa lebih efisien, dan pada akhirnya, perusahaan bisa meningkatkan kinerja keuangannya.

## 2.2. Hubungan antara Anggaran dan Kinerja Keuangan Perusahaan

Hasil studi empiris menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara penyusunan anggaran dengan kinerja keuangan perusahaan [10]; dan [11]; [12]. Beberapa riset terkait hubungan antara anggaran dan kinerja keuangan perusahaan telah pula dilaksanakan di Indonesia dengan hasil yang tidak berbeda jauh [13]; [2]; [3]; [4]. Namun penelitian empiris sebelumnya belum memotret pengaruh anggaran operasional yang berbasis rencana strategi terhadap kinerja perusahaan. Oleh karena itu, riset ini tidak hanya akan menguji temuan-temuan tersebut pada objek riset yang berbeda, tetapi juga akan menganalisis level signifikansi pengaruh penyusunan anggaran operasional berbasis rencana strategi terhadap kinerja keuangan perusahaan.

## 2.3. Hubungan Perencanaan Strategis, Perencanaan Anggaran, dan Kinerja Keuangan

Model hubungan antara perencanaan strategi, rencana anggaran, dan kinerja keuangan ditunjukkan pada gambar 1. Elemen dari model hubungan ini adalah berdasarkan pada hasil review terhadap literatur dan hasil diskusi panel yang dihadiri oleh ratusan manajer perusahaan. Model dibawah ini diadaptasi dari model hipotesis syarat sukses rencana strategi (*strategic success hypothesis*) yang dibangun dan dikembangkan oleh Ansoff dan McDonnell (1990). Dalam model ini, Ansoff dan McDonnell (1990) belum menguji hubungan antara perencanaan strategi, rencana anggaran, dan kinerja keuangan pada sektor publik. Tujuan dari model ini adalah untuk menggambarkan hubungan antar elemen yang terdiri atas perencanaan strategi, rencana anggaran, dan kinerja keuangan perusahaan sebagai bahan diskusi dan pengujian.



**Gambar 1.** Model Perencanaan Strategi, Perencanaan Anggaran, dan Kinerja Keuangan Perusahaan (Diadaptasi dari Studi Pratt, 1990)

## 2.4. Perilaku Pengendalian Biaya

Salah satu aktivitas penting perusahaan adalah pengeluaran biaya untuk mendanai kegiatan operasionalnya, seperti kegiatan produksi, pemasaran, administrasi, dan kegiatan operasional lainnya. Pengeluaran biaya atas kegiatan tersebut seyogianya harus dikendalikan agar tidak terjadi *over cost* yang dapat menggerus laba perusahaan.

Menurut Rochmah [15], perilaku pengendalian pada dasarnya dapat dibagi kedalam pengendalian longgar dan pengendalian ketat. Pada pengendalian longgar efisiensi dan ketepatan waktu relatif lebih longgar, sedangkan pengendalian ketat sangat menekankan efisiensi dan ketepatan waktu. Dari sisi efisiensi, hal ini berarti berkaitan dengan *cost variance*, yaitu selisih antara rencana anggaran biaya dengan *actual cost*. Dalam riset ini, *cut off* yang digunakan untuk mengidentifikasi longgar atau ketatnya sebuah perilaku pengendalian biaya adalah 10%. Artinya, jika *cost variance* berada dibawah 10%, maka perilaku pengendalian terkategori ketat, dan jika lebih besar daripada 10% maka terkategori longgar. Rochmah [15] juga percaya bahwa perilaku pengendalian yang ketat dapat mencegah manajer dan karyawan dari pemborosan atau inefisiensi, serta dapat memotivasi manajer dan karyawan untuk mencari jalan terbaik dalam mencapai target keuntungan. Oleh karena itu, beberapa peneliti sangat percaya bahwa pengendalian yang ketat dapat berimplikasi ke pencapaian laba yang lebih tinggi dibandingkan pengendalian yang longgar.

## 2.5. Anggaran Sebagai Alat Koordinasi

Anggaran tidak hanya berperan sebagai fungsi perencanaan dan pengendalian, tetapi juga berfungsi sebagai alat koordinasi antar bagian dalam suatu perusahaan [16]. Fungsi anggaran sebagai alat koordinasi

dimaksudkan bahwa anggaran merupakan perencanaan kuantitatif yang harus digunakan sebagai standar oleh seluruh bagian dalam suatu perusahaan. Oleh karena itu, bagian produksi dan bagian keuangan misalnya, akan memiliki standar biaya yang sama dalam menghitung biaya produksi. Kesamaan standar biaya operasional pada seluruh bagian dalam suatu perusahaan dapat memudahkan manajer bagian dalam melihat hubungan antar bagian sehingga perusahaan tersebut dapat melakukan efisiensi biaya dalam seluruh kegiatannya.

Beberapa peneliti percaya bahwa perusahaan yang menjadikan anggaran sebagai alat koordinasi dalam menjalankan aktivitasnya berdampak positif terhadap pencapaian kinerja keuangannya. Pimpong dan Laryea [19] menemukan bahwa koordinasi anggaran memiliki peran sebagai moderator positif antara anggaran dan kinerja lembaga keuangan non-bank di Ghana. Begitupula dengan Kimunguyi, Memba, dan Njeru [11] menemukan bahwa pengkoordinasian antar bagian berkontribusi positif terhadap kinerja keuangan organisasi non pemerintah pada sektor kesehatan di Kenya.

**2.6. BOPO dan GPM**

BOPO adalah rasio perbandingan antara biaya operasional dengan pendapatan operasional (BOPO). Dalam riset ini BOPO dibagi atas efisien dan tidak efisien. BOPO efisien nilainya 90% kebawah, sedangkan BOPO tidak efisien adalah lebih besar daripada 90% (Surat Edaran Bank Indonesia Nomor 6/23/DPNP tanggal 31 Mei 2004 [18]. Adapun GPM adalah Gross Profit Margin yang rumusnya adalah Laba Kotor: Pendapatan [19].

**3. METODE PENELITIAN**

**3.1. Pengukuran Variabel**

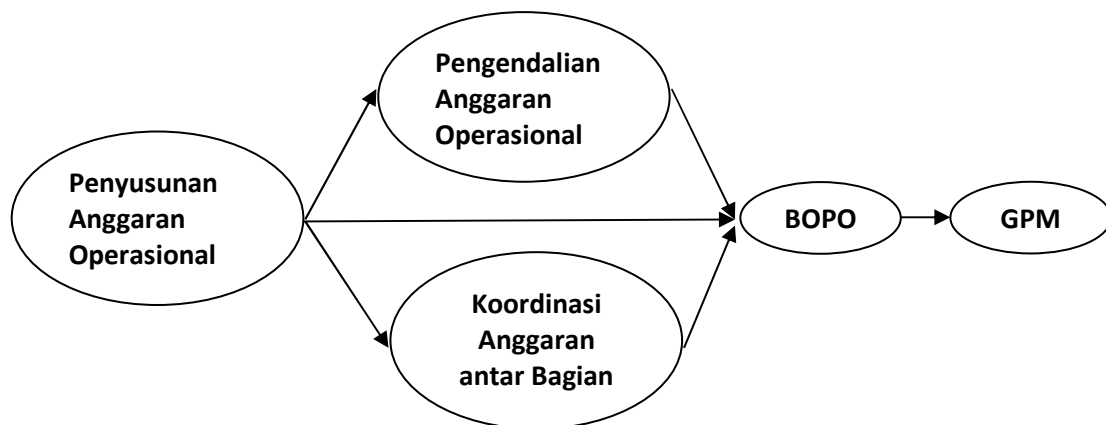
Penelitian ini memiliki tiga variabel bebas yaitu perencanaan anggaran, pengendalian anggaran, dan koordinasi anggaran dan dua variabel terikat yaitu Beban Operasional per Pendapatan Operasional (BOPO) dan Gross Profit Margin (GPM) atau marjin laba kotor. Perencanaan dan koordinasi anggaran akan diukur dengan skala Likert menggunakan metode angket (data ordinal). Variabel pengendalian anggaran akan diukur menggunakan varian antara rencana dengan realisasi anggaran operasional (data rasio) kemudian dilakukan transformasi ke data ordinal (skala Likert) menggunakan Method of Successive Interval atau populer dengan nama metode MSI (Sudradjat, 2000)<sup>20</sup>. Untuk BOPO dan GPM akan diukur menggunakan data pada laporan laba rugi (data rasio) kemudian ditransformasi ke data ordinal (skala Likert) juga dengan metode MSI. Level Likert dalam penelitian ini menggunakan 5 skala, 1 = sangat tidak setuju; 2 = tidak setuju; 3 = ragu-ragu; 4 = setuju; dan 5 = sangat setuju.

**3.2. Populasi dan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur sektor agroindustri di Sulawesi Selatan yang jumlahnya belasan. Sampel dipilih menggunakan *purposive sampling* method, dengan syarat perusahaan memiliki laporan anggaran dan laporan laba rugi dalam 3 (tiga) tahun terakhir (2017, 2018, dan 2019). Diperkirakan jumlah sampel adalah belasan perusahaan sektor agroindustri. Jumlah responden tiap perusahaan adalah 5 orang, meliputi: satu direktur, dua direktur bagian, dan dua komite/tim penyusun anggaran, sehingga total populasi diperkirakan sebanyak 70 orang.

**3.3. Model Penelitian**

Berdasarkan kajian pustaka di atas, model penelitian dapat ditunjukkan pada Gambar 2 berikut:



**Gambar 2.** Model Penelitian

### 3.4. Hopotesis Penelitian

Berdasarkan kajian pustaka dan model penelitian di atas, riset ini akan menjawab hipotesis berikut:

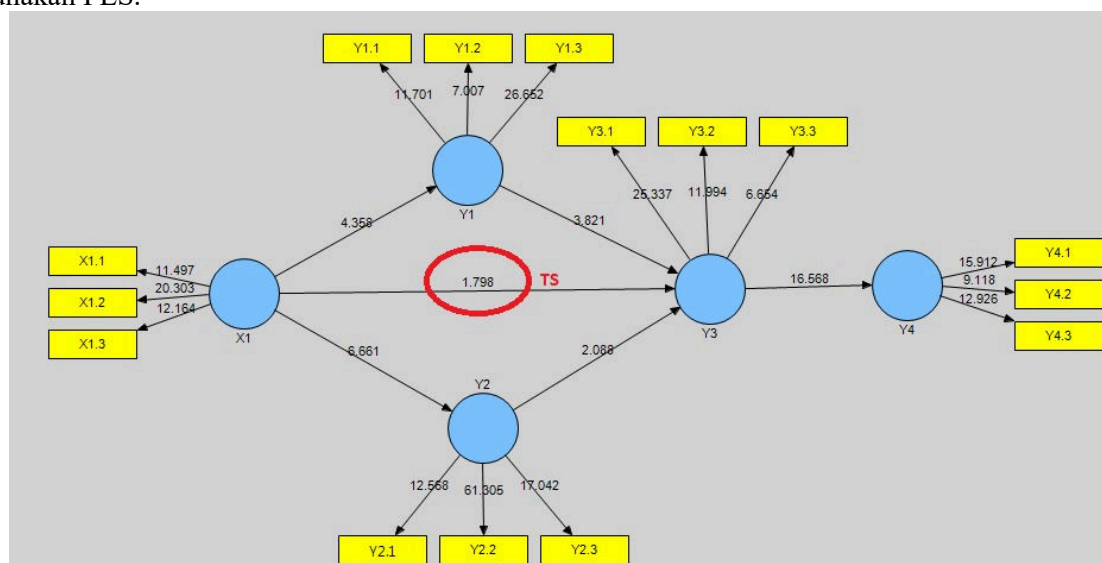
- H1: Penyusunan anggaran operasional yang berbasis rencana strategi berpengaruh positif dan signifikan terhadap BOPO yang efisien.
- H2: Pengendalian anggaran yang ketat berpengaruh positif dan signifikan terhadap BOPO yang efisien.
- H3: Anggaran operasional yang terkoordinasi pada semua bagian berpengaruh positif dan signifikan terhadap BOPO yang efisien.
- H4: Penyusunan anggaran operasional berbasis rencana strategi yang dimediasi oleh pengendalian yang ketat berpengaruh positif dan signifikan terhadap BOPO yang efisien.
- H5: Penyusunan anggaran operasional berbasis rencana strategi yang dimediasi oleh koordinasi anggaran yang terintegrasi pada semua bagian berpengaruh positif dan signifikan terhadap BOPO yang efisien.
- H6: BOPO yang efisien berpengaruh signifikan terhadap GPM.

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Seperti telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan PLS sebagai alat analisisnya. Metode pengumpulan data menggunakan kuesioner, wawancara dan analisis dokumen. Sebanyak 70 kuesioner telah dikirim ke 14 perusahaan agroindustri di Sulawesi Selatan dengan target utama adalah direktur utama (manajer umum), manajer keuangan (kepala bagian keuangan), dan tim perencanaan/penganggaran (komite penganggaran). Dari 70 yang telah didistribusi, terdapat 54 kuesioner (77,14%) yang kembali, namun hanya 51 (72,86%) kuesioner yang bisa diolah dan dianalisis, karena 3 kuesioner lainnya tidak terisi lengkap. Adapun wawancara dilakukan untuk menggali lebih jauh informasi yang diperoleh dari proses pengumpulan data melalui kuesioner. Wawancara dilakukan dengan memilih CEO yang bersedia diwawancarai. Terdapat 8 orang CEO yang bersedia diwawancarai melalui virtual. Sedangkan dokumen yang dianalisis adalah laporan anggaran dan laba rugi perusahaan. Disini peneliti mengalami banyak kendala untuk mengakses laporan keuangan perusahaan. Sehingga untuk menelusuri dokumen laporan anggaran dan laporan keuangan perusahaan tersebut dilakukan pula melalui proses wawancara.

Hasil riset menunjukkan bahwa penyusunan anggaran operasional tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap BOP, namun berpengaruh signifikan terhadap BOPO jika dimediasi oleh pengendalian dan koordinasi anggaran. Secara langsung, pengendalian dan koordinasi anggaran juga berpengaruh signifikan terhadap BOPO. Selanjutnya, ketika BOPO efisien, maka GPM perusahaan akan meningkat.

Hasil diatas mengindikasikan bahwa jika manajer pada perusahaan agroindustri menginginkan kinerja keuangan perusahaannya meningkat, maka penting diperhatikan perbandingan biaya operasional dan pendapatan operasional (BOPO) perusahaannya. Semakin kecil (efisien) BOPO-nya maka akan semakin besar GPM. Selanjutnya, untuk menekan BOPO perusahaannya, manajer dapat melakukan dengan menyusun anggaran operasional secara integratif, dan dengan tetap menggunakan anggaran operasional tersebut sebagai alat pengendalian dan alat koordinasi antar bagian yang ada dalam perusahaan. Berikut adalah hasil analisis menggunakan PLS.



Gambar 3. Hasil Uji Hipotesis

Gambar 3 menunjukkan bahwa pengaruh langsung penyusunan anggaran operasional terhadap BOPO yang tidak signifikan karena  $< 1,96$  (1,798) menunjukkan bahwa perusahaan agroindustri tidak cukup hanya menyusun anggaran operasional jika mereka menginginkan GPM meningkat, tetapi yang terpenting adalah disamping menyusun anggaran operasional, para manajer pada perusahaan agroindustri juga perlu memastikan bahwa anggaran operasional yang tersusun tersebut digunakan untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan di perusahaan agroindustri. Penjelasan ini didukung bahwa Y3 (BOPO) dapat ditekan menjadi rendah jika anggaran yang disusun (X1) digunakan sebagai alat pengendali (Y1) dan sebagai alat koordinasi (Y2). Dan pada akhirnya GPM (Y4) akan meningkat jika Y3 (BOPO) dapat ditekan menjadi rendah.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Dari uraian pada bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran operasional tidak berpengaruh signifikan terhadap BOPO perusahaan.
2. Penyusunan anggaran operasional berpengaruh signifikan terhadap BOPO perusahaan jika anggaran operasional yang tersusun tersebut digunakan sebagai alat pengendalian dan alat koordinasi antar bagian yang ada dalam perusahaan.
3. BOPO yang efisien berdampak pada meningkatnya GPM perusahaan.

### 5.2. Saran

Selanjutnya, agar hasil riset ini dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi para pelaku bisnis di bidang agobisnis (perikanan dan kelautan, pertanian, dan perkebunan) maka disarankan sebagai berikut:

1. Sangat penting bagi manajer pada perusahaan agroindustri memperhatikan perbandingan biaya operasional dan pendapatan operasional (BOPO) perusahaannya, karena semakin kecil (efisien) BOPO-nya maka akan semakin besar GPM.
2. Untuk menekan BOPO perusahaan, manajer dapat melakukannya dengan menyusun anggaran operasional secara integratif, dan dengan tetap menggunakan anggaran operasional tersebut sebagai alat pengendalian dan alat koordinasi antar bagian yang ada dalam perusahaan.

## 6. DAFTAR PUSTAKA

- [1] Munandar. 1991. *Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPF.
- [2] Espinoza. 2014. *Pengaruh Penerapan Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Kota Medan*. Skripsi Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara, Medan.
- [3] Agustini, N. N. T., Khairani, S., dan Yunita, C. W. 2015. Pengaruh Anggaran Biaya Operasional Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Muara Dua, Palembang. *Jurnal Akuntansi*, STIE Palembang.
- [4] Verasvera, F. A. 2016. Pengaruh Anggaran Berbasis Kinerja Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Daerah (Studi Kasus pada Dinas Sosial Probinsi Jawa Barat. *Jurnal Manajemen*, Vol. 15, No. 2, Mei 2016.
- [5] Ripanti, E. F. 2004. Peran Sistem Informasi dalam Membuat Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba. *Jurnal FASILKOM*, Vol. 2. No.2, 1 Oktober 2004.
- [6] Hasibuan, D. 2010. Peranan Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Pengendalian dalam Kaitannya dengan Realisasi Biaya Produksi pada PT. Sigma Utama. *Jurnal Ilmiah Kesatuan* No. 2, Vol. 12, Oktober 2010.
- [7] Agusalm, Indar, dan Alimin. 2013. Analisis Mekanisme Penganggaran Sebagai Alat Pengendalian Keuangan: Studi Kasus RSUD Anutapura Palu Tahun 2011. *Jurnal AKK*, Vol. 2, No.2 Januari 2013, hal. 8-17.
- [8] Julita. 2015. Analisis Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, Vol. 15, No.1, Maret 2015.
- [9] Wardoyo, T. S. Dan Adriyanto, L. 2011. Peranan Anggaran Penjualan sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Penjualan (Studi Kasus pada PT Perkebunan Nusantara VIII, Bandung). *Akurat Jurnal Ilmiah Akuntansi* No. 6, Tahun ke-2 September-Desember 2011.

- [10] Berna, K. 2012. The Role of Budgeting in Financial Performance of Private Firms in Uganda: A Case Study of Hima Cement Limited. Laporan Penelitian untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Penghargaan Sarjana S1 di Fakultas Administrasi Bisnis, Universitas Bugema, Uganda.
- [11] Kimunguyi, S., Memba, F., dan Njeru, A. 2015. Effect of Budgetary Process on Financial Performance of NGOs in Health Sector in Kenya. *International Journal of Business and Social Science. 11*
- [12] Onduso, E. O. 2013. The Effect of Budgets on Financial Performance of Manufacturing Companies in Nairobi County. A Research Project for the Award of Master of Science in Finance, University of Nairobi. October 2013.
- [13] Herliani, R. 2012. Pengaruh Anggaran Biaya Terhadap Efisiensi Biaya Operasional pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Medan. *Jurnal Akuntansi* Vol. 4, No. 1, Juni 2012, Universitas Sumatera Utara, Medan.
- [14] Magno, R. B., Hakim, A., dan Domai, T. 2015. Pengaruh Pengelolaan Anggaran terhadap Kinerja Organisasi Pemerintahan. *Jurnal Reformasi*, Vol. 5, No. 2, 2015.
- [15] Rochmah, F. A (2015). Sistem Pengendalian Manajemen. BPFE UGM Yogyakarta.
- [16] Nafarin, M. 2007. Penganggaran Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- [17] Pimpong, S., dan Laryea, H. 2016. Budgeting and Its Impact on Financial Performance: The Case of Non-Bank Financial Institutions in Ghana. *International Journal of Academic Research and Reflection*, Vol. 4, No. 5, 2016.
- [18] Prasanjaya, Y. A. A., dan Ramantha, I. W. 2013. Analisis Pengaruh Rasio CAR, BOPO, LDR, dan Ukuran Perusahaan Terhadap Profitabilitas Bank yang Terdaftar di BEI. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana* Vol. 4, No. 1 (2013), hal. 230-245.
- [19] Horne, J. C. V., dan Wachowicz, Jr. 2009. Fundamentals of Financial Management. England: Pearson Education Limited.
- [20] Sudradjat, S.W. 2000. Statistika Sosial. Bandung: Fakultas Pertanian Universitas Padjadjaran.