



**PERJANJIAN PELAKSANAAN
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
PERIODE II TAHUN ANGGARAN 2021
NOMOR : 1171-Int-KLPPM/UNTAR/IX/2021**

Pada hari ini Senin tanggal 06 bulan September tahun 2021 yang bertanda tangan dibawah ini:

1. Nama : Ir. Jap Tji Beng, Ph.D.
Jabatan : Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat
Alamat : Jl. Letjen S. Parman No. 1 Jakarta Barat 11440
selanjutnya disebut **Pihak Pertama**
2. Nama : Susanto Salim, S.E., M.M., Ak., C.A., CPA., CPMA., ACPA
Jabatan : Dosen Tetap
Fakultas : Ekonomi
Alamat : Jl. Tanjung Duren Utara, No. 1 Jakarta Barat 11470
selanjutnya disebut **Pihak Kedua**

Pihak Pertama dan **Pihak Kedua** sepakat mengadakan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat sebagai berikut:

Pasal 1

- (1). **Pihak Pertama** menugaskan **Pihak Kedua** untuk melaksanakan pengabdian kepada masyarakat atas nama Universitas Tarumanagara dengan judul "**Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Akuntansi dan Keuangan Pada PT Felixindo Rubber Berkarya**"
- (2). Pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilaksanakan berdasarkan perjanjian ini dan Perjanjian Luaran Tambahan PKM.
- (3). Perjanjian Luaran Tambahan PKM pembiayaannya diatur tersendiri.

Pasal 2

- (1). Biaya pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud Pasal 1 di atas dibebankan kepada **Pihak Pertama** melalui anggaran Universitas Tarumanagara.
- (2). Besaran biaya pelaksanaan yang diberikan kepada **Pihak Kedua** sebesar Rp 7.000.000,- (Tujuh juta rupiah), diberikan dalam 2 (dua) tahap masing-masing sebesar 50%.
- (3). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap I akan diberikan setelah penandatanganan Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (4). Pencairan biaya pelaksanaan Tahap II akan diberikan setelah **Pihak Kedua** melaksanakan pengabdian kepada masyarakat, mengumpulkan laporan akhir, *logbook*, laporan pertanggungjawaban keuangan dan luaran/draf luaran.
- (5). Rincian biaya pelaksanaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (3) terlampir dalam Lampiran Rencana dan Rekapitulasi Penggunaan Biaya yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam perjanjian ini.

Pasal 3

- (1). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat akan dilakukan oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan proposal yang telah disetujui dan mendapatkan pembiayaan dari **Pihak Pertama**.
- (2). Pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dilakukan dalam Periode I, terhitung sejak Juli - Desember Tahun 2021

Pasal 4

- (1). **Pihak Pertama** mengadakan kegiatan monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan oleh **Pihak Kedua**.
- (2). **Pihak Kedua** diwajibkan mengikuti kegiatan monitoring dan evaluasi sesuai dengan jadwal yang ditetapkan oleh **Pihak Pertama**.
- (3). Sebelum pelaksanaan monitoring dan evaluasi, **Pihak Kedua** wajib mengisi lembar monitoring dan evaluasi serta melampirkan laporan kemajuan pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat dan *logbook*.
- (4). Laporan Kemajuan disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (5). Lembar monitoring dan evaluasi, laporan kemajuan dan *logbook* diserahkan kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat sesuai dengan batas waktu yang ditetapkan.

Pasal 5

- (1). **Pihak Kedua** wajib mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran/draf luaran.
- (2). Laporan Akhir disusun oleh **Pihak Kedua** sesuai dengan Panduan Pengabdian Kepada Masyarakat yang telah ditetapkan Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.
- (3). *Logbook* yang dikumpulkan memuat secara rinci tahapan kegiatan yang telah dilakukan oleh **Pihak Kedua** dalam pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat
- (4). Laporan Pertanggungjawaban yang dikumpulkan **Pihak Kedua** memuat secara rinci penggunaan biaya pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat yang disertai dengan bukti-bukti.
- (5). Luaran Pengabdian Kepada Masyarakat yang dikumpulkan kepada **Pihak Kedua** berupa luaran wajib dan luaran tambahan.
- (6). **Luaran wajib** hasil Pengabdian Kepada Masyarakat berupa artikel ilmiah yang dipublikasikan di **Serina Untar, jurnal ber-ISSN atau prosiding nasional/internasional**.
- (7). Selain luaran wajib sebagaimana disebutkan pada ayat (6) di atas, **Pihak Kedua** wajib membuat poster untuk kegiatan *Research Week*.
- (8). Draft luaran wajib dibawa pada saat dilaksanakan Monitoring dan Evaluasi (*Monev*) PKM.
- (9). Batas waktu pengumpulan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan luaran adalah **Desember 2021**

Pasal 6

- (1). Apabila **Pihak Kedua** tidak mengumpulkan Laporan Akhir, *Logbook*, Laporan Pertanggungjawaban Keuangan, dan Luaran sesuai dengan batas akhir yang disepakati, maka **Pihak Pertama** akan memberikan sanksi.
- (2). Sanksi sebagaimana dimaksud pada ayat (1) proposal pengabdian kepada masyarakat pada periode berikutnya tidak akan diproses untuk mendapatkan pendanaan pembiayaan oleh Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat.

Pasal 7

- (1). Dalam pelaksanaan kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini, Pihak Kedua dibantu oleh Asisten Pelaksanaan Pengabdian kepada Masyarakat yang identitasnya sebagai berikut:
 - a. Raisa Frederika/125190219/Fakultas Ekonomi/Akuntansi
- (2). Pelaksanaan asistensi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) ditetapkan lebih lanjut dalam Surat tugas yang diterbitkan oleh Pihak Pertama.

Pasal 8

- (1). Apabila terjadi perselisihan menyangkut pelaksanaan pengabdian kepada masyarakat ini, kedua belah pihak sepakat untuk menyelesaikannya secara musyawarah.
- (2). Dalam hal musyawarah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak tercapai, keputusan diserahkan kepada Pimpinan Universitas Tarumanagara.
- (3). Keputusan sebagaimana dimaksud dalam pasal ini bersifat final dan mengikat.

Demikian Perjanjian Pelaksanaan Pengabdian Kepada Masyarakat ini dibuat dengan sebenar-benarnya pada hari, tanggal dan bulan tersebut diatas dalam rangka 3 (tiga), yang masing-masing mempunyai kekuatan hukum yang sama.

Pihak Pertama



Ir. Jap Tji Beng, Ph.D

Pihak Kedua



Susanto Salim, S.E., M.M.,
Ak., C.A., CPA., CPMA., ACPA

**RENCANA PENGGUNAAN BIAYA
(Rp)**

Rencana Penggunaan Biaya	Jumlah
Honorarium	Rp 0,-
Pelaksanaan Kegiatan	Rp 7.000.000,-

**REKAPITULASI RENCANA PENGGUNAAN BIAYA
(Rp)**

NO	POS ANGGARAN	TAHAP I (50 %)	TAHAP II (50 %)	JUMLAH
1	Honorarium	Rp 0,-	Rp 0,-	Rp 0,-
2	Pelaksanaan Kegiatan	Rp 3.500.000,-	Rp 3.500.000,-	Rp 7.000.000,-
	Jumlah	Rp 3.500.000,-	Rp 3.500.000,-	Rp 7.000.000,-

Jakarta, 06 September 2021
Pelaksana PKM



(Susanto Salim, S.E., M.M., Ak., C.A., CPA., CPMA., ACPA)

**LAPORAN AKHIR
PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT YANG DIAJUKAN
KE LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT**



**ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN AKUNTANSI DAN KEUANGAN
PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA**

Disusun oleh:

Ketua Tim

Susanto Salim, S.E., M.M., Ak., C.A., CPA., CPMA., ACPA. (0316067002 / 10195010)

Anggota:

Raisa Frederika (125190219)

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS TARUMANAGARA
JAKARTA
DESEMBER 2021**

HALAMAN PENGESAHAN
LAPORAN AKHIR PENGABDIAN KEPADA MASYARAKAT
Periode 2/Tahun 2021

1. Judul : Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Akuntansi dan Keuangan Pada PT Felixindo Rubber Berkarya
2. Nama Mitra PKM : PT Felixindo Rubber Berkarya
3. Ketua Tim PKM
 - a. Nama dan Gelar : Susanto Salim, S.E., M.M., Ak., C.A., CPA., CPMA., ACPA
 - b. NIDN/NIK : 0316067002/10195010
 - c. Jabatan/Gol. : Lektor
 - d. Program Studi : S1 Akuntansi
 - e. Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
 - f. Bidang Keahlian : Audit, Sistem Informasi Akuntansi
 - g. Alamat kantor : Tanjung Duren Utara No. 1, Jakarta Barat
 - h. Nomor HP/Tlp : 08161956221
4. Anggota Tim PKM (Mahasiswa) : Mahasiswa 1 orang
 - a. Nama mahasiswa dan NIM : Raisa Frederika (125190219)
 - b. Nama mahasiswa dan NIM : -
 - c. Nama mahasiswa dan NIM : -
 - d. Nama mahasiswa dan NIM : -
5. Lokasi Kegiatan Mitra :
 - a. Wilayah Mitra : Jl. Raya Bekasi No. 2, Cikarang Barat
 - b. Kabupaten/Kota : Bekasi
 - c. Provinsi : Bekasi
 - d. Jarak PT ke lokasi mitra : 24 km
6. a. Luaran Wajib : Artikel di Senapenmas 2021
b. Luaran Tambahan : Artikel di PINTAR
7. Jangka Waktu Pelaksanaan : Juli-Desember 2021
8. Biaya yang disetujui LPPM : Rp 9.000.000

Jakarta, 5 Desember 2021

Menyetujui
Ketua LPPM

Ketua



Jap Tji Beng, Ph.D.
NIK: 10381047

Susanto Salim, S.E., M.M., Ak., C.A., CPA., CPMA., ACPA
NIDN/NIK: 0316067002/10195010

RINGKASAN

PT Felixindo Rubber Berkarya adalah perusahaan industri keluarga yang memproduksi berbagai variasi produk karet untuk berbagai jenis industri. Permasalahan yang ditemukan pada saat survei pendahuluan adalah semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan, karyawan tidak mengetahui berapa besar target penjualan per tahun, tanggungjawab anggaran hanya dipegang oleh bagian keuangan, anggaran hanya dibuat dengan sederhana, anggaran tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian, anggaran bersifat *fixed*, dan perusahaan menggunakan anggaran incremental. Solusi yang ditawarkan adalah perusahaan dapat menerapkan anggaran berbasis aktivitas. Anggaran berbasis aktivitas dapat mencerminkan keadaan riil perusahaan dan dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengendalian di perusahaan, dimana perusahaan harus mengevaluasi apakah anggaran telah tercapai atau tidak. Perusahaan dalam menyusun anggaran harus bersifat fleksibel yang disesuaikan dengan perubahan situasi. Perusahaan sebaiknya melibatkan semua bagian di dalam perusahaan dalam menyusun anggaran, dengan demikian proses komunikasi dan koordinasi antar bagian dapat ditingkatkan dan muncul adanya rasa memiliki sehingga kinerja setiap karyawan juga dapat meningkat. Dosen yakin bahwa kerangka kerja dan proses implementasi anggaran yang berbasis aktivitas ini amat cocok diterapkan untuk PT Felixindo Rubber Berkarya karena perusahaan akan memperoleh banyak manfaat apabila menerapkan anggaran berbasis aktivitas. Manfaat yang dapat diperoleh perusahaan antara lain adalah dapat mengurangi masalah yang selama ini muncul di perusahaan, munculnya rasa memiliki di antara para karyawan, dan para karyawan dapat lebih bertanggungjawab serta meningkatkan kinerjanya. Luaran wajib dari kegiatan PKM ini adalah berupa artikel yang diseminarkan di dalam temu ilmiah, yaitu SENAPENMAS. Selain luaran wajib, juga terdapat luaran tambahan dari kegiatan PKM ini berupa publikasi di media massa, yaitu artikel yang direncanakan akan diterbitkan di PINTAR.

Kata kunci: Anggaran Berbasis Aktivitas, Perencanaan, Pengendalian

PRAKATA

Puji Syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena telah terlaksananya kegiatan pengabdian kepada masyarakat yang dilakukan di PT Felixindo Rubber Berkarya yang terletak di Jl. Raya Bekasi No. 2, Cikarang Barat. Melalui kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini para dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara memberikan pelatihan mengenai Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT Felixindo Rubber Berkarya.

Untuk tahap awal sebelum diberikan pelatihan, akan dilakukan survei pendahuluan untuk mengetahui apa permasalahan yang dihadapi oleh mitra. Selanjutnya, disiapkan modul mengenai sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Modul ini diharapkan akan mempermudah perusahaan memahami penerapan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Kami menyadari bahwa kegiatan yang telah dilaksanakan ini masih jauh dari sempurna. Untuk ini setiap kritik dan saran yang membangun akan sangat berguna. Kami mengucapkan banyak terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kami hingga terselenggaranya kegiatan ini, yaitu: Rektor Universitas Tarumanagara, LPPM Universitas Tarumanagara, Dekan serta segenap pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, PT Felixindo Rubber Berkarya, dan semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Jakarta, 5 Desember 2021

Tim Pelaksana

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Pengesahan	ii
Ringkasan	iii
Prakata.	iv
Daftar Isi	v
Daftar Lampiran	vi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Analisis Situasi	1
1.2 Permasalahan Mitra	2
BAB II SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN	5
2.1 Solusi Permasalahan	5
2.2 Luaran Kegiatan PKM	5
BAB III METODE PELAKSANAAN	10
3.1 Langkah-Langkah/Tahapan Pelaksanaan.	10
3.2 Partisipasi Mitra dalam Kegiatan PKM	10
3.3 Kepakaran dan Pembagian Tugas TIM	10
BAB IV HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI.	12
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	14
DAFTAR PUSTAKA.	15
LAMPIRAN	16

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Materi Yang Disampaikan Ke Mitra

Lampiran 2. Foto

Lampiran 3. Luaran Wajib: Artikel Senapenmas 2021

Lampiran 4. Luaran tambahan: Artikel Pintar (Opini UNTAR)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Analisis Situasi

Organisasi mitra yang dijadikan objek penelitian pada proyek PKM ini adalah PT Felixindo Rubber Berkarya. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang berangkat dari sebuah toko yang menjual produk karet untuk kebutuhan industri. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan penjualan di toko, maka Bapak Felix Widjaya mulai berpikir untuk membuat sebuah perusahaan dengan badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Dana awal yang digunakan untuk mendirikan perusahaan ini relatif tidak besar yaitu sekitar Rp 50.000.000 pada tahun 2000. Lahan yang dijadikan *workshop* perusahaan awalnya berada di daerah Kapuk Raya dengan luas sekitar 300 m². Pada saat itu perusahaan membeli satu mesin produksi karet yang cukup sederhana dan masih manual untuk memulai usahanya ini dengan dibantu oleh karyawan yang kurang dari 10 personil.

Pada saat awal berdiri, perusahaan berusaha keras untuk mencari pesanan dari perusahaan di daerah Kapuk dan sekitarnya. Perusahaan sangat memfokuskan diri mencari cara dan strategi bagaimana untuk memperoleh pesanan agar perusahaan dapat mulai berjalan. Saat di awal usaha, pesanan sebagian besar diperoleh dari kerabat dan kenalan lama dari Bapak Felix Widjaya. Pesanan pertama perusahaan banyak diperoleh dari perusahaan *furniture* yang membutuhkan produk karet untuk aksesoris perusahaan *furniture* seperti penyanggah kaki karet untuk lemari, ranjang, *buffet*, dan juga bangku.

Seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan mulai banyak menerima pesanan dari perusahaan-perusahaan lain seperti perusahaan genset dan mesin, otomotif, pabrik garmen, pabrik tekstil, dan banyak industri lainnya. Perkembangan ini tidak terlepas dari pelayanan dan mutu hasil perusahaan yang sangat baik sehingga pelanggan yang puas memperkenalkan perusahaan kepada kerabat mereka. Bapak Felix Widjaya sebagai pemilik banyak sekali terlibat dalam kegiatan perusahaan seperti bertemu calon pelanggan baru, bernegosiasi harga, dan juga menyelesaikan masalah atau keluhan dari pelanggan secara langsung. Mutu produk yang bagus membuat pesanan yang diterima semakin hari semakin bertambah. Hal ini membuat perusahaan mulai melakukan ekspansi dengan menambah beberapa mesin produksi yang lebih bagus dan canggih.

Seiring dengan berkembangnya industri, maka semakin hari pesanan yang diterima perusahaan semakin banyak dan hal ini membuat perusahaan berpikir untuk pindah ke lokasi yang lebih luas agar dapat melayani pelanggan dengan lebih baik. Saat itu dipilihlah lokasi

pabrik baru di daerah Bekasi karena di daerah ini masih banyak lahan luas yang dapat dipakai untuk mendirikan pabrik yang lebih representatif. Saat ini perusahaan telah memproduksi berbagai jenis barang-barang karet untuk keperluan industri, otomotif, dan rumah tangga seperti karet bellows, karet ebonit, karet expansion joint, karet fender, karet lining, karet O ring, karet karpet, karet kaki meja, dan karet komponen audio.

Dengan semakin banyaknya pesanan yang ditangani perusahaan, perusahaan merasa tidak mungkin lagi hanya bergantung pada satu orang yaitu Bapak Felix Widjaya untuk menangani semua persoalan yang terjadi di perusahaan. Untuk itu perusahaan sudah mulai berpikir profesional untuk mulai mengimplementasikan konsep-konsep manajemen modern serta mengimplementasikan sistem akuntansi dan keuangan yang lebih rapi dan teratur. Salah satu masalah yang menjadi perhatian perusahaan adalah masalah perencanaan dan pengendalian dari semua aktivitas perusahaan. Saat ini semua kegiatan tersebut hanya dilakukan secara tradisional oleh pemilik dan keluarga saja. Salah satu alat perencanaan yang harus ada adalah sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar.

Dengan adanya sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar, perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian keuangan yang lebih baik guna pengambilan keputusan di masa mendatang. Dengan adanya anggaran, perusahaan juga bisa merencanakan kegiatan jangka pendek yang meliputi penerimaan uang dan juga pembelanjaan atau pengeluaran-pengeluaran yang akan dilakukan di masa depan agar proses penerimaan dan pengeluaran uang tersebut dapat digunakan secara efisien dan optimal. Selain itu dengan adanya anggaran, perusahaan dapat merencanakan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, serta mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan. Menurut Blocher *et al.* (2019) anggaran mempunyai peran penting dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga berguna untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi. Berdasarkan alasan di atas, perusahaan merasa perlu untuk mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar agar perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian semua aktivitasnya dengan lebih baik, teratur, dan terkendali.

1.2 Permasalahan Mitra

Untuk membantu perusahaan dalam menyusun dan mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar, maka dosen melakukan beberapa kali kunjungan ke PT Felixindo Rubber Berkarya. Kunjungan ini dilakukan dengan tujuan sumbang saran (*brain storming*) serta diskusi yang cukup panjang dan intensif bersama dengan pemilik

perusahaan dan juga beberapa karyawan inti perusahaan. Berdasarkan hasil pertemuan dan diskusi tersebut maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang ada pada perusahaan yang diharapkan dapat diselesaikan melalui penerapan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Diharapkan dengan adanya sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar ini maka perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek terhadap aktivitas keuangan perusahaan. Ketepatan dalam pengambilan keputusan yang bersifat jangka pendek ini diharapkan dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara bulanan, tahunan, dan dalam jangka panjang tentunya diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil survei dan wawancara baik secara langsung maupun melalui media *online*, pada PT Felixindo Rubber Berkarya terdapat beberapa masalah yang berhubungan dengan kegiatan anggaran ini. Masalah tersebut adalah:

1. Saat ini semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri. Hal ini disebabkan karena perusahaan masih agak tertutup dan konservatif. Selain itu pemilik juga merasa bahwa yang paling mengerti mengenai kebutuhan perusahaan adalah dia sendiri sehingga pemilik hampir tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan ini. Hal ini seringkali berdampak pada banyaknya karyawan yang tidak paham dan mengetahui mengenai berapa besar anggaran yang tersedia untuk melakukan suatu kegiatan, misalnya berapa besar dana anggaran pemasaran yang ada dan dapat dipakai untuk melakukan kegiatan pemasaran.
2. Para karyawan tidak mengetahui mengenai berapa besar target penjualan perusahaan per tahun. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan perencanaan, baik dalam perencanaan penjualan tahunan maupun perencanaan biaya. Beberapa akibat yang dirasakan dan terlihat di perusahaan akibat hal ini adalah kurangnya semangat karyawan dalam bekerja karena karyawan tidak memiliki suatu target penjualan yang harus dicapai dan juga tidak paham mengenai apakah saat ini perusahaan sudah memiliki kinerja yang baik atau tidak. Hal ini juga mengakibatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap perusahaan berkurang karena karyawan merasa bahwa mereka hanya pekerja yang tiap hari harus datang, absen, dan bekerja. Karyawan merasa bukan bagian dari perusahaan.
3. Saat ini tanggungjawab data anggaran yang terkait dengan uang dipegang oleh bagian keuangan. Hal ini karena perusahaan mengasumsikan bahwa ini adalah masalah uang dan yang terkait dengan uang adalah bagian keuangan, jadi yang bertanggungjawab terhadap masalah anggaran adalah bagian keuangan. Hal ini berakibat semua karyawan bagian lain tidak memiliki komitmen dengan angka anggaran yang telah dibuat oleh pemilik karena

karyawan merasa bukan mereka yang membuat anggaran, jadi mengapa mereka yang harus bertanggungjawab atas dana anggaran.

4. Anggaran yang dibuat saat ini sangat sederhana, hanya berisi kisaran angka global dan tidak ada rincian yang detail mengenai kegiatan tiap departemen sehingga tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja tiap bagian dan kinerja perusahaan. Jadi tidak ada kegiatan evaluasi apakah anggaran yang dibuat itu tercapai atau tidak. Hal ini mengakibatkan karyawan perusahaan memiliki persepsi bahwa anggaran yang dibuat di perusahaan ini adalah hak eksklusif pemilik dan bagi karyawan hanya formalitas saja.
5. Anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Pemilik perusahaan sudah terbiasa menggunakan insting dan pengalaman masa lalu dalam memperkirakan anggaran masa depan. Hal ini mengakibatkan angka yang ada di anggaran tidak dapat diverifikasi dan tidak memiliki data yang akurat yang mendukung angka tersebut. Banyak angka yang ada tidak diketahui berasal dari mana.
6. Angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah. Akibat dari hal ini adalah anggaran yang telah dibuat menjadi tidak berguna dan tidak dapat dipakai untuk mengukur kinerja.
7. Anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya.

Berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik dan beberapa karyawan inti, perusahaan menyadari adanya masalah-masalah di atas dan perusahaan menghendaki agar hal ini dapat diperbaiki serta perusahaan dapat mengimplementasikan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Dosen mendiskusikan dengan manajemen perusahaan secara intensif untuk memahami apa inti permasalahan yang dihadapi perusahaan dan dimana titik masalahnya yang paling krusial dan rawan.

BAB II

SOLUSI PERMASALAHAN DAN LUARAN

2.1 Solusi Permasalahan

Atas permasalahan yang ditemui di PT Felixindo Rubber Berkarya, maka solusi yang ditawarkan oleh dosen adalah:

1. Saat ini semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri. Hal ini disebabkan karena perusahaan masih agak tertutup dan konservatif. Selain itu pemilik juga merasa bahwa yang paling mengerti mengenai kebutuhan perusahaan adalah dia sendiri sehingga pemilik hampir tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan ini. Hal ini seringkali berdampak pada banyaknya karyawan yang tidak paham dan mengetahui mengenai berapa besar anggaran yang tersedia untuk melakukan suatu kegiatan, misalnya berapa besar dana anggaran pemasaran yang ada dan dapat dipakai untuk melakukan kegiatan pemasaran. Menurut Bogsnes (2016) dalam penyusunan anggaran ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para pelaksana anggaran yaitu:

- a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan melainkan termotivasi.
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan pimpinan bisa menyadari bahwa untuk mengimplementasikan anggaran di PT Felixindo Rubber Berkarya, maka proses penyusunan anggaran harus melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan dan sudah tidak bisa lagi semua tergantung kepada pemilik.

2. Para karyawan tidak mengetahui mengenai berapa besar target penjualan perusahaan per tahun. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan perencanaan, baik dalam perencanaan penjualan tahunan maupun perencanaan biaya. Beberapa akibat yang dirasakan dan terlihat di perusahaan akibat hal ini adalah

kurangnya semangat karyawan dalam bekerja karena karyawan tidak memiliki suatu target penjualan yang harus dicapai dan juga tidak paham mengenai apakah saat ini perusahaan sudah memiliki kinerja yang baik atau tidak. Hal ini juga mengakibatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap perusahaan berkurang karena karyawan merasa bahwa mereka hanya pekerja yang tiap hari harus datang, absen, dan bekerja. Karyawan merasa bukan bagian dari perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran bermanfaat untuk memaksa manajer untuk membuat perencanaan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan pimpinan bisa menyadari bahwa untuk mengimplementasikan anggaran di PT Felixindo Rubber Berkarya, maka proses penyusunan anggaran harus melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan dan sudah tidak bisa lagi semua tergantung kepada pemilik.

3. Saat ini tanggungjawab data anggaran yang terkait dengan uang dipegang oleh bagian keuangan. Hal ini karena perusahaan mengasumsikan bahwa ini adalah masalah uang dan yang terkait dengan uang adalah bagian keuangan, jadi yang bertanggungjawab terhadap masalah anggaran adalah bagian keuangan. Hal ini berakibat semua karyawan bagian lain tidak memiliki komitmen dengan angka anggaran yang telah dibuat oleh pemilik karena karyawan merasa bukan mereka yang membuat anggaran, jadi mengapa mereka yang harus bertanggungjawab atas dana anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran bermanfaat untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian. Menurut Hongren *et al.* (2015) faktor komunikasi dan koordinasi merupakan dua hal yang paling penting bagi keberhasilan suatu perusahaan, namun dalam praktiknya seringkali kedua hal ini tidak ada dan perusahaan tidak menyadari hal tersebut. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan ada niat baik dari pemilik untuk melibatkan seluruh bagian dalam penyusunan dan implementasi anggaran ini. Tidak bisa lagi mengasumsikan karena anggaran terkait dengan keuangan maka yang bertanggungjawab terhadap anggaran adalah hanya bagian keuangan saja seperti yang selama ini berjalan. Selain itu hal ini juga diharapkan dapat meningkatkan proses komunikasi dan koordinasi antar bagian dalam perusahaan.
4. Anggaran yang dibuat saat ini sangat sederhana, hanya berisi kisaran angka global dan tidak ada rincian yang detail mengenai kegiatan tiap departemen sehingga tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja tiap bagian dan kinerja perusahaan. Jadi tidak ada kegiatan evaluasi apakah anggaran yang dibuat itu tercapai atau tidak. Hal ini mengakibatkan karyawan perusahaan memiliki persepsi bahwa anggaran yang dibuat di perusahaan ini adalah hak eksklusif pemilik dan bagi karyawan hanya formalitas saja.

Menurut Hansen dan Mowen (2007) fungsi anggaran adalah sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Perusahaan tidak dapat menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian perusahaan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan anggaran yang dibuat nantinya bisa berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

5. Anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Pemilik perusahaan sudah terbiasa menggunakan insting dan pengalaman masa lalu dalam memperkirakan anggaran masa depan. Hal ini mengakibatkan angka yang ada di anggaran tidak dapat diverifikasi dan tidak memiliki data yang akurat yang mendukung angka tersebut. Banyak angka yang ada tidak diketahui berasal dari mana. Menurut Gusman dan Purbadini (2016) anggaran harusnya berperan sebagai alat pengendalian. Masalah yang terjadi di perusahaan adalah anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan anggaran bisa berperan sebagai alat pengendalian.
6. Angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah. Akibat dari hal ini adalah anggaran yang telah dibuat menjadi tidak berguna dan tidak dapat dipakai untuk mengukur kinerja. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran itu harusnya bersifat fleksibel dan dapat diubah jika keadaan berubah. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan perusahaan bisa menerapkan anggaran yang fleksibel.
7. Anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya. Menurut Atkinson *et al.* (2013) anggaran *incremental* adalah anggaran yang mempunyai asumsi bahwa trend pendapatan dan biaya tahun sebelumnya akan berlanjut sehingga anggaran ini dibuat dengan cara menambahkan atau mengurangi anggaran tahun sebelumnya dengan angka persentase tertentu. Anggaran ini merupakan anggaran tradisional yang sudah cukup tua dan dirasakan sudah tidak cocok lagi untuk diterapkan pada masa kini dimana saat ini perubahan sudah sangat drastis dan tidak ada lagi yang namanya kestabilan. Menurut Hilton (2002) anggaran berbasis aktivitas ini dibuat setiap tahun berdasarkan rencana aktivitas yang akan dilakukan perusahaan dan dibuat per departemen secara detail. Proses pembuatan anggaran ini akan melibatkan semua departemen yang ada di perusahaan. Menurut Hansen *et al.* (2009) proses anggaran ini akan dimulai dari anggaran penjualan yang dibuat oleh bagian pemasaran dan penjualan. Kemudian proses ini akan berlanjut ke anggaran produksi, anggaran pembelian, anggaran biaya di pabrik, anggaran kas, dan berakhir di anggaran laporan keuangan.

Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan perusahaan dapat menerapkan anggaran berbasis aktivitas. Anggaran berbasis aktivitas diharapkan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang ada di perusahaan terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian. Ozyruk dan Uluturk (2016) menjelaskan lebih lanjut bahwa dengan penerapan anggaran berbasis aktivitas akan mendorong pengalokasian sumber daya ke bagian yang paling membutuhkan sesuai dengan prioritas perusahaan, meningkatkan keberhasilan dalam pengambilan keputusan serta penilaian kinerja dan kegiatan operasi dapat lebih fleksibel. Menurut Eyibio dan Daniel (2020) jika perusahaan tidak bisa mengelola anggaran dengan benar maka akan membawa masalah serius bagi perusahaan. Implementasi anggaran berbasis aktivitas ini diharapkan mampu memicu timbulnya perasaan bahwa karyawan dilibatkan dalam proses perencanaan sehingga karyawan dapat lebih bertanggungjawab dan merasa memiliki perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi serta diskusi yang cukup panjang dan intens maka dosen mencoba untuk membuat suatu usulan mengenai kerangka kerja implementasi anggaran yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk mencoba memperbaiki keadaan yang sudah ada dan mulai menerapkan suatu sistem anggaran yang berbasis aktivitas sehingga diharapkan anggaran yang berbasis aktivitas ini dapat mencerminkan keadaan riil perusahaan dan anggaran yang sudah dibuat dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengendalian di perusahaan. Dosen yakin bahwa kerangka kerja dan proses implementasi anggaran yang berbasis aktivitas ini amat cocok diterapkan untuk PT Felixindo Rubber Berkarya karena perusahaan akan memperoleh banyak manfaat apabila menerapkan anggaran berbasis aktivitas.

2.2 Luaran Kegiatan

No	Jenis Luaran	Keterangan
Luaran Wajib (Harus ada : Pilih Salah / Satu)		
1	Publikasi ilmiah pada jurnal ber ISSN atau	-
2	Prosiding dalam Temu ilmiah	ada
Luaran Tambahan (Harus ada : Pilih Salah / Lebih)		
1	Publikasi di jurnal Internasional	-
2	Publikasi di media massa	ada
3	Hak Kekayaan Intelektual (HKI)	-
4	Teknologi Tepat Guna (TTG)	-
5	Model/purwarupa/karya desain	-
6	Buku ber ISBN	-

7	Video kegiatan	-
---	----------------	---

Luaran wajib yang dihasilkan dari kegiatan Pengabdian Kepada Masyarakat yang dilakukan di PT Felixindo Rubber Berkarya ini adalah berupa artikel yang sudah terbit di Prosiding SENAPENMAS. Selain itu luaran tambahan yang nantinya akan dihasilkan yaitu berupa artikel yang akan dipublikasikan di media PINTAR.

BAB III

METODE PELAKSANAAN

3.1 Langkah-Langkah/Tahapan Pelaksanaan

Berdasarkan pada permasalahan yang dihadapi oleh mitra, maka dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara menawarkan solusi yaitu memberikan pelatihan mengenai bagaimana mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Metode yang digunakan adalah:

1. Pertama-tama akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai teori atau konsep yang terkait dengan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar.
2. Selanjutnya dosen akan membimbing bagaimana mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar.

3.2 Partisipasi Mitra Dalam Kegiatan PKM

Mitra akan menyediakan tempat dan memberikan jadwal untuk disesuaikan dengan jadwal dosen dan mahasiswa. Selain itu, mitra juga diminta untuk menentukan jumlah personil yang akan diberikan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama. Dosen berharap dengan adanya partisipasi dari mitra, maka kelemahan dari mitra dapat diatasi.

3.3 Kepakaran dan Tugas Masing-masing Anggota Tim

Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara yaitu adalah dosen yang memiliki pengetahuan dan pengalaman mengajar selama belasan tahun. Susanto Salim memiliki kepakaran dalam bidang audit dan sistem informasi akuntansi.

Tugas dari masing-masing anggota adalah sebagai berikut:

Ketua: Susanto Salim, bertugas:

1. Mencari mitra yang bersedia untuk menerima dosen dalam melakukan pengabdian kepada masyarakat.
2. Melakukan survei kepada mitra untuk mengetahui permasalahan apa yang dihadapi, terkait dengan akuntansi yang sesuai dengan bidang dosen.
3. Mencari solusi untuk mengatasi permasalahan mitra.
4. Berkomunikasi dengan mitra untuk kelancaran kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
5. Membuat pembuatan proposal yang ditujukan ke LPPM.
6. Menyerahkan proposal ke LPPM.

7. Membuat materi yang akan diberikan kepada mitra.
8. Mengkoordinir persiapan awal pembekalan kepada mitra.
9. Mengkoordinir pembelian perlengkapan yang akan digunakan di lokasi mitra maupun yang akan digunakan dalam pelaporan kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
10. Mengkoordinir persiapan akhir pembekalan kepada mitra.
11. Mengkoordinir pelaksanaan kegiatan pembekalan di mitra sesuai dengan jadwal kegiatan.
12. Membuat laporan kemajuan untuk *monitoring* dan evaluasi.
13. Menyerahkan laporan kemajuan ke LPPM sekaligus hadir saat pelaksanaan *monitoring* dan evaluasi.
14. Membuat modul, laporan akhir, dan laporan pertanggungjawaban keuangan.
15. Menyerahkan modul, laporan akhir, laporan pertanggungjawaban keuangan, *logbook*, maupun CD yang berisi laporan akhir dan laporan pertanggungjawaban keuangan ke LPPM.
16. Membuat artikel, yang akan diseminarkan di SENAPENMAS.
17. Membuat artikel untuk diikutsertakan di media PINTAR.
18. Membuat poster untuk diikutsertakan di acara *Research Week*.

Anggota 1: Raisa Frederika, bertugas:

1. Membantu menyiapkan perlengkapan yang dibutuhkan selama kegiatan pengabdian kepada masyarakat.
2. Membagikan materi kepada mitra.
3. Mengedarkan daftar kehadiran kepada mitra saat pembekalan dilakukan.
4. Membantu mendokumentasikan kegiatan pembekalan.
5. Membagikan konsumsi saat pelaksanaan kegiatan pembekalan.

BAB IV

HASIL DAN LUARAN YANG DICAPAI

4.1 Hasil Yang Dicapai

Tim dosen dan mahasiswa dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara melakukan survei terlebih dahulu selama beberapa kali ke PT Felixindo Rubber Berkarya untuk mengetahui masalah yang sedang dihadapi perusahaan sekarang ini. Pada tanggal 30 Juni 2021, tim dosen dan mahasiswa bersama dengan PT Felixindo Rubber Berkarya sepakat untuk mengadakan pelatihan di hari Sabtu untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan, yaitu semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri, para karyawan tidak mengetahui mengenai berapa besar target penjualan perusahaan per tahun, tanggungjawab data anggaran yang terkait dengan uang hanya dipegang oleh bagian keuangan, anggaran yang dibuat sangat sederhana dan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian, angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah, serta anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya.

Berdasarkan hasil observasi serta diskusi yang cukup panjang dan intens maka tim dosen dan mahasiswa membuat suatu usulan mengenai kerangka kerja implementasi anggaran yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk mencoba memperbaiki keadaan yang sudah ada dan mulai menerapkan suatu sistem anggaran yang berbasis aktivitas sehingga diharapkan anggaran yang berbasis aktivitas ini dapat mencerminkan keadaan riil perusahaan dan anggaran yang sudah dibuat dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengendalian di perusahaan. Tim dosen dan mahasiswa yakin bahwa kerangka kerja dan proses implementasi anggaran yang berbasis aktivitas ini amat cocok diterapkan untuk PT Felixindo Rubber Berkarya karena perusahaan akan memperoleh banyak manfaat apabila menerapkan anggaran berbasis aktivitas.

Pelatihan pertama diadakan pada hari Sabtu, tanggal 25 September 2021, dimana tim dosen dan mahasiswa menerangkan teori atau konsep yang terkait dengan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Modul sudah diberikan kepada para peserta pelatihan sebelumnya, untuk mereka pelajari agar saat pelatihan para peserta akan lebih mudah untuk memahaminya. Dengan penjelasan teori ini, diharapkan penyusunan anggaran akan melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan dan tidak lagi tergantung pada pemilik. Dengan demikian proses komunikasi dan koordinasi antar bagian dalam perusahaan dapat

lebih ditingkatkan. Selain itu, karyawan juga merasa dilibatkan dalam proses perencanaan sehingga mereka akan lebih bertanggungjawab dan merasa memiliki perusahaan.

Pelatihan kedua dan ketiga diadakan juga pada hari Sabtu, yaitu tanggal 2 dan 9 Oktober 2021, dimana tim dosen dan mahasiswa membimbing bagaimana mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Dengan cara pembimbingan seperti ini, maka para peserta dapat menyusun anggaran berdasarkan aktivitas dan bersifat fleksibel sehingga dapat menyelesaikan masalah yang selama ini muncul di perusahaan serta menjadi alat pengendalian keuangan.

Berikut adalah dokumentasi saat pelatihan:



Gambar 1. Pelatihan sedang berlangsung

Setelah pelatihan berakhir, kami meminta pendapat dari para peserta mengenai pelatihan yang telah kami berikan. Semuanya merasa puas karena memperoleh manfaat dari pelatihan ini bukan hanya manfaat bagi karyawan saja tetapi juga bagi perusahaan. Mereka menginginkan agar dapat diberikan pelatihan lain di kemudian hari.

4.2 Luaran Yang Dicapai

Kegiatan pengabdian kepada masyarakat ini telah dipresentasikan di Senapenmas tanggal 21 Oktober 2021 sebagai luaran wajib. Selain itu, juga akan dibuatkan luaran tambahan berupa artikel yang akan dipublikasikan di PINTAR.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Tujuan dari kegiatan PKM ini adalah perusahaan dapat menyusun anggaran dengan melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan sehingga anggaran dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian keuangan. Survey awal yang dilakukan menunjukkan adanya masalah terkait dengan anggaran perusahaan.

Masalah yang dihadapi perusahaan terkait dengan anggaran adalah semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri, para karyawan tidak mengetahui mengenai berapa besar target penjualan perusahaan per tahun, tanggungjawab data anggaran yang terkait dengan uang hanya dipegang oleh bagian keuangan, anggaran yang dibuat sangat sederhana dan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian, angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah, serta anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya. Berdasarkan masalah tersebut, maka tim dosen memberikan pelatihan di perusahaan sebanyak tiga kali di bulan September dan Oktober 2021. Materi yang dijelaskan antara lain: definisi, kegunaan dan cara penyusunan anggaran. Pelatihan yang diberikan sebanyak tiga kali sangat membantu perusahaan dalam menyusun anggaran guna mengatasi masalah yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian keuangan.

5.2 Saran

Saran yang dapat tim dosen berikan kepada perusahaan adalah para karyawan dapat dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran sehingga karyawan dapat lebih bertanggungjawab dan merasa memiliki perusahaan. Pelatihan ini bukan hanya diberikan saat perusahaan mengalami kesulitan saja, tetapi harus diberikan secara berkesinambungan agar karyawan perusahaan dapat meningkatkan kualitas diri dan pada akhirnya juga dapat meningkatkan kualitas pekerjaannya sehingga perusahaan dapat berkembang dengan lebih pesat serta dapat bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

DAFTAR PUSTAKA

1. Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. (2019). *Cost Management-A Strategic Emphasis. Eighth Edition*. New York: McGraw Hill.
2. Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting-Unlocking the Performance Potential. Second Edition*. New Jersey: Wiley.
3. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting. Eighth Edition*. South-Western: Thomson.
4. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: a Managerial Emphasis. 15th Edition*. New York: Pearson.
5. Gusman, Y. & Purbadini, E. (2016). Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Sempurna Kota Lubuk Linggau. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan Akuntansi*, 1(1), 66-84.
6. Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2013). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution. Sixth Edition*. London: Pearson.
7. Hilton, R. W. (2002). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill.
8. Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2009). *Cost Management: Accounting and Control. Sixth Edition*. South-Western: Cengage Learning.
9. Ozyurek, H., & Uluturk, Y. (2016). Flexible Budgeting Under Time-Driven Activity Based Cost as A Tool in Management Accounting: Application in Educational Institution. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(2), 64-70.
10. Eyibio, O. N., & Daniel, C. O. (2020). Effective Resource Budgeting as a Tool for Project Management. *Asian Journal of Business and Management*, 8(2), 15-20.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1
Materi Yang Disampaikan
Ke Mitra

MODUL PKM

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN AKUNTANSI DAN KEUANGAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

1. Latar Belakang

Anggaran merupakan suatu kegiatan yang penting bagi perusahaan. Dalam anggaran, perusahaan merencanakan biaya yang akan dikeluarkan untuk tindakan yang akan dilakukan pada periode mendatang. Anggaran juga dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian untuk melihat apakah kegiatan perusahaan sudah berjalan sesuai dengan rencana. Anggaran digunakan oleh manajemen sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka pendek maupun jangka panjang. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Faktor budaya organisasi dan komitmen organisasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi. Proses penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, mulai dari manajemen tingkat atas sampai manajemen tingkat bawah. Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku karyawan, terutama bagi pihak yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai dampak positif dalam usahanya untuk mencapai target yang diberikan kepadanya, yang pada akhirnya dapat menciptakan suatu lingkungan kerja yang menyenangkan yang dapat mendorong tingkat kinerja karyawan untuk lebih produktif.

Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun dan bertujuan untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan.

Anggaran memiliki empat unsur utama yaitu:

- a. Rencana yang terukur dari sebuah aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan.

Dengan adanya anggaran, maka akan memudahkan perusahaan untuk menggapai tujuan yang hendak dicapai. Anggaran akan merinci tiap kegiatan secara spesifik dan sistematis yang dinyatakan dalam unit moneter.

b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.

Secara garis besar kegiatan dalam lembaga atau perusahaan dikelompokkan menjadi lima jenis yaitu pemasaran, produksi, pembiayaan, beban usaha, dan personalia.

c. Dinyatakan dalam unit moneter.

Anggaran harus dapat diukur, oleh sebab itu dinyatakan dalam satuan mata uang.

d. Dibuat untuk jangka waktu yang akan datang.

Baik rencana atau target jangka pendek maupun jangka panjang, oleh sebab itu anggaran bersifat *forecasting* (taksiran) apa yang akan terjadi di masa yang akan datang.

2. Konsep Dasar Anggaran

Definisi Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran sering kali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan. Secara lebih substansial, penganggaran merupakan komitmen resmi manajemen yang terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya, dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa yang akan datang.

Kegunaan Anggaran

Manfaat penyusunan anggaran adalah:

- a. Adanya perencanaan terpadu.
- b. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan.
- c. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
- d. Sebagai alat pengawasan kerja.
- e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan.

Untuk mengoptimalkan kegunaan anggaran, penyusunan anggaran perlu memperhatikan beberapa syarat yaitu:

- a. Realistis, artinya tidak terlalu optimis dan optimis.
- b. Luwes, artinya tidak terlalu kaku dan mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Untuk itu pihak manajemen perlu mengamati perubahan lingkungan yang terus menerus terjadi agar dapat melakukan penyesuaian bilamana diperlukan.
- c. Kontinyu, artinya membutuhkan perhatian terus menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Tujuan Penyusunan Anggaran

Ada beberapa tujuan perusahaan menyusun anggaran, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Mengharuskan manajer membuat rencana.

Penyusunan anggaran menjadi sangat penting ketika terjadi pemisahan antara pemilik dengan pengelolaan perusahaan. Sebagai pengelolaan perusahaan, dewan direksi harus memperlihatkan rencana-rencana yang akan dilakukan pada periode mendatang, dan meminta persetujuan dari pemilik perusahaan.

- b. Memberikan informasi yang dapat dipergunakan untuk memudahkan perubahan dalam mengambil keputusan.

- c. Dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian dan penilaian kinerja.

Hasil-hasil pelaksanaan pekerjaan perusahaan akan dibandingkan dengan apa yang direncanakan dalam anggaran. Jika terdapat hal yang tidak sesuai maka harus terdapat tindakan untuk melakukan perbaikan.

- d. Sebagai alat untuk komunikasi dan koordinasi.

Anggaran dibuat untuk mencegah terjadinya suboptimalisasi kegiatan yang hanya akan menguntungkan departemen-departemen tertentu, namun merugikan perusahaan secara keseluruhan.

Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Anggaran merupakan pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja. Dengan memahami dan membiasakan diri melakukan penganggaran, perusahaan akan lebih mampu dalam memprediksi perubahan yang akan terjadi dan dampaknya bagi perusahaan, serta mempersiapkan sedini mungkin segala perangkat yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan. Dengan penganggaran, tidak hanya perencanaan kegiatan yang dapat dilakukan, tetapi juga koordinasi dan pengendaliannya.

Ketiga fungsi manajemen (perencanaan, koordinasi dan pengendalian) secara sekaligus tercermin dalam proses penganggaran.

Jenis-jenis Anggaran

Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunannya, anggaran dibedakan menjadi:

- a. Anggaran parsial.
- b. Anggaran komprehensif.

Berdasarkan fleksibilitasnya, anggaran dibedakan menjadi:

- a. Anggaran tetap (*fixed budget*).
- b. Anggaran kontinyu (*continuous budget*).

Berdasarkan periode waktu, anggaran dibedakan menjadi:

- a. Anggaran jangka pendek (satu tahun).
- b. Anggaran jangka panjang (lebih dari satu tahun).

Cara Penyusunan Anggaran

Terdapat tiga cara untuk menyusun anggaran yaitu:

- a. *Authoritative budgeting*.

Proses penyusunan anggaran sepenuhnya dilakukan oleh manajemen tingkat atas, dan bawahan hanya diberikan angka-angka anggaran yang telah ditetapkan. Penyusunan anggaran jenis ini dilakukan apabila pihak atasan ingin menetapkan target-target yang tinggi yang harus dicapai bawahan. Penyusunan anggaran jenis ini tidak akan optimal apabila atasan hanya memiliki informasi yang terbatas mengenai proses-proses yang dianggarkan.

- b. *Participative budgeting (bottom-up)*.

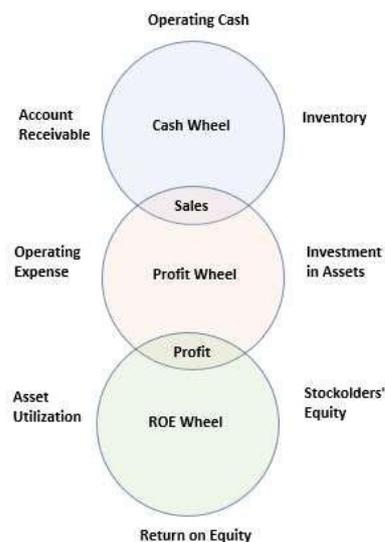
Dalam pendekatan ini semua orang yang ada dalam perusahaan terlibat dalam penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran dimulai dari bawah, dan kemudian diakumulasikan pada tingkatan yang lebih atas untuk dinegosiasikan dan dimintakan persetujuannya. Anggaran ini diharapkan akan meningkatkan tingkat komitmen semua karyawan dalam menjalankan program yang dianggarkan, karena karyawan terlibat langsung dalam penyusunan anggaran tersebut. Kelemahan dari penyusunan anggaran dengan cara ini adalah memakan waktu yang lama, serta kecenderungan bawahan membangun *slack*.

- c. *Consultative budgeting*.

Cara ini mirip dengan *authoritative budgeting*, hanya dalam proses penyusunan anggaran, atasan melakukan konsultasi dan meminta pendapat dari bawahan. Namun demikian, proses penyusunan anggaran dan keputusan tetap dilakukan oleh pihak atasan.

Penyusunan Anggaran dengan Mempergunakan Konsep *Three Wheels of Profit Plan*

Salah satu cara penyusunan anggaran adalah dengan mempergunakan konsep *three wheels of profit plan*.



Dalam konsep *three wheels of profit plan*, terdapat tiga tahapan yang akan dilalui dalam proses penyusunan anggaran yaitu:

a. *Profit wheel*.

Dalam *profit wheel*, perusahaan akan membuat anggaran penjualan dan semua anggaran biaya untuk menentukan besarnya anggaran laba perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus menentukan besarnya anggaran aset yang akan dikelola untuk menghasilkan target keuntungan tersebut.

b. *Return on equity wheel*.

Angka anggaran laba yang dihasilkan pada *profit wheel* dapat dijadikan sebagai angka final anggaran, karena angka *profit* tersebut harus dibandingkan dengan target *return on equity* perusahaan. *Return on equity* merupakan tingkat pengembalian kepada pemegang saham. Angka ini yang akan dijadikan acuan dalam penentuan laba, dimana anggaran laba yang diperoleh harus dapat memenuhi target *return on equity* perusahaan. Jika target *return on equity* belum tercapai, maka pencapaian tersebut dapat dilakukan dengan tiga cara yang terdapat dalam *return on equity wheel* yaitu:

- 1) Mengulangi *profit wheel*, dengan melakukan revisi terhadap anggaran penjualan dan anggaran biaya, sehingga diperoleh anggaran laba yang sesuai dengan target *return on equity*.
- 2) Meningkatkan utilitas aset perusahaan, dengan cara peningkatan penjualan (melalui *profit wheel*) maupun mengurangi aset-aset yang tidak produktif. Peningkatan utilitas aset perusahaan akan meningkatkan rasio *total assets turnover*, yang pada akhirnya akan meningkatkan *return on asset* perusahaan. Peningkatan *return on asset* akan meningkatkan *return on equity* perusahaan.
- 3) Mengubah struktur permodalan (*capital structure*) perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan *return on equity* adalah dengan meningkatkan utang perusahaan, misalkan mendanai pembelian aset dengan utang. Peningkatan utang perusahaan akan menyebabkan peningkatan *leverage ratio* dan menyebabkan peningkatan *return on equity* perusahaan.

c. *Cash wheel*.

Setelah *profit wheel* dan *return on equity wheel* dapat menghasilkan tingkat keuntungan yang sesuai dengan target *return on equity* perusahaan, maka tahapan berikutnya adalah melihat *cash wheel*. Tujuan dari *cash wheel* adalah untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki arus kas yang positif untuk mendanai semua kegiatan yang dianggarkan. Jika terdapat kekurangan kas, maka harus dipastikan terdapat sumber pendanaan yang dapat dipakai untuk menutupi kekurangan kas tersebut. Penambahan arus kas dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

- 1) Menurunkan tingkat piutang.
- 2) Menurunkan tingkat persediaan.
- 3) Mempertimbangkan kembali investasi aset yang dibutuhkan (dalam *profit wheel*).

Tujuan akhir dari *profit wheel* adalah menyusun anggaran yang menghasilkan tingkat laba yang sesuai dengan target *return on equity* perusahaan dan memiliki jumlah kas yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan.

Fungsi Utama Anggaran

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan fungsi perencanaan, fungsi pengawasan, fungsi koordinasi, dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

a. Fungsi perencanaan.

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar

pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan perusahaan harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

b. Fungsi pengawasan.

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalahartikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat, padahal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

c. Fungsi koordinasi.

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa

untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

d. Pedoman kerja.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan

taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, sehingga dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

3. Proses Anggaran dan Aspek Perilaku

Anggaran memegang peranan yang penting untuk kegiatan perencanaan dan pengendalian. Ketika digunakan untuk perencanaan, anggaran merupakan sebuah metode untuk menerjemahkan tujuan dan strategi perusahaan ke dalam kegiatan operasional. Untuk pengendalian, anggaran berperan untuk membandingkan hasil aktual yang dicapai dengan yang direncanakan serta melakukan tindakan perbaikan yang diperlukan.

Anggaran merupakan rencana yang dinyatakan dalam bentuk angka berupa satuan kuantitas fisik atau satuan nilai uang tertentu. Anggaran biasanya memiliki batasan waktu bisa bulanan, triwulanan, kuartalan, atau tahunan. Batasan waktu ini bisa dipecah lagi menjadi batasan waktu yang lebih pendek. Misalnya anggaran kas tahunan dapat dipecah menjadi anggaran kas triwulanan atau bulanan.



Faktor manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam proses anggaran. Anggaran sendiri hanyalah suatu alat, tetapi manusia yang menyusun dan menjalankan anggaran inilah yang mempunyai peran yang sangat penting terhadap keberhasilan suatu anggaran. Tidak akan ada perencanaan dan penganggaran yang berhasil apabila karyawan dalam perusahaan tidak mau menerimanya. Terdapat beberapa cara yang dapat dipakai untuk memotivasi para manajer atau karyawan agar mendukung proses penganggaran perusahaan yaitu:

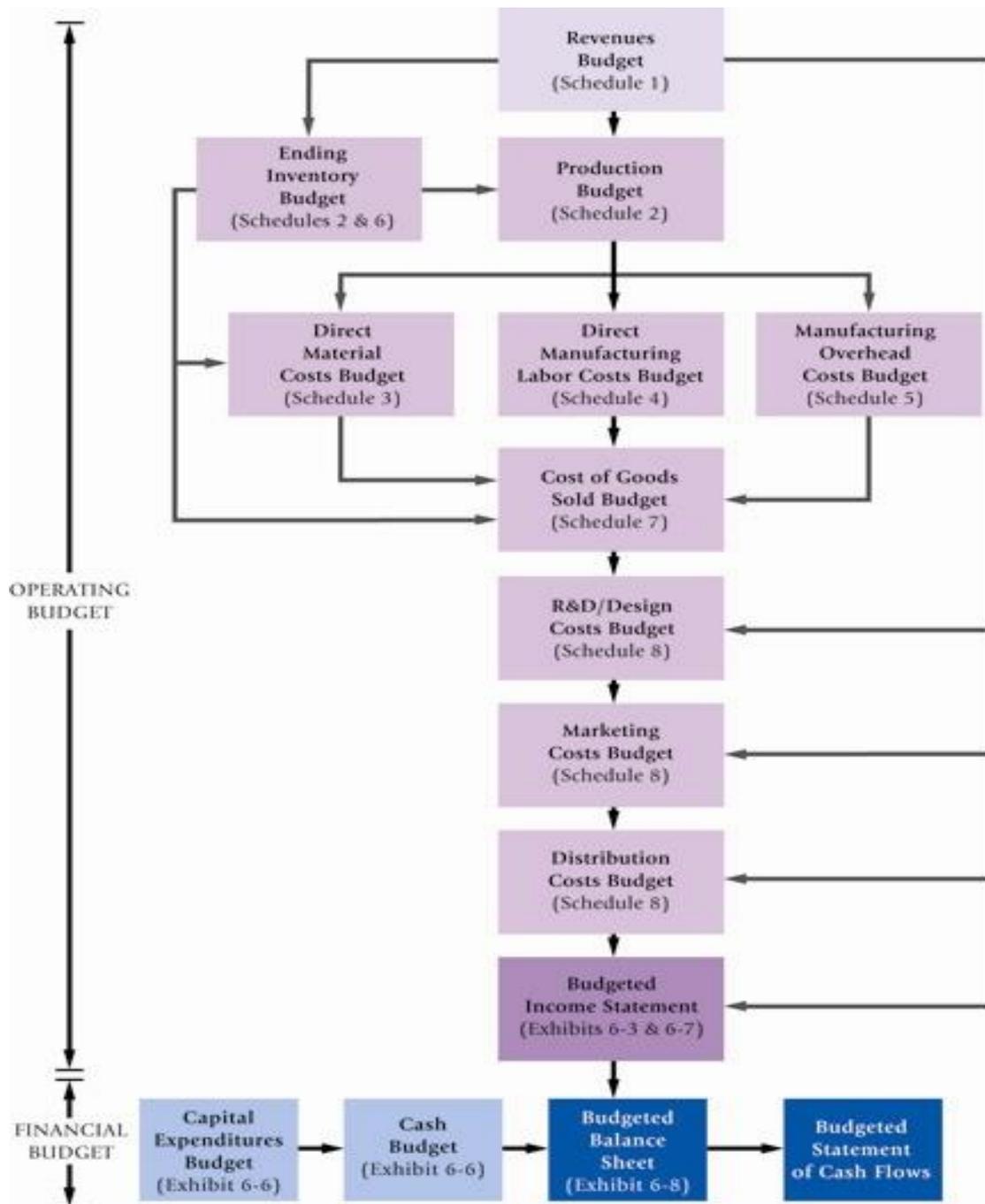
- a. Menciptakan sistem kompensasi yang dapat menghubungkan antara hasil kinerja manajer atau karyawan dengan anggaran yang dibuat.
- b. Melibatkan seluruh manajer dalam penyusunan anggaran.
- c. Memberikan *coaching* kepada bawahan mengenai pentingnya anggaran.
- d. Komitmen dari manajemen puncak terhadap anggaran yang telah dibuat.

Anggaran jelas merupakan suatu bagian yang tidak terpisahkan dari suatu sistem pengendalian manajemen. Jika dijalankan dengan baik dalam suatu organisasi, anggaran dapat:

- a. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi antar divisi atau sub-unit perusahaan.
- b. Menyediakan suatu kerangka untuk menilai kinerja dan memfasilitasi proses pembelajaran.
- c. Memotivasi manajer dan karyawan lainnya.

4. Anggaran Induk, Anggaran Operasional, dan Anggaran Keuangan

Anggaran induk adalah rencana yang komprehensif yang terdiri dari rencana keuangan dan rencana operasional perusahaan untuk jangka waktu tertentu (biasanya satu tahun). Anggaran induk terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Anggaran operasional terdiri dari sekelompok rencana untuk seluruh kegiatan operasional perusahaan mulai dari anggaran penjualan, anggaran produksi, anggaran bahan baku langsung, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran overhead, anggaran biaya penjualan dan administrasi, sampai ke anggaran laba rugi. Anggaran keuangan terdiri dari anggaran pengeluaran modal, anggaran kas, dan anggaran laporan neraca. Berikut adalah gambaran anggaran induk.



Beberapa kritik terhadap anggaran induk tradisional yaitu:

- Orientasi pada departemen dan tidak mengenal saling ketergantungan antar departemen.
- Statis tidak dinamis. Budget dibuat hanya pada satu tingkat aktivitas.
- Orientasi pada hasil bukan proses.

Untuk menciptakan laporan kinerja yang bermanfaat, biaya aktual harus dibandingkan dengan biaya yang diharapkan pada tingkat aktivitas yang sama. Dikarenakan *output* aktual

berbeda dengan *output* yang direncanakan, maka diperlukan suatu sistem anggaran yang fleksibel (*flexibel budget*) yang dapat menggambarkan berapa anggaran yang seharusnya untuk tingkat aktivitas aktual.

Fleksibel budget adalah anggaran yang memberikan informasi biaya yang dianggarkan untuk berbagai tingkat aktivitas dan memberikan informasi biaya yang seharusnya untuk tingkat aktivitas aktual. Fleksibel budget dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Sebagai alat perencanaan karena dapat menyediakan informasi biaya untuk berbagai tingkat aktivitas dan sebagai alat pengendalian karena dapat menginformasikan berapa biaya yang seharusnya untuk tingkat aktivitas aktual.

LAMPIRAN 2

Foto Kegiatan



LAMPIRAN 3
Luaran Wajib:
Artikel SENAPENMAS 2021

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN AKUNTANSI DAN KEUANGAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

Susanti Salim¹ dan Raisa Frederika²

¹Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara
Email: susantos@fe.untar.ac.id

² Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara
Email: Raisafrederika@gmail.com

ABSTRAK

PT Felixindo Rubber Berkarya adalah perusahaan industri keluarga yang memproduksi berbagai variasi produk karet untuk berbagai jenis industri. Permasalahan yang ditemukan pada saat survei pendahuluan adalah semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan, karyawan tidak mengetahui berapa besar target penjualan per tahun, tanggungjawab anggaran hanya dipegang oleh bagian keuangan, anggaran hanya dibuat dengan sederhana, anggaran tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian, anggaran bersifat *fixed*, dan perusahaan menggunakan anggaran incremental. Solusi yang ditawarkan adalah perusahaan dapat menerapkan anggaran berbasis aktivitas. Anggaran berbasis aktivitas dapat mencerminkan keadaan riil perusahaan dan dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengendalian di perusahaan, dimana perusahaan harus mengevaluasi apakah anggaran telah tercapai atau tidak. Perusahaan dalam menyusun anggaran harus bersifat fleksibel yang disesuaikan dengan perubahan situasi. Perusahaan sebaiknya melibatkan semua bagian di dalam perusahaan dalam menyusun anggaran, dengan demikian proses komunikasi dan koordinasi antar bagian dapat ditingkatkan dan muncul adanya rasa memiliki sehingga kinerja setiap karyawan juga dapat meningkat. Dosen yakin bahwa kerangka kerja dan proses implementasi anggaran yang berbasis aktivitas ini amat cocok diterapkan untuk PT Felixindo Rubber Berkarya karena perusahaan akan memperoleh banyak manfaat apabila menerapkan anggaran berbasis aktivitas. Manfaat yang dapat diperoleh perusahaan antara lain adalah dapat mengurangi masalah yang selama ini muncul di perusahaan, munculnya rasa memiliki di antara para karyawan, dan para karyawan dapat lebih bertanggungjawab serta meningkatkan kinerjanya. Luaran wajib dari kegiatan PKM ini adalah berupa artikel yang akan diseminarkan di dalam temu ilmiah, yaitu SENAPENMAS. Selain luaran wajib, juga terdapat luaran tambahan dari kegiatan PKM ini berupa publikasi di media massa, yaitu artikel yang direncanakan akan diterbitkan di PINTAR.

Kata kunci: Anggaran Berbasis Aktivitas, Perencanaan, Pengendalian

ABSTRACT

PT Felixindo Rubber Berkarya is a family industrial company that produces a wide variety of rubber products for various types of industries. The problem at the time of the preliminary survey was that the company's planning activities and the allocation of funds needed were only carried out by the owner, employees did not know how much the sales target per year was, the budget was only owned by the finance department, the budget was only made simply, the budget could be used as a control tool, the budget is fixed, and the company uses an incremental budget. The solution offered is that companies can implement activity-based budgets. Activity-based budgets can reflect the real state of the company and can be used as a planning and control tool in the company, where the company must determine whether the budget has been achieved or not. Companies in preparing the budget must be flexible which is adapted to changing situations. The company should involve all sections in preparing the budget, thus the process of communication and coordination between sections can be improved and a sense of ownership arises so that the performance of each employee can also increase. Make sure that this activity-based budget implementation framework and process is very suitable to be applied to PT Felixindo Rubber Berkarya because the company will get many benefits if it implements an activity-based

budget. Benefits that can be obtained by the company, among others, can reduce the problems that have arisen in the company, the emergence of a sense of belonging among employees, and employees can be more responsible and improve their performance. The mandatory output of this PKM activity is in the form of articles that will be presented in a scientific meeting, namely SENAPENMAS. In addition to the mandatory outputs, there are also additional outputs from this PKM activity in the form of publications in the mass media, namely articles that are planned to be published in PINTAR.

Keywords: Activity-Based Budgeting, Planning, Control

PENDAHULUAN

Organisasi mitra yang dijadikan objek penelitian pada proyek PKM ini adalah PT Felixindo Rubber Berkarya. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang berangkat dari sebuah toko yang menjual produk karet untuk kebutuhan industri. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan penjualan di toko, maka Bapak Felix Widjaya mulai berpikir untuk membuat sebuah perusahaan dengan badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Dana awal yang digunakan untuk mendirikan perusahaan ini relatif tidak besar yaitu sekitar Rp 50.000.000 pada tahun 2000. Lahan yang dijadikan *workshop* perusahaan awalnya berada di daerah Kapuk Raya dengan luas sekitar 300 m². Pada saat itu perusahaan membeli satu mesin produksi karet yang cukup sederhana dan masih manual untuk memulai usahanya ini dengan dibantu oleh karyawan yang kurang dari 10 personil.

Pada saat awal berdiri, perusahaan berusaha keras untuk mencari pesanan dari perusahaan di daerah Kapuk dan sekitarnya. Perusahaan sangat memfokuskan diri mencari cara dan strategi bagaimana untuk memperoleh pesanan agar perusahaan dapat mulai berjalan. Saat di awal usaha, pesanan sebagian besar diperoleh dari kerabat dan kenalan lama dari Bapak Felix Widjaya. Pesanan pertama perusahaan banyak diperoleh dari perusahaan *furniture* yang membutuhkan produk karet untuk aksesoris perusahaan *furniture* seperti penyanggah kaki karet untuk lemari, ranjang, *buffet*, dan juga bangku.

Seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan mulai banyak menerima pesanan dari perusahaan-perusahaan lain seperti perusahaan genset dan mesin, otomotif, pabrik garmen, pabrik tekstil, dan banyak industri lainnya. Perkembangan ini tidak terlepas dari pelayanan dan mutu hasil perusahaan yang sangat baik sehingga pelanggan yang puas memperkenalkan perusahaan kepada kerabat mereka. Bapak Felix Widjaya sebagai pemilik banyak sekali terlibat dalam kegiatan perusahaan seperti bertemu calon pelanggan baru, bernegosiasi harga, dan juga menyelesaikan masalah atau keluhan dari pelanggan secara langsung. Mutu produk yang bagus membuat pesanan yang diterima semakin hari semakin bertambah. Hal ini membuat perusahaan mulai melakukan ekspansi dengan menambah beberapa mesin produksi yang lebih bagus dan canggih.

Seiring dengan berkembangnya industri, maka semakin hari pesanan yang diterima perusahaan semakin banyak dan hal ini membuat perusahaan berpikir untuk pindah ke lokasi yang lebih luas agar dapat melayani pelanggan dengan lebih baik. Saat itu dipilihlah lokasi pabrik baru di daerah Bekasi karena di daerah ini masih banyak lahan luas yang dapat dipakai untuk mendirikan pabrik yang lebih representatif. Saat ini perusahaan telah memproduksi berbagai jenis barang-barang karet untuk keperluan industri, otomotif, dan rumah tangga seperti karet bellows, karet ebonit, karet expansion joint, karet fender, karet lining, karet O ring, karet karpet, karet kaki meja, dan karet komponen audio.

Dengan semakin banyaknya pesanan yang ditangani perusahaan, perusahaan merasa tidak mungkin lagi hanya bergantung pada satu orang yaitu Bapak Felix Widjaya untuk menangani semua persoalan yang terjadi di perusahaan. Untuk itu perusahaan sudah mulai berpikir profesional untuk mulai mengimplementasikan konsep-konsep manajemen modern serta mengimplementasikan sistem akuntansi dan keuangan yang lebih rapi dan teratur. Salah satu masalah yang menjadi perhatian perusahaan adalah masalah perencanaan dan pengendalian dari semua aktivitas perusahaan. Saat ini semua kegiatan tersebut hanya

dilakukan secara tradisional oleh pemilik dan keluarga saja. Salah satu alat perencanaan yang harus ada adalah sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar.

Dengan adanya sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar, perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian keuangan yang lebih baik guna pengambilan keputusan di masa mendatang. Dengan adanya anggaran, perusahaan juga bisa merencanakan kegiatan jangka pendek yang meliputi penerimaan uang dan juga pembelanjaan atau pengeluaran-pengeluaran yang akan dilakukan di masa depan agar proses penerimaan dan pengeluaran uang tersebut dapat digunakan secara efisien dan optimal. Selain itu dengan adanya anggaran, perusahaan dapat merencanakan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, serta mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan. Menurut Blocher *et al.* (2019) anggaran mempunyai peran penting dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga berguna untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi. Berdasarkan alasan di atas, perusahaan merasa perlu untuk mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar agar perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian semua aktivitasnya dengan lebih baik, teratur, dan terkendali.

Untuk membantu perusahaan dalam menyusun dan mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar, maka dosen melakukan beberapa kali kunjungan ke PT Felixindo Rubber Berkarya. Kunjungan ini dilakukan dengan tujuan sumbang saran (*brain storming*) serta diskusi yang cukup panjang dan intensif bersama dengan pemilik perusahaan dan juga beberapa karyawan inti perusahaan. Berdasarkan hasil pertemuan dan diskusi tersebut maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang ada pada perusahaan yang diharapkan dapat diselesaikan melalui penerapan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Diharapkan dengan adanya sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar ini maka perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek terhadap aktivitas keuangan perusahaan. Ketepatan dalam pengambilan keputusan yang bersifat jangka pendek ini diharapkan dapat memengaruhi kinerja perusahaan secara bulanan, tahunan, dan dalam jangka panjang tentunya diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil survei dan wawancara baik secara langsung maupun melalui media *online*, pada PT Felixindo Rubber Berkarya terdapat beberapa masalah yang berhubungan dengan kegiatan anggaran ini. Masalah tersebut adalah:

1. Saat ini semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri. Hal ini disebabkan karena perusahaan masih agak tertutup dan konservatif. Selain itu pemilik juga merasa bahwa yang paling mengerti mengenai kebutuhan perusahaan adalah dia sendiri sehingga pemilik hampir tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan ini. Hal ini seringkali berdampak pada banyaknya karyawan yang tidak paham dan mengetahui mengenai berapa besar anggaran yang tersedia untuk melakukan suatu kegiatan, misalnya berapa besar dana anggaran pemasaran yang ada dan dapat dipakai untuk melakukan kegiatan pemasaran.
2. Para karyawan tidak mengetahui mengenai berapa besar target penjualan perusahaan per tahun. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan perencanaan, baik dalam perencanaan penjualan tahunan maupun perencanaan biaya. Beberapa akibat yang dirasakan dan terlihat di perusahaan akibat hal ini adalah kurangnya semangat karyawan dalam bekerja karena karyawan tidak memiliki suatu target penjualan yang harus dicapai dan juga tidak paham mengenai apakah saat ini perusahaan sudah memiliki kinerja yang baik atau tidak. Hal ini juga mengakibatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap perusahaan berkurang karena karyawan merasa bahwa mereka hanya pekerja yang tiap hari harus datang, absen, dan bekerja. Karyawan merasa bukan bagian dari perusahaan.

3. Saat ini tanggungjawab data anggaran yang terkait dengan uang dipegang oleh bagian keuangan. Hal ini karena perusahaan mengasumsikan bahwa ini adalah masalah uang dan yang terkait dengan uang adalah bagian keuangan, jadi yang bertanggungjawab terhadap masalah anggaran adalah bagian keuangan. Hal ini berakibat semua karyawan bagian lain tidak memiliki komitmen dengan angka anggaran yang telah dibuat oleh pemilik karena karyawan merasa bukan mereka yang membuat anggaran, jadi mengapa mereka yang harus bertanggungjawab atas dana anggaran.
4. Anggaran yang dibuat saat ini sangat sederhana, hanya berisi kisaran angka global dan tidak ada rincian yang detail mengenai kegiatan tiap departemen sehingga tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja tiap bagian dan kinerja perusahaan. Jadi tidak ada kegiatan evaluasi apakah anggaran yang dibuat itu tercapai atau tidak. Hal ini mengakibatkan karyawan perusahaan memiliki persepsi bahwa anggaran yang dibuat di perusahaan ini adalah hak eksklusif pemilik dan bagi karyawan hanya formalitas saja.
5. Anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Pemilik perusahaan sudah terbiasa menggunakan insting dan pengalaman masa lalu dalam memperkirakan anggaran masa depan. Hal ini mengakibatkan angka yang ada di anggaran tidak dapat diverifikasi dan tidak memiliki data yang akurat yang mendukung angka tersebut. Banyak angka yang ada tidak diketahui berasal dari mana.
6. Angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah. Akibat dari hal ini adalah anggaran yang telah dibuat menjadi tidak berguna dan tidak dapat dipakai untuk mengukur kinerja.
7. Anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya.

Berdasarkan hasil diskusi dengan pemilik dan beberapa karyawan inti, perusahaan menyadari adanya masalah-masalah di atas dan perusahaan menghendaki agar hal ini dapat diperbaiki serta perusahaan dapat mengimplementasikan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Dosen mendiskusikan dengan manajemen perusahaan secara intensif untuk memahami apa inti permasalahan yang dihadapi perusahaan dan dimana titik masalahnya yang paling krusial dan rawan.

METODE PELAKSANAAN PKM

Berdasarkan pada permasalahan yang dihadapi oleh mitra, maka dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara menawarkan solusi yaitu memberikan pelatihan mengenai bagaimana mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Metode yang digunakan adalah:

1. Pertama-tama akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai teori atau konsep yang terkait dengan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar.
2. Selanjutnya dosen akan membimbing bagaimana mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar.

Mitra akan menyediakan tempat dan memberikan jadwal untuk disesuaikan dengan jadwal dosen dan mahasiswa. Selain itu, mitra juga diminta untuk menentukan jumlah personil yang akan diberikan pelatihan sesuai dengan jadwal yang telah disepakati bersama. Dosen berharap dengan adanya partisipasi dari mitra, maka kelemahan dari mitra dapat diatasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil yang dicapai adalah PT Felixindo Rubber Berkarya dapat mengatasi permasalahan yang ditemui di perusahaan. Berikut adalah solusi yang ditawarkan oleh dosen:

1. Saat ini semua kegiatan perencanaan perusahaan dan alokasi dana yang diperlukan hanya dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri. Hal ini disebabkan karena perusahaan masih agak tertutup dan konservatif. Selain itu pemilik juga merasa bahwa yang paling mengerti mengenai kebutuhan perusahaan adalah dia sendiri sehingga pemilik hampir tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan ini. Hal ini seringkali berdampak pada banyaknya karyawan yang tidak paham dan mengetahui mengenai berapa besar anggaran yang tersedia untuk melakukan suatu kegiatan, misalnya berapa besar dana anggaran pemasaran yang ada dan dapat dipakai untuk melakukan kegiatan pemasaran. Menurut Bogsnes (2016) dalam penyusunan anggaran ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para pelaksana anggaran yaitu:
 - a. Anggaran harus dibuat serealitas mungkin dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
 - b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).
 - c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan melainkan termotivasi.
 - d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan pimpinan bisa menyadari bahwa untuk mengimplementasikan anggaran di PT Felixindo Rubber Berkarya, maka proses penyusunan anggaran harus melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan dan sudah tidak bisa lagi semua tergantung kepada pemilik.

2. Para karyawan tidak mengetahui mengenai berapa besar target penjualan perusahaan per tahun. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan perencanaan, baik dalam perencanaan penjualan tahunan maupun perencanaan biaya. Beberapa akibat yang dirasakan dan terlihat di perusahaan akibat hal ini adalah kurangnya semangat karyawan dalam bekerja karena karyawan tidak memiliki suatu target penjualan yang harus dicapai dan juga tidak paham mengenai apakah saat ini perusahaan sudah memiliki kinerja yang baik atau tidak. Hal ini juga mengakibatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap perusahaan berkurang karena karyawan merasa bahwa mereka hanya pekerja yang tiap hari harus datang, absen, dan bekerja. Karyawan merasa bukan bagian dari perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran bermanfaat untuk memaksa manajer untuk membuat perencanaan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan pimpinan bisa menyadari bahwa untuk mengimplementasikan anggaran di PT Felixindo Rubber Berkarya, maka proses penyusunan anggaran harus melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan dan sudah tidak bisa lagi semua tergantung kepada pemilik.
3. Saat ini tanggungjawab data anggaran yang terkait dengan uang dipegang oleh bagian keuangan. Hal ini karena perusahaan mengasumsikan bahwa ini adalah masalah uang dan yang terkait dengan uang adalah bagian keuangan, jadi yang bertanggungjawab terhadap masalah anggaran adalah bagian keuangan. Hal ini berakibat semua karyawan bagian lain tidak memiliki komitmen dengan angka anggaran yang telah dibuat oleh pemilik karena karyawan merasa bukan mereka yang membuat anggaran, jadi mengapa mereka yang harus bertanggungjawab atas dana anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran bermanfaat untuk meningkatkan komunikasi

dan koordinasi antar bagian. Menurut Hongren *et al.* (2015) faktor komunikasi dan koordinasi merupakan dua hal yang paling penting bagi keberhasilan suatu perusahaan, namun dalam praktiknya seringkali kedua hal ini tidak ada dan perusahaan tidak menyadari hal tersebut. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan ada niat baik dari pemilik untuk melibatkan seluruh bagian dalam penyusunan dan implementasi anggaran ini. Tidak bisa lagi mengasumsikan karena anggaran terkait dengan keuangan maka yang bertanggungjawab terhadap anggaran adalah hanya bagian keuangan saja seperti yang selama ini berjalan. Selain itu hal ini juga diharapkan dapat meningkatkan proses komunikasi dan koordinasi antar bagian dalam perusahaan.

4. Anggaran yang dibuat saat ini sangat sederhana, hanya berisi kisaran angka global dan tidak ada rincian yang detail mengenai kegiatan tiap departemen sehingga tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja tiap bagian dan kinerja perusahaan. Jadi tidak ada kegiatan evaluasi apakah anggaran yang dibuat itu tercapai atau tidak. Hal ini mengakibatkan karyawan perusahaan memiliki persepsi bahwa anggaran yang dibuat di perusahaan ini adalah hak eksklusif pemilik dan bagi karyawan hanya formalitas saja. Menurut Hansen dan Mowen (2007) fungsi anggaran adalah sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Perusahaan tidak dapat menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian perusahaan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan anggaran yang dibuat nantinya bisa berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.
5. Anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Pemilik perusahaan sudah terbiasa menggunakan insting dan pengalaman masa lalu dalam memperkirakan anggaran masa depan. Hal ini mengakibatkan angka yang ada di anggaran tidak dapat diverifikasi dan tidak memiliki data yang akurat yang mendukung angka tersebut. Banyak angka yang ada tidak diketahui berasal dari mana. Menurut Gusman dan Purbadini (2016) anggaran harusnya berperan sebagai alat pengendalian. Masalah yang terjadi di perusahaan adalah anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan anggaran bisa berperan sebagai alat pengendalian.
6. Angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah. Akibat dari hal ini adalah anggaran yang telah dibuat menjadi tidak berguna dan tidak dapat dipakai untuk mengukur kinerja. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran itu harusnya bersifat fleksibel dan dapat diubah jika keadaan berubah. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan perusahaan bisa menerapkan anggaran yang fleksibel.
7. Anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya. Menurut Atkinson *et al.* (2013) anggaran *incremental* adalah anggaran yang mempunyai asumsi bahwa trend pendapatan dan biaya tahun sebelumnya akan berlanjut sehingga anggaran ini dibuat dengan cara menambahkan atau mengurangi anggaran tahun sebelumnya dengan angka persentase tertentu. Anggaran ini merupakan anggaran tradisional yang sudah cukup tua dan dirasakan sudah tidak cocok lagi untuk diterapkan pada masa kini dimana saat ini perubahan sudah sangat drastis dan tidak ada lagi yang namanya kestabilan. Menurut Hilton (2002) anggaran berbasis aktivitas ini dibuat setiap tahun berdasarkan rencana aktivitas yang akan dilakukan perusahaan dan dibuat per departemen secara detail. Proses pembuatan anggaran ini akan melibatkan semua departemen yang ada di perusahaan. Menurut Hansen *et al.* (2009) proses anggaran ini akan dimulai dari

anggaran penjualan yang dibuat oleh bagian pemasaran dan penjualan. Kemudian proses ini akan berlanjut ke anggaran produksi, anggaran pembelian, anggaran biaya di pabrik, anggaran kas, dan berakhir di anggaran laporan keuangan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan perusahaan dapat menerapkan anggaran berbasis aktivitas. Anggaran berbasis aktivitas diharapkan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang ada di perusahaan terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian. Ozyruk dan Uluturk (2016) menjelaskan lebih lanjut bahwa dengan penerapan anggaran berbasis aktivitas akan mendorong pengalokasian sumber daya ke bagian yang paling membutuhkan sesuai dengan prioritas perusahaan, meningkatkan keberhasilan dalam pengambilan keputusan serta penilaian kinerja dan kegiatan operasi dapat lebih fleksibel. Menurut Eyibio dan Daniel (2020) jika perusahaan tidak bisa mengelola anggaran dengan benar maka akan membawa masalah serius bagi perusahaan. Implementasi anggaran berbasis aktivitas ini diharapkan mampu memicu timbulnya perasaan bahwa karyawan dilibatkan dalam proses perencanaan sehingga karyawan dapat lebih bertanggungjawab dan merasa memiliki perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi serta diskusi yang cukup panjang dan intens maka dosen membuat suatu usulan mengenai kerangka kerja implementasi anggaran yang dapat dipakai oleh perusahaan untuk mencoba memperbaiki keadaan yang sudah ada dan mulai menerapkan suatu sistem anggaran yang berbasis aktivitas sehingga diharapkan anggaran yang berbasis aktivitas ini dapat mencerminkan keadaan riil perusahaan dan anggaran yang sudah dibuat dapat dipakai sebagai alat perencanaan dan pengendalian di perusahaan. Dosen yakin bahwa kerangka kerja dan proses implementasi anggaran yang berbasis aktivitas ini amat cocok diterapkan untuk PT Felixindo Rubber Berkarya karena perusahaan akan memperoleh banyak manfaat apabila menerapkan anggaran berbasis aktivitas.

Sebelum memberikan pelatihan, dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas mengadakan sosialisasi terlebih dahulu ke PT Felixindo Rubber Berkarya. Setelah mengadakan sosialisasi, dosen menyusun materi yang akan diberikan kepada peserta pelatihan dan mempersiapkan semua perlengkapan.

Pelatihan dilakukan sebanyak tiga kali. Pada pelatihan hari pertama, dosen menerangkan teori atau konsep yang terkait dengan sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Pelatihan kedua dan ketiga dosen membimbing bagaimana mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Berikut adalah dokumentasi saat dilakukan pelatihan.



KESIMPULAN DAN SARAN

Tujuan dari pelatihan ini adalah PT Felixindo Rubber Berkarya dapat mengatasi permasalahan yang ditemui di perusahaan. Berdasarkan survei yang dilakukan diperoleh informasi bahwa perusahaan memiliki masalah yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian keuangan. Setelah mengikuti pelatihan diharapkan perusahaan dapat mengatasi masalah yang terkait dengan perencanaan dan pengendalian keuangan. Berdasarkan hasil pembicaraan dengan perusahaan, mereka mengharapkan adanya pelatihan-pelatihan yang kiranya dapat membantu masalah yang ada di perusahaan.

UCAPAN TERIMA KASIH (ACKNOWLEDGEMENT)

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah mendukung terlaksananya kegiatan pelatihan yang kami lakukan, yaitu: Rektor Universitas Tarumanagara, Ketua Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas Tarumanagara, Dekan dan segenap pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara, PT Felixindo Rubber Berkarya, serta semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

REFERENSI

- Atkinson, A. A., Kaplan, R. S., Matsumura, E. M., & Young, S. M. (2013). *Management Accounting: Information for Decision Making and Strategy Execution. Sixth Edition*. London: Pearson.
- Blocher, E. J., Stout, D. E., Juras, P. E., & Smith, S. (2019). *Cost Management-A Strategic Emphasis. Eight Edition*. New York: McGraw Hill.
- Bogsnes, B. (2016). *Implementing Beyond Budgeting-Unlocking the Performance Potential. Second Edition*. New Jersey: Wiley.
- Eyibio, O. N., & Daniel, C. O. (2020). Effective Resource Budgeting as a Tool for Project Management. *Asian Journal of Business and Management*, 8(2), 15-20.
- Gusman, Y. & Purbadini, E. (2016). Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada Hotel Sempurna Kota Lubuk Linggau. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan Akuntansi*, 1(1), 66-84.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Managerial Accounting. Eighth Edition*. South-Western: Thomson.
- Hansen, D. R., Mowen, M. M., & Guan, L. (2009). *Cost Management: Accounting and Control. Sixth Edition*. South-Western: Cengage Learning.
- Hilton, R. W. (2002). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment. Fifth Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Hornigren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost Accounting: a Managerial Emphasis. 15th Edition*. New York: Pearson.
- Ozyurek, H., & Uluturk, Y. (2016). Flexible Budgeting Under Time-Driven Activity Based Cost as A Tool in Management Accounting: Application in Educational Institution. *Journal of Administrative and Business Studies*, 2(2), 64-70.

LAMPIRAN 4
Luaran Tambahan:
Artikel PINTAR

ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN AKUNTANSI DAN KEUANGAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

* Susanto Salim

** Raisa Frederika (125190219)

Mengapa Anggaran itu Penting?

Anggaran berperan penting dalam proses pengambilan keputusan oleh perusahaan dan juga dapat digunakan untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian di dalam suatu perusahaan. Dengan adanya anggaran, maka perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian keuangan yang lebih baik guna pengambilan keputusan di masa mendatang. Selain itu, perusahaan juga bisa merencanakan kegiatan jangka pendek, kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, serta mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan.

Masalah yang dihadapi Mitra

PT Felixindo Rubber Berkarya, yang berlokasi di Bekasi, adalah perusahaan industri yang memproduksi berbagai variasi produk karet untuk keperluan industri, otomotif, dan rumah tangga seperti karet *bellows*, karet ebonit, karet *expansion joint*, karet *fender*, karet *lining*, karet *O ring*, karet karpet, karet kaki meja, dan karet komponen audio. Masalah yang dihadapi perusahaan terkait dengan anggaran adalah anggaran yang dibuat sangat sederhana dan tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian, angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah, serta anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya.

Solusi Permasalahan Mitra

Untuk mengatasi masalah tersebut, maka PT Felixindo Rubber Berkarya meminta tim dosen dan mahasiswa dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Tarumanagara untuk membantu perusahaan dalam mencari solusi atas masalah yang dihadapi perusahaan. Atas permintaan perusahaan, maka tim dosen dan mahasiswa yang memberikan pelatihan kepada pemilik dan karyawan.

Kegiatan pelatihan dilakukan sebanyak tiga kali, yaitu pada tanggal 25 September, 2 dan 9 Oktober 2021 di Bekasi. Untuk mendukung kegiatan pelatihan ini, tim dosen telah menyusun modul mengenai definisi, kegunaan dan cara penyusunan anggaran, yang diberikan penjelasannya pada tanggal 25 September 2021. Anggaran adalah suatu rencana terinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran berguna sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan, alat untuk mengkoordinasikan pekerjaan di dalam perusahaan, juga untuk mengawasi dan mengevaluasi kegiatan perusahaan. Anggaran dapat disusun dengan 3 cara, yaitu: *authoritative budgeting*, *participative budgeting*, dan *consultative budgeting*.

Anggaran disusun oleh manajemen untuk jangka waktu satu tahun dan bertujuan untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diinginkan dengan sumber daya tertentu yang diperhitungkan. Anggaran dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian jika dalam menyusun anggaran melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan serta membuat rincian mengenai kegiatan dari setiap bagian. Anggaran yang disusun sebaiknya bersifat fleksibel dan berdasarkan aktivitas. Bersifat fleksibel artinya anggaran akan berubah mengikuti keadaan dan dengan berdasarkan aktivitas maka mampu memicu timbulnya perasaan bahwa karyawan dilibatkan dalam proses perencanaan sehingga karyawan dapat lebih bertanggungjawab dan merasa memiliki perusahaan.

Pelatihan kedua dan ketiga, yang diberikan pada tanggal 2 dan 9 Oktober 2021, berupa pembimbingan bagaimana mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar. Dengan demikian, diharapkan para peserta dapat menyusun anggaran yang dapat menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan.

Berikut adalah foto saat pelatihan sedang berlangsung:



Gambar 1. Pelaksanaan kegiatan PKM

Hasil dari Pelaksanaan PKM

Kegiatan pelatihan ini berjalan dengan baik dan peserta banyak mengajukan pertanyaan. Hasil dari pelatihan ini menunjukkan bahwa para peserta sudah lebih mengerti cara untuk menyusun anggaran yang dapat dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Dengan demikian, pelatihan yang diberikan oleh tim dosen dapat bermanfaat bagi perusahaan.

*Dosen Tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara

**Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara