

## Peranan sistem penganggaran sebagai alat implementasi dan evaluasi dari perencanaan strategis manajemen : suatu studi kasus pada perusahaan leasing PT "X"

Heinrich Agustinus, author

Deskripsi Lengkap: <https://lib.ui.ac.id/detail?id=90134&lokasi=lokal>

---

### Abstrak

Industri Sewa Guna Usaha (SOU) di Indonesia dewasa ini mengalami perkembangan yang cukup pesat dengan ditandai oleh peningkatan nilai kontrak lease dari tahun ke tahun. Iklim perkembangan yang pesat ini menimbulkan persaingan yang semakin tajam di antara perusahaan SG-U yang ada. Untuk menunjang keberhasilan operasi perusahaan SGU ini diperlukan kemampuan untuk dapat beradaptasi secara cepat dengan perubahan lingkungan dunia usaha. Adaptasi dengan lingkungan usaha ini diwujudkan dengan mengimplementasikan perencanaan strategis, yang dikembangkan melalui penyusunan sistem anggaran. Oleh karena itu, sistem anggaran menjadi salah satu alat yang penting bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah dicanangkan.

Dari beberapa studi diketahui bahwa penganggaran merupakan bagian dari proses manajemen. Oleh karena itu dapat dipahami bahwa sebagai bagian dari rangkaian siklus manajemen, penganggaran memiliki fungsi sebagai alat perencanaan, karena lebih berorientasi pada masa yang akan datang dari pada masa lampau. Namun demikian, penganggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian dan evaluasi atas hasil yang dicapai serta membantu dalam mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan. Secara ideal, penganggaran dapat diterapkan pada setiap alur produk dan setiap pusat pertanggungjawaban (responsibility center) yang sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

Untuk menunjang efektifitas pelaksanaan suatu anggaran sebagai alat perencanaan, koordinasi, pengendalian dan evaluasi sangat ditentukan oleh beberapa aspek yang fundamental. Pada dasarnya aspek-aspek ini mengacu pada sistem pengendalian manajemen. Berikut ini merupakan beberapa aspek fundamental yang mendasari studi kasus yang dilakukan pada perusahaan leasing PT "X", yaitu:

1. Struktur organisasi dan gaya kepemimpinan;
2. Partisipasi dari manajemen puncak;
3. Motivasi;
4. Komunikasi;
5. Kewajaran.

Tujuan dari studi kasus yang dilakukan pada PT "X" adalah untuk mengetahui dan menganalisa proses penyusunan anggaran sebagai alat implementasi dari perencanaan strategis manajemen dengan mendasarkan pada aspek-aspek fundamental di atas. Adanya aspek-aspek fundamental ini secara mendasar merupakan persyaratan utama yang harus dipenuhi agar memungkinkan proses penyusunan anggaran dapat dilakukan secara cermat, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi. Berkaitan dengan tujuan studi tersebut, maka penulis merumuskan hipotesa sebagai berikut: "Penyusunan

anggaran yang cermat akan dapat meningkatkan prestasi keseluruhan organisasi dan mengakibatkan tercapainya perencanaan laba (profit planning) yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai tujuan studi di atas, maka beberapa pertanyaan dikembangkan dalam studi kasus yang dilakukan pada perusahaan leasing PT "X" ini, yaitu:

1. Bagaimana manajemen perusahaan leasing PT "X" menyusun sistem anggaran untuk mengimplementasikan perencanaan strategis yang akan dicapai oleh manajemen ?
2. Bagaimana manajemen perusahaan leasing PT "X" menggunakan sistem anggaran sebagai alat bantu untuk merencanakan dan mengendalikan serta mengevaluasi prestasi dari masing-masing pusat pertanggungjawaban ?
3. Bagaimana pengaruh penerapan sistem anggaran terhadap rencana jangka pendek terhadap pada masing-masing pusat pertanggungjawaban ?

Untuk menjawab pertanyaan di atas dan menguji hipotesa penulis, maka dalam studi ini digunakan pendekatan studi kepustakaan, dan penelitian lapangan dengan melakukan wawancara dengan pimpinan dan staf PT "X", serta dilakukan metode penelitian deskriptif-analisis.

Dengan menggunakan analisa SWOT dan analisa key success factors maka PT "X" dapat dengan cepat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan usaha. Dengan didukung oleh kemampuan ini, maka manajemen PT "X" dapat memformulasikan perencanaan strategis perusahaan secara cermat. Perencanaan strategis ini dituangkan ke dalam suatu perencanaan laba yang kemudian dikembangkan ke dalam rencana operasi secara lebih rinci. Kecermatan perencanaan strategis yang dilakukan manajemen PT "X" ini ternyata sangat menunjang kewajaran dari perencanaan laba yang dilakukan sehingga dengan demikian perencanaan laba ini lebih mudah untuk direalisasikan.

Dalam proses penyusunan anggaran PT "X", nampak bahwa partisipasi dari manajemen puncak sangat berperan. Peranan dari manajemen puncak ini tercermin dari tugasnya untuk memotivasi kegiatan seluruh divisi, dan melakukan koordinasi melalui mekanisme anggaran yang ditetapkan.

Berdasarkan karakteristik dari kegiatan pembiayaan yang dilakukan oleh perusahaan ini, maka mekanisme anggaran yang diterapkan mengacu pada pedoman spread yang ditetapkan oleh manajemen (management guidelines). Pedoman spread memungkinkan manajemen untuk mengevaluasi performansi dari masing-masing divisi. Pedoman ini juga memungkinkan setiap divisi termotivasi untuk mencapai target anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan untuk menerapkan pengendalian, manajemen PT "X" mengembangkan sistem laporan secara periodik dan melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan.

Dengan demikian implikasi umum dari studi kasus ini adalah bahwa dengan ditunjang oleh beberapa aspek yang fundamental dalam penganggaran akan memungkinkan dilakukan proses penyusunan anggaran secara cermat sebagai implementasi perencanaan strategis manajemen sehingga dapat ditingkatkan prestasi keseluruhan organisasi.