

**ANALISIS KINERJA ANGGARAN KEUANGAN DAN
REALISASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH
DAN SDM KOTA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak.)
Program Studi Akuntansi*



Oleh:

SRI DEVI SIREGAR
NPM1405170818

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238



PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 26 Maret 2018, pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : SRI DEVI SIREGAR
NPM : 1405120813
Jurusan : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS KINERJA ANGGARAN KEUANGAN DAN REALISASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN SDN KOTA MEDAN

Dinyatakan : *Lulus dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

Drs. HOTMAL JALYAN, MM

RANDAPOTAN RIFONGA, SE, M.Si

Kejambing

MOHD. IDRIS BALIMUNTHE, SE, M.Si

Panitia Ujian

Sekretaris



KEJAMBING, 26 MARET 2018
SE, MM, M.Si

ADE GUNAWAN, SE, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 ☎ (061) 6623301 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

NAMA : SRI DEVI SIREGAR
NPM : 1405170818
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
**JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KINERJA ANGGARAN KEUANGAN DAN
REALISASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN
DAERAH DAN SDM KOTA MEDAN**

Disetujui untuk memenuhi persyaratan diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

(MOHD. IDRIS DALIMUNTHE, SE., M.Si.)

**Diketahui/ Disetujui
Oleh:**

**Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU**

(FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si.)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



OL JANURI, SE., MM., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
 UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

UNIVERSITAS/ PTS : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS : EKONOMI DAN BISNIS
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : STRATA SATU (S-1)

KETUA PROGRAM STUDI: FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si
DOSEN PEMBIMBING : MOHD. IDRIS DALIMUNTHE, SE., M.Si

NAMA MAHASISWA : SRI DEVI SIREGAR
NPM : 1405170818
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS KINERJA ANGGARAN KEUANGAN DAN REALISASI PADA BADAN KEPEGAWAIAN DAERAH DAN SDM KOTA MEDAN

TGL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
26-02-18	- Pembahasan harus jelas. - Hasil penelitian kurang jelas, harus diperjelas lagi		
06-03-18	- Singkatan singkat Instansi lebih diperinci lagi.		
09-03-18	- Analisis dari kinerja keuangan harus dijelaskan		
15-03-18	- Kesimpulan, kata-kata dan bahasa harus disesuaikan. - Daftar pustaka dilengkapi		

Pembimbing Skripsi

MOHD. IDRIS DALIMUNTHE, SE., M.Si

Medan, Maret 2018
 Diketahui/ Disetujui Oleh
 Ketua Program Studi Akuntansi

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

PERNYATAAN SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : SRI DEVI SIREGAR
NPM : 1405170818
Program Studi : S-1
Jurusan : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Kinerja Anggaran Keuangan dan Realisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data perusahaan dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari data-data sah yang ada di perusahaan tempat saya melaksanakan riset.

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil plagiat atau merupakan karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Maret 2018

Saya yang menyatakan



SRI DEVI SIREGAR

ABSTRAK

Sri Devi Siregar. NPM. 1405170818. Analisis Kinerja Anggaran Keuangan dan Realisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan. 2018.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis mengapa realisasi pendapatan 2014 dan 2015 tidak mencapai anggaran dan untuk menganalisis mengapa terjadi penurunan realisasi pada tahun 2014, 2015 dan 2016..

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Studi deskriptif merupakan studi yang bertujuan untuk memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi atau lainnya (Sekaran, 2010, hal. 159). Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan tentang analisis kinerja anggaran keuangan dan realisasi Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan.

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa perkembangan kinerja anggaran mengalami hasil yang cukup positif. Akan tetapi pada tahun 2016 kinerja anggaran mengalami penurunan. Ini menunjukkan bahwa pada tahun 2016 kinerja anggaran belum mencapai hasil yang memuaskan. Ini disebabkan anggaran belum mampu diserap dengan baik sehingga tidak semua anggaran digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja anggaran diperlukan untuk membiayai kegiatan operasional suatu instansi. Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan sebagai instansi pemerintah dalam kegiatan operasional hariannya membutuhkan realisasi anggaran untuk menunjang kinerja mereka.

Kata Kunci: Kinerja Anggaran Keuangan dan Realisasi

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum wr.wb

Alhamdulillah puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT atas berkat, rahmat hidayah dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul “**Analisis Kinerja Anggaran Keuangan dan Realisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan**” guna untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pendidikan S-1 Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Shalawat serta salam senantiasa penulis hanturkan kepada Nabi Muhammad SAW, yang telah membimbing umatnya menuju jalan kebenaran. Penulis menyadari sepenuhnya bahwa banyak pihak yang telah membantu dalam proses penyelesaian Skripsi ini. Oleh karena itu, syukur Alhamdulillah penulis hanturkan atas kekuatan Allah SWT yang telah menganugerahkannya dan pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar besarnya kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan karunia, rezeki dan kesempatan sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan. Semoga semua ini menjadi jalan Ridho-Mu. Amin
2. Kedua orang tua tercinta. Ayahanda tersayang Thamrin Siregar, dan Ibunda tercinta Nur Ainun Harahap serta saudara kandung penulis, Juliani Siregar, Heri Sandra Siregar, Syahwandi Siregar, Julham Syahputra Siregar dan Dimas Apriansyah Siregar atas doa dan tetes demi tetes keringatmu, kesabaran, pengorbanan dan perjuangan yang telah menjadikan motivasi kuat dalam mengarungi derasny arus kehidupan dan sentuhan belai kasih sayangmu menjadi inspirasi perjalanan hidup yang mampu melahirkan goresan-goresan di setiap langkah dan juga yang telah banyak memberikan bantuan berupa moral dan materil sehingga penulis berhasil menyelesaikan skripsi penelitian ini.

3. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak H. Januri, S.E., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sumatera Utara.
6. Ibu Fitriani Saragih, S.E, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Mohd. Idris Dalimunthe, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberi dukungan, waktu, pemikiran dan pengarahan kepada penulis selama bimbingan.
9. Seluruh Staf Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan SDM Kota Medan yang telah memberikan kepedulian dan bimbingannya terhadap peneliti untuk mendapatkan berbagai informasi dan data-data yang peneliti butuhkan selama menyelesaikan skripsi ini.
10. Sahabat-sahabat penulis Febdy, Ridho Sartika, Apsah, Puput, Mimi yang selalu memberikan dukungan dan semangat. Dan tak lupa kepada seluruh mahasiswa Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara stambuk 2014, khususnya H Akuntansi Malam dan F. Siang.

Penulis menyadari bahwa Skripsi ini masih jauh dari kata sempurna, untuk itu dengan kerendahan hati Penulis menerima masukan berupa saran dan kritik yang bersifat membangun guna perkembangan ilmu pengetahuan pada masa yang akan datang. Semoga Skripsi ini dapat bermanfaat. Demikian kata pengantar dari Penulis, Semoga kebaikan kita dapat balasan dari Allah SWT, Amin.

Medan, Maret 2018

Penulis

Sri Devi Siregar

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	4
C. Rumusan Masalah	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	4
BAB II LANDASAN TEORITIS.....	6
A. Kerangka Teoritis	6
1. Anggaran	6
2. Partisipasi Anggaran.....	15
3. Realisasi Anggaran	18
4. Karakteristik Anggaran Yang Baik	20
5. Pengertian Anggaran Induk (<i>Master Budget</i>).....	22
6. Prosedur Penyusunan Anggaran.....	25
7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran	25
8. Tujuan, Kegunaan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran.....	27
9. Hubungan Akuntansi Dengan Anggaran.....	31
10. Hubungan Anggaran Dengan Fungsi-Fungsi Manajemen ..	32
11. Kinerja Keuangan	33
B. Penelitian Terdahulu	38

C. Kerangka Berpikir	40
BAB III METODE PENELITIAN	42
A. Pendekatan Penelitian.....	42
B. Definisi Operasional Variabel	42
C. Tempat dan Waktu Penelitian	43
D. Jenis dan Sumber Data	44
E. Teknik Pengumpulan Data	44
F. Teknik Analisis Data	44
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	46
A. Hasil Penelitian.....	46
B. Pembahasan	54
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	58
A. Kesimpulan	58
B. Saran	58

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel III.1. Anggaran dan Realisasi Tahun 2012 s/d 2016	3
Tabel III.1. Rincian Waktu Penelitian	43
Tabel IV.1. Realisasi Anggaran pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan Tahun 2012-2016	49
Tabel IV.2. Anggaran Keuangan Tahun 2012 s/d 2016	51

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1. Kerangka Berfikir.....	40
Gambar IV.1. Grafik Perkembangan Kinerja Anggaran	52

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu instansi selama periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam 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 anggaran 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 (Ikhsan dan Ane, 2007). Anggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia, terutama bagi orang yang langsung terlibat dalam penyusunan anggaran. Siegel dan Marconi (1989) dalam penelitian Falikhatun (2007) menyatakan bahwa partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran mempunyai hubungan cukup positif. Suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul.

Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja aparat pemerintah daerah.

Sejalan dengan diberlakukannya Undang – Undang No.22 Tahun 1999 yang dirubah menjadi Undang – Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintah Daerah dan Undang – Undang No.25 Tahun 1999 yang dirubah menjadi Undang – Undang No. 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan antara Pusat dan Daerah, maka diharapkan pemerintah kabupaten / kota termasuk Pemerintah Kota Tegal dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna atas penyelenggaraan pemerintahan dalam rangka pemberian pelayanan kepada masyarakat dengan melakukan pembangunan di daerahnya. Pemberlakuan undang – undang tersebut memiliki konsekuensi pada pertanggungjawaban daerah atas dana yang dialokasikan dalam anggaran pendapatan dan belanja daerah (APBD).

Anggaran adalah kumpulan berbagai informasi yang diharapkan akan dapat dicapai di masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu. Anggaran dibutuhkan oleh manajemen untuk merencanakan sekaligus mengawasi semua aktivitas dalam jangka pendek.

Anggaran adalah alat untuk memberikan informasi ke pihak manajemen mengenai rencana yang dimiliki oleh seorang kepala divisi untuk tahun berikutnya agar pihak manajemen dapat memberikan penilaian terhadap rencana-rencana yang telah disusun (Tjakrawala, 20012, hal. 138).

Kinerja Anggaran adalah *performance budgeting* penilaian dan pengukuran suatu biaya anggaran yang digunakan untuk memproduksi dan/atau

mengembangkan suatu produk atau jasa; penilaian dan pengukurannya dilakukan berkaitan dengan produk atau jasa tersebut. (Tjakrawala, 20012, hal. 139).

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Tahun 2012 s/d 2016

No.	Tahun	Anggaran	Persentase Kenaikan	Realisasi	Persentase Kenaikan
1	2012	9.577.332.956	-	5.735.825.457	-
2	2013	10.298.207.480	7,53%	6.828.363.639	19,05%
3	2014	11.702.508.500	13,64%	8.033.368.987	17,65%
4	2015	12.318.430.000	5,26%	9.257.476.379	15,24%
5	2016	14.710.921.000	19,42%	11.460.600.847	23,80%

Dari data di atas dapat dilihat bahwa persentase kenaikan anggaran memiliki titik terendah pada tahun 2015 yaitu sebesar 15,24%. Sedangkan persentase kenaikan realisasi mengalami titik terendah pada tahun 2015 yaitu sebesar 5,26%. Ini menunjukkan bahwa persentase anggaran dan realisasi mengalami penurunan pada tahun-tahun terakhir.

Sebagai alat perencanaan, anggaran juga mempunyai arti penting dalam pengkoordinasian kegiatan. Dengan adanya koordinasi, diharapkan tercipta kerjasama yang baik dari seluruh bagian untuk mencapai tujuan bersama. Di sisi lain anggaran menjadi sangat penting karena juga berperan sebagai alat pengawasan. Pengawasan berfungsi untuk menjamin bahwa aktivitas yang dilaksanakan telah berjalan seperti yang direncanakan.

Menurut M. Munandar (2009, hal. 329) bahwa dengan adanya realisasi anggaran, maka realisasi anggaran dapat dijadikan penilaian prestasi kerja suatu perusahaan. Pada saat realisasi anggaran dapat tercapai dari yang dianggarkan

maka perusahaan akan mengalami peningkatan dalam pendapatan atau memperoleh laba.

Berdasarkan uraian di atas, mendorong penulis untuk meneliti lebih lanjut dan mengambil judul: **“Analisis Kinerja Anggaran Keuangan dan Realisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

1. Penggunaan anggaran masih menumpuk pada akhir tahun.
2. Persentase antara anggaran dan realisasi mengalami fluktuasi mulai dari tahun 2012 s/d 2016. Ini disebabkan kinerja anggaran tidak stabil sehingga anggaran dan realisasi sulit diprediksi.
3. Kinerja keuangan mengalami penurunan. Ini dapat dilihat penurunan yang mencapai level terendah pada tahun 2015 sebesar 15,24%.

C. Rumusan Masalah

1. Mengapa terjadi penurunan realisasi pada tahun 2014 dan 2015?
2. Bagaimana penentuan kinerja anggaran setiap tahunnya?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis mengapa realisasi pendapatan 2014 dan 2015 tidak mencapai anggaran.
2. Untuk menganalisis mengapa terjadi penurunan realisasi pada tahun 2014 dan 2015.

E. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi kesempatan bagi peneliti untuk menerapkan teori-teori yang didapat selama kuliah dan membandingkannya dengan praktek yang sebenarnya terjadi di lapangan.

2. Bagi Pemerintah

Dapat memberikan informasi dan rekomendasi kepada pemerintah untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja dalam penyusunan anggaran.

3. Bagi pembaca

Sebagai bahan bacaan untuk menambah pengetahuan mengenai anggaran dan sebagai referensi penelitian sejenis di masa yang akan datang.

BAB II

URAIAN TEORITIS

A. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Pentingnya Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Nilai suatu anggaran ini tergantung pada perencanaan dan pengendalian anggaran, apabila terjadi penyimpangan atas pelaksanaan anggaran dikarenakan terlalu tinggi dalam penetapannya, maka diperlukan cara untuk mengendalikannya yaitu dengan cara meninjau kembali hasil penetapan anggaran yang sudah dibuat sebelumnya, sehingga pada saat pelaksanaan dapat terkendali dengan baik, dan juga akan dijadikan sebagai masukan bagi instansi dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran tersebut, sehingga pada periode yang akan datang dapat dijadikan sebagai perbaikan yang positif.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai anggaran, maka pada uraian berikut ini akan dikemukakan sebagai berikut:

1. Pengertian anggaran
2. Perbedaan anggaran dengan ramalan
3. Pengertian anggaran induk
4. Komponen anggaran induk
5. Prosedur penyusunan anggaran
6. Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran
7. Fungsi, manfaat dan kelemahan anggaran

8. Hubungan akuntansi dengan anggaran
9. Hubungan anggaran dengan fungsi-fungsi manajemen.

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data masa lalu.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut:

1. Anggaran harus dibuat serealistis 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.
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi).

3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi justru termotivasi.
4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini.

Anggaran yang dibuat akan mengalami kegagalan bila hal-hal berikut ini tidak diperhatikan:

1. Pembuatan anggaran tidak cakap, tidak mampu berpikir ke depan, dan tidak memiliki wawasan yang luas.
2. Wewenang dalam membuat anggaran tidak tegas.
3. Tidak didukung oleh masyarakat.
4. Dana tidak cukup.

b. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat bantu dalam manajemen suatu instansi dalam mencapai tujuan utamanya yaitu memperoleh laba dengan memproduksi barang atau jasa untuk dijual kepada konsumen, sehingga diperoleh penghasilan yang optimal, anggaran bisa juga dikatakan sebagai perencanaan yang berfungsi sebagai alat bantu dalam menetapkan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan berdasarkan fakta yang ada, sehingga pada waktu yang akan datang dapat tercapai tujuan yang diinginkan. Rencana tersebut juga diasumsikan sebagai upaya tindakan hati-hati sebelum melakukan realisasi dari perencanaan tersebut, sehingga hasil realisasinya sesuai dengan apa yang sudah direncanakan sebelumnya dan agar mendapatkan hasil yang optimal.

Dari website [Wikimedia Foundation, Inc](https://www.wikimedia.org/) Menurut *National Committee on Governmental Accounting* (NCGA), saat ini *Governmental Accounting Standards Board* (GASB), definisi anggaran (*budget*) sebagai berikut:

“... Rencana operasi keuangan, yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu”. (2007: 1)

Sedangkan menurut Nafarin dalam bukunya *Penganggaran Instansi* menjelaskan pengertian anggaran sebagai berikut:

“Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”. (2009:12)

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan pengertian anggaran yang diterjemahkan oleh FX Kurniawan Tjakrawala dalam bukunya *Sistem Pengendalian Manajemen* adalah sebagai berikut:

“Anggaran adalah alat untuk memberikan informasi ke pihak manajemen mengenai rencana yang dimiliki oleh seorang kepala divisi untuk tahun berikutnya agar pihak manajemen dapat memberikan penilaian terhadap rencana-rencana yang telah disusun”. (20012:138)

Berdasarkan pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu alat atau rencana kuantitatif dalam mengidentifikasi sumber daya yang disusun berdasarkan program yang sudah disahkan dan biasanya dinyatakan dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lainnya serta manajemen harus melakukan terlebih dahulu musyawarah, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diharapkan dan dapat memberikan informasi kepada setiap divisi untuk tahun berikutnya agar dapat mengetahui kegiatan apa saja yang harus dilakukan.

c. Ciri-Ciri Anggaran

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang memembedakan dengan sekedar rencana (Rusdianto, 2006).

1. Dinyatakan dalam satuan moneter

Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter tersebut, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut. Rencana kerja yang diwujudkan di dalam suatu cerita panjang akan menyulitkan anggota organisasi untuk membaca atau mengerti. Karena itu, sebaiknya anggaran disusun dalam bentuk kuantitatif moneter yang ringkas.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

3. Mengandung komitmen manajemen

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu, di dalam menyusun anggaran perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya

yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.

5. Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut. Perubahan asumsi internal dan eksternal memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.

6. Jika terjadi penyimpangan/varians didalam pelaksanaannya, harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut. Karena, tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, supaya tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran dikemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

d. Tujuan Anggaran

Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

e. Macam-Macam Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang berikut ini

(Nafarin, 2009):

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran periodik, adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal merupakan anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk (*master budget*).” Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar

tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulan.

a. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri:

- 1) Anggaran penjualan
- 2) Anggaran biaya pabrik
 - a) Anggaran biaya bahan baku
 - b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung
 - c) Anggaran biaya overhead pabrik
- 3) Anggaran beban usaha
- 4) Anggaran laporan laba rugi

b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan, antara lain terdiri dari:

- 1) Anggaran kas
- 2) Anggaran piutang
- 3) Anggaran persediaan
- 4) Anggaran utang
- 5) Anggaran neraca

f.. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan.

- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e. Menghindarkan pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- g. Alat pendidikan bagi para manajer.

Anggaran disamping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

2. Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell (1982b) dalam Sumarno (2005), partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran sementara Chong (2002) menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dalam dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran (Ompusungu dan Banowo, 2006).

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri para anggota organisasi. Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokrasi dan oleh karena itu tidaklah ilmiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dengan demikian, dalam organisasi besar dan birokrasi yang dikelola secara sentral, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada kelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah hierarki sebagai sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajer tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Perusahaan dengan gaya kepemimpinan yang demokratis dan/ atau organisasi yang terdesentralisasi memungkinkan partisipasi manajemen yang lebih besar dalam keputusan penetapan anggaran. Salah satu alasannya adalah bahwa orang bereaksi secara berbeda terhadap kemungkinan untuk berperan dalam menetapkan standar kinerja mereka sendiri. Karyawan yang otoriter dan/atau sangat bergantung dapat merasa terancam oleh kemungkinan untuk menjadi

bagian dari proses pengambilan keputusan. Mereka akan merasa lebih nyaman jika mereka menerima instruksi yang jelas dan tegas mengenai batas pengeluaran dan standar kinerja. Di pihak lain, orang dengan independensi yang kuat dan kebutuhan akan harga diri akan maju ketika diperbolehkan untuk berpartisipasi dalam memformulasikan sasaran kinerja mereka sendiri (Ikhsan dan Ishak, 2005).

Partisipasi manajer dalam proses penganggaran mengarah pada seberapa besar tingkat keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran serta pelaksanaannya untuk mencapai target anggaran. Oleh Kenis (1979), juga Siegel dan Marconi (1989) didefinisikan partisipasi penyusunan anggaran adalah keterlibatan manajer dalam menyusun anggaran tersebut pada pusat pertanggung jawaban manajer yang bersangkutan. Manajer yang terlibat dalam proses penyusunan diberi kesempatan untuk ambil bagian dalam pengambilan keputusan melalui negosiasi terhadap target anggaran. Hal ini sangat penting karena manajer akan merasa lebih produktif dan puas terhadap pekerjaannya sehingga memungkinkan perasaan berprestasi yang akan meningkatkan komitmen yang dimiliki. Argyris (1952) menyatakan bahwa kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan dari anggaran tercapai dan partisipasi dari bawahan memegang peranan yang sangat penting dalam pencapaian tujuan tersebut (Fahrianta dan Gozali, 2002).

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena memungkinkan dampak fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya (Milani, 1975), lebih lanjut dikemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor

utama yang membedakan antara anggaran partisipatif dengan anggaran non partisipatif. Mia (1988) menyimpulkan bahwa organisasi akan baik tergantung sistem anggaran (partisipatif atau non-partisipatif) yang selaras dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi (Fahrianta dan Gozali, 2002).

Partisipasi penyusunan anggaran dalam proses penganggaran juga merupakan suatu pendekatan yang efektif untuk meningkatkan motivasi manajer. Dengan tingkat partisipasi yang tinggi cenderung mendorong manajer untuk lebih aktif di dalam memahami anggaran (Anthony dan Govindarajan, 1995), dan manajer akan memiliki pemahaman yang baik dalam menghadapi kesulitan pada saat pelaksanaan anggaran. Dalam lingkungan yang turbulen hal ini akan mempercepat modifikasi dan penyusunan anggaran (Fahrianta dan Gozali, 2002).

3. Realisasi Anggaran

Agar manajemen dapat mengetahui sampai sejauh mana hal-hal yang ditetapkan dalam anggaran telah dilaksanakan, diperlukan laporan yang disusun secara sistematis dan terperinci mengenai realisasi anggaran. Laporan realisasi anggaran digunakan untuk memberikan informasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, Karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya.

Menurut Ardiyos (2009, hal. 380) dalam buku yang berjudul "Kamus Besar Akuntansi", mengemukakan pengertian mengenai realisasi :

”*Realization* (Penyerahan) adalah pengakuan terhadap perolehan pada waktu terjadinya penjualan barang dagangan bagi usaha eceran, atau pada saat penyerahan jasa bagi usaha pelayanan”.

Sedangkan menurut M. Munandar (2009, hal. 329) “Laporan *Budget* (*budget report*) ialah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan *budget*, beserta analisis dan evaluasinya dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang”.

Berdasarkan kesimpulan di atas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya realisasi anggaran, maka realisasi anggaran dapat dijadikan penilaian prestasi kerja suatu perusahaan. Pada saat realisasi anggaran dapat tercapai dari yang dianggarkan maka perusahaan akan mengalami peningkatan dalam pendapatan atau memperoleh laba. Laba diperoleh dari penjualan yang telah terealisasi yang dituangkan dalam laporan *budget*. Laporan *budget* menunjukkan seberapa jauh apa yang digariskan dalam anggaran. Dengan kata lain laporan *budget* menunjukkan analisis perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam *budget* dengan angka-angka realisasi pelaksanaannya yang tercantum dalam catatan akuntansi. Analisis perbandingan menunjukkan apakah telah terjadi penyimpangan-penyimpangan antara *budget* dan pelaksanaannya (realisasi). Apakah penyimpangan-penyimpangan yang terjadi itu bersifat positif (menguntungkan) ataukah bersifat negatif (merugikan).

Penyimpangan yang terjadi dan bersifat positif (menguntungkan), maka kebijakan tindak lanjutnya diarahkan supaya yang positif tersebut akan terulang kembali pada periode berikutnya. Sebaliknya bilamana penyimpangan-penyimpangan yang terjadi bersifat negatif (merugikan), maka kebijaksanaan

tindak lanjutnya diarahkan agar yang negatif tidak akan terulang kembali pada periode berikutnya.

Setelah diketahuinya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, dapatlah dinilai (evaluasi) apakah kegiatan pelaksanaan *budget* dapat dikatakan “berhasil” ataukah “kurang berhasil”. Dari hasil analisis dan evaluasi tersebut, maka pimpinan perusahaan dapat membuat kebijakan sebagai tindak lanjut (*follow up*) untuk menghadapi periode berikutnya. Oleh karena itu, analisis dan evaluasi begitu penting bagi penyusunan kebijakan tindak lanjut untuk menghadapi periode berikutnya, maka laporan *budget* perlu disusun secara teratur (berkala) dengan selang waktu yang tidak terlalu lama.

4. Karakteristik Anggaran Yang Baik

Suatu anggaran mempunyai karakteristik yang baik beberapa aspek yang berbeda dibandingkan dengan ramalan. Anggaran merupakan rencana manajemen yang mendasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar realisasi anggaran sesuai dengan rencana yang telah disusun. Di lain pihak ramalan hanya merupakan prediksi mengenai apa yang akan terjadi tanpa membawa implikasi pada peramal bahwa dia akan berusaha akan mempengaruhi realisasi. Jika dibandingkan dengan karakteristik anggaran dan ramalan mempunyai karakteristik yang berbeda.

Menurut Robert N. Anthony dan Vijay Govindarajan diterjemahkan oleh FX Kurniawan Tjakrawala dalam bukunya Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2, adapun perbedaan anggaran dengan ramalan dilihat dari karakteristiknya adalah sebagai berikut:

“Karakteristik anggaran:

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit instansi.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh unit yang terjual atau produksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggung jawab untuk pencapaian tujuan dari anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja anggaran aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Sedangkan karakteristik ramalan:

1. Peramalan dapat atau tidak dinyatakan dalam istilah moneter.
2. Dapat dilakukan setiap waktu.
3. Peramal tidak menerima tanggung jawab akan hasil dari ramalannya.
4. Peramalan biasanya tidak disetujui oleh kekuasaan yang lebih tinggi.
5. Peramalan diperbaharui secepatnya informasi baru menunjukkan adanya perubahan kondisi.
6. Berbagai varian dalam peramalan tidak dianalisis secara formal ataupun berkala”. (2011:1-2)

Hal senadapun dinyatakan oleh Mulyadi (2009:490) tentang karakteristik perbedaan anggaran dengan prakiraan yaitu:

”Anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
4. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran.
5. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
6. Secara berkala, kinerja anggaran sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

Prakiraan memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Prakiraan dapat dinyatakan dalam satuan keuangan atau dalam satuan selain keuangan.
2. Prakiraan dapat mencakup berbagai macam jangka waktu.
3. Penyusun prakiraan tidak bertanggung jawab untuk mencapai hasil yang diprakirakan.

4. Prakiraan tidak memerlukan persetujuan dari pihak yang memiliki wewenang yang lebih tinggi.
5. Prakiraan akan selalu dimutakhirkan (*update*) jika informasi baru menunjukkan perubahan kondisi.
6. Penyimpangan dari yang diperkirakan tidak dianalisis secara formal atau secara berkala. Penyusun prakiraan melakukan analisis terhadap penyimpangan hasil prakiraan dengan apa yang diperkirakan, namun tujuan analisis ini adalah untuk memperbaiki kemampuannya dalam melakukan prakiraan.”

Dari keterangan tersebut diatas penulis dapat menyimpulkan tentang perbedaan karakteristik antara anggaran dengan ramalan, anggaran adalah rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran, manajer yang mempersiapkan anggaran untuk membuat kegiatan nyata berkaitan dengan rencana. Sedangkan peramalan hanya sebuah prediksi akan apa yang sangat mungkin terjadi, tidak membawa implikasi bahwa peramalan akan berupaya sedemikian rupa agar ramalannya akan terealisasikan.

5. Pengertian Anggaran Induk (*Master Budget*)

Dalam suatu instansi, paket anggaran yang lengkap terdiri atas beberapa elemen atau jenis anggaran. Paket anggaran yang lengkap tersebut dinamakan juga anggaran induk. Anggaran induk (*master budget*) suatu jaringan kerja yang berisi berbagai macam anggaran yang terpisah namun saling berhubungan dan tergantung satu sama lain.

Hansen dan Mowen (2009:356) memberikan pengertian tentang anggaran induk adalah sebagai berikut: ”Anggaran induk (*master budget*), adalah rencana keuangan komprehensif bagi organisasi secara keseluruhan”.

Menurut Erlina (20012:2) memberikan pengertian anggaran induk (*master budget*) yaitu: ”Anggaran induk (*master budget*) adalah rencana keuangan

komprehensif untuk keseluruhan organisasi yang terdiri dari berbagai anggaran individual.

Menurut Bambang Hariadi (2009:23) didalam bukunya Akuntansi Manajemen memberikan penjelasan tentang anggaran induk sebagai berikut:

”Master anggaran merupakan rencana keuangan yang komprehensif dalam suatu instansi secara keseluruhan yang terdiri atas berbagai macam anggaran yang terpisah tapi saling berkaitan. Master anggaran dapat dibagi menjadi dua bagian yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan.”.

Dari penjelasan tentang teori anggaran induk penulis memberikan kesimpulan bahwa anggaran induk atau *master budget* dapat dibagi menjadi anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran operasi merupakan taksiran-taksiran kegiatan yang akan dilakukan, sedangkan anggaran keuangan mengenai taksiran-taksiran tentang keadaan keuangan atau posisi finansial instansi pada suatu saat tertentu yang akan datang. Jadi anggaran induk merupakan beberapa komponen yang saling berhubungan dan tidak dapat terpisahkan satu dengan yang lain.

5.1. Komponen Anggaran Induk

Anggaran induk dapat dibagi menjadi anggaran operasi dan anggaran keuangan. Anggaran operasi menjelaskan aktifitas yang menghasilkan pendapatan untuk instansi, yaitu penjualan, produksi dan barang jadi. Hasil utama dari anggaran operasi adalah laporan laba rugi proforma. Anggaran keuangan memuat rincian dari arus kas masuk dan keluar serta posisi keuangan dan keseluruhan. Arus kas masuk dan keluar yang direncanakan terdapat dalam anggaran kas. Posisi keuangan yang diharapkan ditunjukkan dalam neraca yang dianggarkan.

Menurut M. Nafarin (2009:22-23) menjelaskan penggolongan anggaran induk sebagai berikut:

”Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran operasional antara lain terdiri dari:

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik
3. Anggaran beban usaha
4. Anggaran laporan laba rugi

Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan antara lain terdiri dari:

1. Anggaran kas
2. Anggaran piutang
3. Anggaran persediaan
4. Anggaran utang
5. Anggaran neraca”.

Sedangkan menurut Munandar (2009:42) menyebutkan komponen anggaran induk sebagai berikut:

1. ”*Budget* penjualan
2. *Budget* unit yang akan diproduksi
3. *Budget* tentang biaya-biaya produksi yang terdiri dari:
Budget tentang bahan mentah
Budget upah tenaga kerja langsung
Budget biaya pabrik tidak langsung
4. *Budget* biaya administrasi
5. *Budget* biaya penjualan

Dari penjelasan tentang komponen anggaran induk penulis menggambarkan bahwa masing-masing anggaran dalam anggaran induk instansi seperti dinyatakan di atas merupakan kerangka kerja yang saling berkaitan. Anggaran operasional instansi lebih lanjut dapat dibagi lagi menjadi anggaran program dan anggaran masing-masing pusat pertanggungjawaban. Kedua anggaran ini hanya merupakan dua cara untuk menjelaskan rencana operasional secara keseluruhan, namun pada akhirnya akan diperoleh kesimpulan akhir yang sama yaitu anggaran laba bersih.

6. Prosedur Penyusunan Anggaran

Ada dua prosedur penyusunan anggaran yang biasanya digunakan suatu organisasi, yaitu:

1. *Top – Down Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh manajemen puncak dengan sedikit atau bahkan tidak ada konsultasi dengan manajemen
2. *Bottom – Up Budgeting* adalah prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran akan disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut. Kemudian diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapat persetujuan.

Kebanyakan instansi menggunakan prosedur *Bottom – up Budgeting*, dengan dipertimbangkan bahwa mereka lebih mengetahui apa yang diperlukan oleh instansinya, sehingga mereka dapat mempersiapkan suatu perencanaan yang lebih realistis untuk mendukung anggaran yang mereka siapkan. Dengan demikian anggaran yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi. Fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu, kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam instansi, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Agar suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik, yaitu bila perkiraan-perkiraan yang terdapat di dalamnya cukup akurat. Dalam penyusunan anggaran

harus mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan suatu anggaran. Faktor-faktor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor internal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam instansi sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
 - b. Kebijakan instansi yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki instansi
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki instansi, baik jumlahnya (kuantitatif).
Maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
 - e. Modal kerja yang dimiliki instansi.
 - f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki instansi.
 - g. Kebijakan-kebijaksanaan instansi yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi instansi, baik di bidang pemasaran, di bidang produksi, di bidang pembelanjaan, di bidang administrasi maupun di bidang personalia.
2. Faktor eksternal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar instansi, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan instansi.
Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:
 - a. Keadaan persaingan.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat.

- d. Tingkat pendidikan masyarakat.
- e. Tingkat penyebaran penduduk.
- f. Agama, adat-istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik di bidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
- h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

8. Tujuan, Kegunaan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran

8.1. Tujuan Anggaran

Perencanaan anggaran merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana instansi, karena perencanaan ini mencakup seluruh aktivitas instansi baik itu pemerintah maupun swasta. Oleh karena itu, anggaran mempunyai tujuan yang secara garis besar untuk mengatur aktivitas yang akan dilakukan oleh instansi.

Menurut Nafarin (2009:12) Tujuan anggaran adalah sebagai berikut:

1. “Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber penggunaan dana.
2. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana, agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun dengan anggaran yang lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan sekumpulan yang berkaitan dengan keuangan”.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari anggaran adalah sebagai landasan yuridis formal dalam memilih, membatasi dan menggunakan dana serta untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun sebelumnya

dengan anggaran yang lebih nyata, sehingga mudah dianalisis dan mudah dalam mengambil keputusan.

8.2. Kegunaan Anggaran

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

Menurut Munandar (2009:10) memberikan pengertian mengenai kegunaan anggaran sebagai berikut:

1. "Sebagai pedoman kerja
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja
3. Sebagai alat pengawasan kerja"

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam instansi untuk menjalankan kegiatannya.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam instansi 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 instansi, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam instansi, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

3. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam instansi. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan instansi nantinya. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja instansi, dapatlah dinilai apakah instansi telah sukses bekerja ataukah kurang sukses bekerja. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan.

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 instansi.

Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan

hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana instansi.

8.3. Manfaat Anggaran

Dalam suatu proses kegiatan (aktivitas) yang dilakukan instansi, anggaran memiliki berbagai manfaat yang dapat dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh instansi tersebut.

Menurut pendapat Nafarin (2009:12-13) mendefinisikan manfaat anggaran sebagai berikut:

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

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa dengan penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat bagi instansi. Salah satu manfaat itu adalah sebagai alat pengawasan kerja suatu instansi yang mengendalikan setiap kegiatan yang terjadi agar tidak terjadi kelebihan atau kekurangan dana.

8.4. Kelemahan Anggaran

Anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti juga akan baik serta sempurna, tanpa dikelola oleh tangan-

tangan manajemen (manajer) yang trampil dan berbakat. Disamping itu, anggaran sebagai suatu alat masih juga mengandung beberapa kelemahan-kelemahan.

Menurut Narumondang Bulan (2011:5) menyatakan kelemahan-kelemahan anggaran antara lain:

1. "Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (*forecasting*). Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat dan kemudian sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.
2. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, infofilasi dan faktor-faktor baik yang baik *controlable* maupun yang *uncontrolable*. Dengan demikian, jika nantinya terjadi perubahan-perubahan terhadap data informasi serta faktor-faktor tersebut akan merubah pula ketetapan taksiran-taksiran yang telah disusun tersebut.
3. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan (realisasi) anggaran sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana para pelaksananya tidak mempunyai ketrampilan serta kecakapan yang memadai".

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan, nampaklah bahwa anggaran sebagai suatu alat, penggunaannya, modifikasinya serta pelaksanaannya sangat tergantung pada manusia-manusianya. Oleh sebab itulah maka kehadiran manajemen (manajer) mutlak diperlukan bagi instansi. Begitu pula halnya dengan instansi, instansi yang cenderung memandang kedepan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, instansi-instansi ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya.

9. Hubungan Akuntansi Dengan Anggaran

Menurut Zaki Baridwan (2008:1) menyatakan:

“Akuntansi adalah suatu kegiatan jasa. Fungsinya adalah menyediakan data kuantitatif, terutama yang mempunyai sifat keuangan, dari kesatuan usaha

ekonomi yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan ekonomi dalam memilih alternatif-alternatif dari suatu keadaan.”

Dengan demikian jika dihubungkan dengan anggaran, data akuntansi merupakan salah satu sumber utama, hal ini disebabkan akuntansi menyediakan data historis dan actual yang bersifat keuangan yang memenuhi tujuan analisa dalam pengembangan rencana-rencana instansi. Selanjutnya penyesuaian anggaran harus disesuaikan dengan sistem akuntansi yang terdapat dalam instansi tersebut, terutama penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan. Penggolongan transaksi-transaksi dalam perkiraan-perkiraan untuk anggaran harus sama dengan yang ada pada laporan keuangan, dengan maksud agar dapat diperbandingkan sehingga dapat diketahui penyimpangan yang terjadi.

10. Hubungan Anggaran Dengan Fungsi-Fungsi Manajemen

Manajemen merupakan suatu kegiatan bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan melaksanakan fungsi-fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan kepemimpinan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*).

Menurut Umi Narimawati (2008:2), menyatakan:

“Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan”.

Dari pengertian tersebut nampaklah bahwa ada lima fungsi manajemen yaitu:

1. Menyusun rencana untuk menjadikan sebagai pedoman kerja (*planning*).

2. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada para personil (karyawan) instansi (*organizing*).
3. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan (*directing*).
4. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang serasi diantara semua bagian-bagian yang ada dalam instansi (*coordinating*).
5. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana instansi yang telah ditetapkan (*controlling*).

Sebagaimana diatas telah diutarakan, fungsi (kegunaan) budget yang pokok adalah sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan kerja. Bilamana dibandingkan dengan fungsi-fungsi manajemen tersebut, nampaklah bahwa anggaran mempunyai kaitan yang sangat erat dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*), dan pengawasan kerja (*controlling*). Dengan demikian maka nampaklah bahwa anggaran adalah alat manajemen untuk membantu menjalankan fungsi-fungsinya.

11. Kinerja Anggaran

a. Pengertian Kinerja Anggaran

Kinerja yang dihasilkan dapat dijadikan sebagai evaluasi hal-hal yang perlu dilakukan kedepan agar kinerja manajemen dapat ditingkatkan atau dipertahankan sesuai dengan target perusahaan. Atau dapat dijadikan juga sebagai

kebijakan yang diambil oleh pemilik perusahaan untuk melakukan perubahan terhadap orang-orang yang duduk dalam manajemen kedepan.

Kinerja Anggaran adalah *performance budgeting* penilaian dan pengukuran suatu biaya anggaran yang digunakan untuk memproduksi dan/atau mengembangkan suatu produk atau jasa; penilaian dan pengukurannya dilakukan berkaitan dengan produk atau jasa tersebut. (Tjakrawala, 20012, hal. 139).

Menurut beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja anggaran adalah prestasi yang dapat dicapai oleh perusahaan dibidang keuangan dalam satu periode tertentu yang mencerminkan tingkat kesehatan perusahaan. Disisi lain kinerja anggaran menggambarkan kekuatan struktur keuangan suatu perusahaan dan sejauh mana aset yang tersedia, perusahaan sanggup meraih keuntungan.

b. Manfaat Penilaian Kinerja Anggaran

Penilaian kinerja sangat penting sebagai sarana atau *indicator* dalam rangka memperbaiki kegiatan operasional perusahaan. Dengan perbaikan kinerja operasional diharapkan bahwa perusahaan dapat mengalami pertumbuhan yang lebih baik dan dapat menghadapi tantangan usaha.

Menurut Munawir (2007 hal, 96)

Manfaat dari penilaian kinerja anggaran adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengukur prestasi yang dicapai oleh suatu organisasi dalam suatu periode tertentu yang mencerminkan tingkat keberhasilan pelaksanaan kegiatannya.
- b. Selain digunakan untuk melihat kinerja organisasi secara keseluruhan, maka pengukuran kinerja juga dapat digunakan untuk menilai kontribusi suatu bagian dalam pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- c. Dapat digunakan sebagai dasar penentuan strategi perusahaan untuk masa yang akan datang.

- d. Memberi petunjuk dalam pembuatan keputusan dan kegiatan organisasi pada umumnya dan divisi atau bagian organisasi pada khususnya.
- e. Sebagai dasar penentuan kebijaksanaan penanaman modal agar dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja anggaran didalam perusahaan yaitu untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam mencapai prestasi.

c. Tujuan Penilaian Kinerja anggaran

Suatu penilaian yang dilakukan oleh beberapa pihak, baik internal maupun eksternal tentunya memiliki tujuan dalam penilaian kinerja anggaran didalam perusahaan.

Menurut Munawir (2007, hal 96)

Tujuan penilaian kinerja anggaran perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui tingkat likuiditas
- 2) Untuk mengetahui tingkat solvabilitas
- 3) Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas
- 4) Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha

Dari uraian diatas tujuan penilaian kinerja anggaran perusahaan dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui tingkat likuiditas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memperoleh kewajibannya yang harus segera dipenuhi atau kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya pada saat ditagih.
- 2) Untuk mengetahui tingkat solvabilitas, yaitu kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajibannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi baik kewajiban keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.

- 3) Untuk mengetahui tingkat rentabilitas atau profitabilitas, yaitu menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu.
- 4) Untuk mengetahui tingkat stabilitas usaha, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar beban bunga atas hutang-hutangnya termasuk membayar kembali pokok hutangnya tepat pada waktunya serta kemampuan membayar dividen secara teratur kepada para pemegang saham tanpa mengalami hambatan atau krisis keuangan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja perusahaan dengan cara menganalisis semua rasio keuangan untuk melihat kemampuan perusahaan dalam melakukan kegiatannya.

d. Pengukuran Kinerja anggaran

Pengukuran kinerja digunakan perusahaan untuk melakukan perbaikan atas kegiatan operasionalnya agar dapat bersaing dengan perusahaan lain dan memperlihatkan kepada penanam modal maupun pelanggan dan masyarakat umum bahwa perusahaan memiliki kreditas yang baik dalam menjalankan kegiatan perusahaannya.

Menurut Jumingan (2014, hal 242) :

Dalam mengukur kinerja anggaran perusahaan dapat dilakukan dengan melakukan analisis. Kinerja anggaran dapat dinilai dengan beberapa alat analisis. Berdasarkan tekniknya, analisis keuangan dapat dibedakan menjadi 8 macam yaitu:

- a) Analisis perbandingan Laporan Keuangan
- b) Analisis tren (*trend analysis*),
- c) Analisis persentase per komponen (*common size*)
- d) Analisis Sumber dan penggunaan Modal Kerja

- e) Analisis sumber dan penggunaan kas
- f) Analisis rasio keuangan
- g) Analisis perubahan laba kotor
- h) Analisis *break even*

Dari uraian diatas pengukuran kinerja anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Analisis perbandingan Laporan Keuangan, merupakan teknik analisis dengan cara membandingkan laporan keuangan dua periode atau lebih dengan menunjukkan perubahan, baik dalam jumlah (*absolut*) maupun dalam persentase (*relatif*).
- b. Analisis tren (*trend analysis*), merupakan teknik analisis untuk mengetahui tendensi keadaan keuangan apakah menunjukkan kenaikan atau penurunan.
- c. Analisis persentase per komponen (*common size*), merupakan teknik analisis untuk mengetahui persentase investasi pada masing-masing aktiva terhadap keseluruhan atau total aktiva maupun utang.
- d. Analisis Sumber dan penggunaan Modal Kerja, merupakan teknik analisis untuk mengetahui besarnya sumber dan penggunaan modal kerja melalui dua periode waktu yang dibandingkan.
- e. Analisis sumber dan penggunaan kas, merupakan teknik analisis untuk mengetahui kondisi kas disertai sebab terjadinya perubahan kas pada suatu periode waktu tertentu.
- f. Analisis rasio keuangan, merupakan teknik analisis keuangan untuk mengetahui hubungan diantara pos tertentu dalam neraca maupun laporan laba rugi baik secara individu maupun secara simultan.

- g. Analisis perubahan laba kotor, merupakan teknik analisis untuk mengetahui posisi laba dan sebab-sebab terjadinya perubahan laba.
- h. Analisis *break even*, merupakan teknik analisis untuk mengetahui tingkat penjualan yang harus dicapai agar perusahaan tidak mengalami kerugian.

Sedangkan menurut Dermawan dan Djahotman (2013, hal 33)

Menyatakan terdapat beberapa alat penting untuk menganalisis kinerja anggaran yaitu:

- a. Analisis Laporan Keuangan Komparatif (*comparative analysis*)
- b. Analisis Laporan keuangan berukuran sama (*common size analysis*)
- c. Analisis Rasio (*ratio analysis*)
- d. Analisis Laporan arus kas (*cash flow statement analysis*).

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja anggaran sangat penting bagi perusahaan dan dapat dilakukan dengan cara menganalisis rasio keuangan agar dapat diketahui kondisi perusahaan.

B. Penelitian Terdahulu

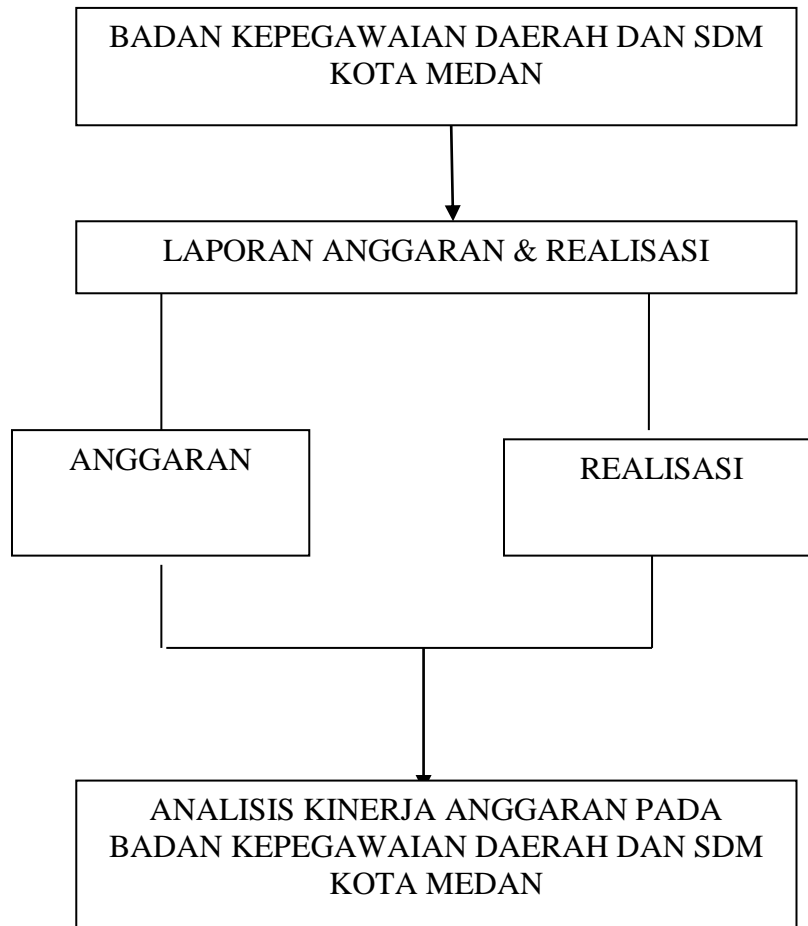
Untuk menunjang penelitian, maka perlu digunakan penelitian terdahulu untuk melengkapi hasil penelitian. Adapun hasil penelitian terdahulu dapat digambarkan sebagai berikut: Palata Luru (2011) dalam penelitiannya yang berjudul “Mekanisme Perkiraan Pencairan Dana Dan Tingkat Realisasi Anggaran KPPN Poso” menyatakan bahwa 1. Bahwa mekanisme perkiraan pencairan dana pada KPPN Poso tidak berjalan dengan baik dilihat dari perencanaan dan realisasi anggaran yang berada pada tingkat akurasi yang rendah. 2. Bahwa perkiraan penarikan dana tidak memberikan pengaruh yang besar terhadap tingkat realisasi anggaran KPPN Poso.

La Ode Hasiara (2009) dalam penelitiannya yang berjudul Pemahaman Akuntansi Anggaran Badan Pengelola Keuangan dan Aset Daerah di Kabupaten Buton menyatakan bahwa penerimaan pendapatan asli daerah Kabupaten Buton dilakukan oleh masing-masing dinas yang wewenang untuk melakukan penagihan pada masing-masing objek pajak daerah maupun retribusi daerah. Untuk dapat meningkatkan penerimaan pendapatan asli daerah oleh aparaturnya, harus dilakukan berbagai upaya, seperti penyuluhan secara kontinu pada objek pajak dan retribusi sehingga wajib pajak dan retribusi dapat memahami fungsi pajak dan retribusi terhadap pembangunan daerah, dalam hal ini daerah Kabupaten Buton. Dalam konteks ini, sejak dilakukan perencanaan pendapatan asli daerah (PAD), di situ sudah menyinggung dan berbicara dengan angka-angka yang tercantum dalam anggaran pendapatan asli daerah. Angka-angka yang tercantum dalam PAD merupakan wujud akuntansi keuangan daerah. Hal ini banyak dijumpai, baik masih status sebagai anggaran maupun sudah merupakan realisasi anggaran.

C. Kerangka Berpikir

Menurut Sugiyono (2012, hal. 41), kerangka berpikir merupakan unsur-unsur pokok penelitian yang dapat menggambarkan rangkaian variabel yang akan diteliti dan dijelaskan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis anggaran keuangan dan realisasi pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan. Analisis tersebut dilakukan dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi dan menghitung persentase yang diperoleh.

Adapun kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar II.1
Kerangka Berfikir

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif. Studi deskriptif merupakan studi yang bertujuan untuk memberikan kepada peneliti sebuah riwayat atau untuk menggambarkan aspek-aspek yang relevan dengan fenomena perhatian dari perspektif seseorang, organisasi atau lainnya (Sekaran, 2010, hal. 159).

Penelitian deskriptif ini bertujuan untuk menggambarkan tentang analisis kinerja anggaran keuangan dan realisasi Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan.

B. Defenisi Variabel Operasional

Definisi operasional variabel yaitu petunjuk bagaimana suatu variabel dikur atau diuji yang berguna untuk melihat sejauh mana pentingnya variabel yang digunakan pada penelitian ini. Pada penelitian ini variabel yang akan di teliti adalah sebagai berikut:

1. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan alat perencanaan pendapatan yang dirancang oleh suatu instansi untuk mendapatkan pendapatan di periode akan datang.

2. Kinerja Anggaran adalah *performance budgeting* penilaian dan pengukuran suatu biaya anggaran yang digunakan untuk memproduksi dan/atau mengembangkan suatu produk atau jasa; penilaian dan

pengukurannya dilakukan berkaitan dengan produk atau jasa tersebut.
(Tjakrawala, 20012, hal. 139).

3. Realisasi pendapatan

Realisasi pendapatan adalah pendapatan yang telah dicapai oleh instansi dalam periode anggaran yang ditentukan.

4. Aliran dana

Aliran dana adalah perpindahan dana yang disebabkan oleh kegiatan penghimpunan dan penggunaan dana melalui pos-pos tertentu yang digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan Jl. Kapten Maulana Lubis No. 2 Medan 20112. Lokasi ini dipilih karena merupakan sumber data maupun informasi yang dibutuhkan. Adapun pelaksanaan penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan November sampai Februari 2018. Untuk lebih jelas tentang rincian waktu penelitian dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 3.1
Rincian Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	Bulan/Minggu																	
		November				Desember				Januari				Februari					
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4		
1	Pengajuan Judul	■																	
2	Persetujuan Judul		■																
3	Penulisan Proposal			■	■	■	■												
4	Bimbingan Proposal							■	■										
5	Seminar Proposal									■									
6	Penulisan Skripsi																		
7	Bimbingan Skripsi																		
8	ACC Skripsi																		
9	Sidang Meja Hijau																		

D. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh dari Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan. Jenis Data yang digunakan dalam bentuk:

- Data keuangan BKD.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh informasi dan data yang dikelola dalam penelitian ini, maka pengumpulan data dilakukan dengan cara, yaitu dokumentasi yang merupakan suatu pengumpulan data dengan menggunakan dokumentasi dari Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan. Dokumen yang digunakan adalah dokumen tentang realisasi dan anggaran keuangan.

F. Teknik Analisis Data

Adapun teknik analisis data adalah dengan menggunakan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data

Data dikumpulkan berdasarkan kebutuhan. Data yang dikumpulkan adalah data mengenai data keuangan dari tahun 2012 s/d 2016.

2. Menyortir atau menyeleksi data

Seleksi data dilakukan untuk memilah-milah data yang diperlukan. Bila data tidak perlu, maka data tersebut akan didiskualifikasi.

3. Membuat analisis

Selanjutnya dilakukan analisis dengan membahas anggaran keuangan dan realisasi.

4. Membuat kesimpulan

Kesimpulan adalah hasil akhir dari penelitian.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat Instansi

Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan yang secara singkat disebut BKD dan PSDM Kota Medan adalah badan pelaksanaan teknis di bidang kepegawaian di lingkungan Pemerintah Kota Medan yang bertanggung jawab kepada Walikota yang beralamat di Jl. Kapten Maulana Lubis No. 2 Medan, Kode Pos - 20112.

Dengan terbitnya undang-undang No.30 Tahun 2004 perubahan atas Undang-Undang No.22 Tahun 1990 tentang Pemerintahan Daerah, dalam arti daerah diberikan kewenangan mengurus dan mengatur semua urusan Pemenrintahan di luar yang menjadi urusan pemerintah yang di tetapkan dalam Undang-undang ini.

Dalam penjelasan undang-undang No.32 Tahun 2004, dijelaskan bahwa sejalan dengan kebijakan desentralisasi dalam penyelenggaraan pemerintahan, maka ada sebagian kewenangan di bidang kepegawaian untuk diserahkan kepada daerah yang dikelola dalam sistem kepegawaian.

a. Kegiatan Operasional Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan

Adapun kegiatan operasional Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan adalah sebagai berikut:

- a. Mempersiapkan dan menyelesaikan administrasi kenaikan pangkat secara priodik.

- b. Mempersiapkan dan menyelesaikan administrasi mutasi jabatan struktural, jabatan fungsional dan administrasi perpindahan Pegawai serta mutasi lainnya.
- c. pemanfaatan rak-rak File untuk penyimpanan data base kepegawaian secara manual
- d. Mempersiapkan dan menyelesaikan administrasi kedudukan hukum Bagi Pegawai Negeri Sipil.
- e. Mempersiapkan dan penyelesaian administrasi usul pemberhentian PNS dengan hak pensiun/purnabhakti.
- f. Peningkatan kesejahteraan Pegawai Negeri Sipil lingkup Badan Kepegawaian Daerah.
- g. Pemberdayaan computer perangkat keras/lunak khusus untuk Sistem Informasi Manajemen Kepegawaian (SIMPEG) berbasis internet.
- h. Pengadaan sarana dan prasarana (Meja, Kursi, lemari arsip dan komputer serta mesin ketik) untuk kegiatan-kegiatan pendukung operasional dalam rangka pelayanan manajemen pengelolaan administrasi kepegawaian.
- i. Penyusunan daftar nominatif Pegawai Negeri Sipil dan Daftar Urut Kepangkatan (DUK).
- j. Pelaksanaan Pengembangan SDM melalui Diklat bidang kepegawaian lingkup BKD.
- k. Pelaksanaan Diklat Teknis Tugas dan Fungsi bagi PNS Daerah lingkup Pemerintah.
- l. Biaya peserta Diklat PIM II.
- m. Rekrutmen Pengadaan Calon Pegawai Negeri Sipil.
- n. Diklat Prajabatan Golongan I dan II.

- o. Diklat Prajabatan Golongan III.
- p. Biaya Study SI (Sarjana) dan Ikatan Dinas.
- q. Biaya Study S2 (Magister) dan Dokter Spesialis
- r. Biaya rekrutmen dan seleksi Calon Paraja STPDN / STKS.
- s. Biaya Penyusunan, RENJA, LAKIP, RKA/DPA BKD

Visi dan Misi Badan Kepegawaian Daerah dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kota Medan

Visi dan Misi merupakan suatu pandangan ke depan yang telah di konsepskan secara bersama. **Visi Badan Kepegawaian Daerah dan PSDM** adalah sebagai berikut: **“Aparatur Pemerintah Provinsi Sumatera Utara yang Profesional, Bermain, Bersih dan Berwibawa”**.

Misi Badan Kepegawaian Daerah dan PSDM adalah sebagai berikut:

- a. “Meningkatkan Kualitas dan Profesionalisme sumber daya manusia aparatur”
- b. Mewujudkan Pembinaan dan kesejahteraan pegawai
- c. “Meningkatkan Kualitas Pelayanan Administrasi Kepegawaian”

b. Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas

1. Struktur Organisasi BKD dan PSDM

Struktur organisasi diperlukan untuk membedakan batas-batas wewenang dan tanggung jawab secara sistematis yang menunjukkn adanya hubungan/keterkaitan antara setiap bagia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Melalui struktur organisasi yang baik, pengatur pelaksanaan dapat diterapkan. Sehingga efisiensi dan efektivitas kerja dapat diwujudkan melalui

kerja sama dengan koordinasi yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

2. Hasil Penelitian

Adapun realisasi anggaran dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.1
Realisasi Anggaran pada Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota
Medan Tahun 2012-2016

Uraian	Tahun				
	2012	2013	2014	2015	2016
Belanja	3.936.350.804	5.623.358.291	8.033.368.987	9.257.476.379	11.460.600.847
Belanja Operasi	4.164.293.236	5.552.390.981	7.820.268.987	8.986.176.379	11.115.972.847
Belanja Pegawai	2.291.969.194	3.183.290.547	4.301.743.982	5.453.932.517	6.207.605.958
Belanja Barang Dan Jasa	1.823.651.510	2.498.152.754	3.518.525.005	3.532.243.862	4.908.366.899
Belanja Modal	195.000.000	205.700.000	213.100.000	271.300.000	3.44.628.000
Belanja Modal Peralatan dan Mesin	195.000.000	205.700.000	213.100.000	271.300.000	3.44.628.000
Surplus/Defisit	(3.936.350.804)	(5.623.358.291)	(8.033.368.987)	(9.257.476.379)	(11.460.600.847)

Dari hasil penelitian dapat dilihat bahwa belanja pada realisasi anggaran Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan Tahun 2012-2016 mengalami peningkatan setiap tahunnya. Pada tahun 2012 belanja sebesar 3.936.350.804, pada tahun 2013 sebesar 5.623.358.291 pada tahun 2014 sebesar 8.033.368.987 pada tahun 2015 sebesar 9.257.476.379 pada tahun 2016 sebesar 11.460.600.847.

Pada tahun 2013 belanja operasi sebesar 4.164.293.236, pada tahun 2013 sebesar 5.552.390.981 pada tahun 2014 sebesar 7.820.268.987 pada tahun 2015 sebesar 8.986.176.379 pada tahun 2016 sebesar 11.115.972.847.

Pada tahun 2014 belanja pegawai sebesar 2.291.969.194, pada tahun 2013 sebesar 3.183.290.547 pada tahun 2014 sebesar 7.820.268.987 pada tahun 2015 sebesar 5.453.932.517 pada tahun 2016 sebesar 6.207.605.958.

Pada tahun 2014 belanja barang dan jasa sebesar 1.823.651.510, pada tahun 2013 sebesar 2.498.152.754 pada tahun 2014 sebesar 3.518.525.005 pada tahun 2015 sebesar 3.532.243.862 pada tahun 2016 sebesar 4.908.366.899

Pada tahun 2014 belanja modal sebesar 195.000.000, pada tahun 2013 sebesar 205.700.000 pada tahun 2014 sebesar 213.100.000 pada tahun 2015 sebesar 271.300.000 pada tahun 2016 sebesar 3.44.628.000.

Pada tahun 2014 belanja modal peralatan dan mesin sebesar 195.000.000, pada tahun 2013 sebesar 205.700.000 pada tahun 2014 sebesar 213.100.000 pada tahun 2015 sebesar 271.300.000 pada tahun 2016 sebesar 3.44.628.000.

Pada tahun 2014 Surplus/Defisit sebesar (3.936.350.804), pada tahun 2013 sebesar (5.623.358.291) pada tahun 2014 sebesar (8.033.368.987) pada tahun 2015 sebesar (9.257.476.379) pada tahun 2016 sebesar (11.460.600.847).

B. Analisis Kinerja Anggaran Keuangan Dan Realisasi Pada Badan

Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan

Kinerja anggaran keuangan dan realisasi pada Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan menunjukkan kemampuan Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan dalam menyusun anggaran yang diperlukan. Adapun anggaran keuangan Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan pada tahun 2012 s/d 2016 dapat dilihat pada tabel berikut:

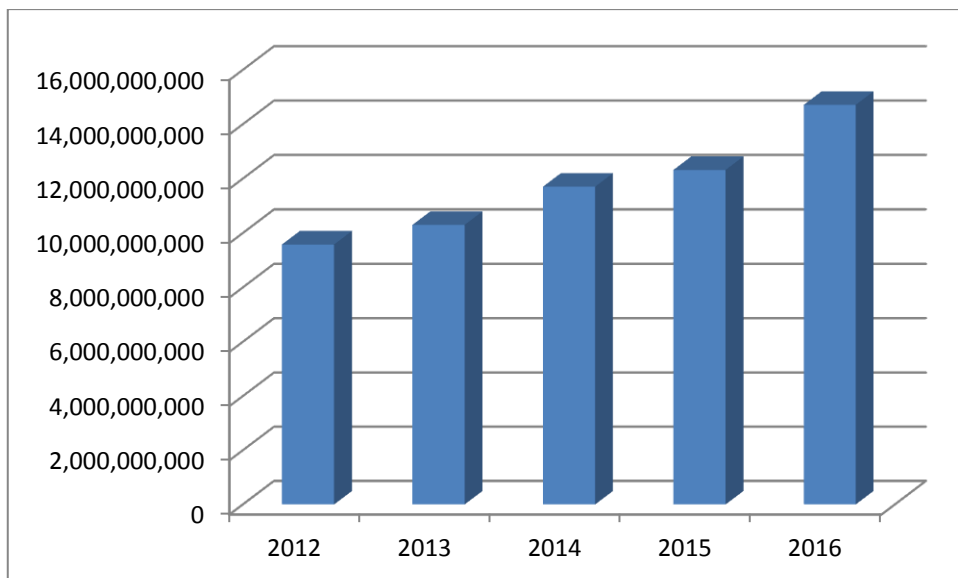
Tabel IV.2

Anggaran Keuangan Tahun 2012 s/d 2016

No.	Tahun	Anggaran	Persentase Kenaikan	Realisasi	Persentase Kenaikan
1	2012	9.577.332.956	-	5.735.825.457	-
2	2013	10.298.207.480	7,53%	6.828.363.639	19,05%
3	2014	11.702.508.500	13,64%	8.033.368.987	17,65%
4	2015	12.318.430.000	5,26%	9.257.476.379	15,24%
5	2016	14.710.921.000	19,42%	11.460.600.847	23,80%

Dari data di atas dapat dilihat bahwa persentase kenaikan anggaran memiliki titik terendah pada tahun 2015 yaitu sebesar 15,24%. Sedangkan persentase kenaikan realisasi mengalami titik terendah pada tahun 2015 yaitu sebesar 5,26%. Ini menunjukkan bahwa persentase anggaran dan realisasi mengalami penurunan pada tahun-tahun terakhir.

Adapun perkembangan kinerja anggaran dapat dilihat pada gambar berikut:

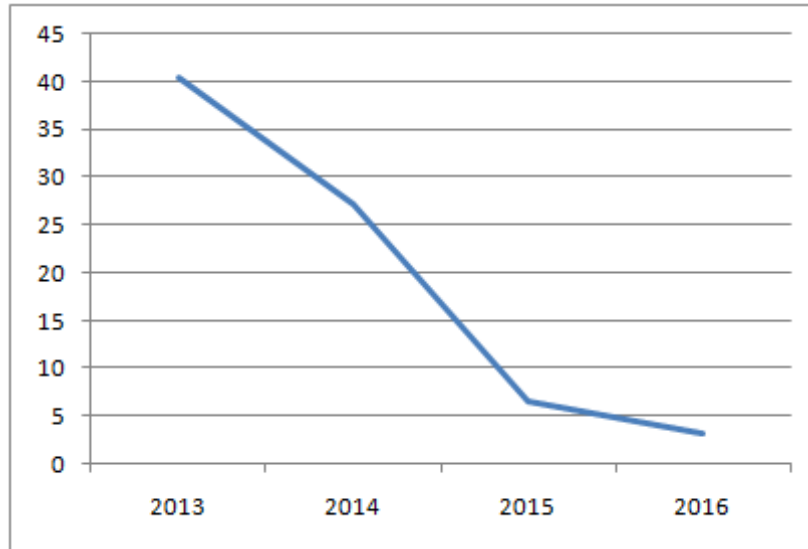


Gambar IV.1
Grafik Perkembangan Kinerja Anggaran

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa perkembangan kinerja anggaran mengalami hasil yang cukup positif. Dari grafik menunjukkan bahwa kenaikan anggaran cukup signifikan.

d. Rasio Pertumbuhan

Rasio pertumbuhan (*growth ratio*) mengukur seberapa besar kemampuan Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya. Dengan mengetahui pertumbuhan masing-masing komponen sumber pendapatan dan pengeluaran, maka dapat dilakukan evaluasi terhadap potensi-potensi daerah yang perlu mendapat perhatian. Semakin tinggi persentase pertumbuhan setiap komponen pendapatan dan pengeluaran, maka semakin besar kemampuan Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang dicapai dari setiap periode. Rasio pertumbuhan kinerja keuangan Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan dapat dihitung sebagai berikut:



Dari grafik di atas dapat dilihat bahwa pada tahun 2013 rasio pertumbuhan mengalami titik tertinggi. Kemudian pada tahun 2014 rasio pertumbuhan mengalami penurunan yang cukup tinggi. Selanjutnya pada tahun 2015 rasio pertumbuhan mengalami penurunan yang cukup besar. Titik terendah dicapai pada tahun 2016. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa telah terjadi penurunan dari tahun ke tahun.

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja anggaran diperlukan untuk membiayai kegiatan operasional suatu instansi. Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan sebagai instansi pemerintah dalam kegiatan operasional hariannya membutuhkan realisasi anggaran untuk menunjang kinerja mereka.

Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan di dalam menetapkan jumlah anggaran memperhatikan kebutuhan yang harus dipenuhi di dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Pencapaian realisasi anggaran terjadi karena adanya kebutuhan yang harus dipenuhi oleh Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan. Meningkatnya jumlah realisasi menunjukkan adanya kemajuan yang berarti di dalam menetapkan anggaran sehingga keadaan seperti

ini harus tetap dipertahankan.

Pada dasarnya, kemandirian keuangan daerah (otonomi fiskal) menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam membiayai sendiri kegiatan pemerintah, pembangunan dan pelayanan kepada masyarakat yang telah membayar pajak dan retribusi sebagai sumber pendapatan yang diperlukan daerah. Kemandirian keuangan daerah ditunjukkan oleh besar kecilnya pendapatan asli daerah dibandingkan dengan pendapatan daerah yang berasal dari sumber yang lain, misalnya bantuan pemerintah pusat ataupun dari pinjaman. Rasio kemandirian menggambarkan ketergantungan daerah terhadap sumber dana eksternal. Semakin tinggi rasio kemandirian mengandung arti bahwa tingkat ketergantungan daerah terhadap bantuan pihak eksternal (terutama pemerintah pusat dan propinsi) semakin rendah, dan demikian juga sebaliknya. Rasio kemandirian juga menggambarkan tinggkat partisipasi masyarakat dalam pembayar pajak dan retribusi daerah yang merupakan komponen utama pendapatan asli daerah. Semakin tinggi masyarakat membayar pajak dan retribusi daerah akan menggambarkan tinggkat kesejahteraan masyarakat yang semakin tinggi.

Kemampuan daerah dalam menjalankan tugas dikategorikan efektif apabila yang dicapai mencapai minimal sebesar 1 (satu) atau 100 persen. Namun demikian semakin tinggi rasio efektifitas, menggambarkan kemampuan daerah yang semakin baik.

Hasil yang dicapai selama ini menunjukkan kinerja yang positif bagi Sumatera Utara dalam merealisasikan Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan yang telah ditargetkan. Kemampuan Sumatera Utara dalam meraup Badan

Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan yang telah ditargetkan menandakan di Sumatera Utara masih memiliki banyak sumber Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan yang apabila bisa dioptimalkan dengan baik dapat membantu tugas-tugas pemerintahan dan pembangunan di Sumatera Utara.

Efisiensi adalah tingkat perbandingan antara masukan (*input*) dengan hasil (*output*) yang dicerminkan dalam rasio atau perbandingan diantara keduanya. Jika output lebih besar dari input maka dapat dikatakan efisien dan sebaliknya jika input lebih besar dari output maka dikatakan tidak efisien. Jadi tinggi rendahnya efisien ditentukan oleh besar kecilnya rasio yang dihasilkan. Rasio Efisiensi Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan, dalam merealisasikan Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan tentunya dikeluarkan biaya-biaya, hal ini akan menggambarkan kinerja pemerintah dalam melakukan pemungutan pendapatan yang diimbangi dengan biaya yang memenuhi batas kewajaran.

Halim (2007), rasio pertumbuhan adalah untuk mengetahui komponen-komponen (Pendapatan, Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan, Belanja, Belanja Rutin dan sebagainya) mana yang perlu mendapatkan perhatian sebaiknya melihat terlebih dahulu pertumbuhan komponen-komponen tersebut. Selain ini rasio pertumbuhan ini akan menunjukkan kemampuan pemerintah daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilan yang telah dicapai dari periode ke periode berikutnya. Sebaiknya pertumbuhan ini dinyatakan dalam bentuk persentase

Peran serta pemerintah sangatlah penting dalam sebuah pertumbuhan daerahnya terutama pertumbuhan Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan, sebab pemerintah daerah yang memiliki hak untuk membuat peraturan

hal apa saja yang bisa menjadi pajak daerah dalam sebuah peraturan daerah serta izin dari pemerintah daerah untuk memberikan kesempatan bagi perusahaan yang ingin berinvestasi di Sumatera Utara untuk dapat menambah sumber Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan.

Rasio pertumbuhan dimaksudkan untuk mengukur seberapa besar kemampuan pemerintah daerah dalam mempertahankan dan meningkatkan keberhasilannya yang dicapai dari periode ke periode berikutnya. Rasio pertumbuhan dikatakan baik, jika setiap tahunnya mengalami pertumbuhan positif atau mengalami peningkatan menurut Halim (2010).

Dapat ditambahkan bahwa mengapa realisasi pendapatan 2014 dan 2015 tidak mencapai anggaran ini disebabkan karena adanya penghematan. Pada tahun-tahun tersebut pembiayaan ditekan demi mencegah meningkatnya uang yang keluar.

Sedangkan penyebab terjadinya penurunan realisasi pada tahun 2014 karena pada tahun-tahun belakangan ini pengeluaran diperketat dengan adanya pengawasan yang dilakukan oleh tim audit keuangan. Ini menyebabkan pada tahun 2014 realisasi menurun secara signifikan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisa penelitian dari perhitungan rasio kemandirian, rasio efektifitas, rasio efisiensi dan rasio pertumbuhan keuangan Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perkembangan kinerja anggaran mengalami hasil yang cukup positif. Akan tetapi pada tahun 2016 kinerja anggaran mengalami penurunan. Ini menunjukkan bahwa pada tahun 2016 kinerja anggaran belum mencapai hasil yang memuaskan. Ini disebabkan anggaran belum mampu diserap dengan baik sehingga tidak semua anggaran digunakan oleh Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja anggaran diperlukan untuk membiayai kegiatan operasional suatu instansi. Badan Kepegawaian Daerah Dan SDM Kota Medan sebagai instansi pemerintah dalam kegiatan operasional hariannya membutuhkan realisasi anggaran untuk menunjang kinerja mereka.

B. Saran

1. Sebaiknya BKD memperhatikan kinerja anggaran keuangan dengan cara melakukan penghematan.
2. BKD diharapkan agar terus dapat memiliki kerjasama yang baik antara staf keuangan agar semakin baiknya penggunaan uang tersebut untuk kebutuhan

pembangunan dengan meminimalisirkan biaya pungutan. Semakin kecil persentase upah pungut menandakan kinerja yang semakin baik pula.

3. Pemerintah Daerah Sumatera Utara harus dapat meningkatkan lagi Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan yang didapat seperti dengan mencari lagi sumber-sumber Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan baru yang belum terjamah selama ini seperti dengan memberikan izin kepada perusahaan-perusahaan yang akan berinvestasi di Sumatera Utara sehingga dapat menjadi pendapatan sekaligus keuntungan bagi Sumatera Utara apabila ada perusahaan asing yang berinvestasi di daerah tersebut, sehingga diharapkan Badan Kepegawaian Daerah dan SDM Kota Medan tersebut dapat terus tumbuh setiap tahunnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2014. *Sumatera Utara dalam Angka*. Medan: Badan Pusat Statistik Sumatera Utara.
- Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 25 Tahun 2010 tentang Penghitungan Dasar PAD dan BBNKB. 2010. Jakarta: Departemen Dalam Negeri.
- Mahmudi, 2010, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: UII Press.
- Mahmudi, 2007, *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mardiasmo. 2006. *Perpajakan Edisi Revisi*. Yogyakarta: ANDI.
- Peraturan Menteri Dalam Negeri No. 2 Tahun 2006 Tentang Perhitungan Dasar.
- Peraturan Pemerintah No. 25 Tahun 2000 Tentang Kewenangan Pemerintah Pusat dan Kewenangan Pemerintah Provinsi Sebagai Daerah Otonom. Jakarta: Departemen Dalam Negeri
- Peraturan Pemerintah No. 65 Tahun 2001 Tentang Pajak Daerah. Jakarta: Departemen Dalam Negeri
- Sekaran, Uma. 2010. *Metodologi Penelitian untuk Bisnis*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siahaan, Marihot Pahala 2006. *Pajak Daerah dan Retribusi Daerah*. Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Suwarno, A. Endro dan Suhartiningsih. 2008. *Efektivitas Evaluasi Potensi Pajak Daerah sebagai Sumber Pendapatan Asli Daerah*. Jurnal Akuntansi dan Keuangan. Volume 7, Nomor 2, September 2008, hlm. 162-173.
- Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 Tentang Pemerintahan Daerah. 2004. Jakarta: Departemen Dalam Negeri.
- Undang-Undang Nomor 33 Tahun 2004 tentang Perimbangan Keuangan Antara Pusat dan Daerah 2000. Jakarta: Departemen Keuangan
- Undang-Undang Nomor 34 tahun 2000 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi Daerah. 2000. Jakarta: Departemen Keuangan.
- Waluyo, B. dan Ilyas, Wirawan. 2005. *Perpajakan Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat.

