



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Kemajuan dan perkembangan teknologi membawa dampak positif yang sangat besar terhadap perkembangan perusahaan untuk menghasilkan produk yang beragam. Hal ini menyebabkan terjadinya persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha terutama bagi perusahaan-perusahaan yang menghasilkan dan mendistribusikan produk yang sejenis. Dengan adanya persaingan tersebut, maka perusahaan harus mengatur dan mengelola sumber keuangan yang dimilikinya secara cermat agar perusahaan dapat mempertahankan eksistensi dan kontinuitas usahanya. Salah satu bentuknya adalah perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya suatu perencanaan, maka kegiatan-kegiatan seluruh bagian dalam perusahaan akan saling menunjang dan bahu-membahu secara bersama menuju sasaran yang telah ditetapkan. Hasil yang diperoleh pada proses perencanaan akan menjadi dasar untuk melakukan fungsi pengendalian. Proses pengendalian dapat berfokus pada peristiwa-peristiwa sebelum, selama, atau setelah sebuah proses.

Pengendalian yang efektif membutuhkan perangkat atau wadah informasi guna mengkomunikasikan hasil perencanaan pada seluruh tingkatan manajemen. Perangkat atau wadah tersebut dinamakan anggaran (*budget*). Anggaran adalah alat akuntansi yang umum digunakan perusahaan untuk merencanakan dan mengawasi hal-hal yang harus dilakukan untuk memuaskan pelanggan dan memperoleh sukses di pasar. Anggaran memberikan ukuran atas hasil-hasil keuangan yang diharapkan perusahaan dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Dengan membuat rencana untuk masa depan, manajer belajar mengantisipasi masalah-masalah yang potensial

terjadi dan cara menghindarinya. Daripada harus menghadapi masalah di kemudian hari, manajer lebih baik memfokuskan pikirannya untuk mencari peluang-peluang yang tersedia saat ini.

Anggaran adalah (a) pernyataan kuantitatif suatu rencana kegiatan yang dibuat manajemen untuk suatu periode tertentu dan (b) alat yang membantu mengkoordinasikan hal-hal yang perlu dilakukan guna mengimplementasikan rencana tersebut (Horngren et al., 2012:206). Menurut Guan et al. (2009:250), anggaran adalah pernyataan kuantitatif dari perencanaan, yang dinyatakan dalam ukuran fisik, keuangan, ataupun keduanya. Anggaran dalam sebuah perusahaan mencerminkan pernyataan kuantitatif bagaimana mengalokasikan sumber daya keuangan ke dalam setiap bagian dalam perusahaan, setiap departemen atau divisi, berdasarkan aktivitas yang terencana dan tujuan jangka pendek dari perusahaan tersebut (Atkinson et al., 2007:445). Saat digunakan dalam perencanaan, anggaran adalah sebuah metode untuk menerjemahkan *goal* dan strategi perusahaan ke dalam bentuk operasional.

Sebelum menyusun anggaran, perusahaan perlu mengembangkan perencanaan strategis. Perencanaan strategis mengidentifikasi strategi untuk aktivitas-aktivitas dan kegiatan operasional di masa mendatang, biasanya untuk 5 tahun. Perusahaan dapat menerjemahkan keseluruhan strategi ke dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Tujuan tersebut menjadi dasar dari penyusunan anggaran. Harus ada hubungan yang erat antara anggaran dengan perencanaan strategis. Hubungan ini membantu manajer untuk memastikan bahwa semua perhatian tidak hanya terfokus pada jangka pendek (Hansen dan Mowen, 2007:317).

Suatu anggaran dapat mencakup aspek keuangan dan non-keuangan dari sebuah rencana, dan dipergunakan sebagai sebuah cetak biru untuk diikuti perusahaan pada periode mendatang (Blocher, Chen, Lin, 2000:350). Anggaran yang mencakup aspek-aspek keuangan mengukur ekspektasi manajemen yang berkaitan dengan pendapatan, arus kas, dan posisi keuangan. Sebagaimana laporan keuangan disusun untuk periode-periode

yang lalu, laporan keuangan juga dapat disusun untuk periode-periode mendatang, sebagai contoh anggaran laba rugi, anggaran arus kas, dan anggaran neraca. Anggaran-anggaran keuangan ini bisa jadi didasari oleh anggaran-anggaran non-keuangan seperti unit-unit yang diproduksi dan dijual, jumlah karyawan, dan jumlah produk baru yang diluncurkan di pasar.

Menurut Horngren et al. (2012:207), perusahaan-perusahaan dengan manajemen yang baik mengikuti suatu langkah-langkah menyerupai siklus dalam menyiapkan anggaran, yaitu:

1. Merencanakan kinerja perusahaan secara keseluruhan, juga merencanakan kinerja dari sub-unitnya (seperti departemen-departemen dan divisi-divisi). Manajemen pada seluruh level setuju pada hal-hal yang diekspektasi;
2. Menyediakan kerangka referensi berupa ekspektasi khusus yang bisa dibandingkan dengan hasil aktual;
3. Menginvestigasi penyebab perbedaan antara hasil aktual dan rencana yang telah dibuat. Jika perlu, melakukan tindakan korektif sesudahnya;
4. Merencanakan kembali, dengan memperhatikan umpan balik dan kondisi-kondisi yang berubah.

Secara umum, tujuan disusunnya suatu anggaran adalah agar kebutuhan jangka pendek yang tercantum dalam anggaran dapat terpenuhi. Anggaran akan menuntun agar pencapaian tujuan jangka pendek tetap konsisten sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan. Menurut Supriyono (2009:345), tujuan disusunnya suatu anggaran antara lain:

1. Mengkoordinasikan semua faktor produksi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara umum.
2. Sebagai suatu alat untuk mengestimasi semua estimasi yang mendasari disusunnya suatu anggaran sebagai titik pangkal disusunnya suatu kebijaksanaan keuangan di masa yang akan datang.
3. Sebagai alat untuk melakukan penilaian prestasi, sehingga membangkitkan motivasi para pelaksananya agar dapat mengoreksi kekurangan yang terjadi.

4. Sebagai alat komunikasi semua fungsi dalam perusahaan sehingga kebijaksanaan dan metode yang dipilih dapat dimengerti dan didukung oleh semua bagian, untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Anggaran biasanya memiliki periode waktu yang telah ditetapkan, misalnya satu bulan, satu kuartal, satu tahun, dan lain-lain. Periode-periode tersebut bisa dipecah lagi ke dalam subperiode. Periode anggaran yang paling sering digunakan adalah satu tahun. Data anggaran untuk satu tahun biasanya direvisi begitu tahun tersebut telah berlalu. Anggaran harus memungkinkan untuk dilakukan revisi dari waktu ke waktu karena perubahan kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, serta faktor-faktor eksternal lainnya.

Untuk dapat melakukan penaksiran secara lebih akurat, perlu diperhatikan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran. Menurut Munandar (2002:11), faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran terbagi menjadi dua, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal merupakan data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Penjualan tahun-tahun yang lalu.
2. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual; syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi, dsb.
3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif).
5. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.

Faktor eksternal merupakan data, informasi, dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Keadaan persaingan.
2. Tingkat pertumbuhan penduduk.
3. Tingkat penghasilan masyarakat.
4. Berbagai kebijakan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.

5. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional serta kemajuan teknologi.

Anggaran merupakan bagian penting dalam sistem pengendalian manajemen. Jika dikelola dengan baik, sebuah anggaran akan bermanfaat untuk mendorong perencanaan strategis dan pengimplementasian perencanaan tersebut, menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja, memotivasi para manajer dan karyawan untuk bekerja lebih keras demi mencapai target, serta meningkatkan koordinasi dan komunikasi di antara berbagai subunit dalam perusahaan. Anggaran akan sangat bermanfaat bila menjadi bagian dari analisis strategi perusahaan. Strategi menentukan cara organisasi menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya dengan peluang-peluang di pasar guna mencapai tujuannya. Anggaran dapat menimbulkan perubahan-perubahan dalam rencana dan strategi. Anggaran memberikan umpan balik kepada manajer mengenai kemungkinan pengaruh dari rencana dan strategi, dan terkadang umpan balik tersebut memberi isyarat kepada manajer bahwa mereka perlu merevisi rencana-rencana maupun strategi-strateginya.

Walaupun terdapat manfaat yang diperoleh dengan penyusunan anggaran, tetapi anggaran juga memiliki keterbatasan-keterbatasan (Supriyono, 2009:345):

1. Anggaran didasarkan pada estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang. Ketepatan dari estimasi sangat tergantung kepada pengalaman dan kemampuan dari estimator atau proyektor. Ketidaktepatan anggaran mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat tercapai.
2. Angka-angka yang dipergunakan dalam anggaran hanya bersifat taksiran dan tidak mutlak, sehingga semua yang tercantum dalam anggaran itu belum tentu terjadi.
3. Anggaran harus selalu disesuaikan dengan perubahan kondisi dan asumsi (misalnya laju inflasi atau kebijakan pemerintah di bidang ekonomi).

4. Anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunan anggaran mengharuskan adanya revisi anggaran agar anggaran tersebut dapat digunakan sebagai alat pengendalian.
5. Anggaran dapat dipakai sebagai pengendali biaya hanya apabila semua pihak, terutama manajer-manajer perusahaan, secara terus menerus secara terkoordinir berusaha dan bertanggungjawab atas tercapainya tujuan yang telah ditentukan di dalam anggaran. Semua pihak di dalam perusahaan perlu menyadari bahwa anggaran adalah alat untuk mengendalikan biaya, akan tetapi tidak dapat menggantikan fungsi manajemen dan “*judgement*” manajemen masih diperlukan atas dasar pengetahuan dan pengalamannya.

Untuk menunjang kegiatan operasionalnya, perusahaan harus memiliki *fixed asset*. *Fixed asset* adalah aktiva yang dimiliki perusahaan yang digunakan untuk kegiatan produksi barang atau jasa, untuk disewakan, atau untuk tujuan administrasi; diharapkan untuk digunakan lebih dari satu periode akuntansi (Kieso et al., 2011:512). *Fixed asset* sering disebut juga dengan *property, plant, and equipment* atau *plant asset*. *Fixed asset* terdiri dari tanah, bangunan (kantor, pabrik, gudang), dan peralatan (mesin, *furniture*, *tools*). *Fixed asset* memiliki karakteristik sebagai berikut:

1. Digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan dan tidak untuk dijual kembali.
2. Memiliki jangka waktu yang panjang dan biasanya didepresiasi.
3. Memiliki wujud secara fisik.

Kebanyakan perusahaan menggunakan *historical cost* sebagai basis penilaian *fixed asset*, termasuk DBSI. *Historical cost* mengukur harga kas atau setara kas untuk memperoleh aktiva sampai aktiva tersebut dapat digunakan oleh perusahaan. Perusahaan mengakui *fixed asset* saat biaya dari aktiva tersebut dapat diukur secara handal dan memungkinkan perusahaan memperoleh manfaat ekonomis di masa mendatang (Kieso et al., 2011:512).

Di periode berjalan, perusahaan menilai *fixed asset* menggunakan *cost method* atau *fair value (revaluation) method*. Dengan *cost method* berarti perusahaan menilai *fixed asset* berdasarkan harga perolehan dikurangi dengan akumulasi depresiasi. Dengan *fair value method* berarti perusahaan menilai *fixed asset* berdasarkan harga pasar pada saat itu. Perusahaan dapat menggunakan satu metode untuk seluruh *fixed asset*-nya maupun metode berbeda untuk setiap *fixed asset*. Misalnya, menggunakan *cost method* untuk menilai tanah dan menggunakan *fair value method* untuk menilai peralatan. Kelebihan dari penggunaan *cost method* adalah tidak memerlukan biaya perusahaan penilai untuk menilai harga pasar dari *fixed asset*. Kelebihan dari penggunaan *fair value method* adalah biasanya menyebabkan nilai aktiva menjadi lebih tinggi, akan tetapi menyebabkan beban depresiasinya juga menjadi lebih tinggi sehingga berdampak pada *net income* yang lebih rendah.

Nilai dari *fixed asset* didepresiasi berdasarkan umur ekonomisnya. Depresiasi adalah proses akuntansi mengalokasikan biaya dari aktiva berwujud ke dalam bentuk *expense* secara sistematis dan rasional berdasarkan periode manfaat penggunaan yang diharapkan dari aktiva tersebut (Kieso et al., 2011:562). Nilai yang didepresiasi adalah harga perolehan dikurangi dengan nilai sisa dari aktiva tersebut. Ada beberapa metode yang digunakan untuk mendepresiasi *fixed asset* (Kieso, 2011:564):

1. *Activity method (units of use or production)*

Metode ini mengasumsikan bahwa depresiasi adalah fungsi kegunaan atau produktivitas, jadi tidak berdasarkan umur ekonomis. Misalnya menggunakan unit produksi atau jumlah jam kerja.

2. *Straight-line method*

Berdasarkan metode ini, aktiva tetap disusutkan dalam jumlah yang sama setiap tahunnya.

3. *Sum-of-the-years'-digits*

Metode ini menggunakan proporsi tahun dan berdampak pada penurunan beban depresiasi setiap tahunnya akibat proporsinya semakin kecil.

4. *Declining-balance method*



Rate yang digunakan dalam depresiasi (dalam bentuk persentase) sebesar dua kali dari metode garis lurus.

Metode depresiasi yang digunakan oleh DBSI adalah metode garis lurus. Cara perhitungan beban depresiasinya adalah sebagai berikut (Kieso, 2011:565):

$$\text{Depreciation expense} = \frac{\text{Cost} - \text{Residual value}}{\text{Estimated service life}}$$

## 1.2. Maksud dan Tujuan Kerja Magang

Maksud dan tujuan dari kerja magang ini antara lain:

1. Mahasiswa memahami cara pembuatan anggaran, seperti anggaran pengeluaran, anggaran karyawan, dan anggaran volume transaksi.
2. Mahasiswa memahami cara menghitung depresiasi dari *fixed asset* milik perusahaan.
3. Mahasiswa memahami cara menganalisis *direct billing*, *actual work-in/hour*, *overtime*, *workload*, dan transaksi dalam perusahaan perbankan.

## 1.3. Waktu dan Prosedur Pelaksanaan Kerja Magang

### 1.3.1. Waktu Pelaksanaan Kerja Magang

Kerja magang dilakukan pada tanggal 2 Juli 2012 hingga 28 September 2012 di PT Bank DBS Indonesia yang berlokasi di Oil Center Building 5<sup>th</sup> floor, Jalan M.H. Thamrin Kav. 55, Jakarta Pusat. Waktu kerjanya adalah hari Senin hingga Jumat pukul 08.00 – 17.00 WIB.

### 1.3.2. Prosedur Pelaksanaan Kerja Magang

Prosedur pelaksanaan kerja magang di PT Bank DBS Indonesia, terdiri dari 3 tahap, yaitu:

1. Tahap Pengajuan Surat Lamaran

Mengajukan permohonan dengan mengisi formulir pengajuan kerja magang sebagai acuan pembuatan Surat Pengantar Kerja

Magang yang ditujukan kepada PT Bank DBS Indonesia dan ditandatangani oleh Ketua Program Studi Akuntansi. Surat lamaran kerja, CV, serta Surat Pengantar Kerja Magang dikirim ke PT Bank DBS Indonesia melalui *e-mail* ke davidirawan@dbs.com. Tahap selanjutnya adalah wawancara dengan *staff* DBS. Setelah penerimaan kerja magang ini diputuskan, tahap selanjutnya adalah menandatangani kontrak kerja magang di kantor PT Delta Mandiri Amarta yang berlokasi di Senayan Trade Center. PT Delta Mandiri Amarta merupakan perusahaan *outsourcing* yang bekerja sama dengan PT Bank DBS Indonesia untuk mengurus karyawan magang. Sebagai jawaban atas Surat Pengantar Kerja Magang, maka pada tanggal yang bersamaan, PT Delta Mandiri Amarta memberikan keterangan konfirmasi permohonan magang yang berisi tentang penerimaan kerja magang secara resmi, dengan menuliskannya di bagian bawah Surat Pengantar Kerja Magang serta dibubuhi tanda tangan dan cap PT Delta Mandiri Amarta. Setelah memperoleh surat balasan, kemudian pihak universitas melalui Biro Administrasi Akademik dan Kemahasiswaan (BAAK) memberikan Kartu Kerja Magang, Formulir Kehadiran Kerja Magang, Formulir Realisasi Kerja Magang, dan Formulir Penilaian.

## 2. Tahap Pelaksanaan

Sebelum pelaksanaan kerja magang dimulai, diselenggarakan perkuliahan kerja magang yang dimaksudkan sebagai pembekalan. Pada perkuliahan ini, mahasiswa menerima pembekalan kerja magang dari BAAK, Bagian Pengembangan Karir, Bagian Psikologi, dan Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Multimedia Nusantara. Perkuliahan ini wajib dihadiri sebelum melakukan kerja magang. Perkuliahan pembekalan dilakukan sebanyak 3 pertemuan, yang terdiri dari:

- a. Pertemuan 1: sistem dan prosedur kerja magang, perilaku dan komunikasi mahasiswa dalam perusahaan.
- b. Pertemuan 2: struktur organisasi perusahaan, pengumpulan data (sistem dan prosedur administrasi, operasional perusahaan, sumber daya); analisis kelemahan dan keunggulan (sistem, prosedur, dan efektivitas administrasi serta operasional, efisiensi penggunaan sumber daya, pemasaran perusahaan, keuangan perusahaan).
- c. Pertemuan 3: cara penulisan laporan, ujian kerja magang, dan penilaian, cara presentasi dan tanya jawab.

Kerja magang dilaksanakan di bawah pembimbing lapangan, yakni Ibu Siti D.A. Kusumah selaku *Budget & MIS Officer* di PT Bank DBS Indonesia. Proses penyelesaian tugas yang diberikan oleh pembimbing lapangan dilakukan dengan cara individual dalam PT Bank DBS Indonesia. Semua pekerjaan yang diperoleh memiliki tenggat waktu yang harus dipenuhi. Pembimbing lapangan memantau dan menilai kualitas serta usaha kerja magang. Peraturan-peraturan yang berlaku di PT Bank DBS Indonesia juga harus ditaati selama melaksanakan kerja magang.

Laporan realisasi kerja magang setiap minggu ditujukan kepada dosen pembimbing melalui *e-mail*. Laporan ini berisi rincian pekerjaan, kendala yang dihadapi, serta solusi selama pelaksanaan kerja magang setiap hari selama satu minggu. Apabila terdapat kendala dalam pekerjaan yang terlalu sulit dan tidak dapat dipecahkan sendiri, mahasiswa diijinkan bertanya kepada dosen pembimbing magang.

### 3. Tahap Akhir

Pada akhir masa magang, pembimbing lapangan akan memberikan penilaian dalam Formulir Penilaian pelaksanaan kerja magang terkait dengan kinerja selama melaksanakan kerja

magang. Hasil penilaian ini disampaikan pembimbing lapangan kepada koordinator magang melalui mahasiswa yang bersangkutan dalam amplop tertutup. Formulir Realisasi Kerja Magang, Kartu Kerja Magang, dan Formulir Kehadiran ditandatangani oleh pembimbing lapangan. Formulir-formuir tersebut akan dilampirkan dalam laporan kerja magang.

Setelah kerja magang di PT Bank DBS Indonesia selesai, temuan serta aktivitas yang dijalankan selama kerja magang dituangkan dalam laporan kerja magang dengan bimbingan dari dosen pembimbing kerja magang. Laporan kerja magang disusun sesuai dengan standar format dan struktur laporan kerja magang Universitas Multimedia Nusantara. Dosen pembimbing memantau laporan *final* sebelum permohonan ujian kerja magang diajukan. Laporan kerja magang juga harus mendapat pengesahan dari dosen pembimbing dan diketahui oleh Ketua Program Studi. Kemudian Laporan Kerja Magang diserahkan kepada Pembimbing Lapangan kemudian mengisi dan menandatangani Formulir Penerimaan Laporan Magang.

Setelah laporan kerja magang selesai dibuat, maka mahasiswa akan mengajukan permohonan ujian kerja magang. Setelah melengkapi persyaratan ujian kerja magang, koordinator kerja magang menjadwalkan ujian kerja magang. Kemudian mahasiswa menghadiri ujian kerja magang dan mempertanggungjawabkan laporannya kepada penguji.