

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Dunia usaha sudah berkembang ke arah era perdagangan bebas yang membuat persaingan antar pelaku usaha semakin ketat. Persaingan dalam dunia usaha saat ini menuntut pelaku usaha untuk terus mengembangkan potensinya. Persaingan bisnis seperti ini tidak hanya dialami oleh industri-industri tertentu saja. Semua industri mengalami hal yang sama, termasuk bisnis jasa pengiriman barang atau ekspedisi.

Indriano dan Djakman (2016) berpendapat bahwa wilayah regional domestik di Asia Tenggara memiliki pengaruh pada pertumbuhan penyedia layanan logistik di Indonesia, termasuk layanan ekspedisi. Perbaikan infrastruktur dan pertumbuhan industri seperti pertambangan, minyak, gas, telekomunikasi dan ritel memengaruhi perkembangan industri logistik di Indonesia. Hal tersebut memperlihatkan bahwa peluang industri dalam usaha ini sangat menjanjikan, baik bagi pemain lama maupun pemain baru dalam industri ini.

Perusahaan dalam rangka meningkatkan pelayanan kepada pelanggannya, harus merespon kebutuhan pelanggan dengan cepat pada tingkat biaya yang optimum. Oleh karena itu, banyak perusahaan ekspedisi berkembang yang menawarkan berbagai kemudahan dengan tujuan membangun kepercayaan pelanggan. Salah satu caranya adalah dengan membiayai terlebih dahulu semua keperluan pengiriman hingga ke tempat tujuan dan mengirimkan tagihan kepada pelanggan setelahnya. Tawaran kemudahan ini membolehkan pelanggan

membayar tagihan setelah barang yang dikirim benar-benar sampai di tempat tujuan sehingga pelanggan lebih merasa aman ketika melakukan pembayaran. Disisi lain, tawaran kemudahan ini pun menuntut perusahaan untuk menyediakan modal yang tidak sedikit untuk membiayai operasional perusahaan ketika pelanggan memberikan pesanan pekerjaan.

Fenomena perkembangan industri jasa pengiriman barang yang semakin pesat dewasa ini dikarenakan permintaan konsumen yang semakin meningkat dalam jasa pengiriman barang menimbulkan bertambahnya perusahaan yang memasuki pasar jasa untuk dapat bersaing dan bertahan. Menurut Feriadi (2017) pertumbuhan jasa pengiriman akan meningkat lebih dari 15% disetiap tahunnya, hal ini dikarenakan kegiatan perdagangan dengan kanal elektronik atau lebih dikenal dengan *e-commerce* telah berkembang sangat pesat yang memberikan dampak positif terhadap industri jasa pengiriman barang atau logistik.

Perusahaan akan merencanakan dan mengendalikan hal-hal apa saja yang dianggap penting dalam proses pencapaian tujuan. Salah satu elemen penting perencanaan dan pengendalian perusahaan adalah anggaran, anggaran oleh banyak perusahaan diyakini dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Anggaran merupakan suatu rencana terperinci untuk di masa yang akan datang dan dinyatakan dalam ukuran kuantitatif. Kegiatan bidang ini sangat erat hubungannya, baik dalam tahap penyusunan hingga tahap pelaksanaan dan realisasi anggaran (Julita, 2015).

Menurut Saray dkk(2014) Anggaran merupakan perencanaan dari seluruh kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling

berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang seberapa besar tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya. Manajer juga menggunakan anggaran untuk melakukan penilaian kinerja manajer yang merupakan hasil akhir dari aktivitas perusahaan. Perusahaan perlu menyusun anggaran yang menyeluruh berhubungan dengan seluruh kegiatan operasional. Penyusunan anggaran yang baik akan mengarah kepada efektifitas dan efisiensi perusahaan yang digunakan dalam menilai prestasi atau kinerja kerja manajer perusahaan (Saray dkk, 2014)

Menurut Indriano dan Djakman (2016) Salah satu komponen anggaran biaya yang sering muncul dalam daftar anggaran biaya operasional perusahaan ekspedisi adalah berasal dari biaya pengiriman barang. Banyak faktor yang dapat menyebabkan besar atau kecilnya biaya pengiriman barang yang akan ditanggung oleh perusahaan ekspedisi. Dari sekian banyak faktor tersebut, yang paling dominan mempengaruhi adalah rute perjalanan yang ditempuh selama pengiriman barang berikut biaya jasa transportasi yang di gunakan perusahaan. Bagi pimpinan perusahaan logistik, anggaran biaya pengiriman merupakan sarana untuk keperluan rencana, koordinasi, pengawasan dan pengendalian biaya.

Pentingnya anggaran biaya pengiriman bagi perusahaan ini adalah untuk menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat sampai sesuai dengan yang

telah direncanakan. Sehingga biaya-biaya pengiriman yang dihasilkan akan seminimal mungkin, yang terdiri dari biaya bahan bakar, biaya tenaga kerja serta biaya lain-lain. Jika ketiga unsur yang diperlukan tersebut kurang baik maka akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas perusahaan.

Menurut Indriano dan Djakman (2016) Untuk mendapatkan gambaran biaya pengiriman dengan tepat, terlebih dahulu harus diketahui seberapa besar biaya yang diperlukan untuk melakukan pengiriman, sehingga perlu diperhitungkan biaya pengiriman yang baik dalam penggunaan dana dan unsur biaya yang akan digunakan dalam suatu pengiriman. Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat selisih yang material, maka selisih atau *variance* tersebut perlu di analisis lebih jauh. Dalam mewujudkan anggaran biaya pengiriman tersebut, diperlukan pengendalian.

Menurut Nafarin (Dalam Jaya, 2014) Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan perencanaan ini suatu kegiatan akan mempunyai suatu pedoman pelaksanaan kerja, agar perencanaan yang ditetapkan dapat tercapai, maka perusahaan perlu mengadakan pengendalian. Pengendalian adalah proses evaluasi kerja, dan jika perlu dilakukan perbaikan, maka harus sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan dan dengan pengendalian ini suatu perencanaan dapat dilihat apakah yang direncanakan tersebut dicapai atau tidak.

Anggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi

juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja dan motivasi (Katlsum dan Rohman 2013). Informasi anggaran membantu manajemen puncak untuk mengevaluasi kinerja dari manajer fungsional dan mendistribusikan penghargaan (*rewards*) dan hukuman (*punishments*). Dalam konteks ini, keberadaan anggaran menjadi penting sebagai bagian dari perancangan sistem organisasi untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial. Anggaran juga dapat digunakan sebagai evaluasi kinerja karena sistem penganggaran dapat mendorong atau menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Katlsum dan Rohman (2013) mengatakan terdapat beberapa karakteristik sistem penganggaran. Salah satu karakteristik anggaran adalah kejelasan sasaran anggaran, adanya sasaran anggaran yang jelas akan memudahkan individu untuk menyusun target-target anggaran. Selanjutnya, target-target anggaran yang disusun akan sesuai dengan sasaran yang ingin dicapai organisasi. maka, hal ini akan menurunkan perbedaan antara anggaran yang disusun dengan estimasi terbaik bagi organisasi. Menurut Hansen dan Mowen ( Dalam Julita 2015) Anggaran memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan, menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan, menyediakan standar evaluasi kinerja, memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik perlu diadakan pengendalian atas operasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka dibuatlah sebuah target anggaran atas sumber daya yang diperlukan di masa yang akan datang. Menurut Carter ( Dalam Julita 2015)“pengendalian adalah usaha sistematis

manajemen untuk mencapai tujuan”. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan atau aktifitas suatu perusahaan yang dinyatakan umumnya dalam satuan uang disuatu periode atau waktu tertentu.

Anggaran memiliki peran sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta evaluasi, oleh karena itu anggaran harus dibuat secermat dan seteliti mungkin untuk menghindari ketidakakuratan ketika direalisasikan. Salah satu anggaran terpenting dalam aktifitas perusahaan adalah penetapan anggaran biaya pengiriman yang memerlukan berbagai pertimbangan terintegrasi. Karena itu, penentuan biaya pengiriman perusahaan haruslah merupakan kebijakan yang benar-benar dipertimbangkan secara baik dan matang.

Pada kenyataannya seringkali anggaran yang telah dibuat pada proses perencanaan tidak sesuai atau berbeda ketika telah direalisasikannya. Perbedaan realisasi anggaran tersebut akan memberikan dampak-dampak terhadap banyak hal. Jika realisasi lebih besar dari anggarannya sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat disebut sebagai selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance* sedangkan jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai selisih menguntungkan atau *favorable variance* (Julita 2015).

Pentingnya anggaran dalam perusahaan untuk proses pencapaian tujuan maka diperlukan suatu penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran terdapat dua metode alternatif penyusunan anggaran yaitu secara komprehensif dan secara parsial. Secara komprehensif berarti perusahaan melakukan penyusunan anggaran dalam ruang lingkup yang menyeluruh, dimana jenis kegiatan yang dicakupnya

meliputi seluruh aktivitas perusahaan, baik bidang pemasaran, produksi, keuangan, dan administrasi umum. Sedangkan secara parsial adalah anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan. Dengan adanya dua alternatif dalam penyusunan anggaran (Putra, 2015).

Menurut Pangestu (2011) Proses penyusunan anggaran Secara garis besar terbagi menjadi dua yaitu dari atas ke bawah (top-down) dan dari bawah ke atas (bottom-up), dari atas ke bawah (Top-down) Merupakan proses penyusunan anggaran tanpa penentuan tujuan sebelumnya dan tidak berlandaskan teori yang jelas. Proses penyusunan anggaran dari atas ke bawah ini secara garis besar berupa pemberian sejumlah uang dari pihak atasan kepada para karyawannya agar menggunakan uang yang diberikan tersebut untuk menjalankan sebuah program. Sedangkan Dari bawah ke atas (Bottom-up) Merupakan proses penyusunan anggaran berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan anggaran ditentukan belakangan setelah tujuan selesai disusun. Proses penyusunan anggaran dari bawah ke atas merupakan komunikasi strategis antara tujuan dengan anggaran.

Kesalahan dalam penyusunan anggaran biaya pengiriman dapat mempengaruhi jumlah biaya yang akan dikeluarkan oleh perusahaan. Kedua kemungkinan tersebut dapat diatasi dengan melakukan perencanaan biaya pengiriman yang baik dan benar agar tidak menyimpang jauh dengan realisasinya di kemudian hari. Hal-hal seperti ini yang perlu dianalisis lebih jauh karena sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan dan pengendalian yang penting bagi

sebuah perusahaan. Oleh sebab itu pengendalian yang maksimal atas biaya pengiriman melalui suatu anggaran yang merupakan suatu acuan yang penting bagi pengendalian biaya di suatu perusahaan.

PT Dakota Buana Semesta adalah salah satu perusahaan swasta yang bergerak dibidang pengangkutan barang atau ekspedisi, di dalam sistem penganggarannya PT Dakota Buana Semesta menerapkan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian di setiap biaya-biaya yang dikeluarkannya terutama pada biaya pengiriman, pada penyusunan anggaran ini PT Dakota Buana Semesta berkomitmen untuk menerapkan fungsi anggaran semaksimal mungkin agar tidak terjadi penyimpangan dan menjadi alat evaluasi untuk lebih baik dalam setiap penerapannya, laporan realisasi anggaran biaya tahun 2017-2018 PT Dakota Buana Semesta Cabang Palembang dapat dilihat pada **tabel 1.1**.

**Tabel 1.1** Laporan Realisasi Anggaran Biaya Pengiriman 2017-2018

Bulan	2017			2018		
	Anggaran	Realisasi	Selisih	Anggaran	Realisasi	Selisih
Januari	15.131.000	14.809.400	321.600	20.042.975	19.462.975	580.000
Februari	15.750.000	16.032.155	(282.155)	17.000.000	17.260.000	(260.000)
Maret	14.500.000	14.363.345	136.655	19.000.000	19.285.000	(285.000)
April	15.250.000	15.328.800	(78.800)	32.500.000	32.395.000	105.000
Mei	16.050.000	16.145.200	(95.200)	35.500.000	35.617.805	(117.805)
Juni	13.100.000	13.102.100	(2.100)	13.900.000	13.900.000	0
Juli	16.000.000	15.790.000	210.000	32.550.000	32.562.195	(12.195)
Agustus	16.500.000	16.613.700	(113.700)	33.500.000	33.467.410	32.590
September	15.650.000	15.740.200	(90.200)	25.500.000	25.422.590	77.410
Oktober	15.500.000	15.451.500	48.500	32.850.000	32.923.805	(73.805)
November	16.950.000	16.964.600	(14.600)	24.150.000	24.176.195	(26.195)
Desember	17.000.000	16.997.025	2.975	27.350.000	27.370.000	(20.000)
Jumlah	187.381.000	187.338.025	42.975	313.842.975	313.842.975	0

Sumber data: PT. Dakota Buana Semesta Cabang Palembang

Tabel diatas menampilkan laporan realisasi anggaran biaya pengiriman pada tahun 2017, realisasi anggaran sebesar Rp. 187.381.000 anggaran yang telah di tentukan sebesar Rp. 187.338.025, setelah dianalisis secara keseluruhan realisasi dan anggaran biaya pengiriman pada tahun 2017, maka terjadi selisih biayamenguntungkan sebesar Rp. 42.975, sedangkan laporan realisasi anggaran biaya pengiriman pada tahun 2018, realisasi anggaran sebesar Rp. 313.842.975 anggaran yang telah di tentukan sebesar Rp. 313.842.975, setelah dianalisis secara keseluruhan realisasi dan anggaran biaya pengiriman, maka pada tahun 2018 maka tidak terjadi selisih biaya, dilihat dari tabel diatas laporan realisasi anggaran biaya pengiriman tahun 2017-2018 sudah sangat bagus, namun pada laporan realisasi anggaran biaya pengiriman perbulannya pada tahun 2017-2018 masih terlihat banyak selisih anggaran biaya pengiriman dan biaya pengiriman yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik mengambil judul: **"Analisis Anggaran Biaya Pengiriman Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Pengiriman pada PT. Dakota Buana Semesta Cabang Palembang"**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka perumusan masalah yang penulis ambil adalah

1. Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya pengirimankhususnya jalur darat pada PT Dakota Buana Semesta cabang Palembang telah cukup baik dan efektif?

2. Apakah anggaran biaya pengiriman telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya pengiriman khususnya jalur darat pada PT Dakota Buana Semesta Cabang Palembang?

### **1.3 Ruang Lingkup Pembahasan**

Penelitian ini penulis hanya membatasi pembahasan pada Penyusunan Anggaran Biaya Pengiriman Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Pengiriman jalur darat, khususnya laporan biaya pengiriman tahun 2017-2018 pada PT Dakota Buana Semesta Cabang Palembang.

### **1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1.4.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan dan batasan masalah diatas maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui efektivitas prosedur penyusunan anggaran biaya pengiriman pada PT Dakota Buana Semesta Cabang Palembang.
2. Untuk mengetahui apakah selama ini anggaran biaya pengiriman telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya pengiriman pada PT Dakota Buana Semesta.

#### **1.4.2 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Penulis

Untuk membandingkan antara teori yang didapat dibangku kuliah dengan kenyataan yang ada di perusahaan serta menambah pengetahuan dalam disiplin keilmuan khususnya tentang penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

## 2. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pemimpin perusahaan sebagai bahan masukan, saran, dan pertimbangan perusahaan dalam menyusun anggaran sebagai alat perencanaan, pengendalian dan evaluasi pada setiap biaya-biaya yang dikeluarkan.

## 3. Bagi Pihak Akademis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bahan pembandingan untuk penelitian lebih lanjut.