

## ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT FELIXINDO RUBBER BERKARYA

Susanto Salim<sup>1</sup> dan Raisa Frederika<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara  
Surel: susantos@fe.untar.ac.id

<sup>2</sup> Jurusan Akuntansi, Universitas Tarumanagara  
ssurel: Raisafrederika@gmail.com

### ABSTRACT

*PT Felixindo Rubber Berkarya is a family industrial company that produces a wide variety of rubber products for various types of industries. The problem at the time of the preliminary survey was that the company's planning activities and the allocation of funds needed were only carried out by the owner, employees did not know how much the sales target per year was, the budget was only owned by the finance department, the budget was only made simply, the budget could be used as a control tool, the budget is fixed, and the company uses an incremental budget. The solution offered is that companies can implement activity-based budgets. Activity-based budgets can reflect the real state of the company and can be used as a planning and control tool in the company, where the company must determine whether the budget has been achieved or not. Companies in preparing the budget must be flexible which is adapted to changing situations. The company should involve all sections in preparing the budget, thus the process of communication and coordination between sections can be improved and a sense of ownership arises so that the performance of each employee can also increase. Make sure that this activity-based budget implementation framework and process is very suitable to be applied to PT Felixindo Rubber Berkarya because the company will get many benefits if it implements an activity-based budget. Benefits that can be obtained by the company, among others, can reduce the problems that have arisen in the company, the emergence of a sense of belonging among employees, and employees can be more responsible and improve their performance. The mandatory output of this PKM activity is in the form of articles that will be presented in a scientific meeting, namely SENAPENMAS. In addition to the mandatory outputs, there are also additional outputs from this PKM activity in the form of publications in the mass media, namely articles that are planned to be published in PINTAR.*

**Keywords:** Activity-Based Budgeting, Planning, Control

### ABSTRAK

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

**Kata kunci:** Anggaran Berbasis Aktivitas, Perencanaan, Pengendalian

## 1. PENDAHULUAN

Organisasi mitra yang dijadikan objek penelitian pada proyek PKM ini adalah PT Felixindo Rubber Berkarya. Perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga yang berangkat dari sebuah toko yang menjual produk karet untuk kebutuhan industri. Seiring dengan perkembangan dan kemajuan penjualan di toko, maka Bapak Felix Widjaya mulai berpikir untuk membuat sebuah perusahaan dengan badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Dana awal yang digunakan untuk mendirikan perusahaan ini relatif tidak besar yaitu sekitar Rp 50.000.000 pada tahun 2000. Lahan yang dijadikan *workshop* perusahaan awalnya berada di daerah Kapuk Raya dengan luas sekitar 300 m<sup>2</sup>. Pada saat itu perusahaan membeli satu mesin produksi karet yang cukup sederhana dan masih manual untuk memulai usahanya ini dengan dibantu oleh karyawan yang kurang dari 10 personil.

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

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

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

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

Dengan adanya sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar, perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian keuangan yang lebih baik guna pengambilan keputusan di masa mendatang. Dengan adanya anggaran, perusahaan juga bisa merencanakan kegiatan jangka pendek yang meliputi penerimaan uang dan juga pembelanjaan atau pengeluaran-pengeluaran yang akan dilakukan di masa depan agar proses penerimaan dan pengeluaran uang tersebut dapat

digunakan secara efisien dan optimal. Selain itu dengan adanya anggaran, perusahaan dapat merencanakan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam ukuran keuangan, serta mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan. Menurut Blocher *et al.* (2019) anggaran mempunyai peran penting dalam perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan. Anggaran juga berguna untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi. Berdasarkan alasan di atas, perusahaan merasa perlu untuk mengimplementasikan suatu sistem dan prosedur anggaran yang baik dan benar agar perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian semua aktivitasnya dengan lebih baik, teratur, dan terkendali.

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

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

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

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

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

## 2. METODE PELAKSANAAN PKM

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

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

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

## 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

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

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



penyusunan anggaran ada beberapa hal yang perlu diperhatikan oleh para pelaksana anggaran yaitu:

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

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

2. Para karyawan tidak mengetahui mengenai berapa besar target penjualan perusahaan per tahun. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak pernah melibatkan karyawannya dalam kegiatan perencanaan, baik dalam perencanaan penjualan tahunan maupun perencanaan biaya. Beberapa akibat yang dirasakan dan terlihat di perusahaan akibat hal ini adalah kurangnya semangat karyawan dalam bekerja karena karyawan tidak memiliki suatu target penjualan yang harus dicapai dan juga tidak paham mengenai apakah saat ini perusahaan sudah memiliki kinerja yang baik atau tidak. Hal ini juga mengakibatkan rasa memiliki (*sense of belonging*) karyawan terhadap perusahaan berkurang karena karyawan merasa bahwa mereka hanya pekerja yang tiap hari harus datang, absen, dan bekerja. Karyawan merasa bukan bagian dari perusahaan. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran bermanfaat untuk memaksa manajer untuk membuat perencanaan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan pimpinan bisa menyadari bahwa untuk mengimplementasikan anggaran di PT Felixindo Rubber Berkarya, maka proses penyusunan anggaran harus melibatkan semua bagian yang ada di perusahaan dan sudah tidak bisa lagi semua tergantung kepada pemilik.
3. Saat ini tanggungjawab data anggaran yang terkait dengan uang dipegang oleh bagian keuangan. Hal ini karena perusahaan mengasumsikan bahwa ini adalah masalah uang dan yang terkait dengan uang adalah bagian keuangan, jadi yang bertanggungjawab terhadap masalah anggaran adalah bagian keuangan. Hal ini berakibat semua karyawan bagian lain tidak memiliki komitmen dengan angka anggaran yang telah dibuat oleh pemilik karena karyawan merasa bukan mereka yang membuat anggaran, jadi mengapa mereka yang harus bertanggungjawab atas dana anggaran. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran bermanfaat untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian. Menurut Hongren *et al.* (2015) faktor komunikasi dan koordinasi merupakan dua hal yang paling penting bagi keberhasilan suatu perusahaan, namun dalam praktiknya seringkali kedua hal ini tidak ada dan perusahaan tidak menyadari hal tersebut. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan ada niat baik dari pemilik untuk melibatkan seluruh bagian dalam penyusunan dan implementasi anggaran ini. Tidak bisa lagi mengasumsikan karena anggaran terkait dengan keuangan maka yang bertanggungjawab terhadap anggaran adalah hanya bagian keuangan saja seperti yang selama ini berjalan. Selain itu hal ini juga diharapkan dapat meningkatkan proses komunikasi dan koordinasi antar bagian dalam perusahaan.
4. Anggaran yang dibuat saat ini sangat sederhana, hanya berisi kisaran angka global dan tidak ada rincian yang detail mengenai kegiatan tiap departemen sehingga tidak dapat digunakan untuk menilai kinerja tiap bagian dan kinerja perusahaan. Jadi tidak ada kegiatan evaluasi apakah anggaran yang dibuat itu tercapai atau tidak. Hal ini mengakibatkan karyawan

perusahaan memiliki persepsi bahwa anggaran yang dibuat di perusahaan ini adalah hak eksklusif pemilik dan bagi karyawan hanya formalitas saja. Menurut Hansen dan Mowen (2007) fungsi anggaran adalah sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Perusahaan tidak dapat menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian perusahaan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan anggaran yang dibuat nantinya bisa berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

5. Anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Pemilik perusahaan sudah terbiasa menggunakan insting dan pengalaman masa lalu dalam memperkirakan anggaran masa depan. Hal ini mengakibatkan angka yang ada di anggaran tidak dapat diverifikasi dan tidak memiliki data yang akurat yang mendukung angka tersebut. Banyak angka yang ada tidak diketahui berasal dari mana. Menurut Gusman dan Purbadini (2016) anggaran harusnya berperan sebagai alat pengendalian. Masalah yang terjadi di perusahaan adalah anggaran yang ada tidak dapat dipakai sebagai alat pengendalian karena pemilik sendiri tidak yakin mengenai keakuratan angka tersebut. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan anggaran bisa berperan sebagai alat pengendalian.
6. Angka pada anggaran bersifat *fixed* untuk tahun tersebut dan tidak pernah diubah walaupun keadaan bisnis berubah. Akibat dari hal ini adalah anggaran yang telah dibuat menjadi tidak berguna dan tidak dapat dipakai untuk mengukur kinerja. Menurut Hansen dan Mowen (2007) anggaran itu harusnya bersifat fleksibel dan dapat diubah jika keadaan berubah. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan perusahaan bisa menerapkan anggaran yang fleksibel.
7. Anggaran dibuat menggunakan anggaran *incremental* yang sulit dipertanggungjawabkan keakuratannya. Menurut Atkinson *et al.* (2013) anggaran *incremental* adalah anggaran yang mempunyai asumsi bahwa trend pendapatan dan biaya tahun sebelumnya akan berlanjut sehingga anggaran ini dibuat dengan cara menambahkan atau mengurangi anggaran tahun sebelumnya dengan angka persentase tertentu. Anggaran ini merupakan anggaran tradisional yang sudah cukup tua dan dirasakan sudah tidak cocok lagi untuk diterapkan pada masa kini dimana saat ini perubahan sudah sangat drastis dan tidak ada lagi yang namanya kestabilan. Menurut Hilton (2002) anggaran berbasis aktivitas ini dibuat setiap tahun berdasarkan rencana aktivitas yang akan dilakukan perusahaan dan dibuat per departemen secara detail. Proses pembuatan anggaran ini akan melibatkan semua departemen yang ada di perusahaan. Menurut Hansen *et al.* (2009) proses anggaran ini akan dimulai dari anggaran penjualan yang dibuat oleh bagian pemasaran dan penjualan. Kemudian proses ini akan berlanjut ke anggaran produksi, anggaran pembelian, anggaran biaya di pabrik, anggaran kas, dan berakhir di anggaran laporan keuangan. Dengan adanya pelatihan yang dosen berikan diharapkan perusahaan dapat menerapkan anggaran berbasis aktivitas. Anggaran berbasis aktivitas diharapkan dapat menyelesaikan masalah-masalah yang ada di perusahaan terutama dalam hal perencanaan dan pengendalian. Ozyruk dan Uluturk (2016) menjelaskan lebih lanjut bahwa dengan penerapan anggaran berbasis aktivitas akan mendorong pengalokasian sumber daya ke bagian yang paling membutuhkan sesuai dengan prioritas perusahaan, meningkatkan keberhasilan dalam pengambilan keputusan serta penilaian kinerja dan kegiatan operasi dapat lebih fleksibel. Menurut Eyibio dan Daniel (2020) jika perusahaan tidak bisa mengelola anggaran dengan benar maka akan membawa masalah serius bagi perusahaan. Implementasi anggaran berbasis aktivitas ini diharapkan mampu memicu timbulnya perasaan bahwa karyawan dilibatkan dalam proses perencanaan sehingga karyawan dapat lebih bertanggungjawab dan merasa memiliki perusahaan.

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

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

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



Gambar 1. Dokumentasi Pelatihan

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

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

#### Ucapan Terima Kasih (*Acknowledgement*)

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

## REFERENSI

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