

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Persaingan bisnis global saat ini menuntut perusahaan untuk melakukan segala kegiatannya dengan perencanaan yang terukur. Perencanaan yang baik dan tepat mampu menjaga profitabilitas perusahaan agar tetap eksis dalam percaturan bisnis global. Situasi demikian mendorong agar semua perusahaan melakukan kegiatan yang dapat menciptakan efisiensi dan efektifitas anggaran secara maksimal. Perhitungan anggaran yang matang dapat menghindarkan perusahaan dari kesulitan dalam kegiatan bisnisnya.

Manajemen yang baik adalah kunci agar bisnis dapat berjalan dengan sukses sesuai dengan visi misi perusahaan yang telah di tetapkan. Pengelolaan perusahaan berbasis perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan dapat memberikan dampak positif pada semua lini perusahaan. Untuk menghadapi tantangan lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang tidak sekedar mampu merespon perubahan yang diperkirakan bakal terjadi di masa depan, melainkan lebih dari itu, perusahaan memerlukan tipe perencanaan yang mampu menciptakan masa depan perusahaan melalui perubahan – perubahan yang dilaksanakan sejak sekarang Gunawan Adisaputro (2007:7)

Kopleksitas perusahaan memerlukan pengorganisasian yang cermat didalamnya. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai kegiatan mengkoordinir sumber daya, tugas, dan otoritas diantara anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan cara yang efisien dan efektif Gunawan Adisaputro (2007:6). Pengorganisasian yang baik akan berdampak positif pada kinerja perusahaan. Hal tersebut perlu di tunjang dengan penggerakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan perusahaan. Elemen terakhir dari rangkain proses di atas adalah pengendalian. Pengendalian disini dimaksudkan agar semua proses yang telah berjalan tetap berada pada koridor yang sehat dimana tidak melenceng dari target awal perusahaan..

Perusahaan perusahaan di tanah air mau tidak mau harus terus bergerak dan berubah dalam menghadapi makin cepatnya pergerakan roda ekonomi global. Mereka di tuntut agar slalu dapat melakukan adaptasi secara menyeluruh guna menaikkan nilai perusahaan mereka di mata global. Selain di tuntut untuk mencari laba yang tinggi, perusahaan juga di tuntut agar dapat menciptakan efisiensi serta efektifitas anggaran yang maksimal karena dengan melakukan hal demikian,

perusahaan mampu mengendalikan kegiatan operasinya secara umum dan keuangannya secara khusus.

Anggaran dapat diartikan sebagai rencana tertulis suatu organisasi dalam rangka melakukan kegiatan bisnis dalam suatu periode tertentu. Penyusunan anggaran didasarkan atas data dan informasi yang valid guna menciptakan keakuratan dalam suatu perencanaan. Anggaran di susun guna menghasilkan perusahaan yang efektif dan efisien. Efektif berarti dimana perusahaan melakukan perencanaan, penjadwalan dan pengekseskusan keputusan yang tepat guna. Suatu pekerjaan dapat dikatakan efektif jika tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya berhasil dicapai. Sedangkan efisien mengharuskan perusahaan untuk penyelesaian suatu pekerjaan secara hemat, cepat, selamat dan tepat waktu dimana juga mengharuskan perusahaan bekerja secara maksimal tanpa perlu mengeluarkan banyak biaya.

Perusahaan di tanah air yang menyandang status sebagai BUMN merupakan perusahaan yang memiliki peran vital dalam pembangunan bangsa Indonesia. Bagaimana tidak, berbagai penugasan – penugasan strategis yang tertuang dalam PSN (Proyek Strategis Negara) banyak di berikan kepada perusahaan BUMN. Pemerintah mempercayakan kepada BUMN karena dianggap memiliki kinerja yang dapat diandalkan. Dengan penugasan yang tidak mudah, BUMN diharapkan mampu mengelola anggarannya secara efektif dan efisien agar mampu mencapai target yang telah di tentukan oleh pemerintah.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah salah satu BUMN yang banyak mendapat mandat penugasan dari pemerintah RI. Mulai dari pengembangan LRT (Light Rapid Transit) hingga pembangunan jalur kereta di pulau sulawesi. Penugasan ini harus dikelola dan di jalankan dengan penuh tanggung jawab oleh perusahaan guna mendukung pembangunan bangsa. Selain penugasan yang tertuang dalam PSN tersebut, Perusahaan juga memiliki tugas utama yang sangat penting yaitu perawatan sarana perkeretaapian mulai dari lokomotif hingga kereta penumpang. Perawatan sarana ini tentu saja tidak dapat di kesampingkan mengingat hal tersebut menyangkut keselamatan dan kenyamanan pelanggan kereta api. Perawatan sarana perkeretaapian merupakan tugas dari salah satu Unit pelaksana teknis PT Kereta Api Indonesia (persero) yaitu Balai Yasa Surabaya Gubeng.

Balai Yasa Surabaya Gubeng mendapat tugas dari kantor pusat berupa perawatan sarana kereta secara periodik. Sarana yang di maksud disini adalah kereta komersial, kereta ekonomi dan gerbong. Perawatan sarana ini harus dilakukan secara disiplin sesuai jadwal yang telah di tentukan dengan anggaran biaya yang terencana.

Perencanaan anggaran dan realisasi dilakukan dengan memperhatikan jumlah sarana yang dirawat dan kondisi keuangan perusahaan. Faktor itulah yang menyebabkan UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng selaku pemegang dana dari kantor pusat harus melakukan kegiatan pengelolaan anggaran secara efektif dan efisien agar dapat tercapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas penulis ingin melakukan penelitian tentang **“Analisis anggaran dan realisasi sebagai alat bantu untuk mengukur efektivitas dan efisiensi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang peneliti merumuskan masalah sebagai berikut, Bagaimana Tingkat Efektivitas dan Efisiensi perusahaan jika diukur dengan analisis anggaran dan realisasi ?

1.3. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui apakah anggaran dan realisasi pada PT. KAI (Persero) UPT Balai Yasa Surabaya Gubeng efektif dan Efisien

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Ilmiah

Dengan penelitian ini diharapkan dapat menambah khazanah keilmuan di bidang Akuntansi khususnya pada penganggaran yang kedepannya dapat dikembangkan untuk kepentingan penelitian lebih lanjut.

1.4.2 Manfaat Institusi

Memberikan perusahaan masukan terkait strategi dalam perencanaan anggaran perusahaan mampu melakukan perencanaan keuangan yang terukur.

1.4.3. Manfaat Praktis

Menambah wawasan dalam ilmu pengetahuan mengenai cara yang digunakan untuk mengetahui tingkat efektivitas dan efisiensi anggaran.

1.4.4 Manfaat bagi Masyarakat

Memberikan pengetahuan tentang bagaimana menilai tingkat efisiensi dan efektivitas suatu anggaran pada Perusahaan

(Halaman ini sengaja dikosongkan)

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

A. Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen adalah sebuah informasi keuangan yang didapatkan dari berbagai tipe akuntansi manajerial, yang digunakan terutama oleh pengguna internal sebuah perusahaan, Mulyadi (2001). Pihak manajemen mendapatkan informasi yang akurat dari akuntansi manajemen yang akan digunakan dalam rangka pengambilan keputusan penting perusahaan. Data yang diperoleh pihak manajemen selanjutnya akan dilakukan analisa sehingga mampu menghasilkan prediksi keuangan perusahaan dimasa yang akan datang.

Sejalan dengan teori dari Halim dan Supomo, (2000) Akuntansi manajemen adalah kegiatan atau proses yang menghasilkan informasi dengan bentuk keuangan bagi manajemen, berguna dalam pengambilan keputusan ekonomi dalam menjalankan fungsi manajemen. Menjalankan fungsi manajemen secara baik sangat berdampak positif terhadap keuangan perusahaan karena dengan kinerja yang maksimal maka kondisi perusahaan semakin sehat.

B. Anggaran

1. Pengertian Anggaran

Salah satu elemen penting yang menunjang jalannya roda perusahaan adalah anggaran. Dengan anggaran, manajemen dapat merencanakan program kerja dalam suatu periode tertentu. Perencanaan ini sangat penting mengingat jika suatu program kerja dilakukan asal asalan tak tersusun secara sistematis, maka akan sulit melakukan pengendalian dan mitigasi resiko di kemudian hari. Penyusunan anggaran harus dilakukan dengan cermat. Program kerja yang akan dilakukan disusun menurut jadwal yang telah di tentukan agar dana yang tersedia dapat di alokasikan secara efektif dan efisien.

(Rudianto, 2009:3) menjelaskan anggaran sebagai berikut :
“Anggaran merupakan rencana kerja organisasi di masa mendatang, proses penyiapan anggaran disebut penganggaran. Rencana kerja tersebut ditulis

dalam bentuk deretan angka yang merupakan target pencapaian perusahaan. Penulisan dalam bentuk angka adalah untuk memudahkan anggota organisasi melihat target yang ingin dicapai perusahaan di dalam suatu periode tertentu.”

Target yang di tentukan tanpa adanya perencanaan anggaran yang matang akan mengakibatkan tidak tercapai/gagalnya suatu pekerjaan. Suatu kegagalan dalam mencapai target tentu saja sangat berakibat bagi perusahaan. Biaya yang dikeluarkan akan sia sia dan yang lebih parah lagi kerugian akan dialami perusahaan tersebut. Dan pada akhirnya perusahaan gagal mengelola kinerja secara efektif dan efisien.

2. Fungsi Anggaran

Anggaran merupakan elemen penting dalam perusahaan yang mampu menentukan kemana arah jalannya suatu perusahaan. Manajemen akan menjalankan roda bisnis perusahaan secara efektif dan efisien jika memiliki anggaran yang baik.

Lebih jelasnya, Rudianto (2009:5-6) memberikan penjelasan tentang empat Fungsi anggaran yaitu :

1. *Planning* (Perencanaan)

Di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Di dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang di tetapkan tersebut.

3. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing – masing.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing – masing. Maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan, untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai.

Jika manajemen betul betul memperhatikan proses penganggaran, maka proses bisnis perusahaan akan lebih tertata dan teratur. Selain itu, manajemen juga dapat memprediksi kapan perusahaan harus melakukan aksi dalam rangka perbaikan kinerja.

Proses penyusunan anggaran harus dilakukan dengan mengedepankan aspek aspek penting yang menjadi sasaran perusahaan yang mana aspek penting tersebut di susun dengan detail secara komperhensif. Penyusunan anggaran secara komperhensif akan memetakan program kerja yang akan dilakukan perusahaan.

Untuk mencapai tujuannya, perusahaan seharusnya menyusun anggaran yang merupakan penjabaran secara lebih terperinci dari masing-masing tujuan menjadi program-program kerja yang akan dilaksanakan” Gunawan adi saputro, (2016:46).

Penetapan visi perusahaan oleh manajemen akan didukung dengan misi perusahaan yang menjabarkan langkah langkah strategis manajemen kedepan. Anggaran memiliki andil dalam menentukan pos pos dana secara terperinci yang akan di gunakan untuk mendukung visi tersebut.

Dalam praktik penganggaran, Setiap unit dalam perusahaan menyusun program kerjanya masing – masing yang kemudian di kompilasi ke bagian anggaran dan di evaluasi tentang kelayakan pekerjaan tersebut. Ketika unit anggaran menyetujuinya, maka susunan program kerja perusahaan akan terbit menjadi rencana kerja anggaran. Inilah yang menjadi pedoman perusahaan dalam menjalankan proses bisnisnya dalam periode mendatang.

Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai suatu sub-sistem yang memerlukan ubungan

(interface) dengan subsistem lain yang ada dalam perusahaan itu Gunawan adi saputro, (2016:3).

Kekhususan yang dimaksud adalah anggaran memiliki model kerja tersendiri yang berbeda dengan sistem lain yang ada dalam perusahaan. Sistem anggaran bekerja salah satunya dengan mengolah nominal yang menjadi kebutuhan perusahaan dalam menjalankan programnya. Nominal tersebut mewakili nilai pekerjaan yang akan dikerjakan pada periode mendatang.

Selain menjadi sistem, anggaran juga menjadi subsistem dari sistem yang lebih besar karena anggaran tidak dapat berjalan sendiri jika tidak di padukan dengan sistem lain dalam perusahaan . Sebab perusahaan merupakan organ yang sangat kompleks yang terdpat berbagai macam sistem.

Pengelolaan Anggaran harus sesuai dengan tujuan perusahaan. Apa yang perusahaan inginkan akan di terjemahkan dalam bentuk anggaran yang disusun. Karena dengan model anggaran yang selaras, maka program kerja perusahaan jadi lebih mudah direalisasikan. Manajemen akan lebih mudah melakukan pengawasan dan tindakan yang diperlukan dengan model anggaran yang cocok.

Perusahaan yang menyusun anggaran harus mengetahui dan memperhatikan jenis anggaran yang akan disunnya. Karena setiap anggaran memiliki jenisnya masing masing dan tentu saja sesuai dengan tujuan dari dibuatnya anggaran tersebut.

Menurut Rudianto (2009 : 7-8) anggaran dibagi menjadi dua jenis yaitu :

1. Anggaran Operasional

Anggaran Operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. Karena itu, anggaran operasional mencakup :

A. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu

tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam kelompok anggaran ini biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada diluar kendali manajemen penjualan, misalnya keadaan ekonomi nasional dan dunia, perubahan harga jual pesaing, dan sebagainya, sehingga manajer pemasaran tidak dapat di tuntutan untuk sepenuhnya bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran yang dianggarkan. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.

B. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran ini, dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner.

C. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan.

Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran yaitu :

- A. Anggaran Investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang – barang modal atau barang – banrang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang,

seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan sebagainya.

- B. Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber- sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
- C. Proyeksi Neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

3. Metode penyusunan anggaran

Menurut Harahap (2008), terdapat beberapa metode dalam penyusunan anggaran, yaitu:

1. Otoriter atau Top Down. Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dan penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahannya. Hal ini bisa terjadi dalam perusahaan yang karyawannya tidak memiliki cukup keahlian untuk menyusun anggaran. Atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk melaksanakan.
2. Demokrasi atau Bottom Up. Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. dimana diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang ditargetkan pada masa yang akan datang. Metode ini digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.
3. Campuran antara Top Down dan Bottom Up. Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas, penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi pedoman dari atasan atau pimpinan dan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan dari atasan.

Menurut Nafarin (2013), prosedur atau langkah-langkah penyusunan anggaran dibagi menjadi beberapa tahapan, yaitu:

1. Penentuan pedoman perencanaan, yaitu tahap yang menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran sebelumnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.
2. Persiapan anggaran, yaitu tahapan dimana manajer perusahaan terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*forecast sale*) sebelum menyusun anggaran penjualan perusahaan. Setelah tahap tersebut selesai manajer keuangan untuk menyusun anggaran lainnya.
3. Penentuan anggaran, yaitu tahapan diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi, dengan menteri rapat berupa perundingan mengenai penyusunan rencana akhir. Setiap komponen anggaran serta pengesahan dan pendiskusian anggaran.
4. Pelaksanaan anggaran, yaitu tahapan dilaksanakannya anggaran oleh semua unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah di analisis anggaran disampaikan pada redaksi.

C. Efektivitas

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Kamus ilmiah populer mendefinisikan efektivitas sebagai ketepatan penggunaan, hasil guna atau menunjang tujuan.

Menurut Pasolong (2007), efektivitas pada dasarnya berasal dari kata “efek” dan digunakan istilah ini sebagai hubungan sebab akibat. Efektivitas dapat dipandang sebagai suatu sebab dari variabel lain. Efektivitas berarti bahwa tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dapat tercapai atau dengan kata sasaran tercapai karena adanya proses kegiatan.

Efektivitas adalah tercapainya suatu sasaran yang telah ditentukan pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber data tertentu yang dialokasikan untuk menjalankan kegiatan-kegiatan organisasi tertentu Menurut SP. Siagian (2002:151). Dan Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia “KBBI”, efektivitas ialah daya guna, keaktifan serta adanya

kesesuaian dalam suatu kegiatan antara seseorang yang melaksanakan tugas dengan tujuan yang ingin dicapai.

1. Efektivitas menurut para ahli

- A. Menurut Prasetyo Budi Saksono Pengertian efektivitas adalah seberapa besar tingkat kelekatan antara keluaran “output” yang dicapai dengan keluaran yang diharapkan dari jumlah masukan “input” dalam suatu perusahaan atau seseorang.
- B. Menurut Sondang P. Siagian Pengertian efektivitas ialah suatu pemanfaatan sarana prasarana, sumber daya dalam jumlah tertentu yang sebelumnya telah ditetapkan untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa kegiatan yang akan dijalankan oleh seseorang atau suatu perusahaan.
- C. Menurut Ravianto (2014:11) Pengertian efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan. Artinya, apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan sesuai dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya, maupun mutunya, maka dapat dikatakan efektif.
- D. Menurut Gibson Bungkaes (2013:46) Pengertian efektivitas adalah penilaian yang dibuat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok, dan **organisasi**. Semakin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan (standar), maka mereka dinilai semakin efektif.

2. Ukuran tercapainya efektivitas

Untuk menentukan suatu pekerjaan mencapai tingkat efektivitas memerlukan beberapa indikator. Indikator yang digunakan beragam tergantung dari sudut pandang mana efektivitas itu di uji.

Adapun kriteria atau ukuran mengenai pencapaian tujuan efektif atau tidak, sebagaimana dikemukakan oleh Siagian (1978), yaitu:

- a. Kejelasan akan tujuan yang hendak dicapai, agar dalam pelaksanaannya dapat mencapai tujuan organisasi dan sasaran yang terarah.
- b. Kejelasan strategi untuk mencapai tujuan, dalam melakukan berbagai upaya untuk mencapai sasaran yang ditentukan agar tidak tersesat dalam pencapaian tujuan organisasi
- c. Proses analisis dan perumusan kebijakan yang mantap, berkaitan dengan tujuan yang hendak dicapai dan strategi yang telah

- ditetapkan artinya kebijakan harus mampu menjembatani tujuan-tujuan dengan usaha-usaha pelaksanaan kegiatan operasional
- d. Perencanaan yang matang, penyusunan program yang tepat suatu rencana yang baik masih perlu dijabarkan dalam program-program pelaksanaan yang tepat sebab apabila tidak, para pelaksana akan kurang memiliki pedoman bertindak dan bekerja.
 - e. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, Indikator efektivitas organisasi adalah kemampuan bekerja secara produktif.
 - f. Pelaksanaan yang efektif dan efisien, bagaimanapun baiknya suatu program apabila tidak dilaksanakan secara efektif dan efisien maka organisasi tersebut tidak akan mencapai sasarannya.
 - g. Sistem pengawasan dan pengendalian yang bersifat mendidik mengingat sifat manusia yang tidak sempurna maka efektivitas organisasi menuntut terdapatnya sistem pengawasan dan pengendalian.

Mahsun (2006: 183) menjelaskan bahwa pengukuran efektifitas mengukur tingkat output dari organisasi sektor publik terhadap target-target pendapatan sektor publik. Tingkat efektifitas diukur dengan cara membandingkan realisasi anggaran belanja dengan total target anggaran belanja.

Berikut formula untuk mengukur tingkat efisiensi anggaran belanja :

$$\text{Rasio Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Anggaran Belanja}}{\text{Anggaran Belanja}} \times 100$$

Berdasar Keputusan menteri dalam negeri Nomor 690. 900-327 Tahun 1996, kriteria tingkat efektifitas anggaran belanja dapat dilihat pada tabel

Tabel 2.1

Rasio Tingkat Efektivitas

Presentasi pengukuran	Kriteria Efektifitas
100% keatas	Sangat Efektif
90% sampai 100%	Efektif
80% sampai 90%	Cukup Efektif

60% sampai 80%	Kurang efektif
Kurang dari 60 %	Tidak efektif

Sumber : Kepmendagri Tahun 1996 No. 690.900.327.2016

D. Efisiensi

Salah satu bagian terpenting dari manajemen adalah efisiensi. Efisiensi sangat menguntungkan perusahaan karena dapat memberikan output semaksimal mungkin dengan input tertentu. Dengan kata lain perusahaan dapat menggunakan sumber daya yang ada secara optimal.

Efisiensi diartikan sebagai kemampuan suatu unit usaha untuk mencapai tujuan yang diinginkan, efisiensi selalu dikaitkan dengan tujuan organisasi yang harus dicapai oleh perusahaan”.(Agus Maulana, 1997:46)

Dalam kamus besar (1995 : 250) pengertian efisiensi adalah Kemampuan menjalankan tugas dengan baik dan tepat (dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga dan biaya)

Menurut Supriyono (1997:35) mendefinisikan efisiensi sebagai berikut: “Efisiensi adalah jika suatu unit dapat bekerja dengan baik, sehingga dapat mencapai hasil atau tujuan yang diharapkan”

Efektif dan efisien harus berjalan secara bersamaan dalam roda perusahaan. Jika hanya salah satu yang berjalan maka akan berdampak dengan kinerja perusahaan yang tidak baik. Karena ada perusahaan yang dapat bekerja secara efisien tapi tidak efektif. Hal ini malah menimbulkan efek yang lebih besar karena dapat mengakibatkan gagalnya suatu program kerja yang telah di tentukan.

Menurut Deddy dan Ayuningtyas (2010:161) “Efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan sebuah kegiatan atau aktifitas dengan sumber daya yang digunakan”.

2.2. Penelitian Terdahulu

Samrah (2018) melakukan penelitian yang berjudul “ANALISIS ANGGARAN DAN REALISASI SEBAGAI ALAT BANTU UNTUK

MENGUKUR EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PADA PT PLN (Persero) WILAYAH SULSELBAR. Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kuantitatif. Hasilnya adalah tahun 2015 tingkat efektifitas anggaran sebesar 100,07% sangat efektif. Kemudian tingkat efisiensi anggaran biaya sebesar 0,79% dinilai sangat efisien. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2015 PT PLN (Persero) wilayah SULSELBAR dapat berhemat dan menghasilkan keuntungan yang lebih tinggi. Dan pada 2 tahun berikutnya yaitu 2016 dan 2017 menunjukkan tingkat efektifitas sebesar 100,02% dan 100,03% dan efisiensi sebesar 0,96% dan 0,98%.

Umi Yunianti (2015) melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS ANGGARAN PENDAPATAN DAN BELANJA DESA (APBDesa)”. Metode pengumpulan data penelitian ini adalah dengan melakukan observasi dan wawancara. Teknik pengumpulan data penelitian ini adalah dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Subjek penelitian ini adalah APBDesa Argodadi Kecamatan Sedayu Kabupaten Bantul. Hasilnya adalah efisiensi kinerja keuangan tahun 2010 - 2012 memiliki kecenderungan tidak efisien, sedang pada tahun 2013 pada kriteria kurang efisien. Dan secara keseluruhan kinerja keuangan tidak efisien dengan rata-rata tingkat efisiensi diatas 100% yaitu sebesar 103,12%. Efektivitas kinerja keuangan tahun 2010 -2013 memiliki kecenderungan sangat efektif yaitu dengan rata-rata tingkat efektivitas sebesar 123,75%.

Reni Widyaningsih dkk (2019) melakukan penelitian dengan judul “ANALISIS TINGKAT EFISIENSI DAN EFEKTIVITAS TERHADAP PENGELOLAAN KEUANGAN DI DESA PULO KECAMATAN TEMPEH KABUPATEN LUMAJANG” dengan menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan menunjukkan kondisi keuangan Desa Pulo dalam keadaan kurang efisien dan tidak efisien, dengan presentase tingkat rasio diatas 90% . pada tahun 2016 rasio presentase tingkat efisiensi rata – rata sebesar 97%, pada tahun 2017 meningkat menjadi 101% dikarenakan pendapatan desa mengalami peningkatan kemudian pada tahun 2018 presentase mengalami penurunan menjadi 100% . dari tren presentase diatas menunjukkan tingkat efisiensi pengelolaan uang desa Pulo mulai tahun 2016 sampai dengan 2018 berada pada tingkat kurang efisien. Sedangkan tingkat efektivitas keuangan di Desa Pulo pada tahun 2016 – 2018 cenderung stabil, dengan tingkat efektivitas rata rata sebesar 100%. Dengan demikian pengelolaan keuangan Desa Pulo sudah efektif.

Anita Widiyana (2016) melakukan penelitian dengan judul ANALISIS EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI PELAKSANAAN ANGGARAN BELANJA DALAM MENILAI KINERJA PADA DINAS PENDIDIKAN, PEMUDA DAN OLAHRAGA KOTA PALEMBANG dengan menggunakan metode penelitian deskriptif dengan mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan yang lain. Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat diketahui pada tahun 2011 nilai efektivitasnya sebesar 91,79% tahun 2012 sebesar 95,00% dan tahun 2013 sebesar 93,01% dapat dikategorikan tahun 2011 hingga 2013 sudah efektif karena hasil yang dicapai 90% keatas. Sedangkan di tahun 2014 kinerja dikatakan cukup efektif karena hasil yang dicapai hanya sebesar 87,31%. Tingkat efisiensi pada tahun 2011 sebesar 19,38%, tahun 2012 sebesar 20,36% , tahun 2013 sebesar 19,38% dan pada tahun 2014 sebesar 13,55%.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil
1	Samrah 2018	Analisis Anggaran dan Reakisasi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas dan Efisiensi pada PT PLN (persero)	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif kuantitatif	tahun 2015 tingkat efektifitas anggaran sebesar 100,07% sangat efektif. Dan pada 2 tahun berikutnya yaitu 2016 dan 2017 menunjukkan tingkat efektifitas sebesar 100,02% dan 100,03% dan efisiensi sebesar 0,96% dan 0,98%.
2	Umi Yunianti 2015	Analisis Efisiensi dan Efektivitas anggaran pendapatan	Metode pengumpulan data penelitian ini adalah	efisiensi kinerja keuangan tahun 2010 - 2012 memiliki kecenderungan tidak efisien, sedang pada tahun 2013 pada kriteria kurang efisien

		dan belanja desa (APBDes	dengan melakukan observasi dan wawancara.	
3	Reni Widyani ngsih dkk 2019	Analisis tingkat efisiensi dan efektivitas terhadap pengelolaan keuangan di Desa Pulo kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang	menggunakan metode analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif.	menunjukkan tingkat efisiensi pengelolaan uang desa Pulo mulai tahun 2016 sampai dengan 2018 berada pada tingkat kurang efisien. Sedangkan tingkat efektivitas keuangan di Desa Pulo pada tahun 2016 – 2018 cenderung stabil
4	Anita Widiyana 2016	analisis efektifitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran belanja dalam menilai kinerja pada dinas pendidikan, pemuda dan olahraga kota Palembang	menggunakan metode penelitian deskriptif dengan mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan antara variabel satu dengan yang lain	pada tahun 2011 nilai efektivitasnya sebesar 91,79% tahun 2012 sebesar 95,00% dan tahun 2013 sebesar 93,01% dapat dikategorikan tahun 2011 hingga 2013 sudah efektif karena hasil yang dicapai 90% keatas. Sedangkan di tahun 2014 kinerja dikatakan cukup efektif karena hasil yang dicapai hanya sebesar 87,31%. Tingkat efisiensi pada tahun 2011 sebesar 19,38%, tahun 2012 sebesar 20,36% , tahun 2013 sebesar 19,38% dan pada tahun 2014 sebesar 13,55%.

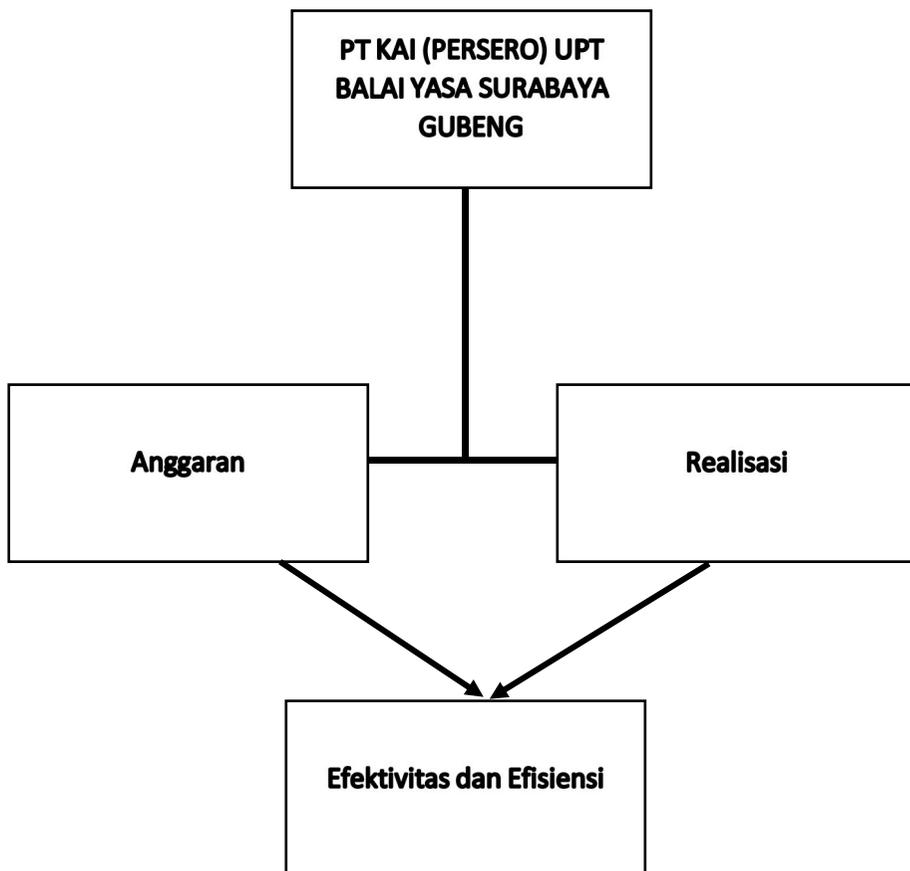
2.3. Hubungan antar variabel

Anggaran merupakan suatu rencana dalam bentuk susunan angka yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk melaksanakan kegiatan pada periode tertentu. Anggaran memiliki peran yang cukup penting dalam dalam kegiatan suatu perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik dan sistematis dapat menghasilkan pencapaian yang maksimal. Pencapaian perusahaan dalam mengerjakan sesuatu bisa di sebut dengan realisasi. Realisasi menggambarkan sejauh mana perusahaan mampu mengerjakan rencana yang telah mereka buat sebelumnya.

Anggaran dan realisasi saling berkaitan satu sama lain dalam hal untuk mengetahui tingkat efektifitas dan efisiensi perusahaan. Efektifitas perusahaan dapat diketahui dengan melakukan perbandingan antara realisasi anggaran dan target anggaran sedangkan untuk mengetahui tingkat efisiensi perusahaan dapat diketahui dengan melakukan perhitungan perbandingan antara realisasi anggaran dan total realisasi anggran.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa X adalah anggaran dan realisasi dan Y adalah Efektivitas dan Efisiensi. Perusahaan dapat dikatakan memenuhi kriteria efektif jika memenuhi kriteria prosentase perbandingan antara anggaran dan realisasi dan dapat dikatakan secara efisien jika output yang dihasilkan lebih banyak dengan input yang sama.

2.4. Kerangka Konseptual



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

(Halaman ini sengaja dikosongka

