

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam lingkungan bisnis modern yang sarat dengan persaingan dan ketidakpastian ekonomi global, perusahaan dituntut untuk mengelola sumber daya secara efisien dan efektif agar tetap kompetitif dan berkelanjutan. Dinamika pasar yang cepat dan tekanan untuk mencapai kinerja finansial yang optimal menempatkan manajemen strategis pada posisi krusial. Salah satu fungsi fundamental dalam manajemen strategis yang secara signifikan mendukung efisiensi ini adalah penyusunan dan pengendalian anggaran. Anggaran bukan sekadar kumpulan angka atau alat perencanaan keuangan semata, melainkan merupakan sistem yang menyeluruh, terintegrasi, dan dinamis untuk mengatur, mengawasi, serta mengevaluasi seluruh kegiatan operasional suatu entitas bisnis dalam mencapai tujuan strategisnya.

Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen utama yang esensial untuk perencanaan masa depan dan pengendalian kinerja aktual. Dengan adanya anggaran, perusahaan dapat menetapkan arah yang jelas, mengalokasikan sumber daya secara bijaksana, dan mengantisipasi potensi masalah sebelum terjadi. Lebih jauh lagi, anggaran mampu memperkuat koordinasi antarbagian dalam perusahaan dan memastikan bahwa seluruh unit organisasi bergerak selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Dalam konteks akuntansi manajemen, anggaran memberikan dasar yang kuat untuk penilaian efisiensi operasional dan evaluasi kinerja keuangan jangka pendek, memungkinkan manajer membuat keputusan yang terinformasi dan strategis. Akuntansi manajemen secara fundamental berfokus pada penyediaan informasi internal yang relevan bagi manajemen untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang efektif (Garrison, Noreen, & Brewer, 2017). Horngren, Datar, & Rajan (2015) juga menekankan bahwa anggaran adalah alat penting yang mengkomunikasikan rencana manajemen ke seluruh organisasi dan membantu mengarahkan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun, praktik di lapangan menunjukkan bahwa masih banyak perusahaan yang menghadapi kendala signifikan dalam menerapkan sistem anggaran secara efektif. Tantangan ini dapat bervariasi, mulai dari minimnya koordinasi antarbagian yang menyebabkan informasi tidak mengalir dengan lancar, data estimasi yang tidak akurat yang mengarah pada target yang tidak realistis, hingga belum optimalnya pemanfaatan sistem informasi dalam proses anggaran. Ketidakefisienan dalam proses penganggaran ini dapat menimbulkan penyimpangan substansial antara rencana yang telah ditetapkan dan realisasi anggaran yang sesungguhnya. Pada akhirnya, kondisi ini berdampak pada ketidaktepatan pengambilan keputusan manajerial karena data yang mendasari keputusan tersebut tidak akurat atau tidak *up-to-date*. Pentingnya sistem informasi yang terintegrasi dan akurat dalam mendukung proses bisnis dan keputusan manajemen sangat ditekankan dalam literatur akuntansi informasi (Romney & Steinbart, 2018). Di PT Semen Padang, sistem SAP (*System Application and Products in Data Processing*) digunakan sebagai sebuah perangkat lunak *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang terintegrasi untuk mengelola berbagai fungsi keuangan dan operasional perusahaan.

PT Semen Padang sebagai perusahaan semen pertama di Indonesia dan bagian integral dari Semen Indonesia Group, memiliki cakupan operasional yang luas dan kompleks. Sejarah panjangnya sejak tahun 1910 menunjukkan kapasitas adaptasi dan pertumbuhan yang luar biasa. Dalam konteks operasional yang sebesar ini, penerapan sistem akuntansi manajemen, khususnya penganggaran, sangat krusial dalam menunjang efisiensi dan efektivitas kinerja perusahaan. Perusahaan ini memiliki Unit Kinerja dan Anggaran yang secara khusus bertanggung jawab atas penyusunan serta pengendalian anggaran tahunan perusahaan. Unit ini tidak hanya berfungsi sebagai perencana, tetapi juga sebagai ujung tombak dalam merancang kebijakan alokasi dana, memastikan pelaksanaannya sesuai rencana yang telah disepakati, serta melakukan evaluasi komprehensif atas realisasinya.

Selama menjalani kegiatan magang di Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang, penulis mengamati secara langsung bahwa proses penyusunan anggaran dilakukan secara terstruktur, di mana masing-masing unit kerja aktif memberikan input

kebutuhan anggaran berdasarkan rencana operasional mereka. Proses penyusunan ini menggunakan kombinasi pendekatan *bottom-up* dan *top-down* secara bersamaan. Pendekatan *bottom-up* memungkinkan unit-unit di tingkat operasional menyampaikan kebutuhan riil mereka, sementara pendekatan *top-down* memastikan bahwa arahan strategis dari manajemen puncak dan *holding* terintegrasi ke dalam rencana anggaran, sehingga menjaga keseimbangan antara kebutuhan operasional dan kebijakan strategis perusahaan. Hal ini selaras dengan praktik terbaik dalam penyusunan anggaran yang menggabungkan fleksibilitas dan kontrol. Selain itu, sistem informasi yang digunakan telah mendukung proses digitalisasi dokumen dan pelaporan, sebuah langkah maju dalam efisiensi operasional. Namun, masih terdapat beberapa kendala dalam integrasi data antar unit dan waktu pengumpulan informasi dari tiap unit kerja yang terkadang membutuhkan koordinasi lebih lanjut. Meskipun sistem SAP telah diimplementasikan untuk mendukung digitalisasi, optimalisasi penuh dalam integrasi data dan pelaporan masih terus diupayakan.

Di sisi lain, pengendalian anggaran dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi aktual secara berkala. Perbedaan atau deviasi antara anggaran dan realisasi, yang sering disebut analisis varians, menjadi dasar evaluasi kinerja masing-masing unit, serta menjadi bahan perbaikan dalam periode anggaran berikutnya. Analisis varians ini adalah instrumen utama pengendalian yang membantu mengidentifikasi area pemborosan dan penyimpangan dari rencana, serta mengarahkan pada perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Sistem pengendalian ini sangat penting karena dapat mengantisipasi potensi penyimpangan sejak dini dan mendorong tindakan korektif lebih awal, sehingga meminimalkan dampak negatif terhadap kinerja perusahaan. Pengendalian anggaran merupakan bagian krusial dari sistem pengendalian manajemen yang bertujuan untuk memastikan seluruh aktivitas perusahaan dilaksanakan sesuai rencana (Kledo, 2023).

Anggaran dalam perspektif akuntansi manajemen juga berfungsi sebagai alat komunikasi lintas departemen yang sangat efektif. Dengan adanya anggaran yang jelas dan terstruktur, setiap bagian dalam perusahaan memiliki pemahaman yang sama

tentang prioritas perusahaan, target yang harus dicapai, dan batasan sumber daya yang tersedia. Anggaran yang disusun dengan baik dapat menciptakan sinergi yang kuat antara berbagai bagian dalam organisasi, menghindari tumpang tindih kegiatan, dan mencegah pemborosan anggaran yang tidak perlu. Menurut Universitas Airlangga (2024), anggaran yang efektif berperan signifikan dalam mengoptimalkan kinerja perusahaan melalui koordinasi dan komunikasi yang jelas.

Pentingnya penganggaran juga tercermin dalam manfaatnya sebagai alat evaluasi kinerja. Penggunaan anggaran sebagai alat ukur memungkinkan perusahaan menilai efisiensi dan efektivitas pelaksanaan operasional. Hasil perbandingan antara anggaran dan realisasi tidak hanya menjadi indikator pencapaian target, tetapi juga sebagai dasar untuk penentuan insentif kinerja serta penyesuaian strategi bisnis di masa depan. Evaluasi kinerja ini seringkali diperkuat dengan penerapan *Key Performance Indicators* (KPI) yang wajib dipenuhi oleh anak perusahaan BUMN, menjadi dasar insentif manajerial dan revisi anggaran (Kementerian BUMN, 2018).

Dalam praktiknya, meskipun sistem anggaran telah terstruktur, masih terdapat tantangan di lapangan, seperti keterlambatan penyampaian data dari unit kerja, kurangnya pemahaman yang komprehensif terhadap mekanisme anggaran di beberapa level, serta kendala dalam perencanaan jangka panjang akibat volatilitas pasar yang tidak dapat diprediksi secara tepat. Volatilitas pasar, terutama di sektor industri semen yang sangat bergantung pada harga energi, bahan baku, dan kondisi konstruksi, dapat mempengaruhi akurasi proyeksi anggaran jangka panjang (PT Semen Padang, 2023). Meski demikian, PT Semen Padang terus melakukan perbaikan sistem dan prosedur anggaran secara berkesinambungan untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan fleksibilitas pengelolaan anggaran perusahaan. Upaya ini sejalan dengan prinsip Good Corporate Governance (GCG) yang diwajibkan oleh Kementerian BUMN untuk seluruh anak perusahaan, menekankan pentingnya transparansi, akuntabilitas, efisiensi, dan kepatuhan terhadap peraturan dalam pengelolaan anggaran. Penelitian ini akan mengkaji secara mendalam prosedur tersebut dengan merujuk pada pedoman internal yang berlaku di PT Semen Padang, termasuk dokumen Prosedur Penyusunan RKAP dan Prosedur Pengendalian Anggaran tahun 2024, yang akan memberikan

gambaran empiris yang akurat tentang praktik perusahaan.

Dengan latar belakang dan kompleksitas tersebut, penelitian ini menjadi penting tidak hanya dalam konteks akademik untuk memperkaya literatur akuntansi manajemen, tetapi juga sebagai kontribusi praktis untuk mendukung tata kelola anggaran yang lebih baik di lingkungan perusahaan milik negara. Sebagai anak perusahaan dari PT Semen Indonesia (Persero) Tbk, PT Semen Padang terikat pada sistem penganggaran holding yang bersifat terstruktur dan terpusat. Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terintegrasi dari Semen Indonesia Group (SIG, 2023) menjadi acuan utama dalam semua proses, termasuk penganggaran, yang memastikan konsistensi dan sinergi di seluruh entitas grup. Oleh karena itu, pemahaman mendalam terhadap prosedur penyusunan dan pengendalian anggaran di Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang diharapkan dapat memberikan masukan strategis yang berharga terhadap praktik pengelolaan anggaran di perusahaan BUMN pada umumnya, dan secara khusus di PT Semen Padang. Berdasarkan urgensi dan relevansi tersebut, penulis menyusun tugas akhir dengan judul **“Analisis Prosedur atas Penyusunan dan Pengendalian Anggaran pada Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang sebagai Anak Perusahaan PT Semen Indonesia (Persero) Tbk”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang?
- 2) Bagaimana mekanisme pengendalian anggaran yang dijalankan dalam pelaksanaan kegiatan operasional PT Semen Padang?
- 3) Apa saja kendala yang dihadapi dalam proses penyusunan dan pengendalian anggaran PT Semen Padang?

1.3 Tujuan Penelitian

Ada beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeskripsikan prosedur penyusunan anggaran yang dilaksanakan oleh Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang
- 2) Menjelaskan mekanisme pengendalian anggaran yang diterapkan untuk memantau pelaksanaan anggaran PT Semen Padang.
- 3) Mengidentifikasi kendala-kendala yang muncul dalam proses penyusunan dan pengendalian anggaran PT Semen Padang berdasarkan hasil observasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya literatur dalam bidang akuntansi manajemen, khususnya yang berkaitan dengan penyusunan dan pengendalian anggaran. Dengan meninjau langsung implementasi prosedur anggaran di perusahaan manufaktur besar seperti PT Semen Padang, penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan konsep dan praktik akuntansi anggaran yang lebih aplikatif dan kontekstual. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi referensi akademik bagi mahasiswa atau peneliti lain yang tertarik meneliti topik serupa.

1.4.2 Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Penelitian ini memberikan wawasan praktis mengenai penerapan akuntansi manajemen dalam dunia kerja, terutama dalam hal prosedur penyusunan dan pengendalian anggaran di perusahaan berskala besar. Penulis memperoleh pengalaman empiris yang dapat memperkuat pemahaman akademik dan menjadi bekal untuk pengembangan profesional di masa depan.

b) Bagi Instansi

Penelitian ini dapat memberikan masukan konstruktif terhadap pelaksanaan sistem anggaran yang berlaku di perusahaan, baik dari aspek perencanaan maupun pengendalian. Hasil kajian dapat dijadikan bahan evaluasi dan pertimbangan dalam melakukan perbaikan prosedur dan kebijakan penganggaran untuk meningkatkan efisiensi operasional dan akuntabilitas keuangan.

c) Bagi Perguruan Tinggi

Penelitian ini menjadi bagian dari kontribusi institusi pendidikan tinggi dalam menjembatani dunia akademik dan dunia industri, serta menunjukkan relevansi kurikulum akuntansi dengan kebutuhan praktis di lapangan.

1.5 Tempat dan Waktu Magang

Dalam pelaksanaan magang ini penulis melakukan kegiatan magang di Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang yang beralamat di Jl. Raya Indarung, Kec. Lubuk Kilangan, Kota Padang, Sumatera Barat. Waktu pelaksanaannya dilakukan selama 40 hari kerja.

1.6 Metode Pengumpulan Data

Metode penelitian yang digunakan dalam penulisan tugas akhir ini adalah deskriptif kualitatif, yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis dan faktual mengenai pelaksanaan prosedur penyusunan dan pengendalian anggaran pada Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang. Metode ini dipilih agar penulis dapat memperoleh pemahaman mendalam berdasarkan kondisi nyata di lapangan selama masa magang berlangsung.

Pengumpulan data dilakukan dengan tiga teknik utama sebagai berikut:

1) Studi Lapangan

Penulis melakukan pengumpulan data dan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas harian di Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang.

2) Wawancara

Penulis melakukan wawancara informal dan semi-terstruktur dengan staf anggaran dan pihak-pihak terkait lainnya. Wawancara ini bertujuan untuk menggali informasi yang tidak tampak dalam dokumen dan pengajuan pertanyaan secara langsung jika ada keraguan terkait data yang ada.

3) Studi Keperpustakaan

Dalam metode ini, langkah awal yang dilakukan yaitu mencari, membaca serta mengumpulkan data referensi dari buku, jurnal, teks maupun website yang ada di internet.

1.7 Sistematis Penulisan

Penulis menyajikan ini dalam lima bab. Penjelasan masing-masing bab dapat dijelaskan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini berisikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, tempat & waktu magang, metode pengumpulan data dan sistematis penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini menjelaskan beberapa teori yang digunakan terkait judul penelitian seperti konsep dasar akuntansi manajemen, anggaran sebagai instrumen manajerial, prosedur penyusunan anggaran di anak perusahaan BUMN, pengendalian anggaran dan evaluasi kinerja, serta peran sistem informasi dalam penyusunan dan pengendalian anggaran

BAB III : GAMBARAN UMUM INSTANSI

Pada bab ini menguraikan Gambaran instansi yang terdiri dari sejarah singkat perusahaan, profil umum perusahaan, visi & misi perusahaan, nilai budaya kerja

perusahaan, struktur organisasi, peran PT Semen Padang dalam *holding* SIG, unit kinerja dan anggaran, sistem pelaporan dan informasi manajemen.

BAB IV : PEMBAHASAN

Pada bab ini menjelaskan uraian mengenai hasil dari proses observasi di PT Semen Padang mengenai prosedur penyusunan anggaran, prosedur pengendalian anggaran, kesesuaian prosedur dengan teori akuntansi manajemen, serta analisis terhadap efektifitas prosedur penyusunan dan pengendalian anggaran analisis pada Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang sebagai anak perusahaan PT Semen Indonesia (Persero), Tbk.

BAB V : PENUTUP

Merupakan bab penutup dari tugas akhir yang berisikan tentang kesimpulan yang diperoleh dari analisis serta pembahasan masalah dan saran yang dianggap perlu sebagai bahan pertimbangan guna untuk perbaikan dan perubahan untuk masa yang akan datang.

