

**EVALUASI REALISASI ANGGARAN DALAM MENGIKUT
KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PADA PT. KIMIA
FARMA TBK CABANG MAKASSAR**

SKIRPSI



HARTATI S

105730 2817 11

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR**

2018

SKRIPSI

**EVALUASI REALISASI ANGGARAN DALAM MENGUKUR
KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN PADA PT. KIMIA
FARMA TBK CABANG MAKASSAR**

**HARTATI S
10573 02817 11**

*Diajukan kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Muhammadiyah Makassar untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana pada Jurusan Akuntansi*

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR**

2018



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI
Alamat : Jalan Sultan Alauddin No. 259 Fax (0411) 860 132 Makassar 90221

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Evaluasi Realisasi Anggaran Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan pada PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar

Nama Mahasiswa : Hartati S

Nomor Stambuk : 10573 02817 11

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Makassar

Menyatakan Bahwa Skripsi Ini Telah Diperiksa Dan Diajukan Di Depan Panitia Penguji Skripsi Strata Satu (S1) Pada Hari Jum'at 25 Mei 2018 Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar

Makassar, 10 Ramadhan 1439 H

25 Mei 2018 M

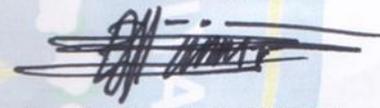
Menyetujui:

Pembimbing I



Dr. H. Andi Rustam, SE.MM.Ak.CA.CPA
NBM : 116 5156

Pembimbing II



Dr. Edi Jusriadi, SE.MM
NBM : 103 8166

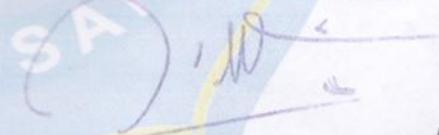
Mengetahui:

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis



Isman Rasulong, SE.MM
NBM : 903 078

Ketua Jurusan Akuntansi



Ismail Badollahi, SE.M.Si.Ak.CA
NBM: 107 3428

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas nama HARTATI S Nim 10573 02817 11. Telah diperiksa dan diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis dengan Surat Keputusan Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar Nomor : 17 Tahun 1439 H /2018 M dan telah di pertahankan didepan penguji pada hari Sabtu, 25 Mei 2018 M. Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Univetrstias Muhammadiyah Makassar.

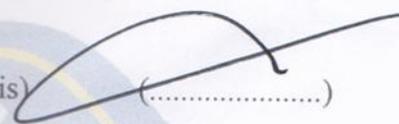
Makassar, 10 Ramadhan 1439 H
25 Mei 2018 M

Panitia Ujian :

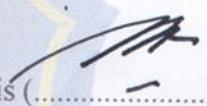
1. Pengawas Umum : Dr. H. Rahman Rahim, SE.,MM
(Rektor Unismuh Makassar)



2. Ketua : Ismail Rasulong, SE.,MM
(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)



3. Sekertaris : Dr. Agus Salim HR, SE. MM
(Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)



4. Penguji :

a. Dr. Agus Salim HR, SE. MM



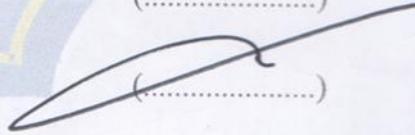
b. Muchriana Muchran, SE, M.Si. Ak. CA



c. Abd Salam HB, SE, M.Si. Ak. CA

(.....)

d. Ismail Rasulong, SE, MM



MOTTO

Orang yang pintar bukanlah orang yang merasa pintar, akan tetapi ia adalah orang yang merasa bodoh, dengan begitu ia tak akan pernah berhenti untuk terus belajar

Taruhlah impianmu sekitar 5cm di depan kening, biarkan impianmu mengambang disitu agar kau bisa melihatnya setiap hari dan berusahalah untuk mewujudkan impianmu!

ABSTRAK

HARTATI S, 2017. Evaluasi Realisasi Anggaran Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan pada PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar.
Dibawah bimbingan(Andi Rustam dan Edi Jusriadi)

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan mengevaluasi realisasi anggaran sebagai pengukuran kinerja keuangan PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar tahun 2013 dan 2014. Data utama yang digunakan pada penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keuangan tahun 2013 dan 2014. Pengolahan data anggaran menggunakan bantuan *software* komputer *Microsoft Excel* 2010 untuk analisis varians, serta mengevaluasi penyimpangan masih dalam batas pengendalian dengan melakukan T-Test menggunakan alat bantu SPSS 17.0 serta analisis deskriptif.

Hasil dari analisis varians yang dilakukan pada anggaran belanja PT. Kimia FarmaTbk Cabang Makassar bahwa secara keseluruhan penyimpangan yang terjadi *favorable* dengan penyimpangan anggaran belanja PT. Kimia FarmaTbk Cabang Makassar pada tahun 2013 sebesar Rp 2.943.680.421 dengan persentase perubahan sebesar 13,6 %. Serta penyimpangan anggaran belanja PT. Kimia FarmaTbk Cabang Makassar pada tahun 2014 sebesar Rp 35.072.476.000 dengan persentase perubahan sebesar 9%. Setelah T-Test yang dilakukan pada penyimpangan anggaran belanja tahun 2013 dan 2014 maka diperoleh kesimpulan hipotesis Ho yang menyatakan bahwa penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Untuk anggaran belanja tahun 2013 dan 2014 kelompok belanja aparatur pegawai, belanja aparatur barang dan jasa, belanja aparatur perjalanan dinas, belanja aparatur pemeliharaan, belanja publik pegawai, belanja publik perjalanan dinas, belanja publik pemeliharaan serta belanja publik modal diperoleh hasil T-Test bahwa hipotesis Ho yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Sedangkan untuk anggaran belanja publik barang dan jasa hipotesis Ho yang menyatakan bahwa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya tidak dalam batas pengendalian dapat diterima.

Kata Kunci :*Evaluasi Realisasi Anggaran, Anggaran Belanja, Kinerja Keuangan*

ABSTRACT

HARTATI S, 2017. Evaluation of Budget Realization in Measuring Corporate Financial Performance at PT. Kimia Farma Tbk Makassar Branch. Under guidance (Andi Rustam and Edi Jusriadi)

The purpose of this research is to know and evaluate budgetary realisasi as measurement of financial performance of PT. Kimia Farma Tbk Makassar Branch in 2013 and 2014. The main data used in this study is secondary data in the form of financial statements in 2013 and 2014. Data processing budget using Microsoft Excel 2010 computer software for analysis of variance, and evaluate the deviation is still within the limits of control with perform T-Test using SPSS 17.0 tools as well as descriptive analysis.

Results from the analysis of variance conducted on the budget of PT. Kimia FarmaTbk Makassar Branch that the overall deviation that happened favorable with budget deviation PT. Kimia FarmaTbk Makassar Branch in 2013 amounted to Rp 2,943,680,421 with a percentage change of 13.6%. And the budget deviation PT. Kimia FarmaTbk Makassar Branch in 2014 amounting to Rp 35,072,476,000 with a percentage change of 9%. After the T-Test conducted on budget deviations in 2013 and 2014, the conclusion of Ho's hypothesis states that the deviation between budget and realization is still within acceptable control limits. For budget expenditures in 2013 and 2014, personnel expenditure, personnel and service personnel expenditures, official office travel expenses, maintenance apparatus expenditures, personnel public expenditures, public expenditure of official travel, public expenditure maintenance and public expenditure of capital obtained T-Test results that hypothesis Ho who declares irregularities that occur between the budget and its realization is still within the limits of control can be accepted. As for the public expenditure of goods and services hypothesis Ho stating that the deviations that occur between the budget and its realization is not within the limits of control can be accepted.

Keywords: *Evaluation of Budget Realization, Budget Expenditure, Financial*

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan kehadirat-Mu Ya Allah *yazaljalaliwaliqrom*, ketika aku terbangun dan ku dapat indah nya mentari memancarkan sinarnya diufuktimur lalu yang nampak hanyalah sinar terang yang menyinari sibumi, disaat itupulalah keagungan dan kebesaran *Azzawajallah* bertebaran dimuka bumi *Hamdan Kasyiranwa Zukranlillah*. Untaian tasbih suci Penulis panjatkan kahadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga Penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi idengan judul **;"Evaluasi Realisasi Anggaran Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT Kimia Farma Cabang Makassar "**,taklupa pula penulis kirimkan Sholawat serta salam "Allahumma Sholli AlaSayyidina Muhammad" kepada junjungan kita Nabiyullah Muhammad SAW.

Selama penyusunan skripsi ini, tidak lepas dari bimbingan, motivasi dan bantuan baik secara material maupun spiritual dari berbagai pihak, oleh karena itu perkenankanlah penulis menghaturkan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr.H. Abd Rahman Rahim ,SE.MM selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar bersama para Pembantu Rektor.
2. Bapak Ismail Rasulong,SE.MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar bersama para wakil Dekan

3. Bapak Ismail Badollahi,SE, M.Si, Ak, selaku Ketua Jurusan Akuntansi FakultasEkonomi dan BisnisUniversitas Muhammadiyah Makassar.
4. Bapak Dr.H Andi Rustam,SE.MM.Ak.CA.CPA selaku dosen pembimbing I dan Dr.Edi Jusriadi.SE.MM selaku dosen pembimbing II yang telah memberikan pengarahan, bimbingan, saran yang berguna selama proses penyelesaian skripsi ini.
5. Teristimewa buat kedua orang tua tercinta (Ibunda Rosmiati dan Ayahanda Supriadi) yang senantiasa mendoakan,memberikan dukungan moril maupun materil, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Universitas Muhammadiyah Makassar. .
6. Segenap dosen dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar yang telah memberikan bekal dan ilmu pengetahuan yang bermanfaat.
7. Bapak pimpinan dan stafkaryawan PT. Kimia Farma Tbk cabang Makassar atas kesediaannya menerima dan memberikan data serta informasi kepada penulis untuk keperluan Laporan Hasil Penelitian ini.
8. Saudara-saudari seperjuangan Akuntansi 01 angkatan 2011.
9. Semua teman-teman dan semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu yang turut memberikan bantuan dan pengertian secara tulus.

Penulis menyadari bahwa masih terdapat banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh karena itu saran dan kritik yang membangun sangat diharapkan guna menyempurnakan skripsi ini. Semoga segala bantuan, petunjuk

dan dorongan serta pengorbanan yang telah diberikan oleh berbagai pihak yang memungkinkan selesainya skripsi ini, bernilai ibadah dan memperoleh imbalan yang berlipat ganda disisi Allah SWT.

Makassar, Mei 2018

HARTATI S

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
MOTTO	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
RIWAYAT HIDUP	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian	4
D. Manfaat Penelitian	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Pengertian Anggaran	5
B. Jenis dan Fungsi Anggaran	5
C. Pengukuran Kinerja Perusahaan.....	18
D. Peneliti Terdahulu	26
E. Kerangka Pikir.....	31

F. Hipotesis	32
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Tempat dan Waktu Penelitian	33
B. Teknik Pengumpulan Data	33
C. Jenis dan Sumber Data	34
D. Definisi Operasional Variabel	35
E. Metode Analisis Data	35
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	38
A. Gambaran Umum	38
B. Visi dan Misi	38
C. Maksud dan Tujuan Perusahaan	41
D. Struktur Organisasi	43
E. Tata Kelola Perusahaan	44
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Hasil Penelitian.....	56
B. Pembahasan	76
BAB VI PENUTUP	79
A. Kesimpulan	79
B. Saran	80
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

<u>No</u>	<u>Judul</u>	<u>Hal</u>
Tabel 1.	Kelompok Belanja Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar	56
Tabel.2.	Anggaran belanja PT. Kimia farma Tbk. Cabang Makassar 2013	58
Tabel 3.	Anggaran belanja PT. Kimia farma Tbk. Cabang Makassar 2014	65

DAFTAR GAMBAR

<u>No</u>	<u>Judul</u>	<u>Hal</u>
Gambar 2.1	Kerangka Pikir.....	32
Gambar 2.2	Struktur Organisasi.....	43

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Persaingan dalam dunia usaha adalah faktor eksternal yang tidak mungkin dapat dihindari dan tidak dapat dikendalikan oleh suatu perusahaan, namun demi mempertahankan keberadaannya, suatu perusahaan dapat melakukan upaya-upaya dari dalam (*intern*) perusahaan. Pengelolaan suatu perusahaan, manajemen telah menetapkan tujuan (*goal*) dan sasaran (*target*) perusahaan. Tujuan perusahaan yaitu untuk memperoleh maksimalisasi laba yang optimal sedangkan sasaran perusahaan yaitu menjamin kelangsungan hidup perusahaan melalui pertumbuhan dan pencapaian laba (*profit*).

Analisis keuangan tidak terlepas dari anggaran. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Anggaran menyediakan standar untuk melakukan evaluasi kinerja dalam perusahaan. Evaluasi kinerja dalam anggaran diukur dengan membandingkan hasil realisasi dengan anggaran yang sudah dianggarkan perusahaan. Anggaran memegang peranan penting dalam dunia usaha. Hal ini dikarenakan anggaran menyajikan informasi mengenai kegiatan operasional perusahaan dalam satu periode tertentu agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai semaksimal mungkin. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu menyusun perencanaan (anggaran) yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan untuk waktu yang akan datang dan dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi yang akan datang.

Anggaran juga berfungsi sebagai alat pembanding untuk mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang dalam anggaran dan realisasinya, maka dapat dinilai keberhasilan perusahaan dalam pelaksanaan anggaran. Disamping itu, dengan adanya perbandingan tersebut dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan, sehingga dapat diketahui kelemahan dan kekuatan yang ada dalam perusahaan.

Kimia Farma adalah perusahaan industri farmasi pertama di Indonesia yang didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda tahun 1817. Nama perusahaan ini pada awalnya adalah NV Chemicalien Handle Rathkamp & Co. Berdasarkan keputusan nasionalisasi atas eks perusahaan Belanda di masa awal kemerdekaan, pada tahun 1958. PT. Kimia Farma (Persero) berbekal pengalaman selama puluhan tahun, perseroan telah berkembang menjadi perusahaan dengan pelayanan kesehatan terintegrasi di Indonesia. Perseroan kian diperhitungkan kiprahnya dalam pengembangan dan pembangunan bangsa, khususnya pembangunan kesehatan masyarakat Indonesia. Agar penerimaan dan pengeluaran berjalan sesuai dengan target yang diharapkan, maka harus dibuat suatu prosedur anggaran untuk memudahkan dalam menentukan langkah-langkah kegiatan pada PT Kimia Farma yang akan dicapai masa yang akan datang agar sumber daya dalam perusahaan dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

Pengukuran kinerja keuangan perusahaan merupakan suatu alat manajemen yang penting. Di dalam menghadapi persaingan di pasar global, perusahaan harus selalu terpacu untuk meningkatkan kinerjanya secara terus menerus. Adanya suatu pengukuran, kondisi proses bisnis perusahaan dapat

diketahui. Mengukur kinerja dalam perusahaan tidak terlepas dari anggaran perusahaan. Perusahaan perlu menyusun anggaran yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan untuk waktu yang akan datang dan dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi yang akan datang.

Agar penerimaan dan pengeluaran berjalan sesuai dengan target yang diharapkan, maka harus dibuat suatu prosedur penyusunan anggaran untuk memudahkan dalam menentukan langkah-langkah kegiatan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Pada dasarnya penyusunan anggaran bertujuan agar sumber daya dalam perusahaan dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

Berdasarkan uraian tersebut, yang menjadi titik perhatian adalah apakah dengan anggaran kerja yang efisien perusahaan perlu menganalisis penyimpangan yang terjadi untuk meneliti bagaimana penyimpangan itu terjadi, faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan penyimpangan itu terjadi, dan untuk mengetahui siapa saja yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan tersebut. Pembahasan proposal ini seputar penyusunan anggaran, pengukuran kinerja, dimana akan dihitung selisih antara anggaran dan realisasi.

Dalam hubungannya dengan uraian tersebut di atas maka peneliti tertarik untuk mengangkat tema ini dengan memilih judul penelitian yaitu : **“Evaluasi Realisasi Anggaran Dalam Mengukur Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar.”**

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini adalah : “Apakah anggaran dapat dijadikan sebagai pengukuran kinerja keuangan perusahaan pada PT .Kimia Farma Tbk Makassar selama tahun 2013 dengan tahun 2014?”

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengevaluasi dan mengetahui realisasi anggaran yang dapat digunakan sebagai pengukuran kinerja keuangan perusahaan pada PT Kimia Farma Tbk Cabang Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan dari penelitian ini:

- a. Untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis, terutama yang terkait dalam masalah penelitian ini, serta sebagai wadah dalam rangka menerapkan teori yang telah dipelajari.
- b. Memberikan sumbangan pemikiran pada pihak manajemen perusahaan dalam hal mengukur efisiensi penggunaan anggaran dalam pencapaian laba yang maksimal dan efisien, dan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan perusahaan untuk mengadakan perbaikan yang dianggap perlu.
- c. Sebagai informasi bagi perusahaan dalam penyempurnaan kebijakan yang telah diambil.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan suatu alat bagi manajemen dalam melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap perusahaan. Menurut Munandar (2007:1) “Anggaran merupakan *Busniess Budget* (anggaran perusahaan) atau *budget* (anggaran) yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.”. Sedangkan Anggaran menurut Munandar (2007:1) adalah *Busniess Budget* (anggaran perusahaan) atau *budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.

B. Jenis dan Fungsi Anggaran

1. Fungsi Anggaran

Anggaran yang merupakan suatu alat untuk melakukan perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Melalui anggaran, perusahaan mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen ke semua anggota organisasi, mengkoordinasikan aktivitas dari berbagai bagian organisasi, menugaskan tanggung jawab kepada manajer, juga memperoleh komitmen dari manajer yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja dari manajer.

Fungsi anggaran yang pada umumnya digunakan oleh perusahaan, memiliki karakteristik yang sama dengan fungsi manajemen. Namun, fungsi anggaran mempunyai tujuan yang lebih spesifik. Fungsi anggaran yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1) Perencanaan

Proses perencanaan memadukan gagasan, prakiraan, ketersediaan sumber Daya , dan realitas finansial untuk menciptakan serangkaian tindakan guna mencapai tujuan dan sasaran perusahaan.

2) Koordinasi

Penganggaran mengkoordinasikan berbagai segmen organisasi dan membuat setiap manajer mengetahui bagaimana kegiatan-kegiatan yang berbeda terjalin erat satu sama lain. Proses penganggaran mensyaratkan bahwa anggaran rinci dan baik disusun dengan mencakup setiap aktivitas, departemen atau fungsi di dalam perusahaan.

Dengan cara seperti ini proses penganggaran menyediakan koordinasi aktivitas, departemen, dan fungsi organisasi sehingga setiap aspek operasi menyodorkan kontribusi bagi keseluruhan rencana perusahaan.

3) Pengendalian

Sistem kontrol dibentuk guna mengevaluasi kinerja sesungguhnya para karyawan berdasarkan ukuran kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Anggaran merupakan bagian integral dari sistem kontrol. Proses pengendalian mengikuti tiga urutan tahap yang saling berhubungan, yaitu: pencatatan kinerja aktual, membandingkan kinerja aktual dengan kinerja

yang diharapkan, dan pemberian umpan balik reguler supaya memungkinkan pemantauan yang berkelanjutan atas kejadian.

2. Jenis Anggaran

Dalam menyusun anggaran, pengelompokan anggaran sangatlah penting. Dengan mengelompokkan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan.

Menurut Nafarin (2009:31), anggaran dapat dikelompokkan menjadi beberapa jenis, sebagai berikut:

1) Segi Dasar Penyusunan

Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri atas anggaran variabel dan anggaran tetap. Anggaran variabel (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2) Segi Cara Penyusunan

Dilihat dari segi penyusunan, anggaran terdiri atas anggaran periodik dan anggaran kontinu. Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu.

Anggaran kontinu (*continous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat.

3) Segi Jangka Waktu

Dilihat dari segi jangka waktunya, anggaran terdiri dari atas anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang.

Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

4) Segi Bidang

Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran tersebut bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*). Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contohnya adalah anggaran penjualan/pendapatan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, dan anggaran beban usaha.

Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan, dan anggaran utang.

5) Kemampuan Menyusun

Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri atas anggaran komprehensif dan anggaran parsial. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran

yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

6) Segi Fungsi

Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri atas anggaran tertentu dan anggaran kinerja.

Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.

Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

7) Segi Metode Penentuan Harga Pokok Produk

Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri atas anggaran tradisional dan anggaran berdasar kegiatan.

Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat. Anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penentuan harga pokok penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.

Anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penentuan harga pokok variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.

Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penetapan harga pokok berdasarkan

kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

3. Tujuan dan Manfaat Anggaran

a. Tujuan Anggaran

Pada dasarnya bahwa tujuan pokok anggaran adalah memprediksi transaksi dan kejadian finansial serta nonfinansial di masa yang akan datang, dan mengembangkan setiap informasi yang akurat dan bermakna bagi penerima anggaran.

Menurut Nafarin (2009:19) terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

b. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Menurut Nafarin (2009:19), anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- 3) Dapat memotivasi karyawan.
- 4) Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi manajer.

Selain memiliki banyak manfaat, anggaran mempunyai beberapa kelemahan, antara lain:

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggaran sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

4. Jenis - Jenis Anggaran

Menurut Rudianto (2009:7) Anggaran yang harus disusun dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan didalam periode mendatang harus disusun di dalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka anggaran tidak bisa

dilaksanakan dengan baik. Kalaupun aktivitas yang tidak memiliki anggaran tersebut tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dapat dinilai hasilnya. Pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan kedalam beberapa kelompok anggaran, 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 di luar kendali manajemen penjualan, misalnya keadaan ekonomi nasional dan dunia, perubahan harga jual pesaing. Sehingga manajer pemasaran tidak dapat dituntut 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. Anggaran biaya terukur dirancang untuk mengukur efisiensi dan manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan. Sedangkan anggaran biaya diskresioner tidak dirancang untuk mengukur efisiensi dan penyusunan anggaran bertanggung jawab untuk membelanjakan jumlah yang ditetapkan. Kelompok anggaran biaya ini dapat dipilah menjadi:

- ✓ Anggaran biaya bahan baku adalah rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.
- ✓ Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.
- ✓ Anggaran biaya overhead adalah rencana besarnya biaya produksi di luar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran ini mencakup anggaran biaya bahan penolong, anggaran biaya tenaga kerja penolong, dan anggaran biaya pabrikase.
- ✓ Anggaran biaya pemasaran adalah rencana tentang besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya. Anggaran biaya ini mencakup

anggaran biaya iklan, biaya angkut penjualan, gaji, dan komisi wiraniaga.

- ✓ Anggaran biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran ini mencakup biaya anggaran listrik, air, telepon, gaji pegawai, dan biaya bunga.

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. Anggaran laba merupakan rangkuman dari keseluruhan anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Karena itu anggaran laba dapat digunakan untuk:

- ✓ Mengalokasikan sumber daya
- ✓ Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi.
- ✓ Alat pengecek akhir tentang efisiensi biaya yang dianggarkan.
- ✓ Membagi tanggung jawab kepada semua manajer atas kinerja keuangan perusahaan atau divisi.

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-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, dan pembelian tanah.
- 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. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta yang ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Dilihat dari kelengkapan anggaran yang disusun oleh suatu organisasi, maka anggaran dapat dikategorikan sebagai anggaran parsial dan anggaran komprehensif. Anggaran parsial adalah anggaran yang terdiri dari satu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja, misalnya anggaran penjualan saja, anggaran biaya pemasaran saja dan sebagainya. Sedangkan anggaran komprehensif adalah keseluruhan anggaran yang terdiri dari gabungan anggaran-anggaran parsial di dalam suatu periode tertentu. Pada dasarnya anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran pendapatan,

anggaran biaya, dan anggaran laba. Anggaran komprehensif menggambarkan keseluruhan rencana yang ingin dicapai perusahaan didalam kurun waktu tertentu.

Anggaran dapat pula dikelompokkan menurut fleksibilitasnya di dalam menghadapi perubahan, yaitu anggaran fleksibel dan anggaran tetap. Anggaran Fleksibel adalah anggaran yang dapat diubah dan disesuaikan berdasarkan perubahan lingkungan yang ada. Perubahan asumsi yang terlalu drastis yang mendasari penyusunan anggaran dapat mendorong diubahnya anggaran yang telah disusun. Misalnya, nilai tukar rupiah, tingkat bunga, situasi politik, perubahan daya beli masyarakat dan sebagainya. Sedangkan anggaran tetap adalah anggaran yang tidak berubah, walaupun terjadi perubahan didalam lingkungan dimana anggaran tersebut diterapkan.

5. Pelaksana dan Realisasi Anggaran

Menurut Narumondang Bulan Siregar (2008:8-9) dalam bukunya yang berjudul "Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen Dalam Pencapaian Tujuan", Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan cara mempertimbangkan hal-hal berikut ini:

1. Anggaran harus dibuat serelistis mungkin, secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau tidak terlalu tinggi
2. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan *Top Management* (direksi)
3. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan sehingga pelaksana tidak merasa tertekan tetapi termotivasi.

4. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi lebih dini

6. Pelaksanaan Anggaran

Keberhasilan pencapaian anggaran perlu mendapatkan dukungan dari setiap personalia yang ada di dalam perusahaan, tanpa memandang fungsi pangkat personalia yang bersangkutan. Oleh karena itu sebaiknya sebelum anggaran dilaksanakan perlu diadakan pertemuan secara berjenjang tentang anggaran tersebut untuk memperoleh komitmen masing-masing personalia untuk pelaksanaan anggaran tersebut sebaik mungkin.

Sebelum anggaran yang akan dilaksanakan tersebut diimplementasikan, perlu terlebih dahulu disiapkan sarana-sarana kerja yang perlu untuk kelancaran pelaksanaan anggaran tersebut, seperti telah tersedianya *Job Description* yang jelas, *System Reward and Punishment* yang dapat memberikan motivasi kerja secara sehat, *System Otorisasi* dan pendelegasian wewenang, sistem, dan prosedur kerja yang jelas.

Dalam pelaksanaan anggaran tersebut setiap unit kerja dalam rangka mencapai sasaran (objektif) usaha yang telah ditetapkan untuk masing-masing jenis transaksi yang mempunyai tanggung jawabnya, perlu juga membina kerja sama yang baik dengan unit-unit kerja yang lainnya. Koordinasi ini sebaiknya dilakukan oleh tingkat *Middle* atau *Top Management* yang ada pada perusahaan yang bersangkutan. Fungsi koordinasi ini sangat penting untuk memotivasi masing-masing unit kerja agar dapat bekerja sama dengan erat untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

B. Realisasi Anggaran

Sistem anggaran yang berlaku akan banyak dimanfaatkan sebagai alat pengambilan keputusan manajemen yang penting, sehingga misal dalam penilaian *Performance* seorang staff dari perusahaan yang bersangkutan. Hasil evaluasi antara realisasi yang telah dicapai dengan target yang telah di anggarkan akan dapat dipakai sebagai alat mengukur keberhasilan staff tersebut dan selanjutnya hasil evaluasi ini akan bermanfaat untuk penetapan pembayaran bonus maupun penetapan kenaikan pangkat atau jabatan dari staff yang bersangkutan, atau sebaliknya apabila yang bersangkutan tidak dapat mencapai realisasi yang telah di anggarkan akan mudah ditetapkan *Funishment* yang objektif terhadap dirinya.

Berdasarkan pernyataan diatas maka dapat disimpulkan bahwa dalam pelaksanaan anggaran perlu adanya suatu koordinasi dan kerjasama antara unit-unit kerja yang terlibat dalam pelaksanaan anggaran. Bila salah satu unit kerja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai yang direncanakan, maka unit kerja lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana, sedangkan realisasi anggaran dijadikan sebagai alat untuk mengukur prestasi kerja staff atau bagian yang melaksanakan anggaran.

C. Pengukuran Kinerja Perusahaan

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan output dari produktivitas, baik individu maupun kelompok/organisasi. Kinerja mencerminkan hasil dari aktivitas atau kerja sebelumnya. Kinerja juga dapat dijadikan sebagai nilai, jika kinerja menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan. Nilai suatu perusahaan tidak bisa ditaksir dengan hanya satu

tolak ukur saja, tetapi melibatkan berbagai macam perhitungan. Penilaian atau analisis kinerja keuangan merupakan proses yang menghubungkan resiko dan pengembalian untuk menentukan nilai suatu aktiva. Dalam menganalisis kinerja perusahaan tidak terlepas dari analisis keuangan. Kondisi keuangan mencerminkan arus kas dalam mencapai profitabilitas yang diinginkan oleh pemilik perusahaan (Mulyadi,2009:22)

Penilaian kinerja sudah tentu mempunyai prosedur atau tata laksana dan tujuan sehingga tujuan dari melakukan evaluasi kinerja dapat tercapai. Untuk melakukan penilaian perlu mengetahui hal-hal sebagai berikut (Mulyadi, 2010:23):

1. Apa yang dievaluasi

Evaluasi kinerja biasanya dilakukan dalam jangka waktu tertentu misalnya satu tahun atau lebih. Evaluasi kinerja dapat dilihat dari berbagai sisi, salah satunya dari sisi keuangan.

2. Alat Evaluasi

Menilai kinerja dari aspek keuangan dapat dilakukan dengan berbagai cara, antara lain dengan menggunakan rasio-rasio keuangan atau dengan membandingkan antara input dan output atau membandingkan antara anggaran dan raelisasinya.

3. Cara Menganalisa

Adanya tersedia data yang akan dianalisis misalnya data laporan keuangan untuk 5 tahun. Kemudian dianalisis dengan menggunakan analisis rasio-rasio, sehingga dapat diketahui tingkat likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas perusahaan.

4. Hasil Analisis

Hasil analisis nantinya akan dapat dilihat berdasarkan kedua analisis yaitu kinerja perusahaan dari sisi likuiditas, solvabilitas, maupun rentabilitas, serta kemampuan perusahaan untuk membayar hutang, efektivitas, dan modal kerja.

Kinerja perusahaan dibagi dalam tiga kategori yaitu, antara lain :

- a) *Earning Measure*, yang didasarkan pada *Accounting Profit*, seperti *Earning Per Share (EPS)*, *Return On Investment (ROI)*, *Return On Net Asset (RONA)*, *Return On Capital On Capital Employed (ROCE)*, dan *Return On Equity*,
- b) *Cash Flow Measures*, yang didasarkan pada kinerja arus kas operasi, seperti *Free Cash Flow*, *Cash Flow Return On Investment (CFROI)*,
- c) *Value Measures*, yang didasarkan kinerja berdasarkan nilai (*Value Based Management*), seperti *Economic Value Added (EVA)* dan *Market Value Added (MVA)*.

2. Pengertian Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja perusahaan meliputi proses perencanaan, pengendalian, dan proses transaksional bagi kalangan perusahaan sekuritas, *fund manager*, eksekutif perusahaan, pemilik, pelaku bursa, kreditur serta *stakeholder* lainnya. Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan, karena pengukuran tersebut digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan, yang dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan dalam perusahaan.

3. Tujuan Pengukuran Kinerja Keuangan

Tujuan dari pengukuran kinerja keuangan perusahaan adalah :

- a. Mengetahui tingkat likuiditas, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan yang harus segera diselesaikan pada saat ditagih. Perusahaan yang mampu memenuhi kewajibannya pada saat ditagih berarti perusahaan tersebut berada dalam *likuid*. Sebaliknya apabila perusahaan tidak dapat memenuhi kewajibannya pada saat ditagih berarti perusahaan tersebut dikatakan dalam keadaan *unlikuid*. Perusahaan dikatakan dapat memenuhi kewajiban keuangan tepat pada waktunya apabila perusahaan mempunyai aktiva lancar lebih besar daripada hutang lancarnya.
- b. Mengetahui tingkat solvabilitas, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangannya apabila perusahaan tersebut dilikuidasi, baik keuangan jangka pendek maupun jangka panjang.
- c. Mengetahui tingkat rentabilitas, atau sering disebut dengan profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu. Rentabilitas suatu perusahaan dapat diukur dengan kesuksesan perusahaan dan kemampuan perusahaan dalam menggunakan aktivitya secara produktif.
- d. Mengetahui tingkat stabilitas, menunjukkan kemampuan perusahaan untuk melakukan usahanya dengan stabil, yang diukur dengan mempertimbangkan kemampuan perusahaan untuk membayar utang-hutangnya serta membayar beban bunga atas utang-hutangnya tepat pada waktunya. (Munawir, 2002)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja keuangan memberikan penilaian atas pengelolaan asset perusahaan oleh manajemen dan manajemen perusahaan dituntut untuk melakukan evaluasi dan tindakan perbaikan atas kinerja perusahaan yang tidak sehat.

4. Laporan Keuangan Sebagai Informasi Dalam Mengukur Kinerja Perusahaan

Laporan keuangan adalah suatu alat yang digunakan untuk mengkomunikasikan informasi keuangan dari suatu perusahaan dan kegiatan-kegiatannya kepada mereka yang berkepentingan dengan perusahaan tersebut.

Pengertian laporan keuangan, Laporan keuangan merupakan bagian dari proses pelaporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan posisi keuangan (yang dapat disajikan dengan berbagai cara misalnya sebagai arus kas, atau laporan arus dana), catatan dan laporan lain serta materi penjelasan yang merupakan bagian integral dari laporan keuangan. Di samping, itu juga termasuk skedul dan informasi tambahan yang berkaitan dengan laporan tersebut, misalnya informasi keuangan segmen industri dan geografis serta pengungkapan pengaruh perubahan harga. (IAI,2007)

Dari laporan keuangan tersebut manajemen memperoleh informasi-informasi yang digunakan untuk merumuskan, melaksanakan dan mengadakan penelitian terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan yang dianggap perlu, mengorganisasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan, merencanakan dan mengendalikan aktifitas sehari-hari dalam perusahaan, mempelajari aspek tahap-tahap kegiatan tertentu dalam perusahaan dan menilai keadaan atau posisi keuangan dan hasil operasi perusahaan. Adapun tujuan laporan keuangan seperti yang tertulis

dalam Standar Akuntansi Keuangan (SAK) yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia adalah (SAK, 2007) :

Tujuan laporan keuangan adalah menyediakan informasi yang menyangkut posisi keuangan, kinerja serta perubahan posisi keuangan suatu perusahaan yang bermanfaat bagi sejumlah besar pemakai dalam pengambilan keputusan ekonomi.

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

- a. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui memotivasi karyawan secara maksimal.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang berhubungan dengan karyawan seperti promosi, transfer, dan pemberhentian
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan,
- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan bagaimana atasan menilai kinerja mereka,
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

5. Anggaran Sebagai Tolak Ukur Kinerja

Membandingkan anggaran yang disusun berdasarkan biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, maka biasanya akan terdapat perbedaan-perbedaan. Perbedaan tersebut merupakan penyimpangan dari anggaran yang dinamakan varians yang dapat melihat kinerja sesungguhnya.

Hansens dan Mowen (2013:356) menyatakan bahwa, sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi :

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan
- b. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.
- c. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Kutipan diatas menjelaskan anggaran memberikan kelebihan untuk menyediakan standar untuk evaluasi kinerja. anggaran memberikan standar untuk dapat mengendalikan penggunaan sumber daya perusahaan yaitu biaya. Evaluasi kinerja dalam anggaran dengan membandingkan antara hasil aktual (realisasinya) dengan standar yang telah ditentukan (anggarnya). Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan adalah bentuk hasil yang telah dicapai penggunaan sumber daya perusahaan. Jika lebih besar aktual biaya (realisasi) dengan biaya yang diperkirakan (anggaran) dapat diindikasikan dalam penggunaan biaya tersebut tidak mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan yang berarti kinerja tidak sesuai yang diharapkan.

Lebih lanjut Hansen dan Mowen (2013:370) menyatakan, anggaran adalah alat pengendalian yang berguna. Tetapi, agar dapat digunakan dalam evaluasi kinerja, dua pertimbangan utama harus dipertimbangkan. Pertama adalah menetapkan bagaimana jumlah yang dianggarkan seharusnya dibandingkan dengan hasil aktual. Pertimbangan yang kedua melibatkan dampak anggaran atas perilaku manusia.

Dampak anggaran atas perilaku manusia memiliki pengaruh perilaku yang signifikan. Pengaruh tersebut dapat berupa perilaku positif maupun perilaku negatif

tergantung bagaimana anggaran digunakan. Perilaku positif muncul ketika tujuan tipe manajer sejalandengan tujuan organisasi.

Sistem anggaran yang baik mendorong perilaku yang sesuai dengan tujuan. Cara yang digunakan organisasi untuk mempengaruhi manajer agar melakukan lebih banyak usaha dalam mencapai tujuan organisasi disebut sebagai insentif. Teori organisasi tradisional berasumsi bahwa orang yang motivasi utamanya adalah penghargaan berupa uang, akan menolak pekerjaan, tidak efisien serta tidak berguna. Jadi, insentif uang yang digunakan untuk mengendalikan kecenderungan seorang manajer untuk melalaikan dan membuang-buang, sumber daya, dengan menghubungkan kinerja anggaran pada kenaikan gaji, bonus dan promosi. Ancaman pemecatan adalah sanksi ekonomi terbesar untuk kinerja yang buruk. Pada kenyataannya, orang termotivasi dengan faktor intrinsik psikologis dan sosial, seperti kepuasan bila pekerjaan dilakukan dengan baik., penghargaan, tanggung jawab, harga diri, dan sifat pekerjaan itu sendiri. Jadi insentif, bukan uang, termasuk memperkaya pekerjaan, meningkatkan tanggung jawab dan otonomi, program penghargaan non-uang, dan lainnya, dapat digunakan untuk meningkatkan sistem pengendalian anggaran .

Tujuan anggaran yang digunakan untuk mengukur kinerja harus berdasarkan pada kondisi dan harapan-harapan realistis. Anggaran seharusnya mencerminkan realita operasional seperti tingkat aktivitas aktual, perubahan musiman efisiensi dan trend ekonomi umum. Anggaran fleksibel digunakan untuk memastikan bahwa biaya yang dianggarkan dapat secara realistis dibandingkan dengan biaya untuk tingkat

aktivis aktual. Anggaran sementara (jangka pendek) seharusnya mencerminkan pengaruh musiman.

D. Penelitian Terdahulu

Peneliti merujuk pada enam penelitian terdahulu dalam melakukan penelitian, yaitu:

1. Wijayanti (2009)

Penelitian dengan judul “Analisis Penerapan Anggaran Biaya Proyek Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. Anugerah Perdana Mandiri “. Jenis penelitian ini menggunakan Metode Analisis Aktivitas Aktivitas . Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran biaya proyek yang disusun belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya karena jumlah realisasi biaya yang dikeluarkan untuk proyek ini melebihi besarnya anggaran yang ditetapkan

2. Fauzi Abdiansyah (2011)

Penelitian dengan judul “Analisis Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Proyek Perkuatan Tebing Dan Normalisasi Sungai Karang Mumut Pada PT.Hutama Karya Di Balikpapan”. Jenis penelitian yang digunakan adalah metode Analisis Varians . Hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi selisih yang menguntungkan antara anggaran dan realisasi biaya proyek perkuatan tebing dan normalisasi sungai karang mumus. Selisih menguntungkan terjadi karena perusahaan melakukan pengendalian persediaan kuantitas bahan baku / material secara efektif dan efisien.

3. Kadek Suyadna (2012)

Penelitian dengan judul “Analisis Perencanaan dan Realisasi Anggaran dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan UD. Agus Kusuma”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) perencanaan anggaran pada UD. Agus Kusuma tahun 2013. (2) realisasi anggaran pada UD. Agus Kusuma tahun 2013 dan (3) kinerja UD. Agus Kusuma tahun 2013 jika dilihat dari analisis perencanaan dan realisasi anggaran data ini dikumpulkan dengan metode dokumentasi dan metode wawancara tak berstruktur. Jenis penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kuantitatif yang dianalisis dengan analisis selisih. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan tidak baik. Hal ini dapat dilihat dari segi penjualan berupa selisih volume -Rp 19.316.610,00 (unfavourable), selisih harga -Rp 4.950.000,00 (unfavourable) dan selisih volume harga -Rp 258.390,00 (unfavourable) dengan total selisih penjualan sebesar -Rp 24.525.000,00 (unfavourable) serta untuk analisis harga pokok berupa selisih harga pokok -Rp 46.500.000,00 (unfavourable), selisih volume Rp 14.508.990,00 (unfavourable) dan selisih volume harga pokok -Rp 2.427.300,00 (unfavourable) dengan total selisih harga pokok sebesar -Rp 34.418.310,00. Berdasarkan hasil tersebut perusahaan perlu melakukan perbaikan atau koreksi dari kelemahan-kelemahan yang ada dari segi penjualan maupun biaya berupa harga, volume maupun kombinasi keduanya yaitu volume dan harga.

4. Heri Triyono (2012)

Penelitian dengan judul “Analisis Rasio untuk Mengukur Kinerja Keuangan Daerah Kabupaten Sukoharjo APBD 2009-2011”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengukur kinerja keuangan daerah Kabupaten Sukoharjo berdasarkan rasio pada APBD tahun 2009-2011. Masalah yang dibahas adalah bagaimana tingkat kinerja keuangan Kabupaten Sukoharjo jika dilihat dari rasio keuangan.

Dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah deskriptif komparatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yaitu data laporan realisasi APBD Kabupaten Sukoharjo tahun anggaran 2009-2011. Sumber data diperoleh langsung dari Kantor DPPKAD Kabupaten Sukoharjo. Metode analisis data yang digunakan adalah rasio kemandirian, rasio efektivitas dan efisiensi, rasio aktivitas, rasio pertumbuhan, dan rasio derajat desentralisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa rasio kemandirian rendah dengan tingkat ketergantungan dari pihak eksternal masih tinggi. Rasio efektivitas yang dicapai tinggi. Rasio efisiensi menunjukkan dalam memungut PAD sudah efisien. Rasio aktivitas pada belanja pembangunan masih rendah. Rasio pertumbuhan menunjukkan hasil yang positif. Rasio derajat desentralisasi rendah.

5. Amborose Jagongo PhD, MKIM & Kenneth Odour Adongo (2013)

The importance of financial stability in enabling an organization to function efficiently and maximize the potential for service delivery cannot

be underestimated. The quest for better service delivery under new public management in public organizations in Kenya necessitates the need for public organizations to have proper financial standing in order to run operations and motivate workers through better remuneration as well as improved working conditions. Critique of literature on factors affecting financial performance reveal that gaps remain on the influence of budgetary control on financial performance of public institutions. This study sought to investigate the relationship between budgetary controls and financial performance of state corporations in Kenya. The study sought to determine the salient features of budgetary controls in state corporations, establish the human factors within budgetary controls, establish the process of budgetary control in public organizations, and determine the challenges affecting budgetary control. A descriptive survey design was used to gather data from the state corporation's managers of the sampled state corporations. 14 corporations were selected from the 138 to participate in the study. Purposive sampling was used to select 42 corporate services manager, finance manager and budget officer from each corporation to participate in the study. A questionnaire, whose content validity was checked through an expertise opinion and reliability through test pre-test methods, was used to gather information. Findings indicate that a positive significant relationship exists between budgetary control and financial performance of state corporations. Budgetary features reflect ability to

predict financial milestones of organizations. Human factors within budgetary controls thus managerial commitment, employees' motivation, employee training, competence as well as the attitude affect the budget control process. Budgetary control process exhibited a positive significant influence on financial performance of state corporations through influence on financial objectives, the allocation of funds as well as investment ventures that organization undertakes. The study recommends sensitization of management and employees of state corporations on the importance of budgetary controls in enhancing financial performance, avoidance of political interference in the budgetary process and use of budgets as tools for management efficiency

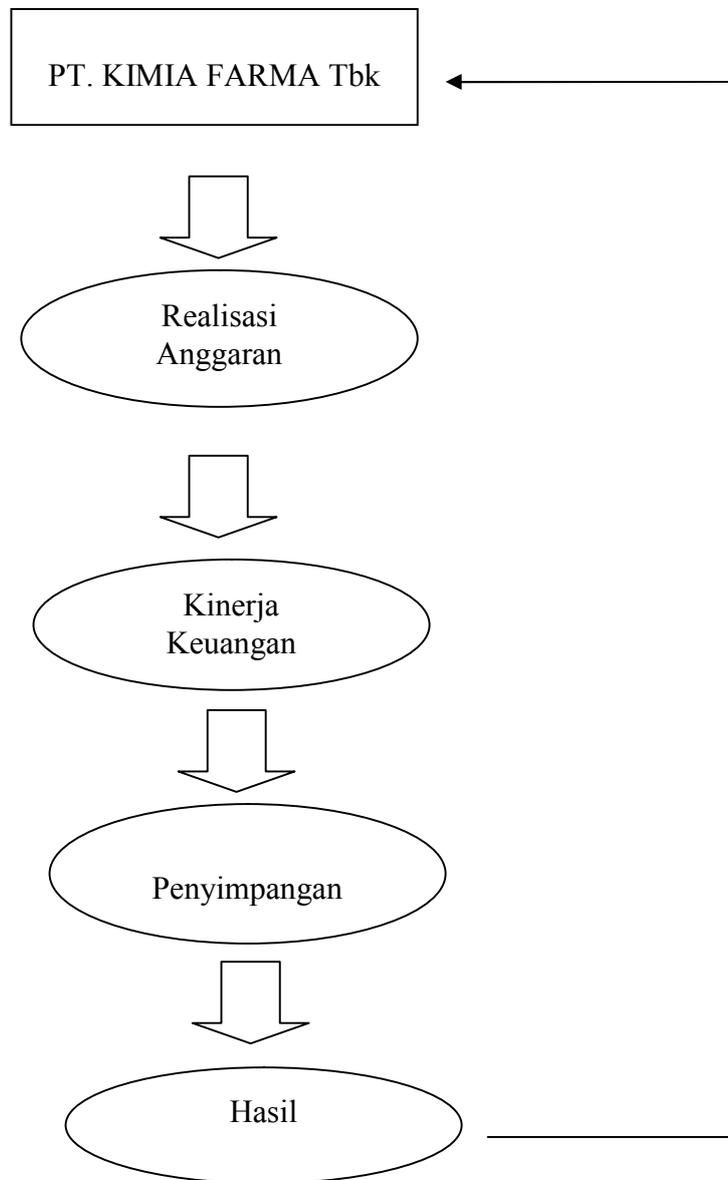
6. Oladele, P. O. (2016)

This study carried out a dynamic analysis of financial control and government budget performance in southwest Nigeria. The study specifically analyzed the causal relationship between expenditure budgeted-actual variance, revenue budgeted-actual variance and government budget performance. Employed in the study are secondary data sourced from the annual budget of southwestern state for period covering year 2000 to 2014. The study made use of granger causality dynamic analysis. The result of the analysis conducted revealed that there is no significant dynamic relationship between finance control and government budget performance in southwestern Nigeria. Thus the study recommended that government at state level should device budget

implementation models that will foster dynamic interaction between budget realization/implementation and budget performance.

E. Kerangka Pikir

PT. Kimia Farma Tbk, adalah perusahaan farmasi dalam menjalankan aktivitas perusahaan sebagai perusahaan farmasi, maka perusahaan perlu memperhatikan kinerja perusahaan, hal ini disebabkan karena kinerja perusahaan merupakan hasil dari prestasi yang dicapai oleh masing-masing perusahaan. Adapun faktor yang perlu diperhatikan dalam peningkatan kinerja perusahaan adalah realisasi anggaran dan kinerja keuangan, kedua variabel tersebut berpengaruh terhadap kinerja perusahaan pada PT. Kimia Farma, hal ini disebabkan karena anggaran merupakan kegiatan yang penting dan melibatkan berbagai pihak dalam penyusunan keuangan perusahaan, oleh karena itu agar pelaksanaannya berjalan efektif, para pelaksana hendaknya berpartisipasi untuk merencanakan anggaran dan mengusahakan agar anggaran dapat tercapai. Sedangkan realisasi mengukur kinerja perusahaan adalah salah satu konsep yang diperlukan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja keuangan perusahaan yang akan dikelola, sebab adalah mengukur kinerja perusahaan sebuah filosofi yang meliputi setiap perusahaan dalam sebuah usaha perbaikan secara terus menerus untuk memperbaiki kinerja baik ditinjau dari segi perhubungan, komunikasi dan informasi yang kesemuanya itu sangat dibutuhkan dan diperlukan oleh masyarakat, sehingga dengan adanya realisasi anggaran dan perbaikan manajemen mutu terpadu maka diharapkan kinerja perusahaan pada PT. Kimia Farma Tbk dapat tercapai.

Gambar 2.1 Kerangka Pikir**F. Hipotesis**

Sesuai latar belakang dan masalah pokok yang dikemukakan sebelumnya, Diduga anggaran dapat dijadikan sebagai pengukuran kinerja keuangan perusahaan pada PT. Kimia Farma Tbk Makassar selama tahun 2013 dan 2014.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar. Alasan mendasar yang dijadikan pertimbangan dalam pemilihan obyek penelitian ini adalah selain mengangkat permasalahan yang sangat relevan dengan obyek penelitian yakni menyangkut evaluasi realisasi anggaran dalam mengukur kinerja keuangan perusahaan.

Waktu penelitian untuk memperoleh data, dan pengambilan data sudah dilakukan kurang lebih 2 (dua) bulan terhitung dari bulan Mei s/d Juni 2015.

B. Teknik Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data, penulis mengadakan studi kasus dan pengumpulan data melalui penelitian pustaka (*library research*) dan penelitian lapang (*field research*), sebagai berikut :

1. Penelitian pustaka (*library research*), yaitu suatu pengumpulan data dengan jalan menelaah dan mempelajari literatur-literatur dan bahan pustaka lainnya yang ada hubungannya dengan obyek penelitian, sehingga dapat memberikan informasi yang lebih mendalam terhadap obyek yang sedang diteliti.
2. Penelitian lapang (*field research*), yaitu pengumpulan data lapang dengan cara sebagai berikut :

- a. Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung pada obyek penelitian dan mengumpulkan data yang diperlukan. Data yang diperoleh dari dokumen perusahaan, berupa laporan tertulis yang dibuat secara berkala, seperti laporan keuangan.
- b. Wawancara, yaitu mengadakan tanya jawab dengan pimpinan dan karyawan perusahaan yang diteliti, dan mendapatkan data yang diperlukan. Seperti gambaran singkat, struktur organisasi dan kegiatan usaha.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

- a. Data kualitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi baik secara lisan maupun secara tertulis, seperti gambaran singkat, struktur organisasi dan kegiatan usaha.
- b. Data kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk angka, seperti laporan keuangan.

2. Sumber Data

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pimpinan dan karyawan, seperti gambaran singkat, struktur organisasi dan kegiatan usaha.

Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari dokumen perusahaan, berupa laporan tertulis yang dibuat secara berkala, seperti laporan keuangan.

D. Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional yang ada dalam penelitian ini adalah:

- a. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu, yang di dalamnya bersangkutan dengan aktivitas untuk menghasilkan laba perusahaan.
- b. Realisasi Anggaran merupakan hasil aktual yang diperoleh dari suatu anggaran yang telah disusun. Apabila biaya realisasi lebih besar daripada *budget* maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*), sebaliknya jika biaya realisasilebih rendah dari *budget* maka dianggap menguntungkan (*favorable*).
- c. Pengukuran kinerja merupakan suatu tingkatan keberhasilan yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan yang didasarkan pada suatu standar/anggaran dalam periode tertentu.

E. Metode Analisis

Pengolahan data menggunakan analisis varians anggaran. Dasar penilaiannya yaitu dengan penyelidikan varians antara realisasi dengan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan. Dalam anggaran biaya, jika biaya realisasi lebih besar daripada *budget* maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari anggaran, maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Pengolahan data anggaran tersebut menggunakan *software* komputer *Microsoft Excel 2010* untuk analisis varians dan mengukur

apakah penyimpangan anggaran belanja masih dalam batas pengendalian dengan melakukan uji t menggunakan alat bantu *software Statistical Packages for The Social Sciences* SPSS 17.0 serta analisis deskriptif.

Uji hipotesis dengan menggunakan t-test untuk mengukur apakah penyimpangan anggaran dengan realisasi masih dalam batas pengendalian. Menurut Riduwan (2013) tujuan dari uji t adalah untuk membandingkan apakah kedua data (variabel) tersebut sama atau berbeda. Langkah-langkah dalam Uji t menurut Riduwan (2013) yaitu :

1. Buatlah H_a dan H_o dalam uraian kalimat.

H_o : Penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dan realisasinya masih dalam batas pengendalian

H_a : Penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dan realisasinya tidak dalam batas pengendalian.

2. Mencari t_{hitung} .

$$t = \frac{x_1 - x_2}{S \sqrt{\frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2}}}$$

$$S = \sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2}}$$

Keterangan :

X_1 = Rataan nilai anggaran belanja

X_2 = Rataan nilai realisasi anggaran belanja

n_1 = Jumlah laporan anggaran belanja

n_2 = Jumlah laporan realisasi belanja

- x_1 = Anggaran Belanja
- x_2 = Realisasi anggaran Belanja
- S_1 = Simpangan baku X_1 (Anggaran Belanja)
- S_2 = Simpangan baku X_2 (realisasi belanja)

3. Tentukan terlebih dahulu taraf signifikan (α) kemudian dicari t_{tabel} dengan ketentuan $db = n-1$.

Taraf nyata yang digunakan yaitu $\alpha = 5 \%$

4. Tentukan kriteria pengujian.

Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak.

Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima.

5. Bandingkan antara t_{hitung} dengan t_{tabel} dan gambarlah posisinya.
6. Buatlah kesimpulan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

Kimia Farma adalah perusahaan industri farmasi pertama di Indonesia yang didirikan oleh Pemerintah Hindia Belanda tahun 1887. Nama perusahaan ini pada awalnya adalah NV Chemicalien Handle Rathkamp & Co. Berdasarkan kebijaksanaan nasionalisasi atau eks perusahaan Belanda di masa awal kemerdekaan, pada tahun 1958, Pemerintah Republik Indonesia melakukan peleburan sejumlah perusahaan farmasi menjadi PNF (Perusahaan Negara Farmasi) Bhinneka Kimia Farma. Kemudian pada tanggal 16 Agustus 1971, bentuk badan hukum PNF diubah menjadi Perseroan Terbatas, sehingga nama perusahaan berubah menjadi PT Kimia Farma (Persero).

Pada tanggal 4 Juli 2001, PT Kimia Farma (Persero) kembali mengubah statusnya menjadi perusahaan publik PT Kimia Farma (Persero) Tbk, dalam penulisan berikutnya disebut Perseroan. Bersama dengan perubahan tersebut, perseroan telah dicatatkan pada Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya (sekarang kedua bursa telah merger dan kini bernama Bursa Efek Indonesia). Berbekal pengalaman selama puluhan tahun, perseroan telah berkembang menjadi perusahaan dengan pelayanan kesehatan terintegrasi di Indonesia. Perseroan kian diperhiyungkan kiprahnya dalam pengembangan dan pembangunan bangsa, khususnya pembangunan kesehatan masyarakat Indonesia.

Budaya perusahaan PRIMA yang mencakup aspek nilai diri dan nilai kerja dan telah ditetapkan sejak tahun 2004, masih tetap relevan dengan visi misi Perseroan saat ini. Budaya perusahaan tersebut adalah:

a) *Professionalisme*

Professionalisme adalah kesadaran untuk berpikir, berbicara dan bertindak dalam menjalankan tugas dan fungsinya dengan penuh semangat dan berbekal pengetahuan dan keterampilan yang memadai dalam situasi dan kondisi apapun.

b) *Integritas*

Integritas adalah sikap mental yang positif yang melandasi semangat dan antusiasme dalam bekerja secara profesional.

c) *Kerja sama*

Kerja sama adalah bekerja dalam kebersamaan dalam langkah dan pikiran yang tercermin dalam kerja sama tim antar karyawan yang erat dan solid untuk mendapatkan hasil terbaik bagi perusahaan.

Berbekal budaya perusahaan tersebut, Perseroan telah berhasil menemukan inti sari budaya perusahaan yang merupakan nilai-nilai inti perusahaan (*corporate value*) yaitu *I CARE* yang menjadi acuan/pedoman bagi Perseroan dalam menjalankan usahanya, untuk berkarya meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan masyarakat luar. Berikut adalah nilai-nilai inti (*corporate values*) Perseroan:

a) *Innovative*

Budaya berfikir *out of the box*, cerdas dan kreatif untuk membangun produk unggulan.

b) *Customer first*

Mengutamakan pelanggan sebagai mitra kerja

c) *Accountability*

Dengan senantiasa bertanggung jawab atas amanah yang dipercayakan oleh perusahaan dengan memegang teguh profesionalisme, integritas dan kerja sama.

d) *Responstability*

Memiliki tanggung jawab pribadi untuk bekerja tepat waktu, tepat sasaran dan dapat diandalkan, serta senantiasa berusaha untuk tegar dan bijaksana dalam menghadapi setiap masala

e) *Eco-friendly*

Menciptakan dan menyediakan baik produk maupun jasa layanan yang ramah lingkungan.

Sebelum menjadi entitas tersendiri, PT Kimia Farma Trading Distribution merupakan Divisi Pedagang Besar Farmasi (PBF) dari Perseroan. Berbekal kemampuan serta pengalaman mengenai pendistribusian produk-produk Kimia Farma, maka pada tanggal 4 Januari 2003, Divisi PBF berkembang menjadi anak perusahaan dengan nama PT Kimia Farma Trading and Distribution. Perusahaan yang dikenal dengan nama KFTD ini, memiliki wilayah layanan yang luas mencakup 33 Propinsi dan 466 Kabupaten atau Kota.

B. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi Perusahaan

Menjadi korporasi bidang kesehatan terintegrasi dan mampu menghasilkan pertumbuhan nilai yang berkesinambungan melalui konfigurasi dan koordinasi bisnis yang sinergis.

2. Misi Perusahaan

Menghasilkan pertumbuhan nilai korporasi melalui usaha di bidang-bidang:

- a) Industri kimia dan farmasi dengan biasis penelitian dan pengembangan produk yang inovatif.
- b) Perdagangan dan jaringan distribusi.
- c) Pelayanan kesehatan yang berbasis jaringan ritel farmasi dan jaringan pelayanan kesehatan lainnya.
- d) Pengelolaan asset-aset yang dikaitkan dengan pengembangan perusahaan.

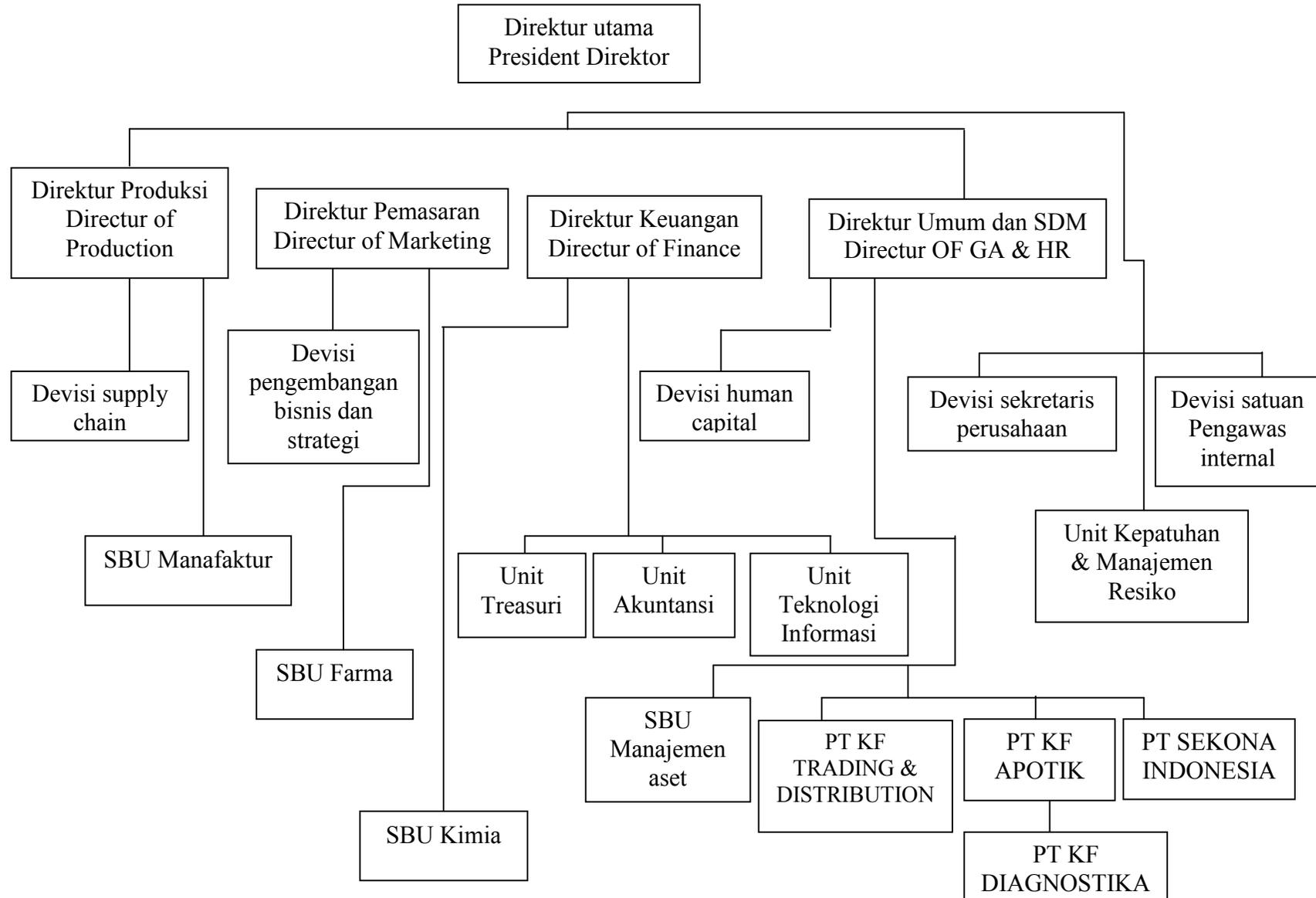
C. Maksud dan Tujuan Perusahaan

Maksud dan tujuan Perseroan adalah turut melakukan dan menunjang program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya kegiatan usaha di bidang industri kimia, farmasi, biologi dan kesehatan serta industri makanan dan minuman dengan menerapkan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan Yang Baik.

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, Perseroan melaksanakan kegiatan usaha baik dilakukan sendiri ataupun kerjasama dengan pihak lain, sebagai berikut :

- a) Mengadakan, menghasilkan, mengolah bahan kimia, farmasi, biologi dan lainnya yang diperlukan guna pembuatan sediaan farmasi, kontrasepsi, kosmetik, obat tradisional, alat kesehatan, produk makanan/minuman dan produk lainnya termasuk bidang perkebunan dan pertambangan yang ada hubungannya dengan produksi sebagaimana disebutkan di atas.
- b) Memproduksi produk unggulan baik dari pengembangan sendiri maupun kerja sama dengan pihak luar.
- c) Menyelenggarakan kegiatan pemasaran, perdagangan dan distribusi dari hasil produksi seperti pada poin 1, baik hasil produksi sendiri maupun hasil produksi pihak ketiga, termasuk barang umum, baik di dalam maupun di luar negeri serta kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan dengan usaha Perseroan.
- d) Berusaha di bidang jasa, yang berhubungan dengan kegiatan usaha perseroan, serta upaya dan sarana pemeliharaan dan pelayanan kesehatan pada umumnya, termasuk jasa konsultasi kesehatan.
- e) Jasa penunjang lainnya termasuk pendidikan, penelitian dan pengembangan sejalan dengan maksud dan tujuan perseroan, baik yang dilakukan sendiri maupun kerja sama dengan pihak lain.

D. Struktur Organisasi



E. Tata Kelola Perusahaan

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Perseroan memiliki kewajiban untuk menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) sebagaimana diamanatkan didalam Peraturan Menteri Negara BUMN Nomor per 01/MBU/2011 tentang penerapan GCG pada BUMN. Peseroan menyadari bahwa penerpan GCG saat ini tidak hanya sebagai pemenuhan kewajiban saja, namun telah menjadi kebutuhan dalam menjalankan kegiatan bisnis Perseroan dalam rangka menjaga pertumbuhan usaha serta berkelanjutan, meningkatkan nilai Perseroan dan sebagai upaya agar perseroan mampu bertahan dalam persaingan.

a) Dewan Komisaris

Dewan komisaris bertanggung jawab penuh atas pengawasan Perseroan. Dalam melaksanakan tugasnya, Dewan Komisaris harus mematuhi Anggaran Dasar Perseroan dan Ketentuan Peraturan Perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban serta kewajaran.

Dewan Komisaris bertugas melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai Perseroan maupun usaha Perseroan yang dilakukan oleh Direksi serta memberikan nasehat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perseroan, Rencana Kerja dan Anggaran Perseroan serta ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan RUPS, dan peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk

kepentingan Perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan. Dalam melaksanakan kegiatan pengawasan, Dewan Komisaris mewakili kepentingan Pemegang Saham dan bertanggungjawab kepada RUPS.

b) Direksi

Direksi bertanggungjawab sepenuhnya atas pengelolaan Perseroan sesuai kepentingan dan tujuan Perseroan, serta mewakili Perseroan di dalam dan di luar pengadilan. Pengangkatan dan pemberhentian Direksi merupakan wewenang RUPS sebagaimana diatur dalam Anggaran Dasar perusahaan. Direksi bertanggungjawab penuh dalam melaksanakan tugasnya untuk kepentingan Perseroan untuk mencapai maksud dan tujuannya. Setiap anggota Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugasnya dengan mengindahkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan Anggaran Dasar Perusahaan.

Direktur utama bertindak selaku eksekutif tertinggi yang memimpin, mengurus, dan mengendalikan Perseroan, serta merancang strategi Perseroan. Direktur keuangan memimpin Direktorat Keuangan yang merencanakan strategi keuangan dan akuntansi, membuat laporan keuangan yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan serta membangun system IT yang andal dan sesuai dengan kebutuhan bisnis Perseroan. Direktorat Pemasaran bertugas membuat strategi dan mengimplementasikannya sehingga tercapai hasil penjualan sesuai target Perseroan. Direktur Produksi memimpin, mengelola, dan mengendalikan aktivitas produksi agar tercapai hasil produksi seperti target yang telah ditetapkan.

Direktur Umum SDM merencanakan strategi pengembangan SDM agar Perseroan memiliki SDM dengan kompetensi dan komitmen yang tinggi. Selain itu, Direktur Umum & SDM juga mengelola dan mengembangkan asset (tanah dan bangunan) agar dapat berfungsi optimal.

c) Sekretaris Perusahaan

Sekretaris Perusahaan merupakan jabatan structural setingkat dibawah Direksi yang sehari-harinya bertanggung jawab langsung kepada Direksi. Sesuai dengan piagamnya fungsi dan peran Sekretaris Perusahaan Perseroan meliputi:

1. *Liaison officer* yang menjadi penghubung antara Direksi dengan Komisaris, koordinator antar Direksi, mewakili Perseroan dalam berkomunikasi dengan masyarakat, regulator lembaga, dan asosiasi lain yang berkaitan dengan Perseroan.
2. *Investor relation officer* yang menjadi penghubung antara Perseroan dengan pemegang saham, investor, dan calon investor Perseroan.
3. *Compliance officer* yang mengikuti perkembangan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan memastikan bahwa Perseroan memenuhi peraturan tersebut serta membantu Direksi memantau sejauh mana implementasi GCG dijalankan.
4. *Administrator* yang mengelola dokumen penting Perseroan.
5. *Protokoler* yang menyelenggarakan atau mengkoordinasikan tata cara kegiatan Perseroan.

d) Komite audit

Sesuai dengan piagamnya, Komite audit memiliki tugas antara lain sebagai berikut:

1. Mengevaluasi pelaksanaan kegiatan serta hasil audit yang dilakukan oleh audit internal.
2. Mengevaluasi peran dan pelaksanaan tugas auditor eksternal.
3. Menyusun rekomendasi mengenai system pengendalian manajemen Perseroan serta pelaksanaannya.
4. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris sebagai bahan kajian bersama Direksi dan Audit Eksternal terkait dengan laporan keuangan tahunan dan permasalahannya.
5. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris sebagai bahan pengkajian bersama Direksi dan Auditor Internal.
6. Melakukan penelaahan atas ketaatan Perseroan terhadap peraturan perundan-undangan.

e) Komite Good Corporate Governance

Dalam rangka menegakkan ketentuan yang berkaitan dengan prinsip dan praktik Tata Kelola Perusahaan yang baik (Good Corporate Governance), maka Perseroan telah membentuk Komite GCG.

Tugas Komite Good Corporate Governance yaitu:

1. Membuat rencana kegiatan tahunan Komite Kebijakan GCG yang disetujui oleh Dewan Komisaris dan memantau efektivitas praktik Good Corporate Governance yang diterapkan Perseroan.

2. Memastikan bahwa manajemen secara aktif mensosialisasikan Visi dan Misi Perseroan serta budaya Good Corporate Governance.
3. Memantau bahwa pedoman perilaku perusahaan telah dilaksanakan secara konsekuen dan konsisten.
4. Komite GCG melalui keputusan Dewan Komisaris dapat meminta Direksi untuk melakukan secara berkala assessment terhadap praktik Good Corporate Governance yang diterapkan Perseroan.
5. Mengevaluasi hasil assessment GCG dan memberikan masukan serta menyakini bahwa telah diambil langkah-langkah perbaikan yang diperlukan.
6. Memberikan masukan kepada Dewan Komisaris tentang penyusunan dan penyempurnaan Piagam Komite GCG secara berkala,

f) Satuan Pengawas Intern

Satuan Pengawas Intern (SPI) merupakan patner strategi dalam aspek pengawasan dan pengendalian internal bagi Direksi dan jajaran manajemen lainnya.

Tugas Satuan Pengawas Intern yaitu:

1. Membantu Direktur Utama dan Direktur Utama anak perusahaan agar dapat secara efektif mengamankan investasi dan asset perseroan.
2. Melakukan analisa dan evaluasi efektivitas system dan prosedur pada semua bagian dan unit kegiatan perseroan.
3. Melakukan analisa dan evaluasi pengelolaan resiko dan pelaksanaan GCG.

g) Manajemen Resiko

Penerapan Pengelolaan Risiko Perseroan sekarang sudah merupakan keharusan, dalam rangka pencapaian Visi dan Misi Perseroan sebagai perusahaan Farmasi Nasional, terdapat berbagai risiko pada seluruh aktivitas bisnis, mulai dari bisnis hulu hingga hilir, sehingga perseroan membutuhkan suatu pengelolaan risiko perusahaan yang efektif dan komprehensif sesuai dengan kebutuhan system tata kelola perusahaan yang baik (GCG)

Pada tahun 2012, Perseroan melakukan revisi pedoman Manajemen Risiko yang mengacu pada ISO 31000 sebagai penyesuaian terhadap perkembangan proses bisnis dan perubahan organisasi perseroan. Revisi tersebut juga untuk mengadopsi standar Manajemen Risiko terbaru. Pengelolaan manajemen risiko perseroan dilakukan oleh Unit Keputusan dan Manajmen Risiko yang bertanggungjawab langsung kepada Direktur Utama. Fungsi manajemen risiko bertanggungjawab untuk mengembangkan laporan manajemen risiko, memantau profil risiko perseroan, memberikan rekomendasi kepada manajemen, mengevaluasi kegiatan bisnis dan memantau pelaksanaan manajemen risiko. Fungsi manajemen risiko tersebut bersama-sama dengan unit bisnis (*risk owner*) melakukan proses manajemen risiko dengan mengidentifikasi, memulai, memetakan, memitigasi dan monitoring risiko. Dalam hal ini harapan manajemen resiko di perseroan dikelompokkan dalam beberapa jenis risiko antara lain:

1. Resiko Strategi

Resiko perubahan situasi ekonomi, social dan politik risiko ini akan berdampak dengan terganggunya kegiatan dari kinerja keuangan perseroan, sebagai akibat dari suku bunga tinggi, utang perseroan bertambah dan berdampak pada penurunan laba perseroan. Perseroan telah menyusun strategi jangka pendek dan jangka panjang dengan memperhitungkan dan mengantisipasi perubahan kondisi eksternal yang berpotensi merugikan perseroan.

Resiko terkait dengan regulasi risiko ini bisa terjadi karena perubahan regulasi dari regulator yang berdampak pada perseroan, misalnya perubahan peraturan pengadaan barang dan jasa dapat diprediksi, sehingga risiko ini mempunyai dampak yang cukup signifikan dan berdampak pada kemampuan perseroan dapat mengatasi dengan langkah-langkah strategi yang tepat dan mengantisipasi bila regulasi berubah lagi.

Resiko gugatan hukum dari berbagai pihak, baik dari regulator, mitra kerja, pekerja, hingga masyarakat. Risiko tersebut akan berdampak pada perseroan mengalami kerugian besar (gugatan material), reputasi di masyarakat akan memburuk. Untuk mengantisipasi hal tersebut, perseroan telah menerapkan prinsip GCG, memaksimalkan fungsi hukum dan litigasi serta asuransi *liability* untuk menjamin berbagai risiko gugatan hukum.

2. Resiko Finansial

Resiko pergerakan atau fluktuasi variabel-variabel pasar serta perubahan kurs valuta asing, harga bahan baku, tingkat suku bunga, biaya transportasi dan distribusi. Sehubungan dengan risiko tersebut perseroan telah melakukan analisa risiko pasar, hedging dan berkoordinasi dengan Anak perseroan dalam meningkatkan cukupan besar, mengupayakan tingkat suku bunga pinjaman yang kompetitif, memelihara hubungan yang baik dan mempunyai akses yang kuat dengan baik dan lembaga keuangan.

3. Risiko keterlambatan atau gagal bayar dari pelanggan risiko tersebut berdampak terganggunya cashflow, kegiatan investasi dan kerugian yang besar bagi perseroan. Sehubungan dengan hal tersebut perseroan telah menerapkan system scoring dan rating dalam pemberian kredit, mengevaluasi alokasi kredit dan jaminannya.

Resiko terjadinya krisis perekonomian. Risiko tersebut berdampak terganggunya kegiatan dan kinerja keuangan perseroan. Untuk mengantisipasi hal tersebut, perseroan telah melakukan analisa potensi pasar primer dan dekunder, serta strategi pemasaran untuk merespon perubahan kondisi makro ekonomi.

4. Risiko Operasional

Pada lingkup operasional, perseroan telah merancang skema pengelolaan risiko yang diwujudkan dalam bentuk antara lain system produser yang memadai, pengujian system control intern dan audit atau pemeriksaan secara terjadwal oleh Satuan Pengawas Intern (SPI)

Perseroan. Dalam menjalankan aktivitas sehari-harinya SPI langsung berada dibawah koordinasi Direktur Utama dan diarahkan serta diawasi oleh Komite Audit Perseroan yang bertanggungjawab dalam Dewan Komisaris Perseroan.

5. Resiko keselamatan dan kesehatan kerja serta pencemaran lingkungan yang berdampak pada kerugian yang besar dan menyebabkan citra buruk bagi perseroan. Perseroan telah memberikan jaminan kesehatan kepada seluruh pegawai dan mengupayakan pemanfaatan bahan-bahan berbasis *go green*.
6. Resiko teknologi informasi ini berdampak pada hilangnya peluang usaha perseroan yang membutuhkan dukungan teknologi informasi yang terintegrasi. Sehubungan hal tersebut perseroan terus memberdayakan dan meningkatkan fungsi IT.
7. Resiko rendahnya tingkat utilisasi asset yang dimiliki perseroan yang berdampak banyak asset-aset perseroan yang digunakan secara tidak tepat guna, hilangnya peluang keuntungan karena asset-aset yang idle. Perusahaan telah melakukan identifikasi asset perseroan, melengkapi administrasi, serta optimalisasi asset-aset yang kurang produktif melalui sewa kelola, kerja sama dengan pihak lain atau diinvestasikan.
8. Resiko pemogotan karyawan merupakan salah satu factor penentuan dalam menjalankan kegiatan usaha. Apabila terjadi pemogotan masal karyawan, hal itu akan menghambat kegiatan usaha perseroan sekaligus dapat menurunkan citra perusahaan.

h) Performance Management

Dalam rangka mencapai Visi dan Misi, perseroan senantiasa melakukan evaluasi kinerja berbasis Balance Score Card (BSC), dengan melakukan 2 pendekatan system yaitu:

1. *Performance Appraisal System (PAS)*

Evaluasi ini dilakukan atau hasil yang diperoleh selama dalam periode tersebut. Evaluasi ini lebih mengarah pada Analisa Keuangan.

2. *Pendekatan Menggunakan Metode PMS (Performance Management System)*

Pendekatan ini adalah untuk mengetahui bagaimana hasil usaha tersebut dicapai, dengan kata lain, pendekatan ini dalam evaluasi proses pencapaian hasil. Perseroan dalam hal ini telah melakukan Management Review dengan format berbasis BSC.

i) Keterbukaan Informasi

Perseroan memiliki website di www.kimiafarma.co.id sebagai salah satu media untuk menyampaikan informasi dan data perseroan serta perkembangannya. Selain itu, perseroan juga menggunakan media lainnya diantaranya press release untuk menyampaikan informasi material kepada publik dan majalah internal Gema Kaef untuk menginformasikan kegiatan dan dinamika perseroan kepada seluruh karyawan. Keterbukaan informasi merupakan hal yang dipegang teguh oleh perseroan, baik untuk memenuhi peraturan sebagai perusahaan public maupun perwujudkan komitmen pada perusahaan yang baik di bidang transparansi.

j) Standar Perilaku

Perseroan telah memiliki standar perilaku yang menjadi dasar sikap dan perilaku sehari-hari bagi jajaran Komisaris, Direksi dan karyawan yang bekerja di perseroan. Secara garis besar Buku Standar Perilaku Pribadi yang ditetapkan perseroan berisi mengenai lingkungan kerja, standar perilaku pribadi, benturan kepentingan, hubungan dengan pelanggan dan pemasok, hadiah dari afiliasi politik serta pelanggan. Berikutnya setelah semua isi standar perilaku disosialisasikan, maka seluruh jajaran perseroan telah menandatangani pernyataan komitmen untuk melaksanakan standar perilaku tersebut. Selain itu perseroan telah mengembangkan *Whistle Blowing System (WBS)* yang merupakan system pelaporan yang memungkinkan setiap stakeholder untuk melaporkan adanya dugaan kecurangan, pelanggaran hukum dan etika serta misconduct lainnya yang dilakukan oleh Insan Perseroan. System ini diterapkan dalam rangka mendukung implementasi GCG, memitigasi potensi risiko dan menciptakan lingkungan perusahaan yang bersih dari praktik KKN, dan berperilaku etis dalam menjalankan/mengolah perusahaan.

k) Hubungan Kerja Industrial

Dalam rangka meningkatkan hubungan kerja industrial yang harmonis, Serikat Pekerja Kimia Farma (SPKF) yang merupakan mitra kerja manajemen yang mewakili karyawan mengadakan Rekernas dan penandatanganan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pada bulan Februari tahun 2011 yang berlaku sampai dengan 31 Desember 2012. SPKF

bertekad membantu manajemen perseroan untuk menciptakan karyawan yang kreatif, produktif, dan sejahtera.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar

Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar Tahun 2013 dan 2014 terdiri dari Belanja Aparatur dan Belanja Pelayanan Publik. Masing-masing bagian belanja dirinci menurut kelompok belanja yang meliputi Belanja Administrasi Umum, Belanja Operasi dan Pemeliharaan serta Belanja Modal. Format susunan anggaran belanja disusun berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri Nomor 29 Tahun 2002. Adapun kelompok belanja tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Kelompok Belanja Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar

No	Program	No	Program
1	Belanja Aparatur	2	Belanja Publik
	1.1 Belanja Pegawai		2.1 Belanja Pegawai
	1.2 Belanja Barang & Jasa		2.2 Belanja Barang & Jasa
	1.3 Biaya Perjalanan Dinas		2.3 Biaya Perjalanan Dinas
	1.4 Belanja Pemeliharaan		2.4 Biaya Pemeliharaan
			2.5 Belanja Modal

Sumber:DatasekunderPTKimiaFarmatBtk

2. Evaluasi Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar Sebagai Pengendalian

Pengendalian pada anggaran yaitu membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya. Perbandingan antara anggaran dan realisasi tersebut akan menghasilkan suatu penyimpangan dan perlu dicari penyebabnya. Ada dua tahap dalam melakukan evaluasi terhadap anggaran sebagai alat pengendalian yaitu dengan melakukan analisis varians (penyimpangan) untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi, serta melakukan uji hipotesis dengan t-test untuk mengetahui apakah penyimpangan yang terjadi masih dalam batas pengendalian.

3. Analisis Varians

Untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi pada Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dilakukan perbandingan dengan menggunakan analisis varians yaitu apabila anggaran belanja lebih tinggi dari realisasi maka penyimpangannya *favorable* dan apabila realisasi lebih tinggi dari anggaran belanja yang ditetapkan maka penyimpangannya *unfavorable*. Analisis varians dilaksanakan pada beberapa program anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar pada tahun 2013 dan 2014 yang dijelaskan sebagai berikut:

a. Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar Tahun 2013

Pada anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar tahun 2013 dilakukan analisis varians untuk program-program yang dilaksanakan pada tahun tersebut. Secara keseluruhan, anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makasar tahun 2013 sebesar Rp. 21.646.117.000 dengan besarnya realisasi sebesar Rp. 18.702.436.579 sehingga setelah dilakukan analisis varians penyimpangan yang terjadi *favorable* sebesar Rp 2.943.680.421 dengan besarnya persentase penyimpangan anggaran sebesar 13,6 %. Hasil perhitungan dapat dilihat pada Lampiran 3.

Tabel. 2. Anggaran belanja PT. Kimia farma Tbk. Cabang Makassar 2013

No	Nama Program	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Analisis Variant (Rp)
1	Belanja Aparatur	5.887.429.000,00	5.210.821.505,00	676.607.495,00
	1.1 Belanja Pegawai	4.925.640.000,00	4.347.214.755,00	578.425.245,00
	1.2 Belanja Barang & Jasa	575.698.000,00	478.393.500,00	97.304.500,00
	1.3 Biaya Perjalanan	104.937.000,00	104.936.200,00	800,00
	1.4 Belanja Pemeliharaan	281.154.000,00	280.277.050,00	876.950,00
2	Belanja Publik	15.758.688.000,00	13.491.615.074,00	2.267.072.926,00
	2.1 Belanja Pegawai	3.667.305.000,00	3.220.400.280,00	446.904.720,00
	2.2 Belanja Barang & Jasa	2.949.618.000,00	2.657.498.294,00	292.119.706,00
	2.3 Biaya Perjalanan	95.675.000,00	95.595.000,00	80.000,00
	2.4 Biaya Pemeliharaan	61.825.000,00	61.665.000,00	160.000,00
	2.5 Belanja Modal	8.984.265.000,00	7.456.456.500,00	1.527.808.500,00
Total Belanja		21.646.117.000,00	18.702.436.579,00	2.943.680.421,00

Sumber : Data Sekunder PT. Kimia Farma. Tbk. 2013

1) Belanja Aparatur.

Terdiri dari belanja pegawai, belanja barang dan jasa, biaya perjalanan dinas, dan belanja pemeliharaan. Belanja aparatur secara keseluruhan mengalami penyimpangan anggaran sebesar 11,49 % dengan nilai anggaran belanja sebesar Rp 5.887.429.000 dan realisasi sebesar Rp 5.210.821.505. Penyimpangan yang terjadi sebesar Rp 676.607.495 yaitu *favorable*. Penyimpangan ini dikarenakan ada beberapa program dari belanja aparatur yang mengalami penyimpangan. Adapun program belanja aparatur yang mengalami penyimpangan adalah :

a) Belanja Pegawai.

Penyimpangan yang terjadi pada belanja pegawai sebesar Rp 578.425.245 yaitu persentase perubahan penyimpangan terhadap anggaran sebesar 11,74 % dengan jumlah anggaran sebesar Rp. 4.925.640.000 dan realisasi sebesar Rp 4.347.214.755. Pada program belanja personalia penyimpangan yang terjadi karena ada beberapa mata anggaran dari belanja personalia yang mengalami penyimpangan seperti gaji pokok pegawai penyimpangannya sebesar 12,41 %, tunjangan keluarga sebesar 20,01 %, tunjangan jabatan sebesar 15,6 %, tunjangan fungsional sebesar 6,82 %, tunjangan beras sebesar 26,43 %, tunjangan askes sebesar 15,81 %, tunjangan kegiatan 7,16 %, tunjangan asuransi hari tua 8,59 %, tunjangan daerah 8,43 %. Seluruh mata anggaran tersebut mengalami kelebihan anggaran karena dipersiapkan untuk cadangan dana, bagi pegawai yang mengalami kenaikan jabatan atau mutasi. Sedangkan untuk program seperti pembulatan gaji, mengalami penyimpangan anggaran sebesar 22,21 % yang berarti penyimpangan tersebut dikategorikan *favorable*.

Dana yang dianggarkan untuk pembulatan gaji tidak habis digunakan yaitu penggunaan dana disesuaikan dengan kebutuhan untuk kegiatan pembulatan gaji tersebut. Untuk program honorarium bulanan persentase penyimpangan sebesar 3,67 % dan honorarium harian lepas persentase penyimpangan anggaran sebesar 3 %. Dana yang tersisa dari anggaran tidak habis digunakan karena dana yang direalisasikan sudah sesuai dengan kebutuhan untuk membayar honorarium pegawai. Untuk program beasiswa atau bantuan tugas, dana yang dianggarkan tidak jadi digunakan atau realisasinya nol sehingga anggaran yang telah disediakan tidak terealisasikan dan persentase penyimpangan anggaran yang terjadi sebesar 100 %.

b) Belanja Barang dan Jasa.

Belanja barang dan jasa secara keseluruhan mengalami penyimpangan yang *favorable* yaitu besar persentase penyimpangan sebesar 16,9 %. Jumlah anggaran belanja untuk belanja barang dan jasa sebesar Rp 575.698.000 dengan realisasi sebesar Rp 478.393.500 sehingga penyimpangan anggaran terhadap realisasinya sebesar Rp 97.304.500. Untuk belanja barang dan jasa penyimpangan tersebut terjadi dikarenakan dua alasan yang pertama yaitu program biaya listrik yang mengalami penyimpangan yang *favorable* dengan persentase penyimpangan sebesar 37,04 % sehingga adanya dana sisa anggaran yang tidak digunakan. Yang kedua yaitu program makanan dan minuman rapat, realisasinya dibawah anggaran yang ditetapkan dengan besarnya persentase penyimpangan sebesar 33,33 % sehingga terjadi penyimpangan yang *favorable*.

c) Belanja Perjalanan Dinas.

Belanja perjalanan dinas hanya mengalami penyimpangan sebesar 0,001% sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran yang tersedia sudah terealisasi sesuai dengan ketentuan dana yang dianggarkan.

d) Belanja Pemeliharaan.

Anggaran yang ditetapkan untuk belanja pemeliharaan sebesar Rp 281.154.000 dengan realisasi sebesar Rp 280.277.050 penyimpangan yang terjadi sebesar Rp 876.950 persentase perubahan penyimpangan terhadap anggaran sebesar 0,31 %. Penyimpangan terjadi karena adanya penyimpangan yang *favorable* dari program belanja pemeliharaan instalasi air bersih dengan persentase penyimpangan anggaran sebesar 0,57%, belanja pemeliharaan jaringan telepon persentase penyimpangannya sebesar 2,49 %, dan biaya pemeliharaan bangunan tempat kerja sebesar 0,29 %. Dana yang dianggarkan tidak habis digunakan karena sudah disesuaikan dengan kebutuhan. Sedangkan, penyimpangan yang *unfavorable* terjadi pada belanja pemeliharaan jaringan air minum sebesar -0,17 % dikurangi anggarannya karena adanya efisiensi dari program tersebut.

2) Belanja Publik.

Belanja publik terdiri dari beberapa program yaitu belanja pegawai, belanja barang dan jasa, biaya perjalanan dinas, biaya pemeliharaan, serta belanja modal. Belanja publik secara keseluruhan memiliki alokasi anggaran sebesar Rp 15.758.688.000 dengan realisasi untuk tahun 2013 sebesar Rp 13.491.615.074. Sehingga, setelah dilakukan analisis varians penyimpangan anggaran terhadap realisasinya sebesar Rp 2.267.072.926

dengan besarnya persentase perubahan penyimpangan terhadap anggaran sebesar 14,39% yang dikategorikan *favorable*.

Penyimpangan ini terjadi karena program-program yang termasuk kedalam belanja publik mengalami penyimpangan anggaran. Adapun penyimpangan belanja publik adalah :

a) Belanja Pegawai.

Anggaran belanja pegawai pada tahun 2013 sebesar Rp 3.667.305.000 dengan besarnya realisasi untuk belanja pegawai pada tahun tersebut sebesar Rp 3.220.400.280. Setelah dilakukan analisis varians, diperoleh penyimpangan anggaran terhadap realisasinya sebesar Rp 446.904.720 dengan persentase perubahan penyimpangan terhadap anggaran sebesar 12,19 %. Penyimpangan terjadi karena adanya beberapa program rumah sakit yang mengalami penyimpangan *favorable* yaitu program honorarium tim atau panitia yang dananya tidak habis digunakan karena penggunaannya disesuaikan dengan kebutuhan untuk pembayaran honorarium tersebut. Penyimpangan pada program jasa medis dengan persentase penyimpangannya sebesar 13,53 % karena realisasi untuk jasa medis tersebut hanya sebesar jumlah kebutuhan selama tahun 2013.

b) Belanja Barang dan Jasa

Belanja barang dan jasa untuk anggaran tahun 2013 alokasi dana anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 2.949.618.000 dengan besarnya realisasi belanja barang dan jasa sepanjang tahun 2013 sebesar Rp 2.657.498.294. Berdasarkan analisis varians yang dilakukan maka diperoleh penyimpangan anggaran

terhadap realisasinya sebesar Rp 292.119.706 dengan besarnya persentase penyimpangan terhadap anggaran sebesar 9,90 % yaitu *favorable*. Adanya penyimpangan pada belanja barang dan jasa ini karena beberapa program yang termasuk dalam belanja barang dan jasa yang mengalami penyimpangan *favorable* yaitu biaya makan untuk PMT dengan persentase penyimpangan sebesar 14,34 %, biaya alat kedokteran habis pakai sebesar 16,11 %, biaya bahan obat-obatan 3,05 %, biaya bahan laboratorium 0,07 %, biaya film rongent dan EKG 3,92 % serta biaya Gakin yang besar realisasinya dibawah anggaran yang ditetapkan dengan persentase penyimpangan 10,32 %. Hal ini terjadi dikarenakan kebutuhan untuk program-program tersebut selama tahun 2013 hanya sebesar realisasinya. Sehingga, dana yang dianggarkan bersisa. Akan tetapi, untuk program biaya fotokopi mengalami penyimpangan yang *unfavorable* atau nilai realisasi lebih tinggi dari anggarannya dengan besarnya persentase penyimpangan -10,48 %. Penyimpangan ini terjadi dikarenakan adanya masukan faktor efisiensi dari pihak tim anggaran eksekutif untuk melakukan penelitian kembali, sehingga untuk anggaran belanja fotokopi tersebut nilai anggarannya dikurangi.

c) Biaya Perjalanan Dinas.

Biaya perjalanan dinas untuk anggaran belanja publik pada tahun 2013 sebesar Rp 95.675.000 dengan realisasi sebesar Rp 95.595.000. Berdasarkan hasil analisis varians penyimpangan yang terjadi sebesar Rp 80.000 dengan persentase perubahan penyimpangan terhadap anggaran sebesar 0,08 %.

Sehingga, dapat disimpulkan realisasi dana anggaran yang digunakan hampir mendekati jumlah anggaran yang ditetapkan.

d) Biaya Pemeliharaan

Biaya pemeliharaan hanya mengalami penyimpangan anggaran sebesar Rp 160.000 dari jumlah anggaran sebesar Rp 61.825.000 dan jumlah realisasi biaya pemeliharaan pada tahun 2013 sebesar Rp 61.665.000. Persentase penyimpangan anggaran yaitu sebesar 0,26 %.

e) Belanja Modal.

Pada tahun 2013 anggaran untuk program belanja modal sebesar Rp 8.984.265.000 dengan besarnya realisasi selama tahun 2013 ini sebesar Rp 7.456.456.500. Hasil dari analisis varians menunjukkan bahwa penyimpangan anggaran terhadap realisasi sebesar Rp 1.527.808.500 dengan persentase sebesar 17,01 %. Penyimpangan ini terjadi karena adanya dana sisa pelelangan dari program- program yang termasuk kedalam belanja modal yaitu belanja modal instalasi air minuman persentase penyimpangan sebesar 0,53 %, belanja modal bangunan gedung tempat kerja 2,02 %, belanja modal angkutan darat 0,23 %, belanja modal alat kantor 0,28 %, belanja modal alat rumah tangga 92,28 %, belanja modal alat komputer 25,50 %, belanja modal LCD proyektor 0,73%, belanja modal alat komunikasi 1,07 %, serta belanja modal alat kedokteran 45,13 %. Semua program yang disebutkan, mengalami penyimpangan *favorable* karena adanya sisa dana pelelangan.

b. Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar Tahun 2014.

Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar tahun 2014 sebesar Rp 35.072.476.000 dengan besarnya realisasi selama tahun 2014 sebesar Rp 32.115.005.085. Berdasarkan hasil analisis varians maka diperoleh penyimpangan anggaran terhadap realisasi sebesar Rp 2.957.470.915 yang dikategorikan *favorable* dengan besar persentase penyimpangan terhadap anggaran sebesar 8 %. Hasil perhitungan disajikan pada Lampiran 4.

Tabel. 3. Anggaran belanja PT. Kimia farma Tbk. Cabang Makassar 2014

No	Nama Program	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Analisis Variant
1	Belanja Aparatur	7.111.665.000,00	6.471.310.039,00	640.354.961,00
1.1	Belanja Pegawai	5.969.352.000,00	5.414.526.070,00	554.825.930,00
1.2	Belanja Barang & Jasa	864.329.000,00	785.643.969,00	78.685.031,00
1.3	Biaya Perjalanan Dinas	54.165.000,00	51.340.000,00	2.825.000,00
1.4	Belanja Pemeliharaan	223.819.000,00	219.800.000,00	4.019.000,00
2	Belanja Publik	27.960.811.000,00	25.643.695.046,00	2.317.115.954,00
2.1	Belanja Pegawai	4.514.150.000,00	3.982.315.415,00	531.834.585,00
2.2	Belanja Barang & Jasa	5.235.327.000,00	4.778.375.375,00	456.951.625,00
2.3	Biaya Perjalanan Dinas	164.520.000,00	164.420.000,00	100.000,00
2.4	Biaya Pemeliharaan	402.530.000,00	318.350.000,00	84.180.000,00
2.5	Belanja Modal	17.644.284.000,00	16.400.234.256,00	1.244.049.744,00
Total Belanja		21.646.117.000,00	18.702.436.579,00	35.072.476.000,00

Sumber : Data Sekunder PT. Kimia Farma. Tbk. 2014

1) Belanja Aparatur.

Belanja aparatur terdiri dari Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Jasa, Biaya Perjalanan Dinas serta Belanja Pemeliharaan. Belanja Aparatur memiliki anggaran sebesar Rp 7.111.665.000 dan realisasi sebesar Rp 6.471.310.039 Berdasarkan analisis varians yang dilakukan, maka penyimpangan yang terjadi sebesar Rp. 640.354.961 yaitu *favorable* dengan persentase perubahannya sebesar 9 %. Adapun belanja aparatur dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Belanja Pegawai.

Belanja Pegawai terdiri dari beberapa program. Anggaran Belanja Pegawai tahun 2014 sebesar Rp 5.969.352.000 dan realisasinya sebesar Rp 5.414.526.070 penyimpangan yang terjadi yaitu *favorable* dengan presentase perubahan sebesar 9 %. Hal ini dikarenakan adanya beberapa program yang mengalami kelebihan anggaran dari pada realisasinya yaitu gaji pokok dengan persentase penyimpangan sebesar 3,4%, tunjangan keluarga 20,3%, tunjangan fungsional 11,6 %, tunjangan beras 11,6 %, tunjangan Askes 42,1%, tunjangan daerah 1,8% serta pemeliharaan kesehatan 0,5%. Mata anggaran tersebut memiliki dana cadangan yang dipersiapkan untuk kenaikan pangkat atau golongan serta mutasi pegawai. Sedangkan untuk program pembulatan gaji persentase penyimpangan sebesar 3,9%, honorarium bulanan 0,2% dan honorarium harian lepas 39,9% Dana anggaran yang digunakan hanya sebesar realisasinya sehingga terdapat sisa anggaran yang menyebabkan penyimpangan *favorable*. Untuk program bantuan pelatihan dan kursus keterampilan, tunjangan jabatan atau struktural, tunjangan pph serta tunjangan kegiatan

anggaran yang dialokasikan habis direalisasikan.

b) Belanja Barang dan Jasa.

Belanja barang dan jasa alokasi anggarannya sebesar Rp 864.329.000 dengan jumlah realisasi sebesar Rp 785.643.969 setelah dilakukan analisis varians, maka besarnya penyimpangan sebesar Rp 78.685.031 yaitu penyimpangan yang terjadi *favorable* dengan persentase perubahan penyimpangan terhadap anggaran sebesar 9%. Adanya penyimpangan anggaran tersebut disebabkan oleh beberapa program yang memiliki sisa anggaran yaitu biaya listrik persentase penyimpangan 16,2%, biaya telepon 37,5%, biaya air 18,1%, biaya surat kabar 40% dan biaya makanan dan minuman rapat 0,2%. Semua mata anggaran mengalami efisiensi penggunaan dana yaitu penggunaan dana disesuaikan dengan kebutuhan rumah sakit. Sedangkan persentase penyimpangan anggaran untuk program alat tulis kantor sebesar -56,3%, biaya cetakan -17,8% dan biaya fotokopi -11,5% mengalami penyimpangan yang *unfavorable* dengan nilai realisasi lebih tinggi dari anggarannya. Hal ini dikarenakan adanya masukan faktor efisiensi dari pihak tim anggaran eksekutif. Sehingga, pada saat melakukan realisasi disesuaikan dengan jumlah anggaran yang telah di efisienkan dan pemesanan terhadap program-program tersebut sebagian dibatalkan.

c) Biaya Perjalanan Dinas

Besarnya anggaran belanja untuk biaya perjalanan dinas pada tahun 2014 sebesar Rp 54.165.000 dengan realisasi sebesar Rp 51.340.000. Setelah dilakukan analisis varians, besarnya penyimpangan anggaran terhadap

realisasinya sebesar Rp 2.825.000 persentase penyimpangan anggaran sebesar 5,2%. Penyimpangan tersebut dikategorikan *favorable*. Penyimpangan terjadi dikarenakan program biaya perjalanan dinas luar daerah mengalami penyimpangan anggaran yang *favorable* yaitu 10,2%. Sehingga dana yang tersedia tidak habis dipakai.

d) Belanja Pemeliharaan.

Belanja pemeliharaan dana anggaran yang dialokasikan untuk tahun 2014 sebesar Rp 223.819.000 dengan besar realisasi tahun 2014 sebesar Rp 219.800.000 sehingga berdasarkan analisis varians penyimpangan yang terjadi sebesar Rp 4.019.000 dengan persentase perubahan anggaran terhadap realisasi sebesar 1,8%.

Penyimpangan yang terjadi tidak terlalu tinggi jika dibandingkan dengan program lain pada belanja aparatur. Penyimpangan terjadi dikarenakan beberapa program yang masuk kedalam program belanja pemeliharaan ini mengalami penyimpangan *favorable* yaitu terjadi pada program pemeliharaan bangunan tempat kerja dengan besar persentase penyimpangan 0,1%, pemeliharaan angkutan darat bermotor 0,1 %, pemeliharaan alat komputer 9,0 %, pemeliharaan meja dan kursi 16,9 %, serta pemeliharaan AC 28,6 %. Program yang mengalami penyimpangan *unfavorable* yaitu program pemeliharaan alat rumah tangga yaitu sebesar -5 %. Penyimpangan *unfavorable* ini terjadi karena pada awalnya jumlah realisasi tersebut telah ditetapkan sebagai jumlah anggaran pemeliharaan alat rumah tangga pada tahun 2014. Akan tetapi, karena adanya masukan faktor efisiensi dari pihak tim

anggaran eksekutif untuk melakukan penelitian kembali maka untuk anggaran belanja pemeliharaan Alat rumah tangga tersebut dikurangi anggarannya.

2) Belanja Publik

Belanja publik terdiri dari belanja pegawai, belanja barang dan jasa, belanja perjalanan dinas, biaya pemeliharaan, dan belanja modal. Belanja publik pada tahun 2014 memiliki anggaran sebesar Rp 27.960.811.000 dan realisasi sebesar Rp 25.643.695.046. Berdasarkan analisis varians yang dilakukan maka penyimpangan yang terjadi sebesar Rp 2.317.115.954 yaitu *favorable* dengan persentase penyimpangan terhadap anggaran sebesar 8%. Adapun yang termasuk kedalam belanja publik adalah :

a) Belanja Pegawai

Anggaran belanja pegawai pada tahun 2014 sebesar Rp 4.514.150.000 dengan realisasi pada tahun 2014 sebesar Rp 3.982.315.415. Berdasarkan hasil analisis varians yang dilakukan maka diperoleh besar penyimpangan anggaran terhadap realisasi sebesar Rp 531.834.585 dan persentase penyimpangan anggaran sebesar 12 %. Program-program yang termasuk kedalam kategori belanja pegawai mengalami penyimpangan yang *favorable* yaitu program honorarium tim panitia dengan persentase penyimpangannya sebesar 24,8 %. Hal ini terjadi karena adanya pelelangan yang gagal dilaksanakan sehingga biaya honorarium tim panitia tidak seluruhnya direalisasikan selama tahun 2014.

b) Belanja Barang dan Jasa.

Anggaran untuk belanja barang dan jasa pada tahun 2014 sebesar Rp 5.235.327.000 dengan realisasi sebesar Rp 4.778.375.375. Hasil analisis varians diperoleh besarnya penyimpangan anggaran terhadap realisasinya

sebesar Rp 456.951.625 persentase penyimpangan anggaran sebesar 9% sehingga penyimpangan dikategorikan *favorable*. Penyimpangan terjadi karena program-program yang termasuk kedalam mata anggaran belanja barang dan jasa mengalami penyimpangan *favorable* yaitu biaya alat tulis 0,4 %, biaya publikasi 1 %, biaya cetakan 0,2 %, biaya makan untuk PMT 8,3 %, biaya alat kedokteran habis pakai 9,5 %, biaya obat-obatan 5,8 %, biaya bahan laboratorium 8,3 %, biaya film rongent dan EKG 0,1 % serta biaya Gakin 1,1 % penyimpangan yang terjadi dikategorikan *favorable*. Penyebab penyimpangan anggaran tersebut dikarenakan dana yang dipergunakan untuk membiayai program tersebut hanya sebesar nilai realisasinya. Sedangkan khusus untuk program biaya jasa tenaga non pegawai mengalami penyimpangan sebesar 89,7%.

Penyimpangan terjadi karena adanya pelaksanaan pelelangan program laboratorium yang gagal dilaksanakan. Hal ini terjadi karena program dilaksanakan pada semester dua yaitu tepatnya pada bulan Nopember. Untuk pelelangan sendiri membutuhkan waktu sebanyak 60 hari kalender. Akan tetapi jumlah dari peserta lelang tidak memenuhi standar sehingga harus dilakukan pelelangan ulang. Untuk melakukan pelelangan ulang waktu tidak mencukupi sehingga program pelelangan tersebut gagal dilaksanakan.

c) Biaya Perjalanan Dinas.

Biaya perjalanan dinas untuk anggaran belanja publik pada tahun 2014 sebesar Rp164.520.000 dengan realisasi sebesar Rp 164.420.000. Berdasarkan hasil analisis varians penyimpangan yang terjadi sebesar Rp 100.000 dengan

persentase penyimpangan anggaran sebesar 0,06 %. Sehingga, dapat disimpulkan realisasi dana anggaran biaya perjalanan dinas hampir mendekati jumlah anggaran yang ditetapkan.

d) Biaya Pemeliharaan.

Anggaran belanja untuk biaya pemeliharaan sebesar Rp 402.530.000 dengan realisasi sebesar Rp 318.350.000 besarnya penyimpangan anggaran terhadap realisasi sebesar Rp 84.180.000. Persentase penyimpangan anggaran sebesar 21 % sehingga penyimpangan tersebut dikategorikan *favorable*. Penyimpangan terjadi karena program biaya pemeliharaan alat-alat kedokteran mengalami efisiensi penggunaan dana.

e) Belanja Modal.

Anggaran belanja untuk biaya modal pada tahun 2014 sebesar Rp 17.644.284.000 dengan nilai realisasi sebesar Rp 16.400.234.256 besarnya penyimpangan sebesar Rp 1.244.049.744 dengan persentase penyimpangan sebesar 7 %. Penyimpangan yang terjadi dikategorikan *favorable*. Penyimpangan terjadi pada program-program yang termasuk belanja modal seperti belanja modal instalasi air minuman 2,8 % , belanja modal alat rumah tangga 4,5%, belanja modal alat komputer 9,8%, belanja modal LCD proyektor 1,3%, belanja modal alat komunikasi 1,9 %, serta belanja modal alat kedokteran 19,4%. Semua program yang disebutkan mengalami penyimpangan *favorable* karena sisa dana lelang.

4. T-Test Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar

Untuk selanjutnya dalam menilai peranan dari anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar sebagai alat pengendalian keuangan dapat dilakukan pengujian hipotesis untuk mengukur apakah penyimpangan data penyimpangan antara anggaran belanja dilaksanakan dengan anggaran belanja terhadap realisasinya masih dalam batas pengendalian. T-Test dan realisasinya pada tahun 2013 dan 2014. T-Test menguji pada penyimpangan setiap mata anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dengan berdasarkan kelompok mata anggaran utama pada anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar tahun 2013 dan 2014. T-Test dilaksanakan dengan bantuan *software* SPSS versi 17.

Hasil T-Test pada anggaran belanja sebagai berikut :

1. Anggaran Belanja Aparatur Pegawai/Personalia.

Setelah dilakukan T-Test pada penyimpangan anggaran belanja aparatur pegawai tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 2,031 dan t_{tabel} sebesar 2,145 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 14. Sehingga hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. T-Test pada penyimpangan anggaran belanja aparatur pegawai tahun 2014 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,875 dan t_{tabel} sebesar 2,145 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 14. Hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

2. Anggaran Belanja Barang dan Jasa.

Hasil T-Test yang dilakukan pada penyimpangan belanja barang dan jasa tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,214 dan t_{tabel} sebesar 2,201 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 11. Hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Setelah dilakukan T-Test pada penyimpangan anggaran belanja aparatur barang dan jasa tahun 2014 diperoleh t_{hitung} sebesar 0,941 dan t_{tabel} sebesar 2,201 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 11. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

3. Anggaran Belanja Aparatur Perjalanan Dinas.

Hasil T-Test yang dilakukan pada penyimpangan belanja aparatur perjalanan dinas tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,00 dan t_{tabel} sebesar 12,706 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 1. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Setelah dilakukan T-Test pada penyimpangan anggaran belanja aparatur perjalanan dinas tahun 2014 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,00 dan t_{tabel} sebesar 12,706 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 1. Hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

4. Anggaran Belanja Aparatur Pemeliharaan.

Hasil T-Test yang dilakukan pada penyimpangan belanja aparatur pemeliharaan tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,706 dan t_{tabel} sebesar 2,228 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 10. Hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Setelah dilakukan T-Test pada penyimpangan anggaran belanja aparatur pemeliharaan tahun 2014 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,622 dan t_{tabel} sebesar 2,201 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 11. Hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

5. Anggaran Belanja Publik Pegawai

Hasil T-Test yang dilakukan pada penyimpangan belanja publik pegawai tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,001 dan t_{tabel} sebesar 4,303 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 2. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Pada penyimpangan anggaran belanja publik pegawai tahun 2014 setelah dilakukan T-Test diperoleh t_{hitung} sebesar 1,038 dan t_{tabel} sebesar 4,303 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 2. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

6. Anggaran Belanja Publik Barang dan Jasa.

Hasil T-Test yang dilakukan pada penyimpangan belanja publik

barang dan jasa tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,872 dan t_{tabel} sebesar 2,228 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 10. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Pada penyimpangan anggaran belanja publik barang dan jasa tahun 2014 setelah dilakukan T-Test diperoleh t_{hitung} sebesar 2,316 dan t tabel sebesar 2,145 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 14. Hipotesis H_a yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya tidak dalam batas pengendalian dapat diterima.

7. Anggaran Belanja Publik Perjalanan Dinas.

Hasil T-Test yang dilakukan pada penyimpangan belanja publik perjalanan dinas tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,00 dan t_{tabel} sebesar 12,706 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 1. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Pada penyimpangan anggaran belanja publik perjalanan dinas tahun 2014 setelah dilakukan T-Test diperoleh t_{hitung} sebesar 1,00 dan t tabel sebesar 12,706 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 1. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

8. Anggaran Belanja Publik Pemeliharaan.

Hasil T-Test yang dilakukan pada penyimpangan belanja publik

pemeliharaan tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 2,031 dan t_{tabel} sebesar 2,145 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 14. Sehingga hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

9. Anggaran Belanja Publik Modal.

T-Test yang dilaksanakan pada penyimpangan belanja publik modal tahun 2013 diperoleh t_{hitung} sebesar 1,244 dan t_{tabel} sebesar 2,262 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 9. Sehingga hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima. Pada penyimpangan anggaran belanja publik modal tahun 2014 setelah dilakukan T-Test diperoleh t_{hitung} sebesar 1,622 dan t_{tabel} sebesar 2,201 dengan nilai taraf nyata 5 % dan derajat kebebasan 11. Sehingga, hipotesis H_0 yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

B. Pembahasan

1. Hasil Evaluasi Anggaran Belanja Sebagai Alat Pengendalian

Berdasarkan evaluasi yang dilaksanakan pada anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar tahun 2013 dan 2014 diperoleh beberapa hasil sebagai berikut :

1. PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dalam menentukan faktor-faktor pertimbangan penyusunan anggaran belanja berdasarkan pada kebutuhan-kebutuhan yang dialaminya dimasa lampau. PT. Kimia Farma Tbk Cabang

Makassar dapat lebih menekankan pada kegiatan-kegiatan yang menjadi sasaran yang ingin dicapai yang tercantum dalam rencana strategik PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar.

2. Prosedur penyusunan anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang

Makassar masih belum dapat dikatakan efektif karena :

- a. Waktu yang digunakan pada saat revisi anggaran belanja masih lebih lama jika dibandingkan dengan waktu proses penyusunan anggaran belanja.
Revisi anggaran yang dijadwalkan bulan Juli sampai dengan Oktober. Hal ini menyebabkan terhambatnya realisasi untuk kegiatan yang dilaksanakan pada semester dua. Sehingga, apabila waktu revisi anggaran PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dapat diperpendek maka diharapkan program-program yang direncanakan dapat direalisasikan.
- b. Tahap-tahap penyusunan anggaran masih dirasakan perlu adanya penyederhanaan karena birokrasi yang terlalu panjang bisa mempengaruhi biaya pembuatan anggaran belanja tersebut. Tahap-tahap penyusunan anggaran dapat dibuat lebih sederhana dengan memotong jalur birokrasi.
- c. Keterbatasan sumberdaya manusia yang dimiliki untuk penyusunan anggaran merupakan salah satu penghambat dalam penyusunan anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar.
- d. Kurangnya koordinasi antara bagian pada PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar menghambat dalam proses penyusunan anggaran belanja. Sehingga, koordinasi dan kerjasama harus ditingkatkan agar anggaran belanja yang telah ditetapkan dapat dilaksanakan dengan lebih efisien dan

efektif.

Berdasarkan analisis varians dan T-Test yang dilaksanakan pada anggaran belanja, PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar harus dapat lebih teliti melihat penyimpangan yang timbul pada anggaran belanja. Penyimpangan yang terjadi pada anggaran belanja tahun 2013 dan 2014 secara keseluruhan *favorable*. PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dapat lebih mempelajari penyimpangan tersebut sebagai bentuk pengalaman untuk memperbaiki pada tahun berikutnya. Untuk mata anggaran yang memiliki cadangan anggaran seperti belanja pegawai, PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dapat lebih menekan dana cadangan tersebut. Sehingga pengalokasian dana yang menjadi cadangan tersebut dapat dialokasikan pada program-program lain yang akan dilaksanakan berdasarkan rencana strategik 2013-2014. Untuk mata anggaran Belanja modal pada tahun 2013 dan 2014 mengalami penyimpangan yang tinggi. Walaupun berdasarkan T-Test yang dilakukan penyimpangan yang terjadi masih dalam batas penyimpangan, akan tetapi ada beberapa program yang gagal dilaksanakan. Hal ini harus dapat dicermati oleh PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar, karena untuk program-program yang sudah direncanakan dalam anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar, sebaiknya dapat dilaksanakan. Sehingga, pengembangan dan pembangunan yang telah direncanakan PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dapat berjalan secara optimal.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran belanja sebagai alat pengendalian keuangan pada PT. Kimia Farma Tbk cabang Makassar dapat disimpulkan:

1. Anggaran Belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar terdiri dari beberapa program utama yaitu belanja aparatur dan belanja publik. Belanja aparatur terdiri dari belanja personalia, belanja barang dan jasa, biaya perjalanan dinas dan belanja pemeliharaan. Sedangkan belanja publik terdiri dari belanja pegawai, belanja barang dan jasa, biaya perjalanan dinas, belanja pemeliharaan dan belanja modal. Hasil dari analisis varians yang dilakukan pada anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar bahwa secara keseluruhan penyimpangan yang terjadi *favorable* dengan penyimpangan anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar pada tahun 2013 sebesar Rp 2.943.680.421 dan persentase penyimpangan sebesar 13,6 % serta penyimpangan anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar pada tahun 2014 sebesar Rp 2.957.470.915 dengan persentase penyimpangan sebesar 8 %.
2. Berdasarkan T-Test yang dilakukan maka diperoleh kesimpulan untuk penyimpangan anggaran belanja tahun 2013 setelah dilakukan T-Test berdasarkan kelompok belanja maka hipotesis Ho yang menyatakan bahwa penyimpangan yang terjadi antara anggaran belanja dengan realisasinya masih

3. Dalam batas pengendalian dapat diterima. Untuk anggaran belanja tahun 2014, setelah dilakukan T-Test pada setiap kelompok belanja diperoleh hasil untuk anggaran belanja publik barang dan jasa hipotesis H_a yang menyatakan bahwa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya tidak dalam batas pengendalian dapat diterima. Sedangkan untuk kelompok belanja aparatur pegawai, belanja aparatur barang dan jasa, belanja aparatur perjalanan dinas, belanja aparatur pemeliharaan, belanja publik pegawai, belanja publik perjalanan dinas, belanja publik pemeliharaan serta belanja publik modal, hasil T-Test diperoleh bahwa hipotesis H_o yang menyatakan penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya masih dalam batas pengendalian dapat diterima.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan agar penelitian dapat bermanfaat untuk PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar yaitu :

1. Dalam proses penyusunan anggaran dapat menggunakan metode *Activity Based Budget (ABB)* yang menetapkan anggaran berdasarkan aktivitas yang akan dilaksanakan. Anggaran belanja juga dapat dibuat dalam jangka waktu yang lebih pendek yaitu perbulan atau triwulan. Pada realisasi anggaran dapat dilaporkan berdasarkan jumlah setiap realisasi perbulan sehingga dapat memudahkan dalam pengawasan setiap realisasi anggaran yang dilakukan.
2. PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar dapat melakukan perbaikan dengan membuat laporan anggaran belanja yaitu perbandingan antara anggaran

dengan realisasi dengan periode tiap bulan, sehingga perkembangan realisasi anggaran dapat diawasi dengan baik.

3. PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar juga dapat melakukan usaha untuk mengurangi atau menghilangkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada program-program anggaran belanja PT. Kimia Farma Tbk Cabang Makassar. Usaha tersebut dapat dilakukan dengan menetapkan angka anggaran lebih menekankan pada angka realisasi tahun sebelumnya sehingga tujuan dapat dicapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdiansyah, Fauzi ,2011 Analisis Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Proyek. Jurnal
- Amborose Jogongo PhD,MKIM & Kenneth Odour Adongo . 2013. Budgetary Control as a Measure of Financial Performance of State Corporations in Kenya. International Journal of Accounting and Taxation, Vol. 1 No. 1, December 2013
- Bulan, Narumondang, 2008, Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba, Buku I : Jakarta, Salemba Empat.
- Daft. Richard L. 2007. *Management*. Terjemahan Edward Tanujaya dan Shirly Dengan six sigma untuk organisasi pemerintah”, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.2002. edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : Gosyan Publishing, Yogyakarta
- Gazperz, Vincent. “Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi *Balanced Scorecard*
- Herlianto Didit, 2011, Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan, Karya Di Balikpapan
- Laela, Fatma. “*Balanced Scorecard* Sebagai Alternatif Pengukuran Kinerja
- Mowen, Hansens, 2013. Anggaran Perusahaan, edisi keempat, Salemba Empat
- Mulyadi. 2009. Analisis Biaya, Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YPKN, Yogyakarta Ellen Christina dkk (2001)
- Mulyadi. 2010. Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat dan Rekayasa. Edisi Tiga. Jakarta : Salemba Empat
- Munandar. 2007. Budgeting. Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja. Edisi 1. Cetakan 14. BPFE: Yogyakarta.
- Nafarin M. 2009. Penganggaran Perusahaan. Edisi Revisi : Jakarta : Salemba Empat
- Oladele, P. O.2016. Dynamic analysis of financial control and Government budget performance In southwest nigeria *Journal of Management Sciences*, Ekiti State University, Ado-Ekiti, Nigeria. Volume 82 Issue 4, April 2016. ISSN 2348 0386
- Rudianto, 2009, Anggaran Perusahaan, Edisi 2003/2004, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada Salemba Empat.

Suyadna Kadek, 2012. Analisis Perencanaan Realisasi Anggaran dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan UD. Agus Kusuma. Jurnal

Triyono Heri, 2012. Analisis Rasio untuk Mengukur Kinerja Keuangan Daerah Kab. Sukoharjo APBD 2009 – 2011. Jurnal

Wijayanti, 2009. Analisis Penerapan Anggaran Biaya Proyek Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. Anugerah Perdana Mandiri. Jurnal

**L
A
M
P
I
R
A
N**

Lampiran 2. Formulir S 1

Rencana Anggaran Satuan Kerja	S 1
Unit Kerja	Tahun
Bidang Kewenangan	
Visi	
Misi	
Tujuan	
Sasaran	
Tugas Pokok	
Fungsi	
Catatan	Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 2

Rencana Anggaran Satuan Kerja	S 2
Unit Kerja	Tahun
Program	
Catatan	Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 2 A

Rencana Anggaran Satuan Kerja	S 2 A
Unit Kerja	Tahun
Program	
Kegiatan	
Catatan	Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 3

Rencana Anggaran Satuan Kerja		S 3
Unit Kerja		Tahun
Ringkasan Anggaran		
Kode Rekening	Uraian	Jumlah
Catatan		Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 3 B

Rencana Anggaran Satuan Kerja		S 3 B
Unit Kerja		Tahun
Rekapitulasi Anggaran Belanja		
Kode Rekening	Uraian	Jumlah
Catatan		Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 3 B 1

Rencana Anggaran Satuan Kerja		S 3 B1
Unit Kerja		Tahun
Rekapitulasi Anggaran Belanja Langsung		
Kode Rekening	Uraian	Jumlah
Catatan		Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 3 B2

Rencana Anggaran Satuan Kerja		S 3 B2
Unit Kerja		Tahun
Rekapitulasi Anggaran Belanja Tidak Langsung		
Kode Rekening	Uraian	Jumlah
Catatan		Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 3 B1.1

Rencana Anggaran Satuan Kerja		S 3 B1.1
Unit Kerja		Tahun
Indikator	Tolak Ukur Kinerja	Target Kinerja
Masukan		
Keluaran		
Hasil		
Manfaat		
Dampak		
Rekapitulasi Anggaran Belanja Langsung Per Kegiatan		
Kode Rekening	Uraian	Jumlah
Catatan		Pimpinan

Lanjutan Lampiran 2. Formulir S 3 B2.1

Rencana Anggaran Satuan Kerja	S 3 B2.1	
Unit Kerja	Tahun	
Anggaran Belanja Tidak Langsung Per Kegiatan		
Kode Rekening	Uraian	Jumlah
	Alokasi belanja pegawai per kegiatan non investasi	
	Jumlah 1	
	Alokasi belanja barang dan jasa per kegiatan non investasi	
	Jumlah 2	
	Alokasi belanja pemeliharaan per kegiatan non investasi	
	Jumlah 3	
	Alokasi perjalanan dinas per kegiatan non investasi	
	Jumlah 4	
	Jumlah 1 s.d. 4	
Catatan		Pimpinan

DAFTAR ANGGARAN BELANJA PT. KIMIA FARMA TBK. CABANG MAKASSAR 2013

No	Nama Program	Anggaran	Realisasi	Analisis Variant	U/F	% Penyimpangan
1	Belanja Aparatur	Rp 5.887.429.000,00	Rp 5.210.821.505,00	Rp 676.607.495,00	F	11.49%
1.1	Belanja Pegawai	Rp 4.925.640.000,00	Rp 4.347.214.755,00	Rp 578.425.245,00	F	11.74%
1.2	Belanja Barang & Jasa	Rp 575.698.000,00	Rp 478.393.500,00	Rp 97.304.500,00	F	16.90%
1.3	Biaya Perjalanan Dinas	Rp 104.937.000,00	Rp 104.936.200,00	Rp 800,00	F	0.001%
1.4	Belanja Pemeliharaan	Rp 281.154.000,00	Rp 280.277.050,00	Rp 876.950,00	F	0.31%
2	Belanja Publik	Rp 15.758.688.000,00	Rp 13.491.615.074,00	Rp 2.267.072.926,00	F	14.39%
2.1	Belanja Pegawai	Rp 3.667.305.000,00	Rp 3.220.400.280,00	Rp 446.904.720,00	F	12.19%
2.2	Belanja Barang & Jasa	Rp 2.949.618.000,00	Rp 2.657.498.294,00	Rp 292.119.706,00	F	9.90%
2.3	Biaya Perjalanan Dinas	Rp 95.675.000,00	Rp 95.595.000,00	Rp 80.000,00	F	0.08%
2.4	Biaya Pemeliharaan	Rp 61.825.000,00	Rp 61.665.000,00	Rp 160.000,00	F	0.26%
2.5	Belanja Modal	Rp 8.984.265.000,00	Rp 7.456.456.500,00	Rp 1.527.808.500,00	F	17.01%
Total Belanja Rumah Sakit		Rp 21.646.117.000,00	Rp 18.702.436.579,00	Rp 2.943.680.421,00	F	13.60%

Keterangan → F Favorable

→ U Unfavorable

DAFTAR ANGGARAN BELANJA PT. KIMIA FARMA TBK. CABANG MAKASSAR 2014

No	Nama Program	Anggaran	Realisasi	Analisis Varians	U/F	% Penyimpangan
1	Belanja Aparatur	Rp 7.111.665.000,00	Rp 6.471.310.039,00	Rp 640.354.961,00	F	9%
1.1	Belanja Pegawai / Personalia	Rp 5.969.352.000,00	Rp 5.414.526.070,00	Rp 554.825.930,00	F	9%
1.2	Belanja Barang & Jasa	Rp 864.329.000,00	Rp 785.643.969,00	Rp 78.685.031,00	F	9%
1.3	Biaya Perjalanan Dinas	Rp 54.165.000,00	Rp 51.340.000,00	Rp 2.825.000,00	F	5%
1.4	Belanja Pemeliharaan	Rp 223.819.000,00	Rp 219.800.000,00	Rp 4.019.000,00	F	2%
2	Belanja Publik	Rp 27.960.811.000,00	Rp 25.643.695.046,00	Rp 2.317.115.954,00	F	8%
2.1	Belanja Pegawai / Personalia	Rp 4.514.150.000,00	Rp 3.982.315.415,00	Rp 531.834.585,00	F	12%
2.2	Belanja Barang & Jasa	Rp 5.235.327.000,00	Rp 4.778.375.375,00	Rp 456.951.625,00	F	9%
2.3	Biaya Perjalanan Dinas	Rp 164.520.000,00	Rp 164.420.000,00	Rp 100.000,00	F	0.06%
2.4	Biaya Pemeliharaan	Rp 402.530.000,00	Rp 318.350.000,00	Rp 84.180.000,00	F	21%
2.5	Belanja Modal	Rp 17.644.284.000,00	Rp 16.400.234.256,00	Rp 1.244.049.744,00	F	7%
Total Belanja Rumah Sakit		Rp 35.072.476.000,00	Rp 32.115.005.085,00	Rp 2.957.470.915,00	F	8%

Keterangan → F Favorable

→ U Unfavorable

Lampiran 5. Hasil t-test Penyimpangan Anggaran Belanja Tahun 2013

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja aparatur pegawai 2013	15	3.9E+07	73532987.21	1.9E+07

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja aparatur pegawai 2013	2.031	14	.062	38561683	-2159528	7.9E+07

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja aparatur pegawai 2013	12	8108708	23137606.89	6679252

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja aparatur pegawai 2013	1.214	11	.250	8108708.3	-6592226	2.3E+07

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja aparatur perjalanan dinas 2013	2	400.0000	565.6854	400.0000

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja aparatur perjalanan dinas 2013	1.000	1	.500	400.0000	-4682.48	5482.4819

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja aparatur pemeliharaan 2013	11	79722.73	154959.9648	46722.19

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja aparatur pemeliharaan 2013	1.706	10	.119	79722.727	-24380.8	183826.2

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja publik pegawai 2013	4	1.1E+08	223232404.9	1.1E+08

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja publik pegawai 2013	1.001	3	.391	1.12E+08	-2.4E+08	4.7E+08

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja publik barang dan jasa 2013	11	2.7E+07	47070203.14	1.4E+07

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja publik barang dan jasa 2013	1.872	10	.091	26566791	-5055401	5.8E+07

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja publik perjalanan dinas 2013	2	40000.00	56568.5425	40000.00

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja publik perjalanan dinas 2013	1.000	1	.500	40000.000	-468248	548248.2

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Penyimpangan belanja publik modal 2013	10	1.5E+08	388263028.7	1.2E+08

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
Penyimpangan belanja publik modal 2013	1.244	9	.245	1.53E+08	-1.2E+08	4.3E+08

Lampiran 6. Hasil t-test Penyimpangan Anggaran Belanja tahun 2014

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja aparatur pegawai 2014	15	3.7E+07	76410410.40	2.0E+07

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja aparatur pegawai 2014	1.875	14	.082	36988395	-5326280	7.9E+07

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja barang dan jasa 2014	12	6557086	24139119.36	6968364

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja barang dan jasa 2014	.941	11	.367	6557085.9	-8780179	2.2E+07

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja perjalanan dinas 2014	2	1412500	1997576.6569	1412500

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja perjalanan dinas 2014	1.000	1	.500	1412500.0	-1.7E+07	1.9E+07

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja aparatur pemeliharaan 2014	12	334916.7	715218.3975	206465.8

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja aparatur pemeliharaan 2014	1.622	11	.133	334916.67	-119511	789344.8

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja publik pegawai 2014	3	1.8E+08	295716372.5	1.7E+08

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja publik pegawai 2014	1.038	2	.408	1.77E+08	-5.6E+08	9.1E+08

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja publik barang dan jasa 2014	15	3.0E+07	50952921.02	1.3E+07

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja publik barang dan jasa 2014	2.316	14	.036	30463442	2246655	5.9E+07

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja publik perjalanan dinas 2014	2	50000.00	70710.6781	50000.00

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja publik perjalanan dinas 2014	1.000	1	.500	50000.000	-585310	685310.2

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja publik pemeliharaan 2014	2	4.2E+07	59092913.70	4.2E+07

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja publik pemeliharaan 2014	1.007	1	.498	42090000	-4.9E+08	5.7E+08

T-Test

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
penyimpangan anggaran belanja publik modal 2014	9	1.4E+08	394415499.0	1.3E+08

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
penyimpangan anggaran belanja publik modal 2014	1.051	8	.324	1.38E+08	-1.6E+08	4.4E+08

RIWAYAT HIDUP



HARTATI S Lahir pada tanggal 08 April 1993, di Manggugu, Kecamatan Anggeraja, Kabupaten Enrekang Provinsi Sulawesi Selatan. Anak pertama dari lima bersaudara yang merupakan buah kasih sayang dari Pasangan suami istri **SUPRIADI** dengan **ROSMIATI**, Sekarang orang tua penulis menetap di Dusun Manggugu Desa Tampo Kec. Anggeraja Kab. Enrekang Provinsi Sulawesi Selatan.

Penulis menempuh pendidikan formal pertama pada Sekolah Dasar Negeri 65 Tampo, Desa Tampo, kec. Anggeraja kab. Enrekang Provinsi Sulawesi Selatan yang merupakan tempat daerah penulis dibesarkan, di sekolah tersebut penulis menimba ilmu selama enam tahun dan selesai pada tahun 2006. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan di SMP Neg 1 Anggeraja dan selesai pada tahun 2009. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan pendidikan SMA Neg 1 Anggeraja penulis menyelesaikan studi tingkata SMA pada tahun 2011. Penulis melanjutkan pendidikan kejenjang perguruan tinggi yang ada di Makassar yang memang menjadi keinginan dan pilihan penulis sendiri yakni Universitas Muhammadiyah Makassar dan mengambil Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi & Bisnis

Penulis sangat bersyukur telah diberikan kesempatan menimba ilmu pada perguruan tinggi tersebut sebagai bekal penulis dalam mengarungi kehidupan di masa yang akan datang. Penulis berharap apa yang didapatkan berupa ilmu pengetahuan dapat penulis amalkan di dunia dan mendapat balasan rahmat dari Allah Swt. di kemudian hari, serta dapat membahagiakan kedua orang tua yang selalu mendoakan dan memberikan segala dukungan yang tiada hentinya.