

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan, baik perusahaan berskala kecil, menengah, maupun besar tentunya memiliki tujuan utama yang hendak dicapainya, yakni untuk memperoleh laba yang maksimal pada setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba tersebut, perusahaan melakukannya dengan cara memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya dan senantiasa perusahaan meningkatkan efektifitas dan efisien biaya serta mampu mengkoordinasi kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan.

Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan. Untuk itu, perusahaan perlu menyusun suatu anggaran. Anggaran harus terorganisasi, rapi, jelas, komprehensif serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan pada saat ini. Bila perusahaan berkembang menjadi besar, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dilakukan harus seimbang dengan besarnya perusahaan tersebut. Perlunya anggaran bagi suatu perusahaan adalah untuk membantu manager dalam merencanakan kegiatan dan memonitorin kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban serta memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Hal yang paling penting adalah untuk meningkatkan tanggungjawab masing-masing karyawan atas pekerjaan dan kewajibannya. Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengolah perusahaan dengan baik maka manajemen perusahaan perlu membuat perencanaan dan pengawasan atas kegiatan yang dilakukan. Dengan adanya perencanaan dan pengawasan,

maka aktivitas-aktivitas dalam perusahaan lebih terarah dan terkontrol.

Perencanaan berguna untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, sedangkan pengawasan sebagai tindakan yang dilakukan manajemen dan mengevaluasi kinerja, apakah dapat ditemukan efisiensi dari para pelaksanaan dalam mengelolah perusahaan serta menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana. Perencanaan adalah proses yang dengannya orang akan menentukan apakah perlu untuk menempuh suatu usaha, mencari jalan paling efektif untuk meraih tujuan yang diinginkan dan mempersiapkan diri untuk mengatasi beragam kesulitan yang tidak diharapkan dengan sumber yang memadai.

Perencanaan harus menghubungkan sasaran jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Anggaran tahunan harus sesuai dengan bisnis jangka panjang. Perencanaan juga harus saling berhubungan dengan pengawasan agar dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Tujuan utama perencanaan adalah memberikan proses umpan maju agar dapat memberikan arahan kepada setiap manajer dalam mengambil keputusan.

Anggaran adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang kas beserta perubahan-perubahan dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang, baik perubahan berupa penerimaan kas, maupun perubahan yang berupa pengeluaran kas. Dengan menyusun anggaran, maka akan dapat diketahui kapan kas dalam keadaan defisit maupun surplus. Dengan mengetahui adanya defisit kas, maka dapatlah direncanakan sebelumnya penentuan sumber daya yang akan digunakan untuk menutupi defisit kas tersebut. Sebaliknya dengan mengetahui jauh sebelumnya akan terdapat surplus kas yang besar, maka sudah dapat direncanakan bagaimana menggunakan kelebihan kas secara efisien.

Fungsi anggaran digunakan sebagai alat perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen, dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sebelum perusahaan melakukan operasinya, pemimpin dari perusahaan tersebut harus terlebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan dimasa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik. Fungsi anggaran digunakan sebagai alat pengawasan anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun seluruhnya dapat tercapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila hal itu diperlukan. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksanaan telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukankah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu untuk mencari kesalahan yang dibuat padahal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

Manfaat anggaran sebagai alat pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, segala sesuatunya apakah sudah sesuai dengan apa yang direncanakan atau tidak, serta mengetahui tingkat kesalahan yang terjadi sehingga mampu diperbaiki kearah yang lebih baik sedangkan manfaat anggaran sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan hasil dari proses perencanaan, berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi diantara partisipan yang dominan dalam suatu organisasai mengenai tujuan kegiatan dimasa yang akan

datang. Pengawasan sangatlah penting dalam proses penganggaran, karena pengawasan diperlukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan yang memerlukan perbaikan atas setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan apakah telah sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pengawasan dicapai melalui pelaporan kemajuan dan pembelajaran aktual dibandingkan dengan perencanaan yang terus maju. Adapun yang menjadi objek penelitian adalah PT. Citra Teknik Nusantara Medan. Perusahaan ini beralamat di Jalan Bunga Wijaya Kusuma No. 64 Medan Selayang yang bergerak di bidang jasa instalasi perangkat telekomunikasi. PT. Citra Teknik Nusantara Medan merupakan perusahaan telekomunikasi yang dimana perusahaan telekomunikasi bertitik tolak pada hasil operasional dan biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai operasional tersebut. Biaya-biaya yang dikeluarkan pada perusahaan

Anggaran biaya operasional	Rp 4.994.576.000	jenis ini sangat penting
Realisasi biaya operasional	Rp 5.609.636.000	

karena akan menjadi acuan dalam menetapkan harga jasa instalasi. Pemasangan perangkat instalasi telekomunikasi merupakan hal yang sangat berpengaruh pada pendapatan perusahaan dan secara otomatis dapat mempengaruhi tingkat laba yang akan dicapai oleh perusahaan. Biaya operasional merupakan salah satu komponen dalam output anggaran perusahaan jasa. Berikut ini merupakan tabel dimana anggaran dan realisasi biaya operasional pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan:

Tabel 1.1
PT. Citra Teknik Nusantara
Jumlah Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
Tahun 2018

Penyimpangan biaya operasional	Rp 615.060.000	Sumber: PT.
--------------------------------	----------------	-------------

Citra Teknik Nusantara Medan

Selisih sebesar Rp 615.060.000 merupakan penyimpangan biaya yang bersifat tidak menguntungkan karena realisasi lebih besar dari anggaran. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa penyusunan anggaran belum memenuhi prosedur penyusunan anggaran perusahaan yang ada, sehingga anggaran yang disusun belum berjalan secara efektif. Hal ini karena adanya penyimpangan biaya antara anggaran dengan realisasinya dan masih terdapat penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran yang dirasa dapat merugikan perusahaan, padahal tujuan perusahaan menyusun anggaran adalah merencanakan laba yang hendak dicapai. Seperti yang disebutkan sebelumnya bahwa salah satu sarana perencanaan dan pengawasan kegiatan dalam suatu perusahaan adalah anggaran. Dimana anggaran merupakan suatu bentuk perencanaan laba yang dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk keuangan.

Dari uraian diatas, ternyata suatu perencanaan dan pengawasan sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang membahas anggaran dengan judul : **“Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Permasalahan yang dihadapi setiap perusahaan dapat berbeda satu dengan yang lainnya.

Menurut Moh. Nazir bahwa : **“Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (ambiguity), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (gap) baik antar kegiatan atau antar fenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada.”**¹

¹Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam : Ghalia Indonesia, Bogor, 2005, hal 111

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka diperoleh suatu perumusan masalah dalam skripsi ini yaitu **Apakah Anggaran Telah Berfungsi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan?**

1.3 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui Fungsi Anggaran sebagai alat Perencanaan dan Pengawasan yang telah diterapkan oleh PT. Citra Teknik Nusantara Medan.
- b. Untuk mengetahui Penggunaan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam upaya penelitian ini adalah :

- a. Bermanfaat bagi penulis untuk menambah wawasan dan pengetahuan yang diterima selama diperguruan tinggi.
- b. Bermanfaat sebagai bahan pertimbangan bagi PT. Citra Teknik Nusantara Medan dalam usaha perbaikan dan penyempurnaan sehubungan dengan penyusunan anggaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan khususnya yang bersangkutan dengan perencanaan dan pengawasan agar lebih efektif dan efisien. Juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan dan menentukan perencanaan dan kebijakan dimasa yang akan datang.
- c. Bermanfaat bagi peneliti lain yaitu sebagai bahan referensi atau perbandingan bagi pembaca dan atau peneliti lainnya, dalam melakukan penelitian mengenai masalah yang sama dimasa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian, Tujuan dan Manfaat Anggaran

Setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang ataupun ingin organisasinya bekerja secara lancar perlu adanya manajemen yang baik.

Menurut Ernie dan Kurniawan, “...**Manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya**”².

Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Perencanaan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Karena perencanaan dilakukan untuk menetapkan kebijakan agar perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sedangkan pengawasan agar perusahaan dapat mengetahui apakah tindakan telah sesuai dengan apa yang direncanakan.

Dalam hal aktivitas operasional perusahaan perlu rencana yang sistematis dan terpadu, diantaranya dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat penting untuk mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen di dalam suatu organisasi, mengalokasikan sumber daya dan mengoordinasikan aktivitas. Untuk itu diperlihatkan pengertian dari anggaran yang akan lebih jelasnya dijabarkan dalam pengertian anggaran menurut para ahlinya.

Menurut Munandar anggaran dapat didefinisikan sebagai berikut :

Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh

²Ernie Tisnawati dan Kurniawan Safullah, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan : Prenadamedia Group, Jakarta, 2015, hal. 6

kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.³

Menurut Darsono definisi anggaran diungkapkan sebagai berikut :

Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.⁴

Menurut Nafarin anggaran didefinisikan sebagai berikut :

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, untuk jangka waktu tertentu.⁵

Dari pendapat para ahli ekonomi disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat bantu bagi manajemen untuk perencanaan, pengawasan dan penilaian kinerja manajemen serta pedoman bagi pencapaian tujuan di masa yang akan datang sebagai rencana dan sasaran tertentu. Anggaran membandingkan hasil yang dicapai dengan rencana yang merupakan dasar pengawasan dan pengkoordinasian kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada. Dengan adanya rencana maka kegiatan secara bersama menuju sasaran yang telah diterapkan. Anggaran yang ada dalam perusahaan tidak semata-mata dibuat dan digunakan, namun harus mempunyai tujuan yang jelas.

Menurut Darsono anggaran memiliki tujuan dalam suatu organisasi yaitu :

- 1. Memaksa manajer membuat rencana kerja**
- 2. Tolak ukur mengevaluasi kinerja.**
- 3. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer.**
- 4. Membantu pengambilan keputusan.⁶**

³M. Munandar, *Budgeting*, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal.1

⁴Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan Teknik Mengetahui Dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 2

⁵M.Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Pertama: Salemba Empat, Jakarta, 2007, hal.9

⁶Darsono dan Ari Purwanti, **Op. Cit.**, hal.8

Berdasarkan ulasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa manfaat yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan penyusunan yang baik. Menurut Hansen dan Mowen anggaran memberikan beberapa manfaat antara lain:

- 1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.**
- 2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.**
- 3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.**
- 4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.⁷**

Peran ilmu pengetahuan manajemen semakin menonjol dan semakin tak terhindarkan. Semakin banyak perusahaan menderita kerugian hanya karena tidak memiliki pengetahuan. Dari tujuan diatas dapat diketahui bahwa anggaran memberikan manfaat bagi perusahaan. Anggaran merupakan alat bantu manajemen untuk mengembangkan usahannya dan juga sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja perusahaan.

Dari definisi diatas, ada empat unsur yang sangat penting dalam suatu anggaran yaitu

1. Rencana, merupakan tindakan persiapan kegiatan atau aktivitas untuk masa yang akan datang, alasan yang mendorong suatu perusahaan untuk menyusun rencana adalah :
 - a. Waktu yang akan datang penuh dengan ketidakpastian
 - b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan.
 - c. Sebagai pedoman kerja dimasa yang akan datang.
 - d. Sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
 - e. Sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dan rencana tersebut dimasa yang akan datang.

⁷Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Managerial Accounting*, terj. Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta,2012., hal.424

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Setiap kegiatan yang akan dilakukan oleh perusahaan akan tercakup didalam anggaran perusahaan yang disusun oleh perusahaan yang tidak direncanakan (tidak tercakup dalam anggaran) berarti ada sebagian didalam perusahaan yang tidak mempunyai pedoman dan arah, sehingga tidak bisa diharapkan partisipasinya didalam bahu membahu serta saling menunjang secara terkoordinasi dengan kegiatan yang lain.
3. Dinyatakan dalam unit moneter. Kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan sangat beraneka ragam. Oleh karena itu, kegiatan yang beraneka ragam tersebut harus disusun dalam bentuk perencanaan, maka diperlukan satu unit yang sama agar dapat dilakukan perbandingan, satuan yang dapat digunakan sebagai pengukur kegiatan yang beraneka ragam tersebut adalah satuan moneter.
4. Dalam jangka waktu tertentu, anggaran perusahaan disusun atau dipergunakan dalam jangka waktu tertentu. Biasanya setiap 1 (satu) dapat dipersingkat menjadi semester, caturwulan, triwulan, dan bulanan.

2.2 Jenis-jenis Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana perusahaan yang disusun secara tertata dan dijelaskan dalam satuan unit moneter pada periode waktu yang sudah ditentukan. Anggaran dalam perusahaan biasanya digunakan untuk mengendalikan, mengawasi, dan menyetimasi keuangan perusahaan. Anggaran biasanya disusun pada awal periode atau sebelumnya untuk jangka waktu satu tahun atau lebih.

Suatu bisnis atau perusahaan wajib memiliki perencanaan anggaran, baik perusahaan jasa, manufaktur, dagang, atau jenis perusahaan lainnya. Pada umumnya, jenis anggaran dibuat sama, namun ada beberapa jenis anggaran yang dibuat berbeda. Misalnya, pada perusahaan dagang tidak ada untuk anggaran pada bahan baku, sementara pada perusahaan manufaktur ada

anggaran untuk bahan baku. Perbedaan ini dibuat berdasarkan kegiatan utama dari suatu perusahaan atau industri. Berikut beberapa jenis anggaran dalam perusahaan jasa secara umum sebagai berikut:

1. Anggaran Penjualan
2. Anggaran Tenaga Kerja Langsung
3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik
4. Anggaran Pengeluaran Modal
5. Anggaran Kas
6. Anggaran Laba Rugi
7. Anggaran Neraca dan anggaran perubahan posisi keuangan.

Menurut M. Nafarin anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a. **Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan *interval* (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu sesi anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat- tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.**
- b. **Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan tingkat kapasitas tertentu.**

1. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a. **Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu, umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.**
 - b. **Anggaran kontiniu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sebagai anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.**
- 2. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari :**
- a. **Anggaran jangka pendek (*anggaran taktis*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.**
 - b. **Anggaran jangka panjang (*anggaran strategis*) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran ini untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*).**
- 3. Menurut bidangnya, anggaran-anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebutkan “anggaran induk (*master budget*) “. Anggaran induk merupakan konsolidasi rencana**

- keseluruhan perusahaan jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahun dipecah lagi menjadi anggaran triwulan. Anggaran triwulan dipecah lagi menjadi anggaran tahunan.
- a. Anggaran Operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari :
 - a) Anggaran penjualan
 - b) Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik
 - c) Anggaran beban usaha
 - d) Anggaran laporan laba rugi
 - b. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari :
 - a) Anggaran Kas
 - b) Anggaran Piutang
 - c) Anggaran Hutang
 - d) Anggaran Persediaan
 - e) Anggaran Neraca
4. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran Komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran Partial adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
5. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).⁸

Telah diketahui sebelumnya bahwa tujuan perusahaan adalah memperoleh laba, sedangkan laba itu tidak datang dengan sendirinya. Dengan kata lain laba tidak bisa didapat dengan begitu saja tetapi harus terlebih dahulu dibuat persiapan operasi yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang dan persiapan itu adalah perencanaan. PT. Citra Teknik Nusantara Medan merupakan perusahaan swasta yang bergerak dibidang jasa instalasi perangkat telekomunikasi yang dalam penyusunan anggaran hanya menyediakan anggaran operasional.

2.3 Manfaat Anggaran

⁸M. Nafarin, *Op. Cit.*, hal,17

Perusahaan biasanya menyusun anggaran sebagai alat perencanaan, pengawasan, pedoman kerja dan sebagai alat koordinasi. Pada kenyataan sebenarnya yang terjadi pada perusahaan-perusahaan bahwa anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan hanya terfokus pada perencanaan biaya-biaya atau dana yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan perusahaan untuk suatu periode tertentu saja. Sedangkan anggaran yang lain seperti anggaran tenaga kerja jarang sekali disinggung. Menurut M. Nafarin secara umum anggaran yang disusun dalam perusahaan mempunyai banyak manfaat antara lain :

- a) **Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.**
- b) **Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.**
- c) **Dapat memotivasi pegawai.**
- d) **Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.**
- e) **Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.**
- f) **Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.**
- g) **Alat pendidikan bagi para manajer.**⁹

Sedangkan, secara lebih khusus menurut Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa “**anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan**”.¹⁰

2.4 Langkah-langkah Penyusunan Anggaran

Untuk keperluan penyusunan anggaran, manajemen perusahaan dapat berdasarkan faktor-faktor keamanan, ekonomi, dan juga politik. Metode yang digunakan oleh pihak PT. Citra Teknik Nusantara Medan dalam penyusunan anggaran adalah metode *bottom up*, dimana dalam penyusunan anggaran dipercayakan kepada masing-masing departemen. Langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Dengan menggunakan metode *Top Down* yaitu manajemen puncak mengirim prinsip-prinsip

⁹Ibil.,hal 12

¹⁰Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal 228.

penyusunan anggaran (termasuk tujuan umum perusahaan).

2. Dengan menggunakan metode *Bottom Up* yaitu masing-masing bagian menyusun anggaran operasional yang kemudian diserahkan kepada manajemen puncak. Masing-masing bagian atau manajemen yang terlibat untuk dijadikan dasar penyusunan anggaran operasional sendiri.
3. Dengan menggunakan metode kombinasi yaitu koordinasi dan pembahasan kembali dengan manajer puncak terhadap rancangan anggaran yang disajikan oleh masing-masing manajer bagian.

Telah diketahui sebelumnya bahwa tujuan perusahaan adalah memperoleh laba dan laba itu tidak datang dengan sendirinya atau laba tidak bias didapat dengan begitu saja, tetapi harus terlebih dahulu dibuat persiapan operasi yang akan dilaksanakan pada masa yang akan datang, dan persiapan itu adalah perencanaan yang sering disebut dengan anggaran (*budget*). PT. Citra Teknik Nusantara Medan adalah perusahaan yang didirikan dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan teknologi dimasyarakat dengan berpegang teguh pada prinsip ekonomi dan tugas-tugas agar didapat manfaat yang sebesar-besarnya bagi perusahaan. Perusahaan ini sebenarnya menyusun dengan anggaran operasional yang disusun oleh masing-masing departemen dengan melibatkan manajer bagian dan staf-staf yang kompeten.

Penyusunan anggaran operasional ini adalah tanggung jawab manajer. Biaya-biaya yang terjadi pada tahun berjalan dengan rata-rata biaya yang terjadi pada tahun sebelumnya dijadikan dasar sebagai pedoman data dalam menyusun anggaran biaya operasional ini.

2.5 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Setiap perusahaan mempunyai tujuan. Tujuan ini bertingkat-tingkat, ada tujuan yang bersifat umum dan ada tujuan yang bersifat khusus, ada tujuan jangka panjang dan ada tujuan jangka pendek. Dalam mencapai tujuan ini, perusahaan harus mempunyai perencanaan yang

baik. Dengan kata lain, perencanaan merupakan fungsi yang paling utama selain pengorganisasian, pengawasan dan pengarahan. Dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan merupakan suatu upaya untuk mengetahui apa yang dilakukan, bagaimana cara melakukannya, kapan dilaksanakan, dan siapa yang melaksanakannya. Adapun definisi perencanaan menurut para ahli antara lain :

Menurut Hansen dan Mowen perencanaan adalah **“formulasi terperinci dari kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akhir tertentu. Perencanaan memerlukan penetapan tujuan dan pengidentifikasi metode untuk mencapai tujuan tersebut”**.¹¹

Menurut Munandar perencanaan adalah **“suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang”**.¹²

Perencanaan merupakan bagian integral dari tugas manajer yang meliputi pengembangan strategi dan desain alat-alat untuk pelaksanaannya. Perencanaan memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan terpadu dalam seluruh organisasi. Penyusunan rencana dapat didekati dengan mengenali, memahami, dan memenuhi ciri-ciri rencana yang baik. Adapun ciri-ciri rencana yang baik antara lain :

1. Sederhana dan mudah dimengerti.
2. Fleksibel

Fleksibel ialah rencana yang baik haruslah dapat menyesuaikan diri dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.

3. Stabil

Stabil berarti tidak perlu selalu mengalami perombakan dan perubahan.

4. Faktual

¹¹Hansen dan Mowen, **Op. Cit.**, hal 7

¹²M. Munandar, **Op. Cit.**, hal 1

Faktual berarti harus dibuat berdasarkan fakta-fakta yang ada dan diselaraskan dengan kejadian-kejadian yang akan timbul dalam tindakan pelaksanaannya.

5. Rasional

Rasional yakni dibuat atas dasar pemikiran yang sehat, ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan.

6. Kontiniu

Kontiniu yakni dipersiapkan untuk tanda-tanda yang terus-menerus dan berkelanjutan.

7. Dinamis

Dinamis berarti perencanaan dibuat dan dipersiapkan untuk memikirkan peningkatan perbaikan dan pembaharuan dalam mencapai kemajuan dan kesempurnaan pada masa yang akan datang.

8. Praktis dan Pragmatis

Artinya rencana mampu dilakukan dan dicapai serta dapat mendukung program organisasi.

9. Akurat

Akurat artinya dibuat secara terperinci, mendetail dan dirumuskan dari segala aspek organisasi, tata kerja, metode kerja, penggunaan tenaga kerja, pembiayaan, jadwal waktu, target hasil dari sistem pengawasan.

10. Sistematis

Sistematis artinya perencanaan itu dipandang baik karena susunannya sudah teratur.

Perencanaan yang efektif membutuhkan partisipasi dan koordinasi dari semua bagian dalam entitas tersebut. Perencanaan termasuk menentukan tujuan perusahaan, berupa target atau hasil yang terukur. Menurut Carter dan Usryada tiga jenis perencanaan yang dapat diidentifikasi di dalam suatu entitas bisnis, antara lain:

1. Rencana Strategis

Perencanaan yang paling bersifat non-kuantitatif dan diformulasikan dalam tenggang waktu yang tidak teratur melalui proses yang tidak sistematis, yang dimulai dari identifikasi atas kesempatan atau ancaman eksternal.

2. Rencana Jangka Pendek

Rencana ini disiapkan melalui proses sistematis, sangat kuantitatif, dinyatakan dalam ukuran finansial, fokus utamanya pada perusahaan itu sendiri dan menganggap lingkungan eksternal seperti apa adanya, dan biasanya dipersiapkan untuk periode bulanan, triwulann, atau tahunan.

3. Rencana Jangka Panjang

Biasanya meliputi periode waktu tiga sampai lima tahun ke depan. Dalam hal tingkat rincian dan kuantitatif, perencanaan jangka panjang berada di antara perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategik.¹³

Salah satu tujuan perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Manfaat dari adanya perencanaan adalah :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama.
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi yang lebih jelas.
4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi.
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci, dan lebih mudah dipahami.
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
9. Menghemat waktu, usaha, dan dana.

Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan yang terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan akan memerlukan biaya. Dengan demikian

¹³William K. Carter dan Milton F. Usry, **Akuntansi Biaya**, terj. Krista, Buku Satu, Edisi Ketigabelas: Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal 5

maka anggaran merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu.

2.6 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Pengawasan meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan dan untuk memastikan bahwa seluruh bagian berfungsi sesuai dengan manajemen pengawasan dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti observasi langsung, penyampaian secara lisan, memoranda tertulis, prosedur dan kebijakan, laporan atas prestasi atau kinerja manajemen. Pengawasan dilakukan untuk mengawasi setiap kegiatan operasi perusahaan agar berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan terlebih dahulu. Anggaran merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mengawasi kegiatan operasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, adapun beberapa definisi pengawasan menurut beberapa ahli antara lain:

Menurut Nafarin:

Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara sebagai berikut:

- 1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).**
- 2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).¹⁴**

Menurut Ernie dan Kurniawan bahwa **“Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan”¹⁵**

Dengan adanya pengawasan terhadap anggaran, maka manajer akan selalu hati-hati dalam menjalankan perusahaan karena tersadar bahwa setiap kebijaksanaan dan tindakan yang dilakukannya tidak terlepas dari pipa atau alur siklus akuntansi direkam, dicatat, dan akhirnya akan tergambar dalam laporan keuangan yang akan dibaca oleh pihak berkepentingan nantinya.

¹⁴M. Nafarin, **Op. Cit.**, hal 16

¹⁵Ernie Tisnawati dan Kurniawan, **Op. Cit.**, hal 317

Anggaran dijadikan sebagai manifestasi dari rencana yang akan dicapai oleh perusahaan dan pada saat yang sama anggaran menjadi alat kontrol. Anggaran sebagai panduan yang harus dicapai sehingga manajemen memiliki standar atau sasaran. Dengan demikian maka manajemen dapat melakukan fungsi pengawasan yang berarti mengupayakan agar setiap rencana tercapai dan berjalan sebagaimana mestinya.

Pengawasan atau pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan kegiatan yang diharapkan. Pengawasan tidak akan terjadi bila tidak ada rencana dan suatu rencana mempunyai kemungkinan kecil untuk berhasil bila tidak diawasi dengan baik. Pada umumnya ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu :

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)

Pengawasan tipe ini dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Pengawasan tipe ini dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Dengan kata lain, pengawasan ini dilakukan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan berjalan.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Pengawasan tipe ini dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar yang ditentukan, dan penemuan-penemuan yang diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang.

Adapun manfaat yang diberikan pengawasan bagi suatu organisasi adalah :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi).
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Disamping itu, ada beberapa faktor yang membuat suatu pengawasan diperlukan oleh setiap perusahaan, yaitu :

1. Perubahan lingkungan organisasi

Melalui fungsi pengawasan, manajer dapat mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa perusahaan, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

3. Kesalahan-kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Dengan pengawasan, manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melaksanakan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya.

Pada dasarnya pengendalian biaya dapat dibagi dalam empat langkah sebagai berikut:

1. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar untuk biaya.
2. Mencari dan menentukan biaya standar dan biaya yang sesungguhnya.
3. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggungjawab atas adanya penyimpangan.
4. Melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan.

Pengawasan dilakukan dengan membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan oleh perusahaan dan mencegah terjadinya penyimpangan yang signifikan antara anggaran yang telah disusun.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengawasan biaya adalah :

a. Penggunaan biaya standar

Armanto mengungkapkan bahwa: **“Biaya standar adalah patok duga (*benchmark*) yang secara efektif dan efisien ditetapkan dimuka (*predetermined*) untuk biaya-biaya yang seharusnya dikonsumsi oleh suatu produk”**.¹⁶

Penentuan standar dalam proses pengawasan secara tepat memang agak sulit, akan tetapi penentuan standar terkait waktu dengan perilaku pegawai harus dilakukan. Diantara standar yang harus ditetapkan dalam melakukan pengawasan adalah standar waktu, yakni berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan suatu produk atau memberikan layanan jasa tertentu, standar produktifitas yakni jumlah produk dan layanan jasa yang dihasilkan selama periode waktu tertentu, standar biaya yakni berapa biaya yang dikeluarkan untuk semua barang dan jasa, standar kualitas yakni tingkat

¹⁶Armanto Witjaksono, **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal.115

kemampuan yang dikehendaki, standar tingkah laku artinya tipe tingkah laku yang dikehendaki terhadap pegawai dalam suatu organisasi.

b. Analisa penyimpangan (Analisis Varians) dan tindakan perbaikan

Adanya perbedaan antara anggaran dengan biaya yang sesungguhnya terjadi (aktual) pada suatu tingkat produksi disebut penyimpangan biaya (*cost Variance*). Penyimpangan biaya merupakan hal yang biasa terjadi. Hal ini dapat dimaklumi mengingat bahwa sifat anggaran hanyalah taksiran sehingga kekuatannya tergantung pada keadaan pada waktu pembuatan taksiran. Penyimpangan tersebut harus dianalisis untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi.

2.6 Analisis Varians

Varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varians memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Analisis varians digunakan secara luas dalam laporan keuangan dan sering diaplikasikan menurut keadaan berikut ini :

1. Penyelidikan menyimpang antara realisasi tahun berjalan dengan realisasi tahun lalu, dimana tahun lalu digunakan sebagai dasar.
2. Penyelidikan penyimpangan antara realisasi dengan anggaran, dimana anggaran diperlukan sebagai dasar perbandingan.

Analisis varians penting dilakukan karena dapat digunakan untuk mengetahui berbagai macam penyebab terjadinya selisih antara biaya yang telah diterapkan (biaya standar) dengan biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan (biaya sesungguhnya). Sehingga hasil dari analisis tersebut dapat mempermudah manajemen dalam menentukan tindakan untuk mengatasi terjadinya selisih merugikan. Penyimpangan biaya dibagi atas dua bagian yaitu :

- a. *Favorable Cost Varians*, yaitu penyimpangan yang bersifat menguntungkan. Ini terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
- b. *Unfavorable Cost Varians*, yaitu penyimpangan yang sifatnya merugikan. Ini terjadi apabila realisasi lebih besar dari anggaran.

Semua penyimpangan biaya, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka pengambilan tindakan perbaikan pada masa yang akan datang. Dalam kaitannya dengan biaya, analisis varians disebut juga analisis selisih biaya.

Menurut Armanto: **“Varian atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varians memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan”**.¹⁷ Informasi mengenai selisih antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Selanjutnya melakukan tindakan perbaikan atas selisih yang merugikan, sehingga perusahaan dapat mengetahui penyebab kerugian dan memperbaikinya. Perusahaan dapat mengetahui biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya untuk mengetahui suatu perbedaan dalam penyimpangan. Dari penyimpangan yang terjadi dapat diketahui apakah biaya sudah terealisasi sesuai dengan anggaran. Apabila penyimpangan atau selisih yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan perusahaan, maka penyimpangan perlu dianalisis. Analisis selisih atau varian merupakan suatu proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, melaporkan serta menjelaskan suatu varians dari hasil yang sesungguhnya diharapkan atau hasil yang di anggarakan.

2.8.1 Fungsi Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan

¹⁷Ibid, hal. 137

2.8.1. Fungsi Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan

PT. Citra Teknik Nusantara Medan dalam menjalankan kegiatannya terlebih dahulu menetapkan atau menyusun suatu anggaran. Pada perusahaan ini anggaran merupakan suatu rencana kuantitatif sebagai pedoman manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Dengan adanya perencanaan maka manajer perusahaan dapat menentukan kegiatan-kegiatan yang menguntungkan (*profitable*) yang akan dilaksanakan perusahaan pada masa yang akan datang. Hal ini akan mendorong keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya dan memungkinkan semakin berkembangnya perusahaan dalam dunia usaha. Dalam rangka mencapai target yang telah ditetapkan perusahaan, maka perusahaan juga harus menentukan dana yang disebut sebagai biaya operasi. Periode anggaran PT. Citra Teknik Nusantara Medan, dimulai 1 Januari dan berakhir 31 Desember. Hal ini dapat terperinci dalam pelaksanaan berdasarkan biaya operasional pada perusahaan PT. Citra Teknik Nusantara Medan. Dikarenakan sangat penting dalam kelangsungan perusahaan dimasa yang akan datang. Proses penetapan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan

Rencana kerja dan anggaran tahunan disusun oleh manajer. Rencana disusun melalui pembahasan atas perkiraan-perkiraan dan dana berdasarkan data-data.

2. Penetapan

Rencana anggaran operasional ditetapkan oleh manajer sebagai suatu ketetapan tentang rencana kerja dan anggaran tahunan. Rencana kerja dan ketetapan dana merupakan gabungan untuk seluruh satuan/unit.

Dengan adanya anggaran didalam perusahaan maka manajer dapat mengendalikan

kegiatan perusahaan. Dengan kata lain manfaat suatu anggaran pada perusahaan adalah:

1. Memaksa manajer untuk berfikir jauh kedepan. Manajer diberi tanggung jawab secara formal atas rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Anggaran dapat digunakan sebagai kerangka kerja yang bisa digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan.
3. Anggaran akan dapat membantu manajer dalam mengkoordinasi segala sumber-sumber sehingga masing-masing bagian sejalan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan.
4. Para manajer mengendalikan perusahaan dengan menggunakan anggaran.

Maka dengan adanya perencanaan ini manajer dapat menentukan kegiatan-kegiatan yang menguntungkan (*profitable*) yang akan dilaksanakan oleh perusahaan pada masa yang akan datang. Hal ini akan mendorong keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan dan memungkinkan untuk semakin berkembangnya perusahaan dalam dunia usaha.

2.8.2 Fungsi Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengawasan

Untuk mencapai rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan maka diperlukan adanya pengawasan yang baik yang dilakukan oleh perusahaan terhadap kegiatan operasi perusahaan, yang mana kegiatan tersebut terlebih dahulu direncanakan apa yang mengakibatkan dan yang menjadi tujuan atau sasaran-sasaran perusahaan yang akan menjadi sia-sia. Untuk mewujudkan apa yang menjadi tujuan ataupun sasaran, maka tindakan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut adalah melakukan pengawasan terhadap apa yang telah direncanakan agar dapat terealisasi.

Selain itu perlu adanya pengawasan biaya operasional dikarenakan dalam melakukan

kegiatannya perusahaan seringkali mengalami kendala dan banyak terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang sangat tidak diharapkan oleh perusahaan dalam menjalankan operasinya. Tindakan pengawasan dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan sebagai berikut :

1. Mencegah timbulnya pemborosan-pemborosan yang terjadi dalam perusahaan.
2. Mengawasi kegiatan-kegiatan perusahaan agar betul-betul seperti apa yang direncanakan.
3. Dengan membandingkan hasil realisasi dengan jumlah-jumlah yang dianggarkan, maka dapat dilaksanakan tindakan-tindakan perbaikan sebelum pelaksanaan suatu rencana menjadi “kacau balau”.

Pada PT.Citra Teknik Nusantara melakukan pengawasan yaitu dengan mengadakan analisis perbandingan antara realisasi dengan *budget* untuk melihat keberhasilan anggaran yang telah disusun. Dengan cara membandingkan antara realisasi dengan *budget*, maka pimpinan perusahaan akan dapat mengetahui apakah bagian-bagian perusahaan telah melaksanakan kegiatannya secara efektif dan efisien. Disamping itu juga diketahui hal-hal apa yang terjadi seperti penyimpangan-penyimpangan.

Dari hasil perbandingan tersebut juga dapat dilaksanakan peninjauan terhadap struktur organisasi, rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Apakah perlu diadakan perubahan atau penyesuaian terhadap struktur organisasi, rencana dan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.9 Hubungan Anggaran Dengan Perencanaan dan Pengawasan

2.9.1 Hubungan Anggaran dengan Perencanaan

Dalam kegiatan dunia usaha baik usaha pemerintah maupun usaha swasta sistem perencanaan dan pengendalian banyak dipergunakan dalam menjalankan tanggungjawab perencanaan dan pengendalian manajemen. Perencanaan berarti penentuan sekarang tentang

segala sesuatu yang akan dilaksanakan pada waktu yang akan datang. Dalam tahap perencanaan ini, manajemen puncak memutuskan suatu rencana umum yang mencakup sasaran usaha dan program kerja secara luas.

Anggaran merupakan kegiatan penting dari proses perencanaan karena anggaran menuntut keputusan mengenai pengalokasian sumber daya menuju pencapaian tujuan. Anggaran yang direncanakan dengan baik menyelaraskan strategi dan struktur organisasi manajemen dan personalianya, serta tugas-tugas yang perlu diselesaikan.

Perencanaan merupakan fungsi yang paling penting dari manajemen disamping pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan dari perencanaan. Apabila perencanaan dituangkan dalam bentuk kuantitatif dalam satuan uang dan disusun secara sistematis dinamakan dengan “pembuatan anggaran”. Dengan demikian, anggaran adalah suatu rencana kuantitatif sebagai pedoman manajer atau pimpinan perusahaan dalam melaksanakan kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Anggaran disusun berdasarkan asumsi-asumsi perencanaan serta data akuntansi dan keuangan. Anggaran yang telah disusun menjadi pedoman kerja atau standar bagi pelaksanaan kegiatan yang diharapkan. Apabila terdapat pengembangan haruslah diselidiki penyebabnya dan bila perlu dilakukan suatu tindakan korektif.

2.9.2 Hubungan Anggaran dengan Pengawasan

Anggaran yang dijalankan sebagai alat untuk melaksanakan fungsi pengawasan. Dengan adanya anggaran maka standar kerja sudah ada, kemudian sistem akuntansi atau sistem informasi lainnya akan menjadi angka realisasi yang dapat dibandingkan dengan standar atau sasaran yaitu anggaran. Perbedaan antara anggaran dengan realisasi merupakan penyimpangan (*variance*).

Penyimpangan terjadi dalam 2 (dua) kemungkinan, yaitu, penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*) dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Menurut Adanan dan Meilinda ,” **bahwa terjadinya penyimpangan karena kesalahan hitung atau karena situasi dan kondisi pada saat dijalankannya program tersebut.**¹⁸

¹⁸ Adanan Silaban dan Meilinda Stefani Harefa, **Op. Cit.**, hal 244

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desaian Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data kualitatif deskriptif. Data yang berhubungan dengan penelitian ini sangat diperlukan untuk mendeskriptifkan dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, pemikiran orang secara individu maupun kelompok dimana dilihat dari perbandingan anggaran biaya operasional dengan realisasi pendapatan biaya operasional pada Rencana Anggaran PT. Citra Teknik Nusantara Medan. Sehingga dengan data yang telah dikumpulkan masalah yang dirumuskan dapat dievaluasi dengan baik.

3.2. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti. Objek penelitian dari penulisan skripsi ini adalah PT. Citra Teknik Nusantara Medan, yang berada di Jalan Bunga Wijaya Kusuma No. 64 Medan Selayang. Dalam penelitian ini yang menjadi pembahasan adalah bagaimana perencanaan dan pengawasan anggaran.

3.3. Jenis Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

1. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari narasumber dimana narasumber mengumpulkan data sendiri atau dengan bantuan dari bagian lain. Dengan kata lain bahwa data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data ini berupa data kualitatif. Dalam hal ini, data primer diperoleh dari hasil wawancara yaitu berupa sejarah perusahaan dan prosedur penyusunan anggaran.

2. Data sekunder, menurut Suliyanto. **“Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi”**.¹⁹Data dikumpulkan dengan cara dokumentasi yaitu pengumpulan data dan laporan-laporan yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga tidak diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam perusahaan PT. Citra Teknik Nusantara Medan data sekundernya antara lain :

1. Struktur organisasi dan pembagian
2. Anggaran dan realisasi perusahaan.

Data sekunder yang diperoleh penulis bersumber dari objek penelitian yaitu PT. Citra Teknik Nusantara Medan dan literatur yang mendukung perencanaan dan pengawasan anggaran.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Emzir metode pengumpulan data, **“penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis pengamatan dan dokumen tetapi bentuk data ini tidak biasa”**.²⁰Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan dan mengumpulkan data sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan

Menurut Mardalis**“Penelitian Perpustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat di ruangan perpustakaan, seperti : buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah sejarah dan lain-lainnya”**.²¹

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca buku literatur yang sesuai dengan masalah yang diteliti dan informasi yang dapat

¹⁹ Suliyanto, **Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran**, Cetakan Pertama: Ghalia Indonesia, Bogor, 2005, hal 6

²⁰ Emzir, **Metode Penelitian Pendidikan, Kuantitatif & Kualitatif**, Rajawali Pers, Jakarta, 2010, hal 210

²¹ Mardalis, **Metode Penelitian Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi Pertama, Cetakan Keduabelas, Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hal. 28

digunakan untuk memecahkan masalah yang terkait dalam penelitian ini serta materi kuliah, data yang dikumpulkan berupa konsep dan teori dari berbagai sumber yang berhubungan dan mendukung pada masalah yang diteliti.

2. Peneliti Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara peninjauan lapangan dan melakukan pengujian kembali atas semua data yang telah dikumpulkan dilapangan tentang yang berhubungan dengan penelitian skripsi ini. Penelitian lapangan dilakukan dengan cara :

a. Wawancara

Wawancara adalah percakapan antara narasumber dan pewawancara guna untuk mendapatkan informasi. Penulis mengadakan. Tanya jawab secara langsung baik secara formal maupun non-formal dengan pihak-pihak yang terkait dalam pembahasan skripsi ini. Data yang diperoleh dalam wawancara antara lain sejarah mengenai perusahaan dan prosedur penyusunan anggaran perusahaan.

b. Dokumentasi

Suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Dokumentasi yang dilakukan penulis pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan adalah mengumpulkan semua data yang berhubungan dengan laporan anggaran dan realisasi pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan. Adapun data yang dibutuhkan dari perusahaan yaitu struktur organisasi perusahaan dan laporan anggaran dan realisasi pendapatan biaya operasional perusahaan.

3.5. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah :

1. Metode Deskriptif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian dapat berupa orang, lembaga, masyarakat dan yang lainnya pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau apa adanya. Dalam metode ini, penulis mengumpulkan, menggolongkan, menganalisa dan menginterpretasikan data sehingga dapat diperoleh data yang lengkap dari PT. Citra Teknik Nusantara Medan.

Metode Deduktif, yaitu melakukan perbandingan data yang dikumpulkan berupa anggaran biaya operasional Tahun 2018 dan realisasi pendapatan biaya operasional Tahun 2018. Sehingga akan membandingkan kebijakan yang berlaku di perusahaan dengan yang berlaku secara teoritis. Kemudian dibuat kesimpulan, serta saran dalam usaha mengatasi masalah yang serupa pada masa yang akan datang. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis penyimpangan biaya (*analisis varians*).