

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Di suatu perusahaan atau instansi, penyusunan anggaran sangat dibutuhkan untuk mengetahui kualitas dan kinerja suatu perusahaan. Dimana dengan anggaran dapat terlihat kemampuan perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Di dalam penyusunan anggaran harus diwajibkan dengan pengendalian agar anggaran yang sudah dianggarkan terealisasi dengan baik.

Anggaran merupakan 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. Pada umumnya disusun secara tertulis. Anggaran berfungsi sebagai pengendalian, dengan cara melihat anggaran pihak manajemen bisa menilai serta mengevaluasi bagaimana perusahaan tersebut sudah mencapai target atau belum. Begitupun pimpinan perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat. Anggaran dapat membantu pimpinan dalam mengetahui adanya penyimpangan yang telah terjadi untuk dilakukan koreksi serta dilakukannya pencegahan di fase selanjutnya. Anggaran dapat menjadi tolak ukur tentang pengeluaran biaya yang akan dilakukan untuk aktivitas sehari-hari perusahaan. Dalam meningkatkan kemampuan dan kinerja, perusahaan perlu membuat suatu perencanaan keuangan yang disertai dengan pengendalian. Pengendalian berarti menempatkan anggaran sesuai dengan kebutuhan agar perusahaan dapat berjalan dengan efisien dan efektif.

PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari adalah suatu perusahaan yang bergerak pada bidang agroindustri. PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari mengusahakan dan pengolahan komoditas perkebunan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman yang menghasilkan, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, serta pemasaran komoditas yang dihasilkan dari kegiatan pendukung lainnya. Untuk menyusun anggaran di PT. Perkebunan Nusantara IV unit Tobasari, mungkin masih terjadi beberapa penyimpangan. Adanya beberapa faktor seperti anggaran yang kurang tepat. Maka dari itu perlu dilakukan pengendalian agar suatu anggaran yang telah dianggarkan tepat pada sasaran yang dibutuhkan.

Agar pengendalian dapat dilaksanakan dengan baik, maka diperlukan pengendalian dalam menyusun anggaran biaya produksi. Unsur biaya produksi merupakan salah satu komponen biaya yang sangat besar dan ada kemungkinan terjadinya selisih anggaran dalam penggunaannya. Biaya produksi salah satu biaya yang mempunyai pengaruh yang besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam menjalankan tujuannya. Apabila perusahaan tidak dapat mengelola biaya produksi secara efektif maka akan adanya penyimpangan anggaran biaya produksi tersebut.

Anggaran harus dibuat secermat dan seteliti mungkin untuk menghindari ketidakakuratan ketika direalisasikan. Pada kenyataannya seringkali, anggaran yang telah dibuat pada proses perencanaan tidak sesuai atau berbeda ketika telah direalisasikan. Jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat disebut sebagai penyimpangan tidak

menguntungkan atau *unfavorable variance*. Untuk pembahasan penelitian ini yaitu anggaran produksi pada tahun 2020 ,perusahaan mengalami kerugian,dimana perusahaan realisasi anggarannya lebih besar dari pada anggaran sehingga menimbulkan kerugian, maka realisasi anggaran sebesar Rp.5.338.759.584,- dalam kasus tersebut, realisasi lebih besar dari pada anggaran sehingga menimbulkan penyimpangan kerugian atau *unfavorable variance*. Berikut disajikan data anggaran dan realisasi biaya produksi pada Tahun 2020 di PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari, sebagai berikut:

**Tabel 1.1**

**Anggaran dan Realisasi Anggaran Biaya Produksi**

**Tahun 2020**

<b>Biaya Produksi</b>	Realisasi	Anggaran
<b>Jumlah Biaya Tdk Langsung</b>	<b>15.250.422.000</b>	<b>14.384.768.938</b>
<b>Biaya Langsung :</b>		
Biaya Tanaman	87.626.336.000	83.464.456.854
Biaya Pabrik Bruto	67.628.435.000	67.665.015.596
Biaya Pabrik Netto	64.783.348.000	64.222.576.530
<b>Jumlah biaya langsung</b>	<b>152.409.684.000</b>	<b>147.687.033.384</b>
Peny. A/B Harga Pokok	12.707.560.000	12.531.372.902

<b>Jumlah biaya produksi kebun sendiri</b>	<b>180.367.666.000</b>	<b>174.603.175.224</b>
Pembelian hasil Plasma	5.394.110.000	5.222.489.126
Pengolahan atas kebun Plasma	2.845.087.000	3.442.439.066
<b>Jumlah Biaya Produksi dan Harga Pokok</b>	<b>188.606.863.000</b>	<b>183.268.103.416</b>

*Sumber Data: PTPN IV Unit Tobasari*

Berdasarkan data diatas jumlah anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari sebesar Rp.183.268.103.416 dan jumlah realisasi anggarannya sebesar 188.606.863.000 pada kondisi ini realisasi lebih bear dari pada anggarannya sehingga perusahaan mengalami kerugian (*unfavorable variance*). Dari fenomena diatas dapat diambil kesimpulan bahwa PTPN IV Unit Tobasari mengalami permasalahan sehingga belum mampu mengendalikan biaya produksinya, serta menggambarkan nilai ekonomi, efesiensi dan efektifitas yang ada di PTPN IV Unit Tobasari Pada Tahun 2020 dimana realisasi anggaran biaya produksi perusahaan melebihi target yang telah dianggarkan sehingga terjadi selisih angka pada anggaran perusahaan dengan realisasi anggaran perusahaan yang mengakibatkan banyak kegiatan yang tidak terealisasikan.

Maka hal - hal seperti ini yang perlu diketahui lebih jauh karena sangat berkaitan dengan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi bagi perusahaan. Berdasarkan uraian diatas jelas sudah bahwa peran dari pengendalian anggaran sangat dibutuhkan untuk mendukung perusahaan ataupun instansi dalam

mencapai tujuan serta target mereka. Maka dari itu, peneliti merasa tertarik untuk membahas masalah ini dalam bentuk tugas akhir yang berjudul “ **Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Toba Sari .**”

## **1.2 Perumusan Masalah**

Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak pernah diharapkan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Permasalahan yang dihadapi setiap perusahaan pasti berbeda satu dengan lainnya. Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka masalah pokok yang dibahas dalam tugas akhir ini adalah : **“Bagaimana fungsi anggaran sebagai alat pengendalian pada biaya produksi di PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari ? ”.**

## **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah adalah sesuatu ruang lingkup masalah untuk upaya membatasi ruang lingkup masalah yang terlalu luas agar penelitian bisa lebih focus untuk dilakukan. Adapun juga batasan masalah dalam penelitian ini adalah Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari terhadap Biaya Produksi untuk tahun 2020.

## **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan peneliti yaitu untuk mengetahui bagaimana fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari.

## 1.5 Manfaat Penelitian

### 1. Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan bisa menambah wawasan dan pengetahuan di dalam bidang anggaran sebagai alat pengendalian pada biaya produksi serta sebagai sarana pengembangan ilmu pengetahuan yang secara teoritis dipelajari dibangku perkuliahan.

### 2. Manfaat Praktis

- Bagi peneliti, sebagai masukan dan tambahan ilmu yang diperoleh secara teoritis serta jika sewaktu – waktu penulis dihadapkan dengan masalah yang berhubungan dengan anggaran sebagai alat pengendalian pada biaya produksi.
- Bagi perusahaan, dapat dijadikan sebagai suatu masukan dalam menjalankan suatu fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi secara yang baik pada perusahaan.
- Bagi peneliti lain yaitu sebagai bahan referensi pembaca atau sumbangan pemikiran dalam melakukan penelitian mengenai masalah yang berkaitan tentang fungsi anggaran sebagai alat pengendalian pada biaya produksi.

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Definisi Anggaran dan Manfaatnya

##### 2.1.1 Definisi Anggaran

Anggaran atau lebih sering disebut *budget* memiliki penting dalam control (pengendalian). Anggaran merupakan rencana manajemen untuk kebutuhan dan keperluan pengawasan, dengan asumsi bahwa langkah – langkah positif akan diambil oleh pelaksanaan anggaran untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Anggaran juga merupakan suatu rencana kegiatan operasional perusahaan yang saling berkaitan yang disusun secara teliti yang didasarkan pada pengalaman dimasa yang lalu dan ramalan masa yang akan datang.

Pada umumnya seluruh perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Ada beberapa pengertian tentang anggaran antara lain sebagai berikut :

Menurut Rudianto menyatakan bahwa : **“Anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.”**<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Fandy Tandean, *Evaluasi Pelaksanaan Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi*. *Jurnal EMBA*, 2013, hal. 475.

Menurut Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian menyatakan: **“Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif.”**<sup>2</sup>

Menurut Mulyadi menyatakan bahwa: **“Anggaran adalah suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kumulatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.”**<sup>3</sup>

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

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi khusus, seperti misalnya disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup seluruh kegiatan yang dilakukan oleh semua bagian - bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan (fungsi) perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu kegiatan pemasaran atau *marketing*, kegiatan produksi atau

---

<sup>2</sup> Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian, **Anggaran**, Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 2

<sup>3</sup> Yusrizal Hafizh, **Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian**, Medan, 2017, hal. 27



*producing*, kegiatan pembelajaran atau *financing*, kegiatan administrasi atau *administrating* serta kegiatan – kegiatan yang berhubungan dengan masalah – masalah personalia atau *personnel*. Anggaran nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, maka anggaran harus mencakup seluruh perusahaan.

3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit atau kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran perusahaan disusun untuk dipergunakan dalam jangka waktu tertentu. Ini berate bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran – taksiran (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Sofia Prima D. Dan Septian Bayu K. menyatakan bahwa: **“Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen”**.<sup>4</sup>

Menurut Munandar anggaran anggaran didefenisikan :

**“Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang”**.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Kristianto, **Akuntansi Biaya**, Edisi 2: In Media, Bogor, 2015, Hal.5

<sup>5</sup> M. Munandar, **Budgeting**, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga: BPPE, Yogyakarta, 2012, hal. 1

Anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian. Jadi bila anggaran dihubungkan oleh fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengendalikan setiap satuan dan bidang – bidang operasional di dalam badan usaha. Jadi kesimpulannya adalah :

1. Bahwa anggaran harus bersifat formal artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis dan teliti.
2. Bahwa anggaran harus bersifat sistematis artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan sehingga anggaran merupakan hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan asumsi tertentu.
4. Untuk keputusan yang diambil manajer tersebut, merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Anggaran yang disusun oleh sebuah perusahaan meliputi beberapa aspek sehingga tidak efektif apabila dikerjakan oleh satu orang saja. Untuk Menyusun anggaran yang terdiri dari fungsi operasional perusahaan, PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari melibatkan semua bagian dalam perusahaan. Masing – masing bagian dari rencana operasi sesuai dengan kebutuhan masing – masing akan dievaluasi dan dinilai pimpinan cabang kemudian disampaikan ke pimpinan pusat. Anggaran ini disusun setiap bulan januari setelah kepentingan intern perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari menetapkan bahwa anggaran

perusahaan dilaksanakan untuk jangka waktu satu tahun buku yang dibagi menjadi triwulan (TRW) berjalan. Tahun buku anggaran dimulai 1 Januari dan berakhir 31 Desember. Pada umumnya anggaran didasarkan pada rencana – rencana dan program tertentu. Pengalaman yang lalu disesuaikan dengan perubahan – perubahan yang diharapkan dalam kebijakan pengurus dan dalam kondisi – kondisi umum perekonomian hal ini sangat membantu dalam penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Tobasari. Catatan historis umumnya menjadi dasar atas penyusunan anggaran.

### **2.1.2 Manfaat Anggaran**

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasionalnya. Dengan penyusunan anggaran usaha – usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan – kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan – perencanaan yang matang. Perusahaan yang berkecenderungan memandang ke depan, akan selalu memikirkan apa yang mungkin dilakukannya pada masa yang akan datang. Sehingga dalam pelaksanaannya, perusahaan – perusahaan ini tinggal berpegangan pada semua rencana yang telah disusun sebelumnya.

Menurut Armila krisna Warindrani manfaat anggaran, yaitu sebagai berikut :

- 1. Memaksa manajer untuk membuat rencana, memotivasi manajer untuk mengembangkan arah, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan masa depan.**

2. **Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.**
3. **Sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik.**
4. **Meningkatkan komunikasi dan koordinasi yaitu dengan membiasakan Menyusun anggaran yang dilakukan secara bersama – sama oleh seluruh staf sehingga secara tidak langsung menciptakan komunikasi yang efektif dan sekaligus juga memudahkan manajemen untuk melakukan koordinasi atas kegiatan – kegiatan masing – masing bagian yang terpisah dalam mencapai tujuan perusahaan.<sup>6</sup>**

Manfaat anggaran dalam bagian keuangan memiliki anggaran yang berguna untuk memupuk keuntungan berdasarkan prinsip – prinsip perusahaan sehat, sehingga didapatkan laba yang maksimal. Dengan laba yang maksimal kegiatan operasional kerja dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik dan lancar sesuai dengan yang diharapkan. Anggaran mempunyai manfaat yang pada dasarnya sama, yakni dalam hal perencanaan, koordinasi, dan pengendalian.

Dalam bidang perencanaan yaitu mendasarkan kegiatan pada penyelidikan studi dan penelitian. Anggaran bermanfaat untuk membantu manager meneliti, mempelajari masalah – masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan, manager mengadakan penelitian dan pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana – rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan yang berhubungan dengan finansial, tingkat persediaan, fasilitas produksi, pemebelian, pengiklanan, penjualan, *sales promotion*. Pengembangan produk, ekspansi dll. Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana

---

<sup>6</sup> Armila Krisna Warindrani, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2016, hal 81

perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap kegiatan perusahaan secara menyeluruh.

Pada fungsi perencanaan dilaksanakan oleh setiap bagian – bagian perusahaan dengan mengajukan anggaran yang sesuai dengan kebutuhan. Dalam bagian keuangan fungsi perencanaan adalah prediksi untuk meningkatkan pengendalian biaya agar diperoleh harga pokok produksi yang kompetitif dan menguntungkan, merencanakan dan mencari sumber dana luar yang lebih efisien untuk pembelanjaan investasi, meningkatkan sosialisasi dan manajemen perpajakan dan asuransi.

Dalam bidang koordinasi yaitu membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan. Dalam beberapa situasi mungkin faktor hubungan manusia dengan perusahaan ini adalah hal yang terpenting. Sering kali terjadi kasus dimana manajer tidak tahu apa yang dilakukannya ditahun – tahun mendatang. Akibatnya manajer frustrasi dan merasa makin lama semakin tidak mampu mengatasinya. Penyusunan rencana yang terperinci (*budget*) membantu manajer mengatasi masalah itu, sehingga ia Kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dipimpinnya. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian – bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, dan saling bekerja sama dengan baik untuk menuju kesasaran yang telah ditetapkan.

Dalam bidang pengendalian yaitu untuk mengawasi kegiatan – kegiatan dan pengeluaran – pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan. Beberapa kegiatan dan pengeluaran sangat

perlu diawasi misalnya: kegiatan promosi penjualan, kadang – kadang mengeluarkan terlalu banyak biaya tanpa menghasilkan kenaikan penjualan yang sepadan. Atau kegiatan produksi yang terlalu jauh menyimpang dari rencana sehingga harga pokok per unit produk demikian tinggi.

## **2.2 Fungsi dan Tujuan Anggaran**

### **2.2.1. Fungsi Anggaran**

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi, antara lain :

#### **A. Fungsi Perencanaan**

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

#### **B. Fungsi koordinasi**

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan Tindakan berbagai unit dan segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

#### **C. Fungsi Pengendalian**

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan atau *controlling*. Pengendalian berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

##### **a) Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran**

- b) Melakukan Tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau jika ada penyimpangan yang merugikan.

D. Fungsi Komunikasi

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam anggaran.

E. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat motivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas – tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

F. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara teliti pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan. Anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam mengelola perusahaan yaitu, didalam pengambilan keputusan – keputusan yang paling menguntungkan perusahaan.

### 2.2.2 Tujuan Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwanti yaitu :

**Penganggaran bertujuan untuk :**

- 1. Memaksa manajer membuat rencana kerja,**
- 2. Tolak ukur mengevaluasi kinerja**
- 3. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer**
- 4. Membantu pengambilan keputusan.<sup>7</sup>**

Anggaran dapat memaksa manajer membuat rencana artinya manajer harus selalu berpikir proaktif tentang perubahan yang akan terjadi di masa depan. Kemampuan memprediksi masa depan itu dituangkan dalam bentuk angka – angka satuan fisik dan satuan uang yang berorientasi pada kelangsungan hidup perusahaan. Penganggaran sebagai tolak ukur mengevaluasi kinerja artinya bahwa kinerja manajemen harus dibandingkan dengan anggaran. Hasilnya adalah varian; varian dihitung dan dianalisis untuk koreksi rencana, anggaran, dan pelaksanaan kerja. Penganggaran dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer artinya bahwa secara formal anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi kepada semua level manajemen. Selanjutnya manajer mengadakan koordinasi untuk merealisasikan rencana tersebut. Penganggaran membantu pengambilan keputusan artinya bahwa anggaran mengarahkan perhatian manajer untuk mengambil keputusan.

### 2.3 Jenis – Jenis Anggaran

**“Anggaran dapat dibedakan menjadi dua yaitu:**

**(1) anggaran jangka pendek (waktunya paling lama satu tahun)**

---

<sup>7</sup> Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal. 8



**(2) anggaran jangka panjang (waktunya paling lebih dari satu tahun, umumnya lima sampai sepuluh tahun).”<sup>8</sup>**

Anggaran yang disusun perusahaan disuatu instansi terdiri dari berbagai jenis anggaran. Dasar pemisahan anggaran yang berbeda akan menghasilkan jenis anggaran yang berbeda pula, tergantung apa yang dibutuhkan perusahaan terhadap anggaran apa yang ingin digunakan. Anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok anggaran, yaitu :

A. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

Menurut Hansen dan Mowen anggaran yaitu :

**“Anggaran operasional mendeskripsikan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi suatu perusahaan: penjualan, produksi, dan persediaan barang jadi. Hasil akhir anggaran operasional adalah suatu performa atau perkiraan laporan laba rugi.”<sup>9</sup>**

Berdasarkan penjelasan tersebut anggaran operasional mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam kelompok anggran ini biasanya

---

<sup>8</sup> **Ibid**, hal. 12

<sup>9</sup> Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Accounting Managerial* 8<sup>th</sup> Edition, **Akuntansi Manajerial**, Alih Bahasa: Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta 2009, hal. 426

terkandung pada ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada diluar kendali manajemen penjualan.

## 2. Anggaran Biaya

Anggaran biaya yaitu biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran biaya ini, dibedakan beberapa jenis, yaitu :

- Anggaran Biaya Bahan Baku

Yaitu rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan didalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

- Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Yaitu 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 Pemasaran

Merupakan tentang besarnya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya. Anggaran biaya ini mencakup anggaran biaya iklan, biaya angkut penjualan, gaji serta biaya komisi lainnya.

- Anggaran Biaya Overhead

Yaitu rencana besarnya biaya produksi diluar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran ini mencakup anggaran biaya bahan penolong, anggaran biaya tenaga kerja penolong, anggaran biaya pabrik.

- Anggaran Biaya Administrasi dan Umum

Yaitu biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administrative di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran ini mencakup biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai dan biaya bunga.

### 3. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang diperoleh perusahaan dalam satu periode dimasa yang akan mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya, karena itu anggaran laba dapat digunakan untuk :

- Mengalokasi sumber daya
- Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi
- Alat pengecek akhir tentang efisiensi biaya yang digunakan
- Membagi tanggung jawab kepada seluruh manajer atas kinerja keuangan perusahaan atau divisi.

### B. 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.

Menurut L.M Samryn, anggaran yaitu : **“Anggaran keuangan mencakup rencana penerimaan dan pengeluaran kas pada posisi keuangan perusahaan secara keseluruhan.”**<sup>10</sup>

Anggaran keuangan perusahaan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu :

1. Anggaran Investasi

Yaitu 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, pembelian tanah, dan sebagainya.

2. Anggaran Kas

Yaitu rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber – sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

3. Proyeksi Neraca

Yaitu 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.

---

<sup>10</sup> Lm. Samryn, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Kedua: Kencana, Jakarta, 2013, hal. 206

Anggaran Parsial adalah anggaran yang terdiri dari suatu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja, misalnya anggaran penjualan saja, anggaran pemasaran saja, anggaran biaya administratif saja, dan sebagainya. Sedangkan anggaran komprehensif adalah keseluruhan anggaran yang terdiri dari gabungan anggaran – anggaran parsial didalam 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 di dalam kurun waktu tertentu.

Anggaran dapat pula dikelompokkan menurut fleksibelnya 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 terlalu drastis yang mendasari penyusunan anggaran dapat mendorong diubahnya anggaran yang telah disusun. Contohnya yaitu nilai tukar rupiah, tingkat bunga, situasi publik, perubahan daya beli masyarakat dan sebagainya. Sedangkan anggaran tetap adalah anggaran yang tidak berubah, walaupun terjadi perubahan di dalam lingkungan di mana anggaran tersebut diterapkan.

#### **2.4 Proses Penyusunan Anggaran**

Anggaran adalah rencana keuangan yang tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang menyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu. Anggaran juga suatu alat manajemen dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Jadi suatu anggaran bukan tujuan yang dapat menggantikan manajemen.

Untuk menyusun suatu anggaran tidak melakukan suatu sistem dan prosedur baku yang dapat dilakukan di perusahaan. Anggaran sama sekali tidak mempunyai standar tertentu yang bisa melakukan rencana dalam bentuk – bentuk yang serupa dan dapat diikuti oleh setiap perusahaan.

Penyusunan anggaran suatu perusahaan sangat perlu dipertimbangkan dalam factor – factor berikut ini :

- Pengetahuan tentang tujuan serta suatu kebijaksanaan umum diperusahaan.
- Tenaga kerja dan pimpinan karyawan.
- Tingkat persediaan dan perputaran.
- Kondisi pemasaran dan periklanan, termasuk pangsa pasar.
- Tingkat rasio bisnis dan keuangan.
- Suatu penelitian untuk dalam pengembangan usaha
- Pengetahuan yang berupa taktik, strategi dalam melihat pesaing, dan suatu gerak gerik pesaing.
- Melihat perkembangan di dalam kondisi ekonomi serta politik.
- Adanya suatu perubahan yang kemungkinan dilakukan di dalam kebijaksanaan pemerintah.

Suatu anggaran agar dapat berjalan dengan efektif , maka dengan itu anggaran harus mampu memenuhi seluruh karakteristik berikut ini, yaitu :

- Adanya suatu kemampuan dalam memprediksi.
- Saluran komunikasi yang baik , berwewenang dan bertanggung jawab dengan jelas.
- Informasi yang terpercaya yang didalam nya akurat dan tepat waktu.

- Mampu menyesuaikan, serta bersifat menyeluruh dan kejelasan dalam informasi.
- Seluruh dukungan dalam organisasi dari semua pihak yang berperan.

Berikut suatu langkah – langkah dalam menyusun suatu anggaran dengan secara luas dan dapat dikelompokkan dalam tahap – tahap berikut :

a. Perencanaan

Manajemen yang dipuncak harus dapat memutuskan suatu rencana umum yang dapat mencakup sasaran usaha dan program kerja secara yang luas.

b. Perkiraan

Yaitu tahapan dari menyusun suatu anggaran, yang memperkirakan suatu pendapatan dan beban yang sesuai dengan sasaran dan suatu kerja program yang mampu ditaksir.

c. Penyesuaian

Manajemen harus mempelajari, mendiskusikan, serta dapat melakukan penyesuaian, dan mampu menyetujui hasil tahap perencanaan dan tahap perkiraan yang di atas.

d. Implementasi

Tahap ini berada di tahap pelaksanaan, dengan suatu kegiatan – kegiatan yang mampu dilakukan sesuai dengan anggaran yang telah disetujui agar mencapai sasaran yang sudah ditentukan serta telah ditentukan.

e. Evaluasi

Tahap ini setelah tahap pelaksanaan anggaran, tiap bagian periodic harus dilakukan evaluasi dengan cara membandingkan realisasi dengan suatu anggaran, dan melakukan Tindakan perbaikan untuk periode berikutnya.

## **2.5 Pengertian Pengendalian dan Proses Pengendalian**

Pengendalian ialah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya semua kegiatan harus diusahakan sekecil mungkin adanya penyimpangan; kinerja dibanding anggaran, penyimpangannya harus sekecil mungkin.

**Proses pengendalian itu meliputi kegiatan:**

- **Mengukur kinerja dengan program kerja dan anggaran, yang melahirkan penyimpangan**
- **Menganalisis penyimpangan dan menemukan sebab – sebab terjadinya penyimpangan**
- **Mengambil tindakan untuk menghapus sebab – sebab penyimpangan, atau mengambil tindakan perbaikan.<sup>11</sup>**

Proses pengendalian manajemen meliputi tahap – tahap sebagai berikut:

- **Pemograman**, adalah proses memilih program spesifik untuk kegiatan – kegiatan organisasi. Program menunjukkan kegiatan – kegiatan yang akan dilakukan oleh organisasi dalam rangka pelaksanaan strateginya.
- **Penganggaran**, dalam proses penganggaran, anggaran umumnya disusun dengan menggabungkan anggaran – anggaran divisi dan departemen, yang merupakan tanggung jawab manajer divisi atau departemen. Sebagai bagian

---

<sup>11</sup> **Ibid**, hal.10



dari proses ini, masing – masing program diterjemahkan ke dalam kegiatan – kegiatan yang berkaitan dengan tanggung jawab manajer dari setiap pusat pertanggungjawaban untuk suatu periode.

- Operasi dan Pengukuran Prestasi, data yang dikelompokkan menurut program digunakan sebagai dasar untuk pemograman yang akan datang, sedangkan data yang dikelompokkan menurut pusat pertanggungjawabn digunakan untuk mengukur kinerja atau manajer pusat pertanggungjawaban. Untuk kepentingan yang terakhir ini, data tentang hasil aktual dilaporkan dengan cara sedemikian rupa sehingga dapat dibandingkan langsung dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.
- Pelaporan dan Analisis, laporan juga digunakan sebagai bagian dari pengendalian. Beberapa diantaranya diturunkan dari analisis yang mengembangkan rencana dan membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan, disertai penjelasan mengenai penyimpangan diantara keduanya, jika ada.

## **2.6 Hubungan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Perusahaan**

Yang telah dijelaskan sebelumnya , bahwa tujuan dari suatu perusahaan secara umum adalah menghasilkan laba. Merealisasikan suatu tujuan tersebut itu sangat dibutuhkan suatu pengendalian aktivitas kerja yang sangat matang. Berhasil atau tidak suatu pengendalian kerja tergantung pada efektivitas dari pengawasan yang telah dilakukan oleh perusahaan. Peran dari anggaran sebagai suatu alat pengendalian bagi perusahaan yaitu :

1. Mencegah agar tidak terjadinya pemborosan

2. Membuat standart yang telah memadai untuk dapat mengukur prestasi
3. Menjadikan sebagai alat perbandingan agar mengetahui seberapa jauh rencana suatu kerja telah tercapai.
4. Dapat mengendalikan suatu operasi serta suatu biaya dan pengeluaran perusahaan.

Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian yaitu mengadakan suatu analisa perbandingan antara realisasi dengan anggaran untuk dapat melihat bagaimana keberhasilan dari anggran yang sudah disusun sebelumnya. Perbandingan itu dilakukan agar dapat mengetahui apakah adanya sesuatu yang menyimpang. Setelah itu menindaklanjuti terhadap bagian – bagian yang bertanggung jawab sepenuhnya terhadap pelaksanaan anggaran.

Dalam bidang keuangan fungsi pengendalian untuk mencakup suatu penilaian terhadap informasi keuangan, informasi yang relevan dan bermanfaat sesuai dengan perinsip – prinsip akuntansi yang lazim. Suatu perencanaan sulit untuk mencapai tujuan tanpa adanya pengendalian yang baik. Pengendalian justru dapat dilihat dari perbandingan suatu anggaran dengan realisasinya. Dengan memperbandingkan anggaran dengan realisasinya dapat dilihat dari seberapa jauh penyimpangan yang terjadi, serta dari penyimpangan tersebut dapat dianalisa guna bisa mengambil koreksi pada masa yang akan datang. Pengendalian melalui anggaran biaya operasi dapat dilakukan perusahaan secara tahunan yaitu dilakukan pada akhir suatu periode.

## 2.7 Penganggaran Biaya Produksi

Anggaran yang baik dalam penyusunan didasarkan pada standar dan taksiran – taksiran serta taksiran ini juga berdasarkan pada historis dan data aktual yang tersedia dengan penilaian dan keputusan yang matang.

Penyusunan anggaran produksi tergantung pada anggaran penjualan. Dalam kondisi pasar persaingan sempurna, anggaran penjualan merupakan acuan utama untuk menyusun anggaran produksi, anggaran biaya pemasaran, anggaran biaya administrasi dan anggaran laba operasi. Manajer produksi sebelum melaksanakan kegiatan menyusun anggaran produksi dalam unit dan anggaran persediaan barang jadi dalam unit.

Menurut Halomoan Sihombing, jika biaya produksi muncul, maka biaya dicatat persediaan, ada 3 jenis persediaan, yaitu :

- **“Persediaan Bahan Baku (*Raw Material Inventory*)**  
Adalah bahan baku yang dibeli dimana nanti akan dipakai untuk membuat suatu produk.
- **Persediaan barang dalam proses (*Work In Process Inventory*)**  
Adalah produk yang sudah ada dibagian proses produksi, tetapi produk tersebut belum selesai.
- **Persediaan barang jadi (*Finished Goods Inventory*)**  
Adalah barang jadi yang sudah siap diproses tetapi belum berhasil dijual.”<sup>12</sup>

## 2.8 Pengendalian Biaya Produksi

Setelah pihak instansi menyusun rencana yang dituangkan dalam anggaran, maka pelaksanaan anggaran harus terus dimonitori dan evaluasi. Salah satu alat

---

<sup>12</sup>Halomoan Sihombing, dll. **Akuntansi Biaya**, Edisi Ketiga: Fakultas Ekonomi dan Bisnis UHN Medan, Medan, 2016, hal. 19

yang dapat digunakan untuk pengendalian jalannya anggaran ialah laporan dari realisasi anggaran.

Jika terjadi perbedaan yang mencolok antar anggaran dengan realisasi anggaran nya pada periode yang sama hingga timbul penyimpangan yang cukup besar. Hal ini akan menggambarkan bahwa fungsi penganggaran belum dapat bekerja secara efektif guna memperoleh efisiensinya yang diharapkan.

Dengan adanya laporan dari realisasi anggaran bagi instansi, akan dapat memudahkan pengendalian selanjutnya terhadap kemungkinan penyimpangan kerugian yang mendalam dan setidaknya dapat mengetahui perkembangan jalannya dari perusahaan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian yang menggunakan data kualitatif deskriptif. Data yang berhubungan dengan penelitian ini sangat diperlukan untuk mendeskripsikan dan menganalisa fenomena, peristiwa, aktivitas sosial, pemikiran orang secara individual maupun kelompok dimana dilihat. Sehingga dengan data yang telah dikumpulkan masalah yang dirumuskan dapat dievaluasi dengan baik.

#### **3.2 Objek Penelitian dan Subjek Penelitian**

Objek dalam penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari yang berada di daerah Tobasari, Kecamatan Sidamanik, Kab. Simalungun.

Dan subjeknya ialah bagian keuangan yang ada di PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari.

#### **3.3 Jenis Data dan Sumber Data**

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer :

Menurut Nur Indriantoro dan Bambang Supomo data Primer yaitu:

**Sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subyek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian.<sup>13</sup>**

---

<sup>13</sup> Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Edisi Pertama : BPFE Yogyakarta, Yogyakarta, 2018, hal. 147

Sumber data dalam penelitian ini yaitu dari PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari. Data ini berupa anggaran biaya produksi dan laporan realisasi anggaran biaya produksi pada tahun 2020, sejarah singkat PT. Perkebunan Nusantara IV Tobasari, Visi misi pada perusahaan, dan struktur organisasi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode dokumentasi. Metode dokumentasi yaitu melakukan pencatatan dan pendokumentasian atas data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian, seperti pengambilan data yang dilakukan dengan mereview dokumen – dokumen yang dimiliki dan disediakan oleh perusahaan seperti dokumen sumber yaitu anggaran, serta berbagai fungsi alat pengendalian anggaran.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan dan mengumpulkan data adalah sebagai berikut :

1. Penelitian kepustakaan

Menurut Mardalis, penelitian perpustakaan yaitu :

**“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.”<sup>14</sup>**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca buku yang sesuai dengan masalah yang diteliti dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang terkait dalam penelitian ini serta materi kuliah. Data

---

<sup>14</sup> Drs. Mardalis, **Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi 1, Cetakan 12, Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hal. 28

yang telah dikumpulkan yaitu berupa konsep serta teori dari berbagai sumber yang berhubungan dan dapat mendukung masalah yang diteliti.

## 2. Penelitian lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara meninjau langsung dan dilakukan pengujian Kembali atas semua data yang telah dikumpulkan dilapangan tentang masalah yang berhubungan dengan penelitian skripsi ini.

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara:

- Wawancara adalah percakapan antara narasumber dan pewawancara guna untuk mendapatkan informasi. Penulis membuat tanya jawab secara langsung baik secara formal maupun non-formal dengan pihak – pihak yang terkait dalam pembahasan skripsi ini. Data yang diperoleh dalam wawancara yaitu sejarah terkait perusahaan serta prosedur penyusunan anggaran perusahaan.
- Dokumentasi  
Suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan – catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan.

### 3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan pada penelitian ini metode deskriptif kualitatif, metode ini adalah metode penelitian yang berdasarkan fenomena yang ada dan dalam kondisi ilmiah, bukan dalam kondisi terkendali, atau eksperimen. Disamping itu, karena peneliti perlu untuk langsung terjun ke lapangan bersama

objek penelitian sehingga metode penelitian deskriptif kualitatif kiranya ini berkisar kurang lebih satu bulan.