

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan memiliki tujuan untuk memperoleh laba yang maksimal setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba, tentunya perusahaan harus memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya. Perusahaan perlu melakukan perencanaan dan pengawasan yang baik sehingga tujuan untuk memperoleh laba yang maksimal dapat tercapai. Perencanaan dari perusahaan dimulai dari pembuatan anggaran. Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan. Oleh karena itu, anggaran harus terorganisasi, rapi, jelas, komprehensif serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan saat ini. Bila perusahaan berkembang menjadi besar, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dilakukan harus seimbang dengan besarnya perusahaan tersebut.

Menurut Rudianto : **“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis.”**¹ Anggaran merupakan salah satu alat ukur bagi manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Dengan dibuatnya anggaran, maka manajemen akan berjalan berdasarkan kebijakan yang telah ditetapkan atau yang dituangkan dalam anggaran. Anggaran memberikan manajemen suatu proyeksi yang dapat dipercaya

¹ Rudianto , **Penganggaran**,: Penerbit Erlangga, Jakarta , 2009, hal 3

mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana dilaksanakan dan menjadi tolak ukur tentang pengeluaran biaya yang akan digunakan untuk melakukan aktivitas sehari-hari perusahaan.

Masalah yang sering dihadapi oleh perusahaan adalah bagaimana mengelola perusahaan agar tetap berjalan berkesinambungan dan wajar dalam mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka diperlukan adanya perencanaan dan pengawasan anggaran yang baik. Suatu perencanaan yang baik akan membantu manajemen dalam melakukan pengawasan. Perencanaan dan pengawasan harus disusun secara teliti, penuh pertimbangan dan disesuaikan dengan kondisi agar kegiatan-kegiatan dalam perusahaan lebih terarah dan terkontrol.

Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. 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 manager dalam mengambil keputusan.

Perusahaan memerlukan sebuah perencanaan yang menjadi dasar bagi kegiatan perusahaan dalam merumuskan kegiatan dan hasil yang akan diperoleh dimasa mendatang. Perencanaan dilakukan oleh pihak manajemen untuk

merumuskan tindakan yang diharapkan dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang maksimal.

Pengawasan adalah suatu proses pengevaluasian atau perbaikan terhadap pelaksanaan kegiatan dengan berpedoman pada standar dan peraturan yang berlaku dengan tujuan menjamin seluruh aktivitas operasional akan berjalan sesuai dengan yang direncanakan perusahaan, pengawasan yang dilakukan sebagai sebuah penilaian terhadap efisiensi atas kegiatan operasional yang telah dilakukan. Perencanaan berguna untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai perusahaan, sedangkan pengawasan sebagai tindakan yang dilakukan manajemen dalam mengevaluasi kinerja, apakah dapat ditemukan efisiensi dari pelaksana dalam mengelola perusahaan serta menerapkan tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana.

Perencanaan selalu diikuti dengan kegiatan pengawasan. Pengawasan dilakukan untuk memperkecil penyimpangan yang mungkin terjadi dan diterapkan sebagai tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan. Bila penyimpangan menguntungkan harus dipertahankan, bila penyimpangan merugikan harus dianalisis dan ditindaklanjuti untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Pengawasan juga harus dilakukan sepanjang proses bisnis agar setiap penyimpangan yang terjadi dapat diatasi.

Keberhasilan suatu perusahaan pada umumnya dicapai karena kemampuan manajemen dalam mengawasi, mengendalikan dan meramalkan beberapa kemungkinan serta kesempatan yang baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Peranan anggaran bagi perusahaan sangatlah penting sebagai

bentuk awal perencanaan perusahaan dimana tidak hanya dianggap sebagai penunjang kegiatan operasional perusahaan saja tetapi digunakan juga sebagai tolak ukur dalam mencapai keberhasilan usaha-usaha yang telah digariskan sebelumnya.

Kebutuhan atas fungsi dan peran anggaran tersebut akan semakin bertambah, sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan perusahaan sehingga dalam melaksanakan realisasinya diharapkan dapat mendekati rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Jadi dengan adanya anggaran menyebabkan segala kegiatan perusahaan akan berpedoman pada anggaran tersebut dan pemborosan dapat dihindari, sehingga keefisienan sebagai tujuan perusahaan dapat dicapai.

Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Perusahaan ini beralamat di Jalan Tanjung Morawa Km.16,5 Limau Manis. Perusahaan ini mengelola budidaya kelapa sawit, karet, tembakau dan tebu. Produk perkebunan yang dihasilkan yaitu minyak sawit (CPO), inti sawit (*Palm Kernel*), *Ribbed Smoked Sheet* (RSS), gula, tetes, dan tembakau. Produk utama perusahaan ini adalah minyak sawit (CPO) dan inti sawit (*Palm Kernel*), oleh karena itu kedua produk tersebut tentu saja sangat berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan dan secara otomatis dapat mempengaruhi tingkat laba yang akan dicapai oleh perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa merupakan perusahaan yang bertitik tolak pada hasil produksi dan biaya yang harus dikeluarkan untuk mencapai produksi tersebut. Biaya-biaya yang

dikeluarkan pada perusahaan jenis ini sangat penting karena akan menjadi acuan dalam menetapkan harga jual produk. Anggaran biaya produksi kelapa sawit merupakan salah satu komponen anggaran dalam perusahaan ini dan merupakan anggaran yang paling besar dari anggaran lainnya.

Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa fungsi anggaran belum terlaksana dengan baik. Pada tahun 2018, terdapat penyimpangan antara anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi kelapa sawit. Berikut ini merupakan tabel anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa :

Tabel 1.1
Anggaran Dan Realisasi Anggaran
Biaya Produksi Kelapa Sawit Tahun 2018

Keterangan	Rp
Aggaran Biaya Produksi	615.129.750.000
Realisasi Anggaran Biaya Produksi	529.558.886.300
Penyimpangan Biaya Produksi	85.570.863.700 (F)

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

Pada tahun 2018 rencana biaya produksi kelapa sawit sebesar Rp.615.129.750.000 sedangkan realisasi biaya sebesar Rp.529.558.886.300, maka terjadi penyimpangan yang bersifat menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp.85.570.863.700 (13,91%). Semua penyimpangan biaya, baik yang

menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka pengambilan tindakan perbaikan di masa yang akan datang.

Dari uraian latar belakang tersebut, ternyata suatu perencanaan dan pengawasan sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **"Fungsi Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara Tanjung Morawa"**

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 Sugiyono **"Masalah merupakan penyimpangan dari apa yang seharusnya dengan apa yang terjadi sesungguhnya. Penyimpangan antara aturan dengan pelaksanaan dan lain sebagainya."**²

Berdasarkan latar belakang penelitian maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah : **Apakah anggaran telah berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?**

² Sugiyono, **Metode Penelitian Bisnis**, Cetakan Ke Limabelas : Penerbit ALFABETA, Bandung, 2017, hal 25

1.3 Batasan Masalah

Untuk memudahkan dalam melakukan penelitian agar lebih sistematis serta memfokuskan pada pembahasan masalah yang dirumuskan, maka ruang lingkup penelitian perlu dibatasi. Mengingat keterbatasan kemampuan penulis dan banyaknya anggaran yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, maka dengan demikian pembahasan yang akan dilakukan hanya berkaitan dengan :

1. Anggaran yang akan dianalisis hanya anggaran biaya produksi kelapa sawit.
2. Data anggaran yang digunakan adalah data anggaran biaya produksi kelapa sawit pada tahun 2018.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi telah berfungsi sebagai dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat :

1. Bagi penulis

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan penulis khususnya dalam menganalisis fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada perusahaan.

2. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan dijadikan sebagai bahan pertimbangan 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.

3. Bagi peneliti selanjutnya

Sebagai bahan referensi atau pembanding dalam melakukan penelitian mengenai masalah yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Secara umum pengertian anggaran atau yang lebih dikenal sebagai *budget* adalah suatu rencana tertulis dalam bentuk angka-angka (kuantitatif) mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam jangka waktu satu tahun. Pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli berbeda-beda, namun demikian pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama yaitu suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan perusahaan.

Menurut Darsono definisi anggaran diungkapkan sebagai berikut :

Anggaran ialah 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.³

Yunika Murdayanti mengemukakan :

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang.⁴

³ Prawironegoro Darsono dan Ari, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal 2

⁴ Yunika Murdayanti, **Anggaran Perusahaan Konsep dan Aplikasi**, Cetakan Pertama In Media Bogor, 2017, hal 3

Menurut Adanan dan Meilinda : **“Anggaran adalah suatu rencana kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam satuan moneter untuk satu periode maupun periode yang akan datang”**⁵

Dari beberapa defenisi diatas disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode. Anggaran membantu manajemen dalam dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang di dalam anggaran. Anggaran memberikan gambaran kepada manajemen tentang sumber daya yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk melaksanakan kegiatan yang telah ditentukan dalam anggaran. Kemudian anggaran juga menjelaskan koordinasi antar bagian dalam perusahaan sehingga tujuan bersama perusahaan dapat tercapai.

2.1.2 Tujuan Anggaran

Menurut Catur Sasongko **“Tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan.”**⁶

Berikut ini adalah tujuan-tujuan lainnya yang terkait dengan penyusunan anggaran :

1. Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.

⁵ Silaban Adanan dan Meilinda, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi : Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, hal 226

⁶ Sasongko Catur dan Safrida. **Anggaran**: Salemba Empat, 2010, hal 2

2. Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan.

3. Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan. Sebagai contoh, jika anggaran penjualan memperlihatkan angka penjualan tertentu yang harus dicapai, maka tenaga penjual yang ada di perusahaan dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang banyaknya barang jadi yang harus dijual.

4. Pengendalian

Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Dalam upayanya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Menurut Rudianto secara umum seluruh fungsi di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. *Planning* (Perencanaan)

Di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Di dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya

yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, bangunan yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja beserta dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

3. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus diarahkan, dikoordinasikan dengan yang lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang dibuat perusahaan, untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.⁷

Anggaran memiliki fungsi yang terkait erat dengan keempat fungsi manajemen tersebut . keempat fungsi tersebut merupakan satu kesatuan fungsi yang saling terkait satu dengan yang lainnya dan tidak terpisahkan. Dan anggaran dengan keempat fungsi tersebut merupakan suatu fungsi yang terintegrasi satu dengan yang lainnya. Secara umum anggaran memiliki dua fungsi utama yaitu :

⁷ Rudianto., *Op.Cit*, hal 5

1. Alat Perencanaan.

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. Tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah dan sasaran yang harus dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu. Karena itu dalam fungsi perencanaan, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu :

- a. Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
- b. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- c. Mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- d. Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- e. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi seluruh anggota organisasi.

2. Alat Pengendalian

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah

sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen. Sebagai suatu standar, anggaran digunakan untuk memulai kegiatan yang dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan. Karena itu fungsi pengendalian anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu sama lainnya, yaitu :

- a. Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.
- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.
- c. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

2.1.3 Manfaat Anggaran

Menurut Munandar anggaran mempunyai tiga manfaat pokok, yaitu :

- 1. Sebagai pedoman kerja**
- 2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
- 3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja.** ⁸

Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan tugas dan target-target yang harus dicapai oleh para karyawan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.

⁸ Munandar, **Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, Cetakan Kelima : BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta 2015, hal 10

Anggaran sebagai alat pengkoordinasian berfungsi sebagai alat manajemen untuk mengkoordinasikan kerja seluruh bagian dalam perusahaan, agar saling menunjang, saling bekerja sama secara sinergis, dalam rangka menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan menjadi lebih terjamin.

Anggaran sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Ini berarti bahwa anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran, dengan apa yang telah dicapai oleh realisasi kerja karyawan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja dan apakah perusahaan telah bekerja secara efisien. Dari analisis perbandingan tersebut dapat diketahui pula sebab-sebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya. Dengan demikian dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini akan sangat berguna bagi manajemen untuk menyusun rencana-rencana atau kebijakan-kebijakan di waktu-waktu yang akan datang.

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Menurut Munandar kelemahan anggaran antara lain :

- 1. Budget disusun dengan melakukan penaksiran-penaksiran (*forecasting*). Betapapun cermatnya penaksiran tersebut dilakukan,**

namun tetap sulit untuk mendapatkan hasil taksiran (*forecast*) yang benar-benar akurat dan sama sekali tidak berbeda dengan kenyataannya nanti.

2. Taksiran-taksiran dalam budget dengan mempertimbangkan berbagai faktor, data dan informasi, baik yang bersifat terkendali (*controlloble*) maupun yang bersifat tak terkendali (*uncontrollable*). Dengan demikian, jika terjadi perubahan-perubahan terhadap faktor, data dan informasi tersebut maka akan berubah pula keakuratan hasil taksiran yang bersangkutan.
3. Berhasil atau gagalnya realisasi pelaksanaann sebuah *budget* sangat tergantung pada manusia-manusia pelaksananya. Budget yang baik dan sempurna tidak akan bisa direalisasikan dengan baik apabila para pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kemampuan yang memadai.⁹

Ada beberapa alasan yang mengharuskan sebuah perusahaan menyusun sebuah anggaran untuk menghadapi masa yang akan datang, antara lain :

1. Masa yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga jauh-jauh hari sebelum masa tersebut tiba perusahaan harus mempersiapkan diri untuk menghadapinya. Ini berarti bahwa perusahaan harus menyusun rencana agar jika masa yang akan datang tersebut tiba, perusahaan akan dapat berjalan lancar. Berbagai ketidakpastian tersebut misalnya apakah tingkat persaingan akan semakin ketat atau semakin longgar, apakah ada kecenderungan harga-harga akan meningkat ataukah akan menurun, apakah keterampilan tenaga kerja (karyawan) sesuai dengan perkembangan teknologi yang akan datang atau tidak, dan sebagainya.
2. Masa yang akan datang penuh dengan berbagai alternatif pilihan mau tidak mau perusahaan harus memilih. Untuk dapat memilih alternatif yang tepat

⁹ *Ibid.*, hal 17

dibutuhkan berbagai analisis, berbagai penelitian yang kadang-kadang membutuhkan waktu yang tidak singkat.

3. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja bagi karyawan, sehingga sebelum rencana tersebut dilaksanakan nanti, masing-masing karyawan sudah mengetahui dengan jelas apa tugas dan kewajiban yang harus dikerjakan. Dengan demikian waktu pelaksanaan nanti tiba, perusahaan dapat berjalan dengan baik. Dengan adanya pedoman kerja berarti ada suatu pegangan mengenai apa yang akan dilakukan nanti, sehingga jalannya perusahaan lebih terarah menuju ke sasaran perusahaan yang telah ditetapkan.
4. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat perngkoordinasiaan bagi seluruh kegiatan dari seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan adanya sebuah rencana, maka kegiatan dari seluruh bagian dalam perusahaan akan dapat diatur agar saling menunjang, saling bahu-membahu , terkoordinasikan secara sinergis dan secara bersama-sama menuju sasaran yang telah ditetapkan.
5. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja para karyawan, yaitu untuk menilai prestasi kerja atau kinerja para karyawan dalam melaksanakan atau merealisasikan rencanan tersebut. Rencana akan berfungsi sebagai tolak ukur untuk menilai realisasi kegiatan-kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang termuat dalam rencana dengan hasil kerja karyawan, akan dapat diketahui apakah perusahaan telah bekerjaj secara efisien atau tidak efisien.

Anggaran berbeda dengan ramalan (*forecast*) karena anggaran didasarkan pada analisa secara mendalam dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun tersebut, sedangkan ramalan semata-mata untuk memperkirakan apa yang terjadi dikemudian hari.

Menurut Adanan dan Meilinda anggaran mempunyai ciri-ciri sebagai berikut :

1. **Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.**
2. **Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (misal jumlah unit yang dijual atau diproduksi).**
3. **Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.**
4. **Anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggungjawab untuk mencapai target yang dianggarkan.**
5. **Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.**
6. **Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika kondisi khusus.**
7. **Secara periodik, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.¹⁰**

Sedangkan menurut Rudianto ciri-ciri anggaran yaitu :

1. **Dinyatakan dalam satuan moneter**
2. **Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.**
3. **Mengandung komitmen manajemen**
4. **Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.**
5. **Anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus.**
6. **Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya.¹¹**

Berbeda dengan anggaran, karakteristik ramalan adalah :

1. Ramalan tidak bisa dinyatakan dalam bentuk uang.

¹⁰ Silaban Adanan dan Meilinda , **Op.Cit.** hal 226

¹¹ Rudianto, **Op.Cit.** hal 4

2. Bisa berlaku untuk beberapa periode.
3. Forecasternya sendiri tidak bertanggungjawab terhadap hasil prakiraannya.
4. Prakiraan biasanya tidak perlu disetujui oleh atasan.
5. Selisih antara ramalan dan kenyataan tidak perlu dianalisis secara formal dan secara periodik.

2.1.4 Jenis-Jenis Anggaran

Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek bagi suatu organisasi. Anggaran yang harus disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan didalam periode mendatang harus disusun di dalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan tidak akan berjalan baik dan tidak akan efektif.

Menurut Yunika Murdayanti anggaran dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok yaitu :

- 1. Berdasarkan waktu**
 - a. Anggaran strategis (*Strategical budget*)** atau sering juga disebut **anggaran jangka panjang**, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka panjang yaitu melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun), berisikan hal-hal yang bersifat umum seperti kebijakan perusahaan jangka panjang, gambaran perkembangan perusahaan dalam jangka waktu yang panjang dan lain sebagainya.
 - b. Anggaran taktis (*Tactical budget*)**, adalah anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.
- 2. Berdasarkan ruang lingkup**
 - a. Anggaran komprehensif** atau lazim disebut **anggaran induk (*master budget*)**, adalah anggaran menyeluruh dalam perusahaan manufaktur meliputi anggaran penjualan, anggaran pemakaian bahan baku, anggaran pembelian bahan baku, anggaran biaya

- tenaga kerja langsung, anggaran harga pokok produksi, anggaran biaya pemasaran, anggaran biaya administrasi, anggaran laba-rugi, anggaran kas, anggaran neraca.
- b. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang ruang lingkupnya terbatas, misalnya anggaran produksi saja atau anggaran penjualan saja.
3. Berdasarkan fleksibilitas
 - a. Anggaran tetap (*Fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dengan volume yang sudah ditentukan
 - b. Anggaran kontinyu (*continous budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk periode tertentu, dengan volume tertentu dan berdasarkan volume tersebut diperkirakan besarnya *revenue, cost, expenses*, namun secara periodik dilakukan penilaian kembali.¹²

Sedangkan menurut Rudianto anggaran terdiri atas:

1. Anggaran Operasional

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

 - a. Anggaran Pendapatan
 - b. Anggaran Biaya
 - c. Anggaran Laba
2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu :

 - a. Anggaran Investasi
 - b. Anggaran Kas
 - c. Anggaran Neraca¹³

2.2 Pengertian dan Manfaat Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan pertama dan sebagai landasan bagi fungsi-fungsi lainnya. Perencanaan dalam organisasi adalah penting, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih utama dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya.

¹² Yunika Murdayanti, *Op.Cit.*, hal 8

¹³ Rudianto, *Op.Cit.*, Hal 7

Rasmulia Sembiring mengemukakan bahwa :

Perencanaan (*planning*) merupakan proses pemikiran kegiatan-kegiatan sebelum dilaksanakan dengan melibatkan beberapa metode, logika, bukan hanya sekedar dugaan atau firasat melainkan pengambilan keputusan secara ilmiah. Hal ini dilakukan untuk mengkaji kekuatan dan kelemahan organisasi, menentukan kesempatan dan ancaman, menetapkan strategi, kebijakan dan program.¹⁴

Menurut Pirmatua **“Perencanaan merupakan persiapan proses perusahaan yang berorientasi ke masa depan”¹⁵**

Berdasarkan defenisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap suatu kumpulan keputusan atau kebijakan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan pada masa yang akan datang, tentang kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya.

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.

¹⁴ Sembiring Rasmulia, **Manajemen Agribisnis**, Cetakan pertama : LGM-Lagood's Publishing, 2014, hal 5

¹⁵ Sirait Pirmatua, **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama, Cetakan ke-1 : Expert, Yogyakarta, 2017, hal 4

Manfaat dari adanya perencanaan adalah :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi yang lebih jelas.
3. Membantu penempatan tanggungjawab lebih tepat.menghemat waktu, usaha dan dana.
4. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
5. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.

2.3 Pengertian dan Manfaat Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

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 apabila tidak ada rencana, dan suatu rencana kemungkinan kecil untuk berhasil bila tidak diawasi dengan baik. Adapun beberapa definisi pengawasan menurut beberapa ahli antara lain :

Menurut Ernie dan Kurniawan bahwa **“Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan”**.¹⁶

Munandar mengungkapkan bahwa **“Pengawasan adalah proses untuk menilai prestasi kerja atau kinerja para karyawan dalam melaksanakan atau merealisasikan rencana tersebut”**.¹⁷

Manfaat pengawasan bagi suatu organisasi adalah :

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

2.4 Pengertian dan Unsur-Unsur Anggaran Biaya Produksi

Menurut Sasongko Catur dan Safrida **“Anggaran Biaya Produksi adalah anggaran yang disusun untuk mengetahui biaya produksi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam rangka memproduksi barang jadi.”**¹⁸

Menurut Mangasa Sinurat, dkk **“Biaya produksi adalah biaya yang terdiri dari biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik.”**¹⁹

¹⁶ Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan : Prenadamedia Group, Jakarta, 2015, hal 317

¹⁷ M. Munandar, **Budgeting**, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal 3

¹⁸ Sasongko Catur dan Safrida, **Op.Cit.**, hal 54

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi semua biaya yang berhubungan dengan produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa elemen-elemen dari biaya produksi terdiri dari :

1. Biaya Bahan Baku

Bahan baku merupakan semua bahan mentah yang secara langsung digunakan sebagai bahan yang membentuk bagian menyeluruh dari produk jadi. Didalam menentukan biaya bahan baku, perusahaan tidak hanya memperhitungkan biaya-biaya pembelian, penggudangan dan biaya-biaya perolehan lainnya, sehingga nilai bahan baku untuk kepentingan proses produksi merupakan jumlah kumulatif dari keseluruhan biaya perolehan bahan baku tersebut.

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Secara umum biaya tenaga kerja adalah semua balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada semua karyawan. Biaya tenaga kerja dapat dipisahkan atas dasar hubungan biaya tersebut dengan produk yang dihasilkan, yaitu tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung. Biaya tenaga kerja langsung adalah segala biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam proses produksi dan berhubungan dengan produksi yang dihasilkan dan dalam pembebanan terhadap produksi akan dicatat sebagai elemen biaya tenaga kerja. Biaya tenaga kerja tidak

¹⁹ Sinurat Mangasa, dkk, **Akuntansi Biaya** : Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal 13

langsung adalah semua biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dalam menghasilkan suatu produk, akan tetapi tenaga kerja tersebut tidak secara langsung berhubungan dengan produk yang dihasilkan. Pembebanan biaya tenaga kerja tidak langsung dalam produksi dicatat sebagai biaya overhead pabrik. Untuk memudahkan perhitungan dan pengendalian biaya tenaga kerja, maka biaya tenaga kerja yang terjadi pada bagian pabrik akan dipecah atas departemen-departemen dimana biaya tersebut terjadi. Dengan demikian penganalisaan biaya dapat dilakukan secara mudah dan cepat.

3. Biaya Overhead Pabrik

Meliputi semua biaya yang tidak termasuk dalam biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung dapat dimasukkan dalam biaya overhead pabrik. Biaya produksi dalam suatu perusahaan selalu berubah dari tahun ke tahun, biaya yang sesungguhnya terjadi dan biaya standar yang ditetapkan oleh perusahaan dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi yaitu dengan menggunakan analisis selisih biaya produksi. Analisis selisih biaya produksi merupakan proses menganalisa selisih biaya yang timbul karena perbedaan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi dibandingkan dengan biaya standar. Biaya produksi terdiri atas tiga komponen yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Maka selisih biaya produksi juga dianalisis menurut tiga jenis biaya produksi tersebut :

Analisa penyimpangan biaya produksi dapat dibedakan menjadi :

1. Penyimpangan Biaya Bahan Baku

a) Penyimpangan harga bahan baku (*material price variance* / MPV)

Penyimpangan harga bahan baku merupakan selisih antara harga beli bahan yang sesungguhnya dengan harga bahan menurut standar. Apabila harga aktual per unit lebih besar dari harga menurut standar, maka penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*). Sebaliknya, apabila harga aktual per unit lebih kecil dari harga menurut standar, maka selisihnya merupakan selisih yang menguntungkan (*favorable variance*).

b) Penyimpangan pemakaian bahan baku (*Material Quantity Variance* / MQV)

Yaitu selisih antara pemakaian bahan yang sesungguhnya dengan bahan menurut standar. Apabila pemakaian bahan baku yang sesungguhnya lebih besar dari pemakaian menurut standar, berarti terjadi penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan. Begitu juga sebaliknya, bila pemakaian aktual lebih kecil dari pemakaian standar, berarti telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan, dan hal ini merupakan prestasi bagian produksi yang telah mampu melakukan efisiensi.

2. Penyimpangan Tenaga Kerja Langsung

a) Penyimpangan tarif upah buruh (*Labor Rate Variance* / LRV)

Adalah selisih antara tarif upah yang dibayar dengan upah standar. Apabila terjadi penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisa untuk mengetahui sebab terjadinya

penyimpangan dan agar dapat tindakan yang diperlukan. Dengan tetap mempertimbangkan peraturan pemerintah tentang tarif upah yang berlaku.

b) Penyimpangan jam kerja buruh (*Labor Time Variance / LTV*)

Adalah selisih antara jam kerja aktual dengan jam kerja standar.

3. Penyimpangan biaya overhead pabrik (*Overhead Variance*)

Yaitu selisih yang terjadi antara biaya overhead pabrik aktual dengan biaya overhead pabrik yang dibebankan (*Overhead applied*). Berdasarkan tingkah lakunya, biaya overhead yang terjadi pada suatu perusahaan dapat dibedakan atas *variable overhead* dan *fixed overhead*.

Berikut ini adalah contoh anggaran biaya produksi.

Tabel 2.1
Anggaran Biaya Produksi
PT.Berkah Abadi Jaya
Untuk Periode Januari 2008

Biaya Bahan Baku		
Kain	Rp.184.000.000	
Kancing	27.600.000	
Subtotal By.Pemakaian Bahan Baku		Rp.211.600.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung		
Departemen Penjahitan	1.380.000	
Departemen Pengemasan	552.000	
Subtotal By.Tenaga Kerja Langsung		1.392.000
Biaya Overhead Produksi		

Departemen Penjahitan	16.471.000	
Departemen Pengemasan	18.528.570	
Subtotal Biaya Overhead Produksi		35.000.000
Total Biaya Produksi		247.922.000

Sumber : Sasongko Catur dan Safrida, **Anggaran**, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal 79

2.5 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Perencanaan anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan, yaitu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka yang bernilai uang. Dalam pelaksanaan anggaran diperlukan adanya koordinasi, agar penanggung jawab tingkat atas, menengah, bawah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing bagian mempunyai kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah disusun memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut dapat digunakan sebagai petunjuk dan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Perencanaan meliputi penentuan sasaran dan penyiapan berbagai anggaran untuk mencapai sasaran tersebut. Pengawasan meliputi langkah-langkah yang dilakukan oleh manajemen untuk meningkatkan kecenderungan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan dalam tahap perencanaan, dan juga untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi berfungsi sesuai kebijakan organisasi. Agar betul-betul efektif, sistem penghargaan yang baik harus mencakup perencanaan dan pengawasan. Perencanaan yang baik tanpa

pengendalian yang efektif adalah sia-sia. Di sisi lain, jika rencana ditetapkan sejak awal, tidak akan ada sasaran yang dapat dijadikan pedoman bagi pengendalian.

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. Berdasarkan penjabaran diatas, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi alat perencanaan sebuah anggaran harus:

1. Dapat dijadikan pedoman dalam mengarahkan semua kegiatan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Terintegrasi dengan tujuan perusahaan lainnya.
3. Melibatkan manajer di setiap jenjang organisasi.

2.5.1 Pihak-Pihak Yang Terlibat Dalam Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu minimal satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter. Penyusunan anggaran berhubungan dengan peran departemen anggaran dan komite anggaran.

1. Departemen anggaran adalah departemen yang bertugas mengadministrasikan aliran informasi sistem pengendalian melalui anggaran. Fungsi departemen anggaran yaitu :
 - a. Menerbitkan prosedur dan formulir untuk penyusunan anggaran.
 - b. Mengkoordinasikan dan menerbitkan setiap asumsi-asumsi dasar yang dikeluarkan kantor pusat untuk digunakan dalam menyusun anggaran.

- c. Menjamin bahwa informasi dikomunikasikan secara wajar di antara unit-unit organisasi yang saling berhubungan.
 - d. Membantu pusat-pusat pertanggungjawaban di dalam menyusun anggaran
 - e. Menganalisis usulan anggaran dan membuat rekomendasi, pada penyusun anggaran dan manajemen puncak.
 - f. Menangani proses pembuatan revisi anggaran selama tahun tersebut.
 - g. Menganalisis laporan prestasi sesungguhnya dibandingkan anggarannya, menginterpretasikan hasilnya dan menyiapkan laporan ringkas untuk manajemen puncak.
 - h. Mengkoordinasikan dan secara fungsional mengendalikan pekerjaan departemen anggaran di bagian bawah.
2. Komite Anggaran adalah komite yang dibentuk oleh manajemen puncak untuk mengkoordinasikan proses manajemen dalam penyusunan anggaran. Tugas Komite Anggaran yakni :
- a. Mengusulkan kepada manajemen puncak mengenai pedoman umum penyusunan anggaran.
 - b. Menyebarkan pedoman tersebut setelah disetujui manajemen puncak.
 - c. Mengkoordinasikan berbagai macam usulan anggaran yang disusun secara terpisah oleh berbagai unit organisasi.
 - d. Menyelesaikan perbedaan yang timbul di antara usulan anggaran
 - e. Menyerahkan anggaran final pada manajemen puncak dan dewan komisaris untuk disahkan.

- f. Mendistribusikan anggaran yang telah disahkan kepada berbagai unit organisasi.

2.5.2 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi laba. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran sering juga disebut sebagai proses perencanaan laba (*profit planning*). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dalam suatu organisasi disebut pengendalian *budgeting* atau pengendalian melalui anggaran. Penyusunan anggaran yang baik disusun dengan metode *bottom up* artinya dalam penyusunan anggaran diikutsertakan ide, saran, usulan dari masing-masing bagian mulai dari bagian yang terendah sampai bagian tertinggi. Menurut Maruli proses penyusunan anggaran menggunakan dua pendekatan yaitu :

1. Dari atas (*top down*)

Penyusunan anggaran dari atas adalah jumlah anggaran dan jumlah fisik telah ditentukan oleh top manajemen. Pelaksanaan menyesuaikan anggaran dan jumlah fisik telah ditentukan oleh top manajemen.

2. Dari bawah (*bottom up*)

Penyusunan anggaran dari bawah dimulai dari tingkat terendah (kepala bagian), lalu dibahas oleh level yang lebih tinggi dan mendapat persetujuan dari top manajemen.²⁰

Di dalam proses penyusunan anggaran terdapat berbagai pertimbangan yang perlu diperhatikan. Mengabaikan beberapa faktor eksternal dan internal di

²⁰ Maruli Pardamean, **Mengelola Kebun Dan Pabrik Kelapa Sawit Secara Profesional**, Cetakan Pertama : Penebar Swadaya, Jakarta, 2014, hal. 98

dalam proses penyusunan anggaran merupakan jaminan kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Karena itu, faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait tersebut harus diperhatikan di dalam proses penyusunan anggaran. Menurut Rudianto beberapa pertimbangan yang perlu diperhatikan menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain:

1. Tingkat kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksanaan anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karenaitu anggaran harus dibuat seoptimal dan serealistis mungkin. Realistis berarti anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber data yang dimiliki perusahaan.

2. Partisipasi Manajemen Puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai.

3. Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas (*bottom up*), dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut. Jika manajemen senior mengubah anggaran, maka harus diyakinkan mengapa terjadi perubahan tersebut. Di samping itu, tingkat kesulitan di antara para pelaksana anggaran harus sejajar, agar tidak menimbulkan kecemburuan antara satu bagian dengan bagian lain pada pelaksana anggaran.

4. Kesulitan Departemen Anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya serta yakin bahwa informasi yang terkandung di dalamnya akurat. Misalnya, departemen anggaran memastikan bahwa anggaran yang disusun tidak mengandung kelonggaran yang terlalu berlebihan.

5. Struktur Organisasi

Pelaksana anggaran yang berada dalam organisasi yang sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih merasa puas dalam melaksanakan anggaran.

6. Sumber Daya Perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan dan sumber daya perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi.²¹

2.5.3 Tahapan Penyusunan Anggaran

Anggaran yang baik tidak dapat disusun secara serta merta, melainkan harus melalui tahapan-tahapan tertentu. Adapun yang menjadi tahapan-tahapan dalam menyusun anggaran agar anggaran dapat berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan yaitu :

1. Penerbitan Pedoman

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah mengembangkan pedoman yang memerintahkan untuk menyusun anggaran ke semua manajer tanpa terkecuali. Pedoman ini secara implisit menyebutkan rencana strateginya. Dimodifikasi sesuai perkembangan yang terjadi sejak disetujui, khususnya prestasi perusahaan hingga saat ini. Pedoman ini dibuat oleh staf anggaran dan disetujui oleh manajer puncak. Untuk beberapa hal pedoman ini didiskusikan dengan bawahan sebelum disetujui.

2. Usulan Awal Anggaran

Berdasarkan pedoman, manajer pusat pertanggungjawaban dengan dibantu staf mereka membuat anggaran yang diminta. Karena tahun anggaran dimulai dengan fasilitas, personil, dan sumber daya yang

²¹ Rudianto, *Op.Cit*, hal 10

sama pada saat tersebut, anggaran dibuat berdasarkan kondisi yang ada dengan perubahan dimana perlu.

3. Negosiasi

Bagian yang menyusun anggaran mendiskusikan anggaran yang diusulkan dengan atasannya. Inilah inti dari proses penyusunan anggaran. Atasan berupaya mempertimbangkan validitas masing-masing penyesuaian.

4. Tinjauan dan Persetujuan

Usulan anggaran diajukan melalui beberapa tingkatan yang berjenjang dalam organisasi. Analisis akan menganalisis usulan anggaran dari berbagai unit bisnis dengan mempelajari konsistensi

5. Revisi Anggaran

Salah satu pertimbangan pokok dalam administrasi anggaran adalah prosedur untuk merevisi anggaran setelah anggaran disahkan. Jika asumsi anggaran tidak benar maka laporan anggaran tidak ada artinya, sehingga diperlukan revisi anggaran.

2.6 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Menetapkan anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan atau organisasi. Untuk mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan telah dijalankan dengan semestinya, maka diperlukan suatu pengawasan. Pengawasan didefinisikan sebagai proses menilai dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Hal ini dilakukan untuk

menjamin bahwa perusahaan telah mencapai sasaran, tujuan, target, kebijakan serta standar yang telah ditetapkan dan dirancang secara efektif dan efisien.

Dengan adanya pengawasan dapat dilihat seberapa jauh perencanaan yang telah dicapai dan seberapa banyak penyimpangan yang telah terjadi. Penyimpangan yang terjadi akan dianalisis guna mengetahui tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk memperbaikinya yaitu dengan mengukur seberapa besar ketidaksesuaian dari tujuan ataupun target yang ingin dicapai. Pengawasan harus dilakukan secara berkala sepanjang periode bukan hanya akhir periode saja. Penilaian pada akhir periode saja akan menyebabkan keterlambatan untuk melakukan perbaikan sebaliknya laporan kinerja dibuat setiap bulan.

Proses pengawasan dirancang untuk memantau aktivitas yang sedang berjalan dari suatu unit usaha biasanya terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

1. Menetapkan suatu norma atau standar

Dengan menetapkan suatu norma atau standar maka pengawasan dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

2. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar

Proses pengawasan dalam tahap ini adalah dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.

3. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan

Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan, maka dari itu perlu dilakukan analisis varians. Penyebab terjadinya penyimpangan yaitu penerapan standar yang terlalu tinggi, dan ketidakmampuan membuat ramalan di masa yang akan datang.

Ada tiga tujuan dilakukannya pengawasan terhadap anggaran yaitu:

1. Mengusahakan agar operasi berjalan sesuai rencana.
2. Jika terdapat penyimpangan, maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya.
3. Dilaksanakannya tindakan korektif terhadap penyimpangan tersebut.

Ada tiga bentuk pengawasan yang terkandung dalam suatu anggaran yaitu:

1. *Preliminary Control* (Pengawasan Persiapan)

Pengawasan ini dilakukan sebelum aktivitas perusahaan yang telah direncanakan, hal ini akan menyakinkan bahwa sumber-sumber dan para personil yang akan terlibat dalam aktivitas perusahaan tersebut telah dipersiapkan secara baik dan siap untuk melaksanakan tugas, sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

2. *Current Control* (Pengawasan Sedang Berjalan) Pengawasan ini dilakukan saat perencanaan di mana anggaran sedang berjalan. Pengawasan ini dilakukan dengan cara mengawasi dengan menggunakan laporan-laporan dan pengamatan-pengamatan dari personel pada aktivitas-aktivitas perusahaan yang sedang berlangsung. Hal ini untuk menyakinkan bahwa tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah diikuti dan dijalankan sesuai dengan apa yang ditetapkan perusahaan, selama berlangsungnya aktivitas.

3. *Feedback Control* (Pengawasan Umpan Balik)

Pengawasan yang dilakukan terhadap hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang atau kenyataan yang terjadi, dengan berpijak pada apa yang telah

direncanakan sebelumnya. Dengan kata lain pengawasan ini membandingkan antara realisasi yang terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

2.7 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 ditetapkan (biaya standar) dengan biaya-biaya yang seharusnya dikeluarkan (biaya sesungguhnya). Sehingga hasil dari analisis tersebut dapat mempermudah manajemen dalam menentukan tindakan untuk mengatas terjadinya selisih merugikan. Penyimpangan biaya dibagi atas dua bagian yaitu :

1. *Favorable Cost Variance*, yaitu penyimpangan yang bersifat menguntungkan. Ini terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
2. *Unfavorable Cost Variance*, 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 tindak perbaikan pada masa yang akan datang. Dalam kaitannya dengan biaya, analisis varians disebut juga analisis selisih biaya. 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.

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 varians merupakan suatu proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, melaporkan serta menjelaskan suatu varians dari hasil yang sesungguhnya diharapkan atau hasil yang dianggarkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari objek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat didalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori yang berhubungan.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti. Objek penelitian dari penulisan skripsi ini adalah PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yang berada di Jalan Tanjung Morawa Km.16,5 Limau Manis. Dalam penelitian ini yang menjadi pembahasan adalah bagaimana biaya produksi berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

3.3 Jenis Data

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

1. Data primer

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. Dalam hal ini data yang diperoleh yaitu prosedur penyusunan anggaran, dan proses melakukan pengawasan pada perusahaan.

2. Data Sekunder

Menurut Nur Indriantoro dan Bambang “**Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain)**”.²²

Data dikumpulkan dengan cara dokumentasi yaitu pengumpulan data dan laporan-laporan yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga tidak diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa data sekunder yang diperoleh antara lain:

1. Struktur organisasi dan pembagian tugas serta wewenang.
2. Anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit pada tahun 2018.

3.4 Metode pengumpulan Data

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

²² Indriantoro Nur, dan Bambang, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Edisi Pertama, Cetakan Ketiga: BPFE, Yogyakarta, 2016, hal 49

1. Penelitian Kepustakaan (*Library research*)

Penelitian kepustakaan bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruangan perpustakaan, seperti : buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah sejarah dan lain-lainnya.

Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca buku mengenai akuntansi manajemen, anggaran, penganggaran, manajemen operasional serta melalui internet terutama yang ada kaitannya dengan penulisan ini sesuai dengan masalah yang diteliti dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah terkait dalam penelitian ini. Dengan demikian dapat dikumpulkan data sekunder sebagai kerangka kerja teoritis.

2. Penelitian Lapangan (*Field research*)

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

Penelitian lapangan ini dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara adalah percakapan antara narasumber dan pewawancara guna untuk mendapatkan informasi. Penulis mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang terkait dalam pembahasan skripsi ini. Data yan diperoleh dalam wawancara yaitu antara lain

mengenai sejarah perusahaan, proses penyusunan anggaran perusahaan, dan proses melakukan pengawasan. Adapun wawancara yang dilakukan oleh penulis adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dengan cara peneliti peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya.

- b. Dokumentasi yaitu 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. Adapun data data yang dibutuhkan dari perusahaan yaitu berupa struktur organisasi perusahaan dan laporan anggaran serta realisasi anggaran kelapa sawit tahun 2018

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan, serta menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum objek yang diteliti.

2. Metode Analisis Komparatif

Metode analisis komparatif yaitu penarikan kesimpulan dari fakta yang diamati dan telah diuji kebenarannya dengan membandingkan antara teori

yang merupakan kebenaran umum dengan data di lapangan. Metode analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui perbandingan data yang terkumpul berupa anggaran biaya produksi kelapa sawit dan realisasi anggaran biaya produksi kelapa sawit pada tahun 2018. Sehingga akan membandingkan kebijakan yang berlaku diperusahaan 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*).