

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan dan perkembangan perusahaan di Indonesia saat ini memperlihatkan betapa ramainya dunia usaha atau bisnis. Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang melakukan berbagai kegiatan dengan tujuan memaksimalkan laba dengan pengorbanan tertentu dan untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan usaha dikurangi dengan semua biaya yang terjadi selama periode usaha.

Perusahaan kini saling bersaing dalam memperebutkan pasar dengan mengandalkan keunggulan-keunggulan usaha mereka masing-masing. Perusahaan yang tidak memiliki keunggulan biasanya akan kalah bersaing dan berakhir pada kebangkrutan. Keunggulan usaha ini dapat berupa harga produk yang lebih rendah, inovasi produk/jasa, dan lain sebagainya. Perusahaan harus dapat menjual produk dengan kualitas yang baik namun dengan harga yang rendah yang mempunyai kemungkinan lebih besar untuk dapat bertahan dalam lingkungan persaingan di Indonesia, bahkan perusahaan itu juga memiliki kemungkinan untuk dapat mengalahkan persaingan dan berkembang besar. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengelola perusahaan dengan sebaik-baiknya khususnya untuk mencapai tujuan.

Pemeliharaan tanaman merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktifitas ekonomi dari suatu perusahaan perkebunan. Untuk tujuan tersebut maka perusahaan harus mengelola semua sumber daya yang dimiliki secara maksimal untuk meningkatkan laba. Pemeliharaan tanaman kelapa sawit menghasilkan bertujuan untuk memperoleh tanaman-tanaman yang mempunyai tingkat produktivitas tinggi. Kelapa sawit yang dipelihara dengan baik biasanya mampu menghasilkan tandan buah yang lebih melimpah. Begitu pula dengan pemeliharaan tanaman dan infrastruktur kebun diusahakan untuk memanfaatkan biaya dan dilakukan dengan memperhatikan keramahan terhadap lingkungan.

Pada saat tanaman kelapa sawit mencapai masa produksi (>3 tahun), sebagian besar biaya yang akan dibebankan pada tanaman selama masa hidupnya telah mulai dibayarkan kembali. Menurut Maruli Pardamean: **“Biaya pemeliharaan pada tanaman menghasilkan (TM) dimulai pada tahun ketiga sejak tanam”**.¹ Tanaman harus dipelihara dengan baik selama 25 tahun dan biaya pengelolaan yang baik akan tertutup oleh produktivitas yang tinggi sampai tanaman tersebut di-replanting.

Dalam usaha pencapaian ini, perusahaan melakukan berbagai usaha dan upaya. Perusahaan dituntut untuk mampu mengendalikan masing-masing bagian yang ada dengan cara mempersiapkan anggaran perusahaan. Setiap perusahaan pasti membutuhkan perencanaan anggaran (budget) yang baik, terorganisasi, rapi, jelas, komprehensif untuk menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang harus

¹Maruli Pardamean, **Mengelola Kebun Dan Pabrik Kelapa Sawit Secara Profesional**, Cetakan Pertama : Penebar Swadaya, Jakarta, 2014, hal. 98

dilakukan dan menjadi pedoman dalam melaksanakan aktivitas perusahaan tersebut. Perusahaan yang besar perlu menyeimbangkan perencanaan dan pengawasan kegiatannya. Anggaran sebagai salah satu alat bantu manajemen memegang peranan penting karena dengan anggaran manajemen dapat merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan.

Menurut Maruli Pardamean: **“Anggaran merupakan rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan dan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif”**.² Anggaran memberikan kepada manajemen suatu proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana dilaksanakan, karena pada waktu mempersiapkan anggaran mudahnya memperhatikan dan menyelidiki semua faktor-faktor yang mempengaruhi, dan harus membuat analisa yang diteliti berdasarkan kenyataan-kenyataan yang ada. Anggaran dapat menjadi tolak ukur tentang pengeluaran biaya yang akan digunakan untuk melakukan aktivitas sehari-hari perusahaan.

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planning*). Pemilihan rencana didasarkan atas dampak rencana kerja tersebut terhadap laba. Setelah suatu rencana dipilih untuk mencapai sasaran anggaran, manajer berperan untuk melaksanakan rencana kerja yang memerlukan sumber daya, untuk memungkinkannya mencapai sasaran anggaran.

²Ibid, Hal. 38

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 adalah apabila dikoordinasi dengan baik dan tepat maka 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 merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan pengawasan berguna untuk membantu seluruh manajemen dalam menyelesaikan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien serta untuk melihat apakah segala kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana.

Perencanaan adalah tindakan penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi dengan menghubungkan fakta-fakta yang ada dan menyusunnya dengan menggunakan asumsi serta merumuskan kegiatan-kegiatan perusahaan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan dengan sumber daya yang memadai. Perencanaan menjadi penghubung sasaran jangka pendek dan jangka panjang perusahaan. Dengan adanya perencanaan anggaran diharapkan perusahaan

dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan.

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 dari 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 efisiensi sebagai unsur penting dalam mencapai keberhasilan tujuan akhir perusahaan.

Adapun yang menjadi objek penelitian adalah PT. Tegas Nusantara Medan. Perusahaan ini beralamat di Jalan Danau Singkarak Raya No. 161 Sei Agul Medan Barat yang bergerak di bidang perkebunan dan pertambangan. PT. Tegas Nusantara Medan merupakan perusahaan agraris dimana perusahaan agraris 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 kelapa sawit. Penjualan kelapa sawit merupakan hal yang sangat berpengaruh pada pendapatan perusahaan dan secara otomatis dapat mempengaruhi tingkat laba yang akan dicapai oleh perusahaan. Biaya pemeliharaan tanaman kelapa sawit menghasilkan merupakan salah satu komponen dalam anggaran tanaman.

Berikut ini merupakan tabel dimana anggaran dan realisasi biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan pada PT. Tegas Nusantara Medan :

Anggaran biaya pemeliharaan TM	Rp 3.637.690.000
Realisasi biaya pemeliharaan TM	Rp 2.775.990.000
<hr/>	
Penyimpangan biaya pemeliharaan TM	Rp 861.700.000

Selisih sebesar Rp 861.700.000 merupakan penyimpangan biaya yang bersifat tidak menguntungkan karena anggaran lebih besar dari realisasi.

Dari uraian diatas, ternyata suatu perencanaan dan pengawasan sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang membahas anggaran dengan judul :**“Fungsi Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Tegas Nusantara Medan”**.

1.2 Perumusan Masalah

Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Permasalahan yang dihadapi setiap perusahaan dapat berbeda satu dengan yang lainnya . Menurut Moh. Nazir bahwa : **“Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antarkegiatan atau antarfenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada”**.³

Berdasarkan latar belakang penelitian maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :**Apakah anggaran telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Tegas Nusantara Medan?**

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Tegas Nusantara Medan.

³Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam : Ghalia Indonesia, Bogor, 2005, hal 111

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang ingin dicapai dalam upaya penelitian ini adalah :

- a. Bagi penulis bertujuan untuk mengetahui aplikasi dari ilmu yang diperoleh secara teoritis, dan menambah pengetahuan dan wawasan penulis dalam hal praktek-praktek yang dilakukan perusahaan secara nyata,
- b. Bagi perusahaan 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.
- c. Bagi peneliti lain yaitu sebagai bahan referensi atau pembanding bagi pembaca dan atau peneliti lainnya dalam melakukan penelitian mengenai masalah yang sama dimasa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian, Tujuan dan Manfaat Anggaran

Setiap organisasi yang ingin bertahan dan berkembang ataupun ingin organisasinya bekerja secara lancar perlu adanya manajemen yang baik. Menurut Ernie dan Kurniawan, **“...manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya”**.⁴ Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik. Perencanaan tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Karena perencanaan dilakukan untuk menetapkan kebijakan agar perusahaan mencapai tujuan yang telah ditetapkan sedangkan pengawasan agar perusahaan dapat mengetahui apakah tindakan telah sesuai dengan apa yang direncanakan.

Dalam hal aktivitas operasional perusahaan perlu rencana yang sistematis dan terpadu, diantaranya dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat penting untuk mengkomunikasikan rencana-rencana manajemen di dalam suatu organisasi, mengalokasikan sumber daya dan

⁴ Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan : Prenadamedia Group, Jakarta, 2015, hal. 6

mengoordinasikan aktivitas. Untuk itu diperlukan pengertian dari anggaran yang akan lebih jelasnya dijabarkan dalam pengertian anggaran menurut para ahlinya.

Menurut Munandar anggaran dapat didefinisikan sebagai berikut :

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.⁵

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.⁶

Menurut Nafarin anggaran didefinisikan sebagai berikut :

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (suatu jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.⁷

Menurut Hansen dan Mowen : **“Anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan; rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya”.**⁸

⁵M. Munandar, *Budgeting*, Edisi Kedua, Cetakan Ketiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal. 1

⁶Darsono dan Ari Purwanti, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal 2

⁷M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan Teknik Mengetahui Dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis*, Edisi Ketiga: Salemba Empat, Jakarta, 2015, hal 11

⁸Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Managerial Accounting*, terj. Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta, 2012, hal. 423

Menurut Bastian dan Nurlela : **“Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang datang”.**⁹

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

Anggaran yang ada dalam perusahaan tidak semata-mata dibuat dan digunakan, namun harus mempunyai tujuan yang jelas. Menurut Darsono anggaran memiliki tujuan dalam suatu organisasi yaitu :

- 1. Memaksa manajer membuat rencana kerja.**
- 2. Tolak ukur mengevaluasi kinerja.**
- 3. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer.**
- 4. Membantu pengambilan keputusan.**¹⁰

Berdasarkan ulasan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapat disimpulkan beberapa manfaat yang dapat diperoleh bila perusahaan menerapkan

⁹Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya Melalui Pendekatan Manajerial**, Edisi Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2009, hal. 53

¹⁰Darsono dan Ari Purwanti, **Op. Cit.**, hal. 8

penyusunan yang baik. Menurut Hansen dan Mowen anggaran memberikan beberapa manfaat antara lain :

- 1. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.**
- 2. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan.**
- 3. Menyediakan standar evaluasi kinerja.**
- 4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.¹¹**

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

2.2 Jenis-jenis Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan akan dapat mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan. Besaran anggaran setiap kebun akan berbeda-beda. Hal ini disebabkan oleh kondisi areal berbeda-beda yang dipengaruhi oleh banyaknya gulma, hama, penyakit, topografi, jenis tanah, iklim, dan letak. Dengan demikian, adanya perbedaan dalam standar pemeliharaan, seperti merumput, melalang, pemupukan, hama penyakit dan adanya perbedaan

¹¹Hansen dan Mowen, **Op. Cit.**, hal. 424

harga bahan material dan upah tenaga kerja. Adapun pembagian anggaran di perusahaan perkebunan kelapa sawit menjadi dua kelompok antara lain :

1. Anggaran utama

Anggaran utama pada perusahaan perkebunan kelapa sawit sebagai berikut:

- a. Anggaran penjualan (untuk kebun yang telah menghasilkan).**
- b. Anggaran produksi (TBS).**
- c. Anggaran tanaman, terdiri atas:**
 - 1) Anggaran pembibitan.**
 - 2) Anggaran pembukaan lahan dan penanaman (TBM 0).**
 - 3) Anggaran pemeliharaan TBM (TBM 1, TBM 2, dan TBM 3).**
 - 4) Anggaran pemeliharaan TM.**
 - 5) Anggaran panen.**
- d. Anggaran biaya tidak langsung/biaya administrasi dan umum (*general charge*).**
- e. Anggaran *capital expenditure* (investasi non-tanaman).**

2. Anggaran pendukung

Adapun anggaran pendukung adalah anggaran yang mendukung anggaran utama atau bagian dari anggaran utama, yaitu sebagai berikut:

- a. Anggaran kendaraan dan alat berat.**
- b. Anggaran bengkel.¹²**

2.3. Anggaran sebagai alat perencanaan

Dalam proses manajemen rencana merupakan awal kegiatan yang mutlak ada agar dapat melaksanakan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Rencana merupakan garis tentang kegiatan yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Rencana dirumuskan untuk menggambarkan apa yang ingin kita capai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Manajer harus dapat memanfaatkan rencana perusahaan untuk menerjemahkan kegiatan bagiannya untuk membantu merealisasikan

¹²Maruli Pardamean, *Op. Cit.*, hal. 59

rencana global perusahaan tersebut. Adapun definisi perencanaan menurut para ahli antara lain :

Menurut Hansen dan Mowen perencanaan adalah **“formulasi terperinci dari kegiatan untuk mencapai suatu tujuan akhir tertentu. Perencanaan memerlukan penetapan tujuan dan pengidentifikasi metode untuk mencapai tujuan tersebut”**.¹³

Menurut Munandar perencanaan adalah **“suatu penentuan terlebih dahulu atau penentuan dimuka, tentang suatu aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang”**.¹⁴

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

1. Sederhana dan mudah dimengerti
2. Fleksibel

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

3. Stabil

Stabil berarti tidak perlu selalu mengalami perombakan dan perubahan.

¹³Hansen dan Mowen, **Op. Cit.**, hal. 7

¹⁴M. Munandar, **Loc. Cit**

4. Faktual

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

5. Rasional

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

6. Kontinyu

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

7. Dinamis

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

8. Praktis dan pragmatis

Praktis dan pragmatis artinya rencana mampu dilakukan dan dicapai serta dapat mendukung program organisasi.

9. Akurat

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

10. Sistematis

Sistematis artinya suatu perencanaan itu dipandang baik karena susunannya sudah teratur.

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

1. Rencana strategis

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

2. Rencana jangka pendek

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

3. Rencana jangka panjang

Biasanya meliputi periode waktu tiga sampai lima tahun ke depan. Dalam hal tingkat rincian dan kuantitatif, perencanaan jangka panjang berada di antara perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategis.¹⁵

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

¹⁵William K. Carter dan Milton F. Usry, **Akuntansi Biaya**, terj. Krista, Buku Satu, Edisi Ketigabelas: Salemba Empat, Jakarta, 2004, hal. 5

meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Manfaat dari adanya perencanaan adalah :

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

Tidak ada satupun kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan yang terlepas dari anggaran, karena seluruh kegiatan yang dilaksanakan akan memerlukan biaya. Dengan demikian maka anggaran merupakan penyusunan seluruh rencana kegiatan dalam perusahaan secara terpadu. Dalam anggaran pemeliharaan terdapat beberapa komponen biaya yang perlu direncanakan dalam anggaran antara lain :

- a. Pemberantasan gulma

Pemberantasan gulma TM ditujukan kepada beberapa sasaran yaitu:

1) Gawangan

Gawangan harus dikendalikan dari gulma yang menjadi penghambat tanaman untuk bertumbuh. Misalnya gulma bisa dilakukan dengan 2 cara yakni cara manual penggunaan tenaga kerjanya 1 HK/ha dengan rotasi tiga bulan sekali dan cara kimia 0,5 HK/ha dengan rotasi 1 dalam 3 bulan.

2) Piringan

Pemeliharaan piringan dengan menggunakan bahan kimia dapat dilakukan dengan rotasi tiga bulan sekali dan pemberantasan gulma dilakukan dengan penggarukan manual menggunakan tenaga kerja 1 HK/ha.

b. Pembasmian alang-alang

Misalnya pembasmian alang-alang untuk TBM 1 dengan rotasi dua bulan sekali yang menggunakan tenaga kerja sebesar 0,3-0,5 HK/ha.

c. Pemupukan

Pemupukan dilakukan dua kali setahun dengan kebutuhan tenaga kerjanya relatif. Standar pemupukan tidak selalu sama, tergantung kondisi tempat yang disesuaikan.

d. Hama penyakit

Pengawasan terhadap penyakit dilakukan dengan cara berikut :

- 1) Sensus global (sensus menyeluruh) dilakukan sekali sebulan dengan penggunaan tenaga kerja 0,1 HK/ha.
 - 2) Sensus efektif dilakukan sekali dalam dua minggu dengan penggunaan tenaga kerja 0,5 HK/ha.
- e. Penunasan (*pruning*)
- Pengawasan terhadap penunasan dapat dilakukan dengan melihat pemakaian tenaga kerja sesuai dengan umur tanaman misalnya tanaman berumur 15 tahun dilakukan rotasi 8-10 bulan sekali dengan pemakaian tenaga sebesar 2 HK/ha.
- f. Pemeliharaan sarana dan prasarana
- Misalnya jalan harus dirawat secara teratur minimal sebulan sekali dibersihkan dari rumput-rumput dan parit buangan air di tepi jalan harus diperbaiki.
- g. Pengawetan tanah
- Pengawetan tanah misalnya pemeliharaan tapak kuda dengan cara manual membutuhkan 10 unit/HK, teras kontur dengan cara dibabat, benteng dan rorak dengan rotasi 1 kali dalam 4 tahun.

2.4. Pengertian dan Unsur-unsur Biaya Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan

Tanaman kelapa sawit merupakan tumbuhan tropis yang termasuk dalam tanaman tahunan. Kelapa sawit merupakan tumbuhan industri yang menghasilkan minyak. Dan beberapa diantaranya adalah minyak sayur, industri dan juga bahan

bakar. Perkebunan kelapa sawit memang benar-benar sangat menguntungkan untuk industri. Sehingga banyak sekali hutan yang dikonversi sebagai perkebunan. Tanaman ini umumnya memiliki umur ekonomis 25 tahun.

Dalam mengelola perusahaan perkebunan kelapa sawit, anggaran memegang peranan yang penting. Penyusunan anggaran didasarkan pada produksi dengan mutu setinggi-tingginya dan biaya seminimalnya. Salah satu anggaran utama perusahaan perkebunan adalah anggaran tanaman. Anggaran tanaman dapat digolongkan menjadi beberapa bagian yakni anggaran pembibitan, anggaran pembukaan lahan dan penanaman (TBM 0), anggaran pemeliharaan TBM (TBM 1, TBM 2, TBM 3), anggaran pemeliharaan TM, dan anggaran panen.

Anggaran pemeliharaan tanaman kelapa sawit menghasilkan menjadi fokus pada penelitian ini. Tanaman menghasilkan merupakan fase tanaman yang mulai menghasilkan tandan buah segar (TBS). Pada masa TM, pemeliharaan tanaman kelapa sawit harus tetap dilakukan, karena mempunyai pengaruh yang besar terhadap tingkat produksi yang dicapai dengan tindakan budidaya agar memiliki respon yang baik terhadap lingkungan tempat berlangsungnya pertumbuhan. Biaya pemeliharaan tanaman menghasilkan merupakan semua pengeluaran ekonomis yang harus dikeluarkan untuk memelihara tanaman kelapa sawit yang sudah dapat dipanen buahnya.

Tanaman kelapa sawit membutuhkan pengelolaan yang baik untuk mendapatkan keuntungan yang optimal. Pengembangan kegiatan dalam memproduksi kelapa sawit baik secara teknis maupun secara manajerial harus

dilakukan secara terpadu dan selarasa dengan semua subsistem yang ada didalamnya.

Umumnya komponen biaya dalam penyusunan anggaran perkebunan kelapa sawit dapat dibagi dua bagian besar yaitu :

1. Penggunaan tenaga kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang utama pada perusahaan perkebunan. Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Tenaga kerja di perkebunan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yakni :

- a. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang terlibat langsung pada proses produksi dan biayanya dikaitkan pada biaya produksi atau barang yang dihasilkan. Faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran tenaga kerja langsung (pemeliharaan tanaman, panen dan operasional PKS) sebagai berikut :

- 1) Rencana kerja.
- 2) Bagian yang digunakan untuk melakukan proses produksi.
- 3) Standar penyelesaian produk atau waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk.
- 4) Rotasi
- 5) Sistem upah yang digunakan (waktu per HK, hasil per unit, atau insentif/premi).

Untuk menghitung anggaran tenaga kerja langsung dapat dihitung berdasarkan:

a) Jumlah anggaran pemakaian hari kerja (HK)

Dalam menetapkan besarnya jumlah anggaran pemakaian untuk satu kegiatan dapat dinyatakan dengan rumus:

$$\text{JAHK} = \text{Rencana kerja (ha)} \times \text{standar (HK/ha)} \times \text{rotasi selama setahun}$$

Keterangan:

JAHK = jumlah anggaran hari kerja

b) Jumlah upah tenaga kerja

Dalam menetapkan besarnya jumlah upah tenaga kerja untuk satu kegiatan dapat dinyatakan dengan rumus:

$$\text{AU} = \text{JAHK} \times \text{US}$$

Keterangan:

AU = anggaran upah

JAHK = jumlah anggaran hari kerja

US = upah standar/anggaran

b. Tenaga kerja tidak langsung

Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak terlibat langsung kepada proses produksi. Contohnya yaitu staf kebun/PKS, pegawai kantor, dan keamanan.

2. Pemakaian bahan material

Setiap perusahaan selalu membutuhkan bahan material. Bahan material merupakan faktor produksi yang utama. Penyusunan anggaran bahan material didasarkan atas rencana jangka pendek. Adapun bahan material di perkebunan kelapa sawit dapat dibagi atas bahan langsung dan bahan pembantu.

a. Bahan langsung

Bahan material langsung adalah semua bahan baku yang membentuk satu kesatuan dari produk jadi. Biaya material langsung mudah ditelusuri dalam suatu produk dan harganya relatif lebih tinggi dibandingkan bahan pembantu seperti pupuk, bahan kimia, perlengkapan kerja, dan *spare-part* mesin pabrik. Misalnya, produk jadi untuk kebun kelapa sawit yang sudah produksi berupa TBS (tandan buah segar).

b. Bahan pembantu

Bahan pembantu merupakan bahan yang diperlukan untuk membuat suatu produk akhir tetapi tidak diklasifikasikan sebagai bahan langsung karena bahan ini bukan merupakan bagian yang melekat dari produk tersebut. Bahan pembantu biasanya tidak mudah ditelusuri dalam suatu produk dan harganya relative lebih rendah dibandingkan bahan langsung. Yang termasuk biaya pembantu adalah unsur biaya administrasi dan umum.

Untuk menghitung penentuan besar bahan pembantu dapat dilakukan berdasarkan:

1) Bahan material dalam satuan (unit) uang

Bahan material yang dianggarkan dalam satuan (unit) dapat dinyatakan dengan rumus:

$$\text{Anggaran BBM} = \text{JSBM} \times \text{HS}$$

Keterangan:

BBM = biaya bahan material

JSBM = jumlah standar bahan material

HS = harga standar/anggaran

2) Bahan material dalam satuan (unit) barang atau jumlah standar bahan material

Bahan material yang dianggarkan dalam satuan (unit) barang dapat dinyatakan dengan rumus:

$$\text{JSBM} = \text{RK (ha)} \times \text{SBM} \times \text{Rotasi/tahun}$$

Keterangan:

JSBM = jumlah standar bahan material

RK = rencana kerja

SBM = standar bahan material

Menurut Maruli, adapun unsur-unsur pemeliharaan tanaman menghasilkan (TM) meliputi :

1. Pengendalian gulma

Pengendalian gulma adalah teknik pengelolaan yang tepat, ramah lingkungan, dan ekonomis guna menyediakan tempat tumbuh

pohon kelapa sawit terbebas dari persaingan unsur hara dengan tetap menjaga tumbuhan inang bagi hama penyakit tanaman. Pemberantasan gulma TM ditujukan dua sasaran yaitu gawangan, piringan, dan pasar pikul.

2. **Pembasmian alang-alang**
Pembasmian alang-alang dilakukan secara dioles (*wiping*).
3. **Pemupukan**
Untuk TM, dosis dan jenis pupuk mengacu pada rekomendasi riset yang ditetapkan berdasarkan hasil analisis daun, tanah, pengamatan pertumbuhan tanaman, gejala-gejala kekurangan hara yang terjadi/terlihat di lapangan, produksi TBS yang dicapai per ha/tahun, dan realisasi pemupukan sebelumnya.
4. **Hama penyakit**
Berdasarkan jenis hama yang menyerang, dapat dibedakan hama serangga, mamalia, dan lain-lain. Hama utama yang menyerang tanaman kelapa sawit yaitu ulat api (*Setora Nitens*).
5. **Penunasan (*pruning*)**
Penunasan atau pemangkasan pelepah daun bertujuan untuk mencegah serangan hama penyakit, berkembangnya pakisan, dan tikus, mempermudah panen buah serta memperlancar penyerbukan, selain membuang daun yang tidak berfungsi.
6. **Pemeliharaan sarana dan prasarana**
Sarana dan prasarana perkebunan berupa jalan dan parit harus dipelihara.
7. **Pengawetan tanah**
Pengawetan tanah dapat dilakukan dengan tapak kuda, teras kontur, benteng dan rorak.¹⁶

Berikut ini contoh rekap anggaran pemeliharaan TM untuk afdelling I seluas 615 ha (tahun tanam 1997) dengan jumlah produksi 16.217.119 kg dan upah tenaga kerja Rp 50.150,00/HK

¹⁶Maruli Pardamean, **Op. Cit.**, hal. 99-102

Tabel 1.1

N0. Acct	Jenis Pekerjaan	Total Setahun (Rp)	Biaya/ha (Rp)	Biaya /kg (Rp)
713.00.00.000	Pemeliharaan TM			
713.00.00.100	Piringan	145.183.931	235.918	9,00
713.00.00.200	Gawangan	130.144.597	211.480	8,07
713.00.00.300	Melalang	669.504	1.088	0,04
713.00.00.400	Memupuk	3.481.396.804	5.657.128	215,87
713.00.00.500	Hama penyakit	26.188.822	42.556	1,62
713.00.00.600	Menunas	81.232.800	132.000	5,04
713.00.00.700	Konservasi	6.172.462	10.030	0,38
713.00.00.900	Pemel.sarana & prasarana	625.494.327	1.016.403	38,79
713.00.00.900	Biaya pengawasan	149.602.945	243.099	9,28
Grand Total		4.646.086.192	7.549.701	288,09

Sumber : Maruli Pardamean, **Mengelola Kebun Dan Pabrik Kelapa Sawit**

Secara Profesional, Cetakan Pertama : Penebar Swadaya, Jakarta, 2014, hal. 102

Pada dasarnya pembagian jenis-jenis anggaran meliputi estimasi terhadap penerimaan yaitu perencanaan aliran dana yang akan diterima dan estimasi terhadap pengeluaran yaitu rencana aliran dana yang akan dikeluarkan perusahaan.

2.5. Proses Penyusunan Anggaran

Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu minimal satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif orang lain. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba. Perencanaan laba yaitu menganalisis pendapatan dan biaya dari setiap unit di suatu perusahaan dengan harapan dapat menghasilkan keuntungan dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Anggaran yang baik tidak dapat disusun secara serta merta, melainkan harus melalui tahapan-tahapan tertentu.

Dalam proses penyusunan anggaran kebun/PKS tersebut, biasanya yang bertanggung jawab dalam membuat rencana kerja adalah manajer kebun/PKS, lalu dialokasikan kepada manajer bersangkutan. Sejak awal proses pembuatan anggaran tingkat operasional, penghematan, atau efisiensi biaya harus dilakukan. Hal ini karena aspek penting dari perencanaan adalah penggunaan dana seefisien mungkin.

Menurut Maruli proses penyusunan anggaran kebun/PKS menggunakan dua pendekatan yaitu :

1. Dari atas (*top down*)

Penyusunan anggaran dari atas adalah jumlah anggaran dan jumlah fisik telah ditentukan oleh top manajemen. Pelaksana 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 manajemen¹⁷

2.6. Anggaran sebagai alat pengawasan

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

Anggaran merupakan alat yang digunakan manajemen untuk mengawasi kegiatan operasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Adapun beberapa definisi pengawasan menurut beberapa ahli antara lain :

¹⁷ **ibid**, hal. 49

Menurut Nafarin :

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

- 1. membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)**
- 2. melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).¹⁸**

Menurut Ernie dan Kurniawan bahwa **“Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan”**.¹⁹

Menurut Munandar mengungkapkan bahwa **“Pengawasan adalah proses untuk menilai prestasi kerja atau kinerja para karyawan dalam melaksanakan atau merealisasikan rencana tersebut”**.²⁰

Dengan adanya pengawasan terhadap anggaran, maka manajer akan selalu hati-hati dalam menjalankan perusahaan karena tersadar bahwa setiap kebijaksanaan dan tindakan yang dilakukannya tidak terlepas dari pipa atau alur siklus akuntansi direkam, dicatat, dan akhirnya akan tergambar dalam laporan keuangan yang akan dibaca oleh pihak berkepentingan nantinya. Anggaran dijadikan sebagai manifestasi dari rencana yang akan dicapai oleh perusahaan dan pada saat yang sama anggaran menjadi alat control. Anggaran sebagai panduan yang harus dicapai sehingga manajemen memiliki standar atau sasaran. Dengan

¹⁸ M. Nafarin, **Op. Cit.**, hal. 30

¹⁹Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, **Op. Cit.**, hal. 317

²⁰ M. Munandar, **Op. Cit.**, hal. 3

demikian maka manajemen dapat melakukan fungsi pengawasan yang berarti mengupayakan agar setiap rencana tercapai dan berjalan sebagaimana mestinya.

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

Pada umumnya ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu :

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)

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

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

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

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

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

Adapun manfaat yang diberikan pengawasan bagi suatu organisasi adalah :

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

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

1. Perubahan lingkungan organisasi

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

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

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

3. Kesalahan-kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

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

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

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

Pengawasan dilakukan dengan membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan hasil yang dianggarkan oleh perusahaan dan mencegah terjadinya pemborosan. Dengan adanya pengawasan yang baik, kemungkinan kecil terjadinya penyimpangan yang signifikan antara anggaran yang telah disusun.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengawasan biaya adalah :

a. Penggunaan biaya standar

Armanto mengungkapkan bahwa: **“Biaya standar adalah patok duga (*benchmark*) yang secara efektif dan efisien ditetapkan dimuka (*predetermined*) untuk biaya-biaya yang seharusnya dikonsumsi oleh suatu produk”**.²¹ Penentuan standar dalam proses pengawasan secara tepat memang agak sulit, akan tetapi penentuan standar terkait waktu dengan perilaku pegawai harus dilakukan. Diantara standar yang harus ditetapkan dalam melakukan pengawasan adalah standar waktu, yakni berapa lama waktu yang dibutuhkan dalam menghasilkan suatu produk atau memberikan layanan jasa tertentu, standar produktifitas yakni jumlah produk dan layanan jasa yang dihasilkan selama periode waktu tertentu, standar biaya yakni berapa biaya yang dikeluarkan untuk semua barang dan jasa, standar kualitas yakni tingkat kemampuan yang dikehendaki, standar tingkah laku artinya tipe tingkah laku yang dikehendaki terhadap pegawai dalam suatu organisasi.

b. Analisa penyimpangan (*Analisis Varians*) dan tindakan perbaikan

Adanya perbedaan antara anggaran dengan biaya yang sesungguhnya terjadi (aktual) pada suatu tingkat produksi disebut penyimpangan biaya (*cost variance*). Penyimpangan biaya merupakan hal yang biasa terjadi. Hal ini dapat dimaklumi mengingat bahwa sifat

²¹ Armanto Witjaksono, **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 115

anggaran hanyalah taksiran sehingga kekuatannya tergantung pada keadaan pada waktu pembuatan taksiran. Penyimpangan tersebut harus dianalisis untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi.

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 mengatasi terjadinya selisih merugikan.

Penyimpangan biaya dibagi atas dua bagian yaitu :

- a. *Favorable Cost Variance*, yaitu penyimpangan yang bersifat menguntungkan. Ini terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
- b. *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.

Menurut Armanto :**“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”**.²²

Informasi mengenai selisih antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Selanjutnya melakukan tindakan perbaikan atas selisih yang merugikan, sehingga perusahaan dapat mengetahui penyebab kerugian dan memperbaikinya.

Perusahaan dapat mengetahui biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya untuk mengetahui suatu perbedaan dalam penyimpangan. Dari penyimpangan yang terjadi dapat diketahui apakah biaya sudah terealisasi sesuai

²²**Ibid**, hal. 137

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.

Varians tersebut menyangkut dua elemen biaya yaitu :

1. Varians Bahan Material

Yaitu selisih biaya material aktual dengan biaya material berdasarkan standar yang diperkenankan. Dalam varians bahan material ada dua varians yaitu varians kuantitas dan varians harga.

a) Perbedaan kuantitas adalah nilai perbedaan yang disebabkan oleh jumlah material yang digunakan dengan jumlah material yang dianggarkan.

Rumus :

$$SK = (JRBM - JSBM) \times HS$$

Keterangan :

SK : selisih kuantitas

JRBM : jumlah realisasi bahan material

JSBM : jumlah standar bahan material

HS : harga standar/anggaran

b) Perbedaan harga adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan antara harga material per satuan antara anggaran dengan realisasi.

Rumus :

$$\mathbf{SH = (HR - HS) x JRBM}$$

Keterangan :

SH : selisih harga

HR : harga realisasi

HS : harga standar/anggaran

JRBM : jumlah realisasi bahan material

2. Varians Tenaga Kerja Langsung

Yaitu selisih biaya tenaga kerja langsung aktual dengan biaya tenaga kerja langsung berdasarkan standar yang diperkenankan. Dalam varians tenaga kerja ada dua varians yaitu varians kuantitas dan varians upah.

a) Perbedaan kuantitas adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan jumlah hari kerja langsung (HKL) yang digunakan dengan jumlah HKL yang dianggarkan.

Rumus :

$$\mathbf{SK = (JRHK - JAHK) x US}$$

Keterangan :

SK : selisih kuantitas

JRHK : jumlah realisasi hari kerja

JAHK : jumlah anggaran hari kerja

US : upah standar/anggaran

b) Selisih upah adalah selisih yang disebabkan oleh perbedaan antara tarif upah realisasi dengan anggaran.

Rumus :

$$SU = (UR - JAHK) X US$$

Keterangan :

SU : selisih upah

UR : upah realisasi

JAHK : upah standar/anggaran

US : jumlah realisasi hari kerja

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 dari perbandingan anggaran pemeliharaan tanaman menghasilkan dengan realisasi pemeliharaan tanaman menghasilkan pada Rencana Anggaran PT. Tegas Nusantara Medan. Sehingga dengan data yang telah dikumpulkan masalah yang dirumuskan dapat dievaluasi dengan baik.

3.2. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti. Objek penelitian dari penulisan skripsi ini adalah PT. Tegas Nusantara Medan yang berada di Jalan Danau Singkarak Raya No.161 Sei Agul, Medan Barat. Dalam penelitian ini yang menjadi pembahasan adalah bagaimana perencanaan dan pengawasan anggaran.

3.3. Jenis Data

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

1. Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari narasumber dimana narasumber mengumpulkan data sendiri atau

dengan bantuan dari bagian lain. Dengan kata lain bahwa data primer adalah data yang diperoleh langsung dari perusahaan. Data ini berupa data kualitatif. Dalam hal ini, data primer diperoleh dari hasil wawancara yaitu berupa sejarah perusahaan dan prosedur penyusunan anggaran.

2. Data sekunder, menurut Suliyanto, **“Data sekunder adalah data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain, biasanya sudah dalam bentuk publikasi”**.²³

Data dikumpulkan dengan cara dokumentasi yaitu pengumpulan data dan laporan-laporan yang sudah diperoleh sebelumnya sehingga tidak diperoleh langsung dari sumbernya. Dalam perusahaan PT. Tegas Nusantara Medan data sekundernya antara lain :

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

Data sekunder yang diperoleh penulis bersumber dari objek penelitian yaitu PT. Tegas Nusantara Medan dan literature yang mendukung perencanaan dan pengawasan anggaran.

²³ Suliyanto, **Analisis Data Dalam Aplikasi Pemasaran**, Ghalia Indonesia, Bogor, 2005, hal

3.4 Metode Pengumpulan Data

Menurut Emzir metode pengumpulan data, **“Penelitian yang mengumpulkan dan menganalisis pengamatan dan dokumen tetapi bentuk data ini tidak biasa”**.²⁴

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

1. Penelitian Kepustakaan

Menurut Mardalis **“Penelitian Perpustakaan 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”**.²⁵

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca buku literature yang sesuai dengan masalah yang diteliti dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang terkait dalam penelitian ini serta materi kuliah. Data yang dikumpulkan berupa konsep dan teori dari berbagai sumber yang berhubungan dan mendukung pada masalah yang diteliti.

²⁴ Emzir, **Metode Penelitian Pendidikan, Kuantitatif & Kualitatif**, Rajawali Pers, Jakarta, 2010, hal. 210

²⁵ Drs. Mardalis, **Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi 1, Cetakan 12, Bumi Aksara, Jakarta, 2010, hal. 28

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan 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 dilakukan dengan cara :

- a. Wawancara adalah percakapan antara narasumber dan pewawancara guna untuk mendapatkan informasi. Penulis mengadakan tanya jawab secara langsung baik secara formal maupun non-formal dengan pihak-pihak yang terkait dalam pembahasan skripsi ini. Data yang diperoleh dalam wawancara antara lain sejarah mengenai perusahaan dan prosedur penyusunan anggaran perusahaan.
- b. Dokumentasi
Suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Dokumentasi yang dilakukan penulis pada PT. Tegas Nusantara Medan adalah mengumpulkan semua data yang berhubungan dengan laporan anggaran dan realisasi pada PT. Tegas Nusantara Medan. Adapun data yang dibutuhkan dari perusahaan yaitu struktur organisasi perusahaan dan laporan anggaran dan realisasi pemeliharaan tanaman menghasilkan perusahaan.

2.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah:

1. Metode Deskriptif, yaitu prosedur pemecahan masalah yang diselidiki dengan menggambarkan keadaan subjek atau objek dalam penelitian dapat berupa orang, lembaga, masyarakat dan yang lainnya yang pada saat sekarang berdasarkan fakta-fakta yang tampak atau apa adanya. Dalam metode ini, penulis mengumpulkan, menggolongkan, menganalisa dan menginterpretasikan data sehingga dapat di peroleh data yang lengkap dari PT. Tegas Nusantara Medan.
2. Metode Deduktif, yaitu melakukan perbandingan data yang terkumpul berupa anggaran pemeliharaan tanaman menghasilkan tahun 2016 dan realisasi pemeliharaan tanaman menghasilkan tahun 2016. 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*).