

**ANALISIS ANGGARAN BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN PADA PT PERKEBUNAN
NUSANTARA IV MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)
Program Studi Manajemen*

Oleh :

ISMAWIJA YANTI
NPM : 1305160451



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Wr.Wb

Syukur Alhamdulillah penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan Taufik dan Hidayah-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, selanjutnya tidak lupa penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua.

Skripsi ini merupakan salah satu kewajiban bagi penulis guna melengkapi tugas-tugas dan syarat-syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata-1 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, serta memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa penulisan Skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis menerima masukan berupa kritik dan saran yang bersifat membangun dari para pembaca yang nantinya dapat berguna bagi penyempurnaan skripsi ini. Dalam penulisan Skripsi ini, penulis banyak menerima bimbingan dan bantuan berupa moril maupun material dari berbagai pihak sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi ini tepat waktu. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Teristimewa Kepada Ayahanda Kuslan dan Ibunda tercinta Pariati, yang telah memberikan kasih dan sayang, doa-doa beserta motivasi, kekuatan moril dan material, membimbing serta mendukung saya dalam menjalani pendidikan dan kehidupan dari masa kecil hingga sekarang dan kepada adik-adik saya Deni Dermawan dan Tri Dima Ayu yang telah memberikan semangat kepada penulis.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, S.E, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
4. Bapak Januri, S.E, M.Si, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
5. Bapak Ade Gunawan, S.E, M.Si, selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara .
6. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E M.Si, selaku Ketua Jurusan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Jasman Syarifuddin, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis demi selesainya proposal ini.
8. Bapak/Ibu Dosen dan pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Budi Susanto selaku kepala Bagian Akuntansi PT Perkebunan Nusantara IV Medan

10. Bapak Junaidi selaku Sekretaris Bagian Akuntansi PT Perkebunan Nusantara IV Medan
11. Seluruh karyawan/karyawati PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
12. Kepada para sahabat seperjuangan Wiwi Anggriani, Anggun Intan Prasuci, Elfrida Wanti Sirait yang senantiasa membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi.
13. Kepada seluruh teman-teman stambuk 2013. Khususnya kelas H Manajemen pagi.

Semoga Allah SWT memberikan imbalan dan pahala atas kemurahan hati dan bantuan dari pihak-pihak yang terkait tersebut.

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberi manfaat bagi kita semua khususnya pada diri penulis, dan apabila penulis dalam penulisan terdapat kata-kata yang kurang berkenan, penulis mohom maaf yang sebesar-besarnya. Semoga kita senantiasa dilindungi dan diberikan berkah serta rahmat oleh sang Maha Kuasa.

Wasalamualaikum Wr.Wb

Medan, Maret 2017

Penulis,

ISMAWIJA YANTI

1305160451

DAFTAR ISI

ABSTRAK..	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	5
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORITIS	7
A. Uraian Teoritis	7
1. Anggaran Beban Operasional.....	7
a. Definisi Anggaran Operasional	7
b. Sifat Beban Operasional	13
c. Jenis Beban Operasional.....	14
d. Manfaat Anggaran Beban Operasional.....	15
2. Perencanaan	16
a. Pengertian Perencanaan.....	16
b. Jenis Perencanaan.....	18
c. Fungsi Perencanaan	20
3. Pengendalian.....	23
a. Pengertian Pengendalian.....	23
b. Jenis Pengendalian.....	27
c. Fungsi Pengendalian Anggaran	28
d. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian	29
e. Pentingnya Anggaran Beban Operasional Untuk Perencanaan dan Pengendalian	31
f. Laporan Realisasi Anggaran Beban Operasional.....	33
B. Penelitian Terdahulu.....	34

	C. Kerangka Berfikir	36
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN.....	38
	A. Pendekatan Penelitian	38
	B. Definisi Operasional	38
	C. Tempat dan Waktu Penelitian	39
	D. Jenis dan Sumber Data.....	40
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
	F. Teknik Analisis Data.....	41
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASA.....	42
	A. Hasil Penelitian.....	42
	1. Deskriptif Data	42
	a. Anggaran Beban Operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.....	42
	b. Realisasi Beban Operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.....	43
	2. Analisis Data	43
	B. Pembahasan	47
	1. Pelaksanaan Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.....	59
	2. Peranan Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.....	60
	3. Efektivitas Penggunaan Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.....	60
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	62
	A. Kesimpulan.....	62
	B. Saran	66

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Dalam melaksanakan kegiatan operasional, setiap perusahaan harus memiliki target dan sasaran yang ingin dicapai, secara umum tujuan dari suatu perusahaan adalah untuk menghasilkan laba, manajemen sebagai pengelola organisasi berkewajiban untuk menetapkan bagaimana tujuan itu dapat dicapai secara efektif dan efisien maka dibuat sistem untuk mengatur tentang seluruh perencanaan mengenai kegiatan apa saja yang akan dilakukan selain itu untuk keamanan realisasi rencana yang telah dibuat, diadakan juga pengendaliannya. (Sultan Iskandar, 2014)

Keberhasilan suatu perusahaan pada umumnya dapat dicapai karena kemampuan manajemen di dalam merencanakan dan mengendalikan beberapa kemungkinan serta kesempatan yang baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam kegiatan usahanya adalah bagaimana manajemen perusahaan khususnya dibidang keuangan dalam mengendalikan dana yang tersedia maupun yang diperkirakan akan diterima sebagaimana catatan arus kas ataupun yang ada pada bank secara efektif dan efisien. (Nani Nurani, 2009).

Untuk mewujudkan pencapaian target dan sasaran secara efektif dan efisien dalam menghasilkan laba, perusahaan membuat suatu kebijakan yaitu dengan menyusun anggaran sebagai salah satu alat yang baik dalam suatu

perencanaan dan pengendalian karena anggaran dapat memberikan manajemen proyeksi dan pertimbangan yang dapat dipercaya mengenai perencanaan sebelum rencana dilaksanakan sampai kepada hasil-hasil. Anggaran juga mendorong para manajer untuk mengembangkan arah perusahaan secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, juga mengembangkan kebijakan untuk masa depan. (NaharMagandaSaragih, 2016)

Perencanaann merupakan tahap awal dalam melakukan suatu kegiatan atau perencanaan merupakan suatu pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang harus dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu. Dengan adanya perencanaan anggaran maka kegiatan perusahaan akan lebih terarah dalam mencapai tujuan utamanya. Pengendalian membantu manajer perusahaan untuk menganalisis, melakukan penilaian, merekomendasi serta memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan kegiatan produksi diharapkan kemungkinan penyimpangan yang terjadi dapat ditekan seminimal mungkin, sehingga sesuai dengan tujuan perusahaan, yaitu dalam mencapai efektivitas dalam biaya produksi. Anggaran adalah suatu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka berupa kebijaksanaan dalam tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan serta berlaku untuk masa yang akan datang. (Richardo, 2010)

Anggaran direncanakan dan disusun untuk menjadi suatu pedoman dimasa yang akan datang. Anggaran dapat dikatakan sebagai hasil dari perencanaan. Dimana perencanaan dalam suatu anggaran dibuat oleh

pimpinan untuk menjadi pedoman dalam menjalankan segala rencana-rencana dalam menghasilkan laba.

Perencanaan mempunyai hubungan yang erat dengan pengendalian, karena suatu perencanaan yang telah ditetapkan dapat dinilai setelah melakukan pengendalian, sehingga baik atau tidaknya perencanaan dan pengendalian akan dapat diketahui dengan hasil dari pengendalian tersebut. Proses pengendalian di dalam suatu perusahaan dapat digolongkan kepada sistem dari fungsi manajemen yang sangat berpengaruh karena pengendalian dapat menjadi pengawasan untuk para pekerja perusahaan dalam menjalankan proses terwujudnya keberhasilan perencanaan maka sistem pengendalian harus dijalankan oleh setiap perusahaan. Sesuai yang telah dikemukakan oleh Rudianto (2009, hal. 5) bahwa pengendalian merupakan salah satu dari fungsi pokok dalam suatu organisasi.

PT Perkebunan Nusantara IV Medan adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha agroindustri yaitu perkebunan dan hasil komoditas kelapa sawit dan teh yang mencakup pengolahan areal dan tanaman, kebun bibit dan pemeliharaan tanaman, pengolahan komoditas menjadi bahan baku berbagai industri, pemasaran komoditas yang dihasilkan dan kegiatan pendukung lainnya. Perusahaan ini berada di Jalan Letjend Suprpto No.2 Medan

Dalam anggaran beban operasional, perusahaan haruslah dapat mengevaluasi antara anggaran yang direncanakan dengan realisasinya, sehingga anggaran operasional yang disusun oleh pihak manajemen dapat digunakan untuk kebutuhan masa yang akan datang.

Fenomena yang ada di perusahaan adalah terjadi ketidak efektifan anggaran beban operasional yang dijalankan dimana realisasi biaya lebih besar dari anggarannya. Berikut ini merupakan data anggaran dan realisasi beban operasionalnya dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2015.

Tabel 1.1
Trend Anggaran Biaya Operasional
Periode 2009-2015

Tahun	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	Selisih	Keterangan
2009	957.649.016.000	1.002.060.994.024	44.411.978.024	Unfavorable
2010	984.139.788.000	929.142.398.982	(54.997.389.018)	Favorable
2011	1.045.069.664.000	991.075.532.982	(53.994.131.018)	Favorable
2012	1.264.329.014.000	1.230.130.577.004	(34.198.436.996)	Favorable
2013	1.106.813.595.000	1.153.663.420.494	46.849.825.494	Unfavorable
2014	1.292.741.809.000	1.260.030.457.317	(32.711.351.683)	Favorable
2015	1.419.822.818.000	1.055.420.782.309	(364.402.035.691)	Favorable

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

Dari data pada tabel 1.1 di atas terlihat bahwa terjadi ketidak sesuaian antara anggaran dan realisasi dari tahun 2009-2015 dimana terdapat jumlah realisasi biaya operasional lebih besar dari yang dianggarkan. Berdasarkan tabulasi data anggaran dan realisasi beban operasional diatas terjadi selisih antara anggaran dan realisasi pada tahun 2009 dan 2013 yang artinya telah terjadi pemborosan biaya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses operasional.

Masalah selanjutnya yang dapat diamati yaitu terjadinya peningkatan anggaran beban operasional dari tahun 2009-2015. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan akan mengalami penurunan dalam menghasilkan laba bersih. Bila perusahaan dapat menekan beban operasional, maka perusahaan akan dapat meningkatkan laba bersih. Demikian juga sebaliknya, bila terjadi pemborosan beban akan mengakibatkan penurunan laba.

Manajemen perusahaan seharusnya mengevaluasi penyimpangan anggaran yang terjadi. Apabila kondisi ini tidak segera di atasi maka bisa berdampak negatif terhadap perolehan keuntungan perusahaan di masa yang akan datang.

Terjadi perbedaan antara anggaran dan realisasi di tahun 2009 dan 2010 dimana realisasi pada tahun 2009 lebih tinggi dari pada anggaran tahun 2010, hal yang sama juga terjadi pada tahun 2012 dan 2013 dimana realisasi pada tahun 2012 lebih tinggi dari anggaran tahun 2013, peristiwa ini dapat berdampak pada ketidakberhasilan suatu anggaran dalam mencapai efisiensi usaha.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan penulisannya dalam bentuk karya tulis ilmiah berbentuk skripsi dengan judul **“Analisis Anggaran Beban Operasional Sebagai alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian di atas, permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Terjadi selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi pada tahun 2009 dan 2013
2. Terjadi peningkatan anggaran beban operasional hampir setiap tahun dari tahun 2009 - 2015

3. Terjadi perbedaan antara anggaran dan realisasi, dimana realisasi pada tahun 2009 lebih tinggi dari anggaran tahun 2010, dan realisasi tahun 2012 lebih tinggi dari anggaran tahun 2013

C. Rumusan Masalah

Sesuai dengan topik yang penulis pilih untuk diteliti, maka penulis membuat rumusan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian PT. Perkebunan Nusantara IV Medan ?
2. Bagaimana peranan anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara IV ?
3. Seberapa besar efektifitas penggunaan anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan ?

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian
 - a. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan anggaran beban operasional agar sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan
 - b. Untuk mengetahui bagaimana peranan anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

- c. Untuk mengetahui seberapa besar efektifitas penggunaan anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah :

- a. Manfaat teoritis penelitian ini bermanfaat sebagai masukan untuk menambah ilmu pengetahuan dan wawasan serta mengaplikasikan atau menerapkan masalah yang diteliti, yaitu analisis anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian.
- b. Manfaat praktis penelitian ini bermanfaat sebagai masukan, acuan, atau membuat perencanaan yang tepat dalam analisis anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian.
- c. Bagi pihak lain, sebagai bahan perbandingan dan menjadi bahan referensi bagi peneliti lain yang bermaksud untuk mengkaji masalah-masalah yang berkaitan dengan realisasi anggaran.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Anggaran Beban Operasional

a. Definisi Anggaran Beban Operasional

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Dengan anggaran manajemen dapat menentukan efektifitas dan efisiensi suatu operasi dengan membandingkan antara anggaran dan hasil actual yang dicapai.

Menurut Rudianto (2009, hal. 3) anggaran adalah “rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”. Sedangkan menurut Sasongko dan Parulian (2010, hal. 2) “anggaran adalah rencana kerja yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif”. Menurut Garrison, dkk (2013, hal. 382) anggaran adalah “rencana terperinci untuk masa depan yang diekspresikan dalam bentuk kuantitatif”.

Pengertian-pengertian tersebut mempunyai karakteristik yang mirip dan yang paling pokok bahwa budget merupakan suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi selama jangka waktu tertentu.

Anggaran membantu manajemen dalam melakukan koordinasi dan penerapannya dalam upaya memperoleh tujuan yang tertuang 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 dicapai.

Ada beberapa pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran menurut Rudianto (2009, hal. 10), antara lain :

- 1) Tingkat kesulitan
- 2) Partisipasi manajemen puncak
- 3) Keadilan
- 4) Kesulitan departemen anggaran
- 5) Struktur organisasi
- 6) Sumber daya perusahaan

Berikut penjelasan pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran

1) Tingkat kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksana anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai mungkin dapat membuat pelaksanaan anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus dibuat seoptimal dan serealistis mungkin.

2) Partisipasi manajemen puncak

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan 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, dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan penyusunan anggaran tersebut. Jika manajemen senior mengubah anggaran, maka harus diyakinkan mengapa terjadi perubahan tersebut.

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.

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 yang terlalu tinggi.

Tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam

proses pengambilan keputusan. Sasongko dan Parulian (2010, hal. 3) mengemukakan tujuan lain terkait dengan penyusunan anggaran adalah :

- 1) Perencanaan
- 2) Koordinasi
- 3) Motivasi
- 4) Pengendalian

Berikut penjelasan tujuan lain terkait dengan penyusunan anggaran :

1) Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.

2) Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antarbagian-bagian di dalam perusahaan

3) Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus di capai oleh perusahaan.

4) Pengendalian

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

Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan. Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai dengan efektif dan efisien.

Manfaat dari anggaran menurut Garrison, dkk. (2013, hal. 382) :

- 1) Anggaran merupakan alat komunikasi bagi rencana manajemen kepada seluruh organisasi.
- 2) Anggaran memaksa manajer untuk memikirkan dan merencanakan masa depan. Tanpa penyusunan anggaran, maka akan terlalu banyak manajer yang harus menghabiskan waktunya untuk mengatasi berbagai masalah darurat.
- 3) Proses penganggaran merupakan alat alokasi sumber daya pada berbagai bagian dari organisasi agar dapat digunakan seefektif mungkin.
- 4) Proses penganggaran dapat mengungkap adanya potensi masalah sebelum masalah itu terjadi.
- 5) Anggaran mengkoordinasikan aktivitas seluruh organisasi dengan cara mengintegrasikan rencana dari berbagai bagian. Penganggaran ikut memastikan agar setiap orang dalam organisasi menuju tujuan yang sama.
- 6) Anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan acuan untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya.

Sedangkan menurut Siregar, dkk (2013, hal. 424) manfaat anggaran

untuk suatu organisasi yaitu :

- 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.

Disamping mempunyai banyak manfaat, anggaran juga memiliki banyak kelemahan. Kelemahan anggaran menurut Nordiawan (2010, hal. 84), antara lain :

- 1) Tidak banyak personel bagian anggaran atau akuntansi yang memiliki kemampuan memadai untuk mengidentifikasi unit pengukuran dan melaksanakan analisis biaya.
- 2) Terkadang terdapat kondisi yang sulit, bahkan tidak memungkinkan pengukuran kinerja mengingat banyak jasa dan aktivitas organisasi sektor publik yang tidak dapat langsung terukur dalam satuan unit output atau biaya perunit yang dapat dimengerti dengan mudah.
- 3) Sering terjadi aktivitas langsung diukur biayanya secara detail dan dilakukan secara detail lainnya tanpa pertimbangan memadai yang diberikan kepada perlu atau tidaknya aktivitas itu sendiri.

Suatu anggaran merupakan hal terpenting dalam mengatur biaya dan pendapatan perusahaan atau organisasi melalui kegiatan operasionalnya. Agar penyusunan anggaran ini dapat dikatakan tepat sasaran, diperlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi. Menurut Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri (2003, hal. 7) dalam penyusunan anggaran haruslah memperhatikan beberapa syarat penyusunan anggaran, yakni:

- 1) Realistis
- 2) Fleksibel
- 3) Kontinyu

Berikut penjelasan dari syarat pembuatan anggaran :

- 1) **Realistis**, Suatu anggaran haruslah memperhatikan kemampuan yang ada baik secara financial maupun sumberdaya yang mendukung. Dengan penyusunan yang realistis, maka biaya yang dikeluarkan akan efisien serta penerimaan laba akan berjalan secara efektif.
- 2) **Fleksibel**, suatu anggaran dapat menyesuaikan dengan keadaan yang sewaktu-waktu berubah. Fleksibilitas suatu anggaran akan mudah membantu apabila terjadi suatu hal yang diluar dugaan, sehingga biaya yang dikeluarkan tidak akan banyak terbuang.
- 3) **Kontinyu**, suatu anggaran haruslah selalu mendapat perhatian terus menerus. Keberlanjutan suatu anggaran akan mudah memprediksi yang akan terjadi pada periode anggaran selanjutnya, sehingga akan mempermudah memprediksi biaya dan laba dimasa mendatang.

Menurut Sasongko dan Parulian (2010, hal. 86) “Beban operasional adalah beban-beban yang dikeluarkan untuk kegiatan-kegiatan selain kegiatan

produksi”. Kegiatan-kegiatan yang menjadi sumber pengeluaran beban operasional umumnya terbagi dalam dua kelompok kegiatan, yaitu kegiatan penjualan dan administrasi. Sedangkan anggaran operasional itu sendiri menurut Rudianto (2009, hal. 7) adalah “rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu”.

Anggaran beban operasional memperlihatkan perkiraan beban operasional yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu periode anggaran. Anggaran beban operasional menurut Rudianto (2009, hal. 116) adalah “semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi”.

Beban operasional merupakan beban yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan di dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan.

b. Sifat Beban Operasional

Untuk keperluan perencanaan dan pengendalian beban penjualan dan administrasi, menurut Sasongko dan Parulian (2010, hal. 86) mengelompokan sifat beban operasional menjadi :

- 1) Beban operasional bersifat tetap jika nilainya tetap sama, berapapun tingkat penjualan yang diperoleh oleh perusahaan

dalam satu periode dalam relevant range tertentu. Relevant range untuk beban operasional adalah tingkat penjualan perusahaan.

- 2) Beban operasional bersifat variabel jika nilai keseluruhannya berubah-ubah seiring dengan perubahan pada tingkat penjualan perusahaan.
- 3) Beban perasional bersifat semivariabel jika beban tersebut memiliki komponen biaya tetap dan biaya variabel sekaligus.

c. Jenis Beban Operasional

Menurut Rudianto (2009, hal. 116-117) menyatakan bahwa beban operasional secara umum dibagi kedalam dua kelompok besar, yaitu :

- 1) Beban pemasaran
- 2) Beban administrasi dan umum

Berikut penjelasa dari beban operasional secara umum:

1) Beban Pemasaran

Beban pemasaran adalah beban-beban yang dibutuhkan untuk mendistribusikan barang dari perusahaan sampai ke tangan konsumen. Beban ini mencakup beban promosi, beban iklan, gaji wiraniaga, komisi wiraniaga, beban angkut penjualan, dan sebagainya.

2) Beban Administrasi dan Umum

Selain aktivitas pemasaran, perusahaan memiliki aktivitas keorganisasian. Aktivitas keorganisasian merupakan kegiatan administrasi dan manajerial yang mengarahkan dan mendukung aktivitas lain di dalam perusahaan. Beban administrasi dan umum adalah beban-beban yang terkait dengan operasi kantor dan umum. Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas umum perusahaan di luar aktivitas produksi dan pemasaran. Beban administrasi adalah pengeluaran yang dapat dibebankan untuk keperluan manajerial, administrasi dan kebijakan umum bisnis, yang

berbeda dengan beban penjualan atau pembelian barang. Karena itu, lingkungan kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup :

- a) Gaji staf administrasi.
- b) Gaji manajer dan direktur.
- c) Beban sewa (kantor, kendaraan, dan lain-lain).
- d) Beban urusan hukum.
- e) Beban korespondensi.
- f) Beban telepon kantor administrasi.
- g) Beban bunga kredit.

d. Manfaat Anggaran Beban Operasional

Menurut Hansen dan Mowen (2009, hal. 424) adanya anggaran beban operasional dapat menimbulkan beberapa dampak positif, seperti :

- 1) Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan
- 2) Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk dapat memperbaiki pengambilan keputusan.
- 3) Menyediakan standart evaluasi kerja.
- 4) Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

Berikut penjelasan mengenai dampak positif adanya anggaran beban operasional :

- 1) Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan

Anggaran beban operasional memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan.

- 2) Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan. Anggaran memperbaiki pengambilan keputusan.

- 3) Menyediakan standart evaluasi kerja. Anggaran memberikan standart yang dapat mengendalikan penggunaan berbagai sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Sebagai bagian yang penting dalam system keanggaran, pengendalian dicapai dengan membandingkan hasil actual dengan hasil yang dianggarkan secara periodic.
- 4) Memperbaiki komunikasi dan koordinasi. Anggaran juga membantu komunikasi dan koordinasi. Secara formal, anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi pada setiap karyawan. Jadi, semua karyawan dapat menyadari perannya dalam mencapai tujuan bersama.

2. Perencanaan

a. Pengertian Perencanaan

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Perencanaan menurut Siregar, dkk (2013, hal. 113) perencanaan adalah “ proses mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Menurut Garrison, dkk (2013, hal. 20) perencanaan adalah “ proses menetapkan serangkaian tujuan dan menentukan langkah-langkah pencapaiannya”. Sedangkan menurut Dunia dan Abdullah (2012, hal. 4) perencanaan adalah :

“merupakan suatu usaha untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasional yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut, termasuk pula proses penentuan strategi yang disusun untuk jangka panjang dan jangka pendek”.

Tujuan utama perencanaan adalah untuk memberikan proses umpan maju (feedforward) agar dapat memberikan arahan kepada setiap manajer dalam mengambil keputusan operasional sehari-hari. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Menurut Rudianto (2013, hal. 3) perencanaan yang baik memiliki beberapa kriteria, antara lain :

- 1) Specific
- 2) Measurable
- 3) Achievable
- 4) Realistic
- 5) Time

Dibawah ini merupakan penjelasan dari kriteria dalam melakukan perencanaan :

- 1) Specific, yang berarti perencanaan harus jelas maksud maupun ruang lingkungannya. Tidak terlalu melebar dan tidak terlalu idealis.
- 2) Measurable, yang berarti program kerja atau rencana harus dapat diukur tingkat keberhasilannya.
- 3) Achievable, yang berarti dapat dicapai sehingga bukan merupakan angan-angan.
- 4) Realistic, yang berarti sesuai dengan kemampuan dan sumber daya yang ada. Tidak terlalu mudah dan tidak terlalu sulit, tetapi tetap ada tantangan.
- 5) Time, yang berarti ada batas waktu yang jelas, seperti mingguan, bulanan, triwulan, semester, atau tahunan sehingga mudah dinilai dan dievaluasi.

b. Jenis Perencanaan

Menurut M. Narafin (2000, hal.3) mengemukakan bahwa jenis perencanaan yaitu :

- 1) Tujuan
- 2) Kebijakan dan peraturan
- 3) Metode dan standar
- 4) Strategi
- 5) Program
- 6) Prosedur
- 7) Anggaran

Berikut adalah penjelasan dari jenis-jenis perencanaan :

1) Tujuan

Sebelum menetapkan tujuan, terlebih dahulu Direktur Utama menilai variabel-variabel relevan, kekuatan dan kelemahan. Tujuan perusahaan dalam memperoleh laba merupakan tingkat pengambilan keputusan yang terpenting dalam proses perencanaan.

2) Kebijakan dan peraturan

Kebijakan adalah petunjuk menyeluruh secara verbal, tertulis atau yang di implikasi yang menetapkan batas-batas umum serta arah tindakan yang akan dilaksanakan. Kebijakan merupakan bimbingan berfikir bagi para bawahan dalam upaya mencapai tujuan. Sedangkan peraturan adalah suatu petunjuk, perintah, larangan, penghargaan, sanksi, dan kewajiban dalam pelaksanaan pekerjaan.

3) Metode dan Standar

Metode adalah suatu cara yang ditetapkan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu. Standar merupakan suatu kesatuan pengukuran yang ditetapkan sebagai suatu patokan dalam pelaksanaan pekerjaan

4) Strategi

Strategi merupakan cara mencapai tujuan yang harus diikuti oleh setiap bagian dalam perusahaan.

5) Program

Program menggariskan tindakan-tindakan yang akan dilakukan, oleh pihak mana, bilamana dan di mana. Ditetapkan juga asumsi-asumsi, komitmen-komitmen, dan bidang-bidang yang akan dipengaruhi. Sebuah program dapat meliputi tujuan, kebijaksanaan, prosedur, metode, standar, dan anggaran, tetapi tidak semua kategori rencana tersebut perlu termasuk di dalamnya.

Program adalah suatu kegiatan yang berfungsi untuk membahas dan menentukan kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Program disusun terlebih dahulu sebelum anggaran disusun.

6) Prosedur

Prosedur merupakan suatu urutan-urutan seri tugas yang saling berhubungan yang diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja yang seragam. Suatu prosedur biasanya terdiri dari: bagan alur (*flowchart*), formulir, uraian tugas.

7) Anggaran (*budget*)

Anggaran adalah suatu rencana periodik yang disusun berdasarkan program-program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara

kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

c. Fungsi Perencanaan Anggaran

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, target, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi selama suatu periode waktu tertentu. Tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah, sasaran dan target yang harus dicapai selama suatu kurun waktu tertentu.

Menurut Rudianto (2009, hal.5) secara umum seluruh fungsi di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan kedalam empat fungsi pokok :

- 1) Perencanaan (Planning)
- 2) Pengorganisasian (Organizing)
- 3) Menggerakkan (Actuating)
- 4) Pengendalian (Controlling)

Berikut penjelasan dari empat fungsi pokok organisasi :

1) Perencanaan (Planning)

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 dimasa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2) Pengorganisasian (Organizing)

Setelah segala sesuatu yang ingin dicapai dan dihasilkan perusahaan dimasa 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 mesinyang dibutuhkan untuk mengelolah bahan tersebut, bangunan yang digunakan untuk mengelolah prosduk tersebut, mencari tenaga kerja beserta dengan kualitas yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan prosuk yang direncanakan dan sebagainya.

3) Menggerakkan (Actuating)

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

4) Pengendalian (Controlling)

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 telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

Dalam fungsi perencanaan anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu :

- 1) Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
- 2) Menciptakan suasana organisasi yang mengarah pada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- 3) Memaksa seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- 4) Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- 5) Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

Perencanaan dapat membantu pihak manajemen untuk menghindari kerugian dengan membuat kebijakan dan prosedur yang memungkinkan adanya koordinasi yang baik antara berbagai bagian yang dilaksanakan oleh perusahaan. Tanpa ada perencanaan, maka para pelaksana di dalam struktur organisasi perusahaan itu, sering melaksanakan kebijaksanaan mereka sendiri yang dapat mengakibatkan kebingungan-kebingungan atau ketidak sesuaian tindakan, akan tetapi juga dapat menimbulkan pemborosan-pemborosan.

Maka dari itu dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya usaha atau beban operasional mempunyai peranan sebagai alat perencanaan yang digunakan sebagai alat untuk merencanakan besarnya biaya operasional untuk tahun berikutnya karena anggaran biaya operasional untuk satu anggaran

disusun berdasarkan tahun sebelumnya dan anggaran ini dibuat untuk jangka waktu satu tahun.

3. Pengendalian

a. Pengertian Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan yang bertujuan agar strategis, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya semua kegiatan harus diusahakan sekecil mungkin adanya penyimpangan. Pengendalian harus dilakukan sepanjang proses bisnis agar setiap penyimpangan yang terjadi dapat diatasi.

Pengendalian menurut Dunia dan Abdullah (2012, hal. 5) adalah “merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan dengan melakukan perbandingan secara terus-menerus antara pelaksanaan dengan rencana”. Menurut Siregar, dkk (2013, hal. 6) pengendalian adalah :

“usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif, pengendalian dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu untuk menghilangkan berbagai penyimpangan”.

Sedangkan menurut Garrison (2013, hal. 20) pengendalian adalah “ proses mengumpulkan umpan balik untuk memastikan bahwa rencana telah dijalankan atau dimodifikasi dengan tepat sesuai dengan perubahan situasi dan kondisi”.

Berdasarkan uraian diatas dapat di tarik kesimpulan bahwa pengendalian merupakan pemantauan, pemeriksaan dan evaluasi yang dilakukan oleh atasan atau pimpinan dalam organisasi terhadap komponen

organisasi dan sumber-sumber yang ada untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, secara terus menerus dan berkesinambungan agar semua dapat berfungsi secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

Pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang dilaksanakan untuk dapat mengetahui apakah kegiatan telah dapat berjalan sesuai dengan rencana sebelumnya, apakah di dalam pelaksanaan terjadi hambatan, kerugian, penyalahgunaan kekuasaan dan wewenang. Penyimpangan dan pemborosan dengan adanya system pengendalian yang dibuat di dalam suatu program perusahaan dapat membantu untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan perusahaan.

Setiap kegiatan di dalam perusahaan harus selalu diawasi jika manajemen ingin tetap berada pada batas-batas ketentuan yang telah digariskan. Hasil nyata dari setiap kegiatan dibandingkan dengan rencana, dan bila terdapat perbedaan besar, dapat diambil tindakan perbaikan. Proses pengendalian dalam dunia usaha selalu memasukan manusia sebagai pengambil keputusan, informasi sebagai dasar diambilnya tindakan pengendalian mencakup sebagian besar informasi keuangan, dan kegiatan pengendalian dilakukan secara periodik dan tidak terus-menerus.

Pengendalian merupakan fungsi terakhir yang harus dijalankan dalam manajemen. Dengan pengendalian dapat diketahui hasil yang telah dicapai oleh sebuah perusahaan. Cara yang dilakukan adalah dengan membandingkan segala sesuatu yang dijalankan dengan rencana, serta melakukan perbaikan bilamana terjadi penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan.

Seperti yang dikemukakan oleh Siregar dkk (2013, hal.6) bahwa pengendalian adalah :

“usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pengendalian dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu untuk menghilangkan berbagai penyimpangan”.

Maka kesimpulannya adalah bahwa pengendalian merupakan salah satu fungsi manajemen yang sangat penting. Karena pengendalian menjadi salah satu faktor berhasilnya suatu program dari suatu perencanaan dan dapat dilihat para ahli manajemen dalam memberikan pendapatnya tentang fungsi manajemen serta menempatkan unsur pengendalian sebagai fungsi yang penting.

Berikut ini beberapa contoh utama yang memerlukan pengendalian secara baik menurut Hery (2014, hal.13) yaitu :

- 1) Pengupahan dan penggajian
- 2) Pemesanan dan pembelian barang
- 3) Pengiriman dan penjualan barang
- 4) Penerimaan dan pembayaran kas
- 5) Penyimpanan barang dagangan di gudang
- 6) Penanganan atas aset tetap

Berikut ini penjelasan dari contoh utama yang memerlukan pengendalian secara baik :

- 1) Pengupahan dan penggajian

Pengendalian ini dijalankan dengan tujuan untuk memastikan bahwa uang kas perusahaan dikeluarkan memang untuk membayar karyawan yang sah, yang sesuai tarif upah/gaji yang berlaku dan jumlah jam kerja actual

karyawan. Pengendalian ini juga dibutuhkan untuk menghindari terjadinya karyawan fiktif.

2) Pemesanan dan pembelian barang

Pengendalian ini dijalankan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pemesanan dan pembelian barang memang telah dilakukan sesuai prosedur. Pengendalian disini dibutuhkan untuk menghindari terjadinya penggelapan/penyelewengan oleh oknum karyawan tertentu atas besarnya potongan pembelian yang diperoleh dari supplier.

3) Pengiriman dan penjualan barang dagang

Pengendalian ini dijalankan dengan tujuan untuk memastikan bahwa pengiriman dan penjualan barang dagangan memang telah dilakukan sesuai prosedur. Pengendalian disini juga dibutuhkan untuk menghindari terjadinya penjualan fiktif.

4) Penerimaan dan pembayaran kas

Pengendalian ini dijalankan dengan tujuan untuk memastikan bahwa kas telah diterima dengan baik/semestinya oleh perusahaan, serta memastikan bahwa pengeluaran kas hanya dilakukan untuk membayar beban perusahaan yang telah diotorisasi oleh pejabat yang berwenang, serta untuk menghindari terjadinya pembayaran berganda.

5) Penyimpangan barang dagangan di gudang

Pengendalian ini dijalankan dengan tujuan untuk memastikan bahwa barang dagangan telah aman tersimpan di gudang.

6) Penanganan atas asset tetap

Pengendalian ini dijalankan dengan tujuan untuk memastikan bahwa asset tetap yang dimiliki perusahaan telah digunakan sebagaimana mestinya dan hanya untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan sehari-hari.

Oleh karena itu, anggaran beban operasional sebagai alat pengendalian dapat bermanfaat untuk menilai realisasi dengan program anggaran yang telah ditetapkan dan diupayakan selalu sejalan dengan yang tertuang di dalam anggaran.

b. Jenis Pengendalian

Menurut Welsch, Hilton, Gordon (2000, hal. 14) pengendalian terbagi menjadi beberapa jenis yaitu :

- 1) Pengendalian awal
- 2) Pengendalian berjalan
- 3) Pengendalian umpan balik

Dibawah ini merupakan penjelsan dari jenis pengendalian :

1) Pengendalian awal

Dipergunakan sebelum kegiatan atau tindakan dilaksanakan untuk menjamin bahwa sumber daya manusia dan bahan baku telah disiapkan dan perusahaan telah siap untuk melaksanakan kegiatan.

- #### 2) Pengendalian berjalan (biasanya dalam bentuk laporan kinerja berkala)
- pemantauannya (dengan menggunakan observasi personal dan laporan-laporan) terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan.

3) Pengendalian umpan balik

Tindakan pasca operasi (*ex-post-action*) memfokuskan pada hasil periode sebelumnya untuk mengendalikan aktivitas dimasa yang akan datang.

c. Fungsi Pengendalian Anggaran

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilaian apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai standar/tolok ukur manajemen. Sebagai standar anggaran digunakan untuk menilai 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.

Menurut Rudianto (2013, hal. 67) dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan yang lainnya, yaitu :

- 1) Berperan sebagai tolok ukur atau standar bagi kegiatan organisasi
- 2) Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau aspek organisasi.
- 3) Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

Karena itu sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran memiliki fungsi dan manfaat yang saling terkait serta terintegrasi satu dengan lainnya. Satu manfaat dengan manfaat lainnya saling melengkapi.

d. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian

Menurut Hansen (2009, hal. 422-423) mengatakan bahwa “perencanaan dan pengendalian benar-benar saling berhubungan. Perencanaan adalah pandangan ke depan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu”. Pengendalian adalah melihat kebelakang, menentukan apakah yang sebenarnya telah terjadi, dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Kemudian, perbandingan ini dapat digunakan untuk menyesuaikan anggaran beban operasional, yaitu melihat kemasa depan sekali lagi.

Menurut Rudianto (2009, hal. 4), anggaran mempunyai fungsi yaitu :

- 1) Alat perencanaan
- 2) Alat pengendalian

Berikut uraian dari fungsi anggaran :

- 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. Untuk fungsi perencanaan, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait, 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 bagi seluruh anggota organisasi.
- 2) Alat pengendalian : Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (controlling), anggaran berguna sebagai alat penilai aktivitas setiap bagian organisasi sesuai dengan rencana atau tidak. Anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen. Sebagai standar, anggaran digunakan untuk menilai aktivitas yang dilaksanakan setiap bagian manajemen telah sesuai standar 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. Untuk fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait, yaitu :
- a) Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi keputusan organisasi.
 - b) Menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap aspek organisasi.
 - c) Mendorong pihak manajemen secara dini menelaah masalah yang dihadapi.

Sebagai alat perencanaan dan pengendalian, anggaran memiliki fungsi dan manfaat yang saling terkait serta terintegrasi satu dengan lainnya. Satu manfaat dengan manfaat lainnya saling melengkapi.

e. Pentingnya Anggaran Beban Operasional Untuk Perencanaan dan Pengendalian.

Perusahaan sebagai lembaga ekonomi akan berupaya mendapat keuntungan atau laba disamping beberapa tujuan lain, oleh karena itu untuk pencapaian maksud tersebut manajemen menetapkan sasaran dan tujuan kemudian membuat rencana kegiatan pengendalian, dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Nordiawan (2010, hal. 70) mengemukakan pentingnya anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian yaitu :

“sebagai alat perencanaan, dengan anggaran, organisasi mengetahui apa yang harus dilakukan dan kearah mana kebijakan yang dibuat. Sebagai alat pengendalian, anggaran organisasi dapat menghindari pengeluaran yang terlalu besar (*overspending*) atau adanya penggunaan dana yang tidak semestinya (*misspending*)”.

Anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian sangat diperlukan untuk menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan dalam periode yang telah direncanakan. Anggaran yang berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengendalian, merupakan indikator keberhasilan sistem perencanaan dan pengendalian manajemen di dalam perusahaan. Dengan melakukan perencanaan dan pengendalian

terhadap anggaran, dapat dilihat tingkat keberhasilan pencapaian target-target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Perencanaan anggaran biaya operasional harus sesuai dengan sumber dana dan investasi dana, serta perlu diketahui secara jelas sumber dana perusahaan seperti diperoleh dari mana dan jumlah investasi dana yang disanggupi perusahaan, dimana hal ini memerlukan pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengendalian.

Manajemen yang baik memerlukan pengendalian yang efektif. Pengendalian diperlukan untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Pengendalian yang baik memerlukan perencanaan, perencanaan yang baik memerlukan pengendalian. Seringkali penyimpangan dari suatu rencana memerlukan penyelidikan khusus untuk melihat sebab-sebab penyimpangan tersebut. Dan sistem keamanan yaitu pengendalian, dimana pengendalian ini merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan terbawah tapi tidak berarti fungsi ini kalah penting dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi pengendalian ini sangat berhubungan erat dengan fungsi perencanaan, karena pengendalian yang baik tidak dapat dilakukan tanpa adanya rencana dan petunjuk yang dibuat sebelumnya yaitu anggaran.

Suatu pengendalian biaya melalui anggaran merupakan salah satu faktor selain perencanaan pendapatan perusahaan yang dapat mempengaruhi pencapaian laba perusahaan yang diperlukan agar perusahaan dapat tetap bertahan dan berkembang. Untuk itu anggaran biaya operasi harus disusun dengan seksama dan akurat dengan memperhatikan berbagai faktor yang ada

dan dilaksanakan oleh semua tingkat yang ada secara lebih terpadu dan bertanggung jawab. Anggaran biaya operasi berguna sebagai alat bantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian. Anggaran biaya operasi merupakan salah satu perencanaan untuk mencapai tujuan atau sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Anggaran sebagai pengendalian berguna untuk menghindari pemborosan biaya atau dengan kata lain efisiensi biaya.

Pengendalian biaya operasi dapat dikatakan efektif, salah satu alat untuk mengukur efektif tidaknya pengendalian biaya operasi dengan menggunakan anggaran biaya operasi. Selain itu perlu didukung oleh peran serta manajer setiap pusat pertanggungjawaban biaya. Dari pernyataan diatas dapat terlihat jelas bahwa suatu anggaran beban operasional tidak dapat dipisahkan dari perencanaan dan pengendalian.

f. Laporan Realisasi Anggaran Beban Operasional

Menurut Bastian (2007, hal. 387) pengertian laporan realisasi anggaran adalah “laporan yang menggambarkan selisih antara jumlah yang dianggarkan di awal periode dengan jumlah yang telah direalisasikan di akhir periode”.

Realisasi merupakan suatu proses yang harus diwujudkan untuk menjadi kenyataan dan dalam proses tersebut diperlukan adanya tindakan dan pelaksanaan yang nyata agar realisasi tersebut dapat sesuai dengan harapan yang diinginkan. Realisasi anggaran digunakan untuk memberikan informasi. Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian.

Secara sederhana laporan realisasi anggaran merupakan salah satu komponen laporan keuangan yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran. Dari informasi tersebut dapat dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Perbandingan tersebut menunjukkan tingkat pencapaian target-target yang telah direncanakan. Setelah membuat rencana berdasarkan anggaran, maka semua penyimpangan beban dari perencanaan yang kiranya penting bagi manajemen harus dicatat dan dicantumkan dalam laporan realisasi. Laporan ini harus disusun sehingga dengan sekaligus manajemen dapat merangkap persoalannya dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreksi yang harus diambil. Oleh karena itu, laporan harus memperlihatkan dengan jelas apa yang menjadi sebab dari penyimpangan dan siapa yang bertanggungjawab atas penyimpangan tersebut dan juga siapa yang harus melakukan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. (Nahar Maganda Saragih, 2016)

B. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu yang menjadi referensi dalam penulisan skripsi dengan judul “analisis anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan” adalah sebagai berikut :

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil penelitian
1.	Titien Anggereini (2009)	Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Manajemen Pada PT Putra Bangga Kirana	Anggaran Biaya Operasional, Perencanaan, Pengendalian Manajemen	Dari hasil penelitian yang dilakukan diketahui bahwa anggaran biaya operasional pada perusahaan belum berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Terjadi penyimpangan yang cukup besar antara biaya operasional dengan realisasi.
2.	Giovanno Aristo (2008)	Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Untuk Mencapai Efektivitas Biaya Perusahaan pada PT Rentang Buana Niaga Makmur	Anggaran Biaya Operasional, Alat Perencanaan dan Pengendalian , Efektivitas Biaya	Kesimpulan yang ditarik penulis adalah PT Rentang Buana Niaga Makmur adalah anggaran biaya operasional ini sangat berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan. Tetapi masih terdapat kesalahan dan kekurangan yang harus diperbaiki.
3.	Rizki Rahmadani Putri (2016)	Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Beban Operasional Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Belmera Medan	Anggaran, Beban Operasional, Pengendalian	Hasil penelitian yaitu anggaran beban operasional Pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk. Cabang Belmera Medan belum berperan sebagai alat pengendalian beban operasional suatu kegiatan agar seminimal mungkin tidak menyimpang dari anggaran yang telah dibuat.

C. Kerangka Berfikir

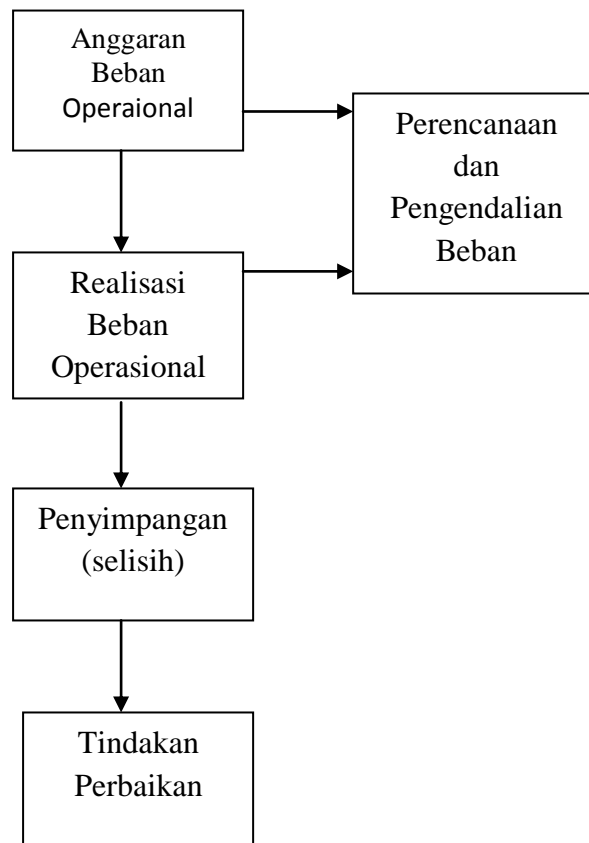
Anggaran beban operasional adalah rencana beban yang dikeluarkan selama proses kegiatan operasi perusahaan berlangsung dalam arti bahwa beban ini secara rutin harus dikeluarkan selama satu periode akuntansi dengan pencapaian tertentu sebagai sasaran. Anggaran beban operasional diperlukan untuk menekan dan menghindari pemborosan beban operasi serta mendorong dipatuhinya kebijakan perusahaan terutama dalam hubungannya dengan beban operasional.

Anggaran mempunyai peranan yang sangat penting guna mengantisipasi keadaan dimasa yang akan datang. Anggaran memiliki potensi untuk membantu organisasi dan para anggotanya mencapai tujuan. Bagaimana manfaat anggaran tergantung dalam praktik, tergantung kepada bagaimana efektifitasnya anggaran itu dipahami dan dilaksanakan. Anggaran perusahaan merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mungkin disusun, meskipun tidak semua rencana dapat disebut sebagai anggaran. Selain itu pengendalian yang memadai terhadap efektifitas anggaran beban operasional akan berpengaruh pada pencapaian sasaran atau tujuan yang ingin dicapai, terutama yang berkaitan dengan operasi perusahaan. Pengendalian yang memadai dapat dilihat jika tercapainya tujuan dari pengendalian dan proses dari pengendalian tersebut berjalan dengan baik.

Oleh karena itu untuk mencapai maksud tersebut manajemen menetapkan tujuan dan sasaran kemudian membuat rencana kegiatan pengendalian, dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi dari rencana

kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Anggaran beban operasional merencanakan tentang pengeluaran kegiatan operasional perusahaan yang dibebankan pada periode yang akan datang. Meskipun demikian tidak menutup kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana yang telah dianggarkan untuk itu perlu diadakan perencanaan dan pengendalian terhadap pengendalian sehingga apabila terjadi penyimpangan bisa ditindak lanjuti oleh manajemen untuk memberi solusi yang tepat.



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif. Pendekatan deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara tepat tentang suatu keadaan atau gejala tertentu untuk menentukan adanya hubungan antara satu gejala yang lain. Menurut Azwar dan Irfan (2013, hal.148) “analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran (deskripsi) tentang suatu data”.

B. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan suatu petunjuk yang digunakan untuk meneliti variabel-variabel dengan konsep yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dan mempermudah pemahaman dalam penelitian ini.

Definisi operasioal dalam penelitia ini adalah :

1. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan

Merupakan prediksi tentang apa yang akan dikerjakan perusahaan pada periode tertentu dimasa yang akan datang dimana prediksi itu mengenai suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek, suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung jawab, suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesinambungan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu perusahaan dan rencana kerja organisasi

dimasa yang akan datang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis yang ada.

2. Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Pengendalian

Merupakan suatu program perusahaan yang dapat membantu untuk mencegah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan perusahaan dan aspek yang mempengaruhi untuk mencapai anggaran yang dibuat perusahaan sehingga meminimalkan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan baik dalam keuangan maupun non keuangan. Dan alat untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang sering kali terjadi di dalam sebuah perusahaan yang dapat menggagalkan rencana anggaran yang telah dibuat dengan adanya pengendalian dapat difungsikan untuk membantu proses pencapaian anggaran hingga akhir dimana jika anggaran berhasil tidak akan terlepas dari sistem pengendaliannya dan sistem pengendalian yang telah berhasil mengendalikan anggaran dapat dijadikan untuk menetapkan suatu norma.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan yang beralamat di jalan Letjend Suprpto No. 2 Medan.

2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan mulai dari bulan Desember 2016 sampai dengan Maret 2017 adapun kegiatan penelitian dapat dilihat pada tabel jadwal penelitian berikut di bawah ini :

Tabel III.1
Tabel Kegiatan Penelitian

Keterangan	Bulan / Minggu																							
	Nov' 2016				Des' 2016				Jan' 2017				Feb' 2017				Mar' 2017				Apr' 2017			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Prariset				■																				
Pengajuan judul					■																			
Penulisan Proposal						■	■	■																
bimbingan									■	■	■	■												
Seminar Proposal											■													
Pengolahan data												■	■	■	■	■								
Bimbingan skripsi																				■	■	■	■	
Sidang meja hijau																								■

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yang berupa penjelasan atau pernyataan tentang laporan realisasi anggaran laba rugi PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

2. Sumber data

Sumber data yang digunakan adalah data sekunder. Data sekunder adalah merupakan penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang disusun dalam arsip (dokumen) yang dipublikasikan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara studi dokumen yaitu dengan mempelajari dan memahami dokumen yang terkait

dengan masalah dan data penelitian seperti laporan laba rugi, laporan anggaran, dan realisasi perusahaan.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data menggunakan metode analisa deskriptif, yaitu metode yang dilakukan dengan analisis pengumpulan, penjelasan, pengklasifikasian, dan pemahaman mengenai data anggaran beban operasional sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti. Adapun tahapan analisis yang dilakukan sebagai berikut :

1. Mengambil data mengenai laporan keuangan anggaran beban operasi dan data yang berhubungan dengan anggaran beban operasional yang diperoleh dari pihak perusahaan bagian keuangan dan menyusunnya serta mengolahnya menjadi tabulasi data.
2. Membandingkan antara anggaran dan realisasi kemudian selisih atau penyimpangan beban operasional yang tidak menguntungkan maka perlu dianalisis untuk mengetahui penyebab selisih dan melakukan tindakan koreksi.
3. Menganalisis data anggaran beban operasional dan realisasi beban operasional.
4. Menarik kesimpulan dan hasil pembahasan rumusan masalah.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

a. Anggaran Beban Operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV

Medan

Anggaran memegang peran yang sangat penting dalam perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan metode untuk menerjemahkan tujuan dan strategi organisasi ke dalam bentuk operasional. Menurut Badric Siregar (2013, hal. 114) “anggaran operasional (operating budget) terdiri dari anggaran aktivitas-aktivitas yang dilakukan perusahaan dalam rangka memperoleh keuntungan, misalnya penjualan dll”. Untuk segala beban operasional PT Perkebunan Nusantara IV Medan menuangkan anggarannya dalam sebuah perencanaan yang dibentuk dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Serta pengendalian dari anggaran beban operasional tersebut dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran dan difungsikan untuk pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Adapun jenis beban operasional yang dicantumkan dalam RKAP yaitu beban administrasi dan beban penjualan. Namun dalam realitanya perusahaan belum mampu mencapai keuntungan yang maksimal karena sering terjadi penyimpangan anggaran.

b. Realisasi Beban Operasional Pada PT Perkebunan Nusantara IV

Medan

Dalam sebuah perusahaan yang dalam menyusun suatu rencana anggaran sangat tidak mungkin antara anggaran dan realisasi terjadi kesamaan sehingga tidak jarang akan terjadi selisih. Selain dengan membuat laporan realisasi anggaran, atasan perusahaan memerlukan analisis mengenai selisih untuk melakukan pengawasan / pengendalian anggaran. Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan membuat susunan rangkaian realisasi pada beban operasionalnya dengan tahap setelah melakukan rencana sesuai dengan anggaran maka semua penyimpangan beban dari rencana yang penting bagi manajemen harus dicatat dan dicantumkan dalam laporan realisasinya.

Laporan ini harus disusun sehingga dengan sekaligus manajemen merangkap persoalan dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreaksi yang harus diambil. Maka dari itu, sebuah laporan realisasi dari beban operasional harus memperlihatkan dengan jelas apa-apa saja yang menjadi penyebab dari penyimpangan yang terjadi.

2. Analisis Data

Berdasarkan data yang diperoleh, maka ditemukan penyimpangan beban yang cukup besar antara anggaran dan realisasi beban operasional dari tahun 2009 sampai dengan tahun 2015 pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Tabel IV.1
Trend Anggaran Beban Operasioal
PT Perkebunan Nusantara IV Medan
Periode 2009-2015

Tahun	Anggaran Biaya	Realisasi Biaya	Selisih	Keterangan
2009	957.649.016.000	1.002.060.994.024	44.411.978.024	Unfavorable
2010	984.139.788.000	929.142.398.982	(54.997.389.018)	Favorable
2011	1.045.069.664.000	991.075.532.982	(53.994.131.018)	Favorable
2012	1.264.329.014.000	1.230.130.577.004	(34.198.436.996)	Favorable
2013	1.106.813.595.000	1.153.663.420.494	46.849.825.494	Unfavorable
2014	1.292.741.809.000	1.260.030.457.317	(32.711.351.683)	Favorable
2015	1.419.822.818.000	1.055.420.782.309	(364.402.035.691)	Favorable

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Berdasarkan data tabel diatas dapat terlihat adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi biaya operasional yang cukup besar, berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh kepala bagian keuangan PT Perkebunan Nusantara IV Medan yang tidak memberikan standart batas toleransi sesuai yang ditetapkan oleh perusahaan. Penyimpangan antara anggaran dengan realisasi biaya operasional ini terjadi pada tahun 2009 dan tahun 2013. Pada tahun 2009 biaya operasional yang dianggarkan sebesar Rp. 957.649.016.000 sedangkan realisasinya Rp.1.002.060.994.024, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar Rp. (44.411.978.024) atau 4,67 %. pada tahun 2013 biaya operasional yang dianggarkan sebesar Rp. 1.106.813.595.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp. 1.153.663.420.494, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar Rp. (46.849.825.494) atau 4,23 %.

Rencana yang dilakukan dalam penyusunan anggaran tersebut terlihat bahwa adanya penyimpangan antara anggaran yang disusun dengan realisasi,

dimana realisasi tahun 2009 sebesar Rp. 1.002.060.994.024 lebih besar dibandingkan dengan anggaran tahun 2010 yaitu sebesar Rp. 984.139.788.000 sehingga terjadi perbedaan sebesar Rp. 17.921.206.024 , dan realisasi tahun 2012 sebesar Rp. 1.230.130.577.004 lebih besar dibandingkan dengan anggaran tahun 2013 yaitu sebesar Rp. 1.106.813.595.000, sehingga terjadi perbedaan sebesar Rp. 123.316.982.004. hal ini akan menyebabkan ketidakberhasilan suatu anggaran dalam pencapaian efisiensi dalam memperoleh laba usaha.

Menurut Usry (2013, hal. 45) menyatakan bahwa :

“apabila biaya operasional yang dikeluarkan lebih tinggi dari yang dianggarkan maka adanya pemborosan atau penyimpangan, dan apabila biaya yang dikeluarkan lebih rendah dari yang dianggarkan, ini menunjukkan biaya operasional yang telah dikeluarkan dapat dipergunakan dengan efektif dan efisien”.

Tabel IV.2

Anggaran Beban Operasional PT Perkebunan Nusantara IV Medan
Tahun 2009 s/d 2015

Tahun	Anggaran	Rata-rata
2009	957.649.016.000	8.070.565.704.000 : 7 =1152937957714,286
2010	984.139.788.000	
2011	1.045.069.664.000	
2012	1.264.329.014.000	
2013	1.106.813.595.000	
2014	1.292.741.809.000	
2015	1.419.822.818.000	

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Berdasarkan tabel IV.1 di atas, dapat kita lihat bahwa anggaran beban operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan selama 7 (tujuh) tahun

terakhir yaitu tahun 2009 sampai 2015 mengalami pergerakan dari tahun ketahun dimana :

1. Anggaran beban operasional tertinggi pada tahun 2015 yaitu sebesar 1.419.822.818.000. penyebabnya adalah tingginya beban administrasi yang disebabkan karena tingginya anggaran pada biaya gaji karyawan, biaya pengangkutan, pemakaian alat kantor, biaya RSPO, biaya tambahan dana pensiun, jasa produksi, bantuan kepada badan pengelola sekolah, biaya imbalan kerja, dan biaya GUU I.
2. Anggaran beban operasional terendah terjadi pada tahun 2009 yaitu sebesar 957.649.016.000. penyebabnya adalah karena biaya dalam jumlah yang besar akan dibebankan kepada anggaran tahun selanjutnya.
3. Rata-rata pada anggaran beban operasional menunjukkan persentase anggaran yang cenderung naik karena dari tahun ke tahun anggaran terus meningkat. Hal ini sebanding dengan realisasinya yang juga nilai rata-ratanya cenderung naik. Maka dapat dikatakan anggaran beban operasional naik disebabkan tuntutan dari prediksi pengeluaran yang juga meningkat.

Tabel IV.3

Realisasi Beban Operasional PT Perkebunan Nusantara IV Medan
Tahun 2009 s/d 2015

Tahun	Realisasi	Rata-rata
2009	1.002.060.994.024	6566103380803 : 7 =938014768686,142
2010	929.142.398.982	
2011	991.075.532.982	
2012	1.230.130.577.004	
2013	1.153.663.420.494	
2014	1.260.030.457.317	
2015	1.055.420.782.309	

Sumber : PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Berdasarkan tabel IV.2 di atas, dapat kita lihat bahwa realisasi beban operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan selama 7 (tujuh) tahun terakhir yaitu tahun 2009 sampai 2015 mengalami pergerakan dari tahun ketahun dimana :

1. Realisasi beban operasional tertinggi pada tahun 2014 yaitu sebesar 1.260.030.457.317. hal ini disebabkan karena tingginya biaya yang dikeluarkan dalam beban administrasi yaitu biaya pengangkutan, biaya dewan komisaris, jasa produksi, biaya imbalan kerja.
2. Realisasi beban operasional terendah terjadi pada tahun 2010 yaitu sebesar 929.142.398.982. hal ini disebabkan karena rendahnya tingkat realisasi selisih yang tidak menguntungkan.
3. Rata-rata pada realisasi beban operasional menunjukkan persentase yang cenderung naik. Hal ini disebabkan banyak faktor yang menyebabkan terjadinya pelampauan anggaran dan kelebihan anggaran yang dikarenakan adanya penambahan dana untuk keperluan yang tidak diperhitungkan di dalam RKAP.

B. Pembahasan

Dibawah ini adalah data anggaran dan realisasi beban operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan tahun 2009-2015.

Berdasarkan data yang diperoleh dari perincian biaya PT Perkebunan Nusantara IV Medan dapat diketahui bahwa anggaran dan realisasi beban operasional pada tahun 2009 terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable). Pada tahun 2009 jumlah biaya yang

dianggarkan 957.649.016.000 sedangkan realisasinya sebesar 1.002.060.994.024 sehingga mengalami kenaikan sebesar (Rp 44.411.978.024) atau mencapai 4.63 %, hal ini disebabkan karena :

a) Biaya penjualan yang dianggarkan sebesar Rp. 107.832.360.000 dengan realisasi sebesar Rp. 108.391.812.056. Dari data tersebut dapat terlihat bahwa biaya penjualan meningkat sebesar (Rp. 559.452.056) dengan mencapai (0.51%). Hal ini disebabkan karena meningkatnya beberapa biaya, berikut ini biaya yang realisasinya paling tinggi jika dibandingkan dengan anggarannya :

1) Pengangkutan ke pelabuhan : 4.164.348.220

Yang disebabkan oleh :

- Naiknya tarif pengangkutan
- Harga spare parts meningkat

b) Biaya administrasi yang dianggarkan sebesar Rp.849.816.656.000 dengan realisasi sebesar Rp. 893.669.181.968. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa biaya administrasi meningkat sebesar (Rp. 43.852.525.968) dengan mencapai (5.16%). Hal ini disebabkan karena meningkatnya biaya-biaya administrasi, berikut ini biaya administrasi yang realisasinya paling tinggi jika dibandingkan dengan anggarannya yaitu :

1) Honorarium : 284.871.081

Yang disebabkan oleh :

- Pencapaian tingkat kerja yang signifikan dibandingkan dengan tahun sebelumnya

- Peningkatan penugasan spesifik yang diberikan kepada pegawai perusahaan yang memerlukan tanggungjawab yang melebihi kondisi sebelumnya

2) Biaya perjalanan dinas : 4.138.264.363

Yang disebabkan oleh :

- Tingginya sewa kendaraan dalam kota
- Adanya perjalanan dinas rangkap diwaktu yang sama
- Tarif penginapan yang melebihi anggaran

3) Pemeliharaan bangunan perusahaan : 1.343.234.825

Yang disebabkan oleh :

- Adanya perbaikan korosi yang terjadi pada permukaan beton

4) Biaya imbalan kerja (PSAK 24) : 95.955.363.495

Yang disebabkan oleh :

- Pemberian penghargaan masa kerja
- Adanya imbalan nonmaterial (perawatan kesehatan)

Dari data perincian biaya pada tahun 2010 dapat terlihat bahwa anggaran dan realisasi beban operasional pada tahun 2010 terjadi penyimpangan yang menguntungkan (favorable). Pada tahun 2010 jumlah biaya yang dianggarkan sekitar Rp. 984.139.788.000 sedangkan realisasi sebesar Rp. 929.142.398.982 sehingga mengalami kenaikan keuntungan sebesar (Rp. 54.997.389.018) atau mencapai 5,58%, hal ini disebabkan karena :

- a) Biaya administrasi yang dianggarkan sebesar Rp.876.221.203.000 dengan realisasi sebesar Rp. 809.353.909.673. Dari data tersebut dapat dilihat

bahwa biaya administrasi memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 66.867.293.327) dengan mencapai 7,63%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu :

1) Biaya koordinasi dan lingkungan : 1.347.500.000

Yang disebabkan oleh :

➤ Perusahaan mampu menjaga kelestarian lingkungan yang mengurangi dampak kerusakan lingkungan

2) Pemakaian alat pertanian & inpentaris kecil : 797.301.257

Yang disebabkan oleh :

➤ Alat pertanian yang digunakan dengan baik sehingga tahan lama dan mengurang pembelian alat yang baru.

3) Biaya air : 1.074.180.328

Yang disebabkan oleh :

➤ Kesadaran para karyawan perusahaan untuk menghemat air

4) Biaya lembaga bantuan hukum : 3.238.421.659

Yang disebabkan oleh :

➤ Jarang terjadi kasus hukum dalam perusahaan

5) Iuran tambahan dana pensiun : 79.165.584.442

Yang disebabkan oleh :

➤ Iuran tambahan bulanan baru lebih kecil dari pada iuran tambahan bulanan ditahun sebelumnya

Perincian biaya tahun 2011 memaparkan bahwa anggaran dan realisasi beban operasional pada tahun 2011 terjadi penyimpangan yang

menguntungkan (favorable). Pada tahun 2011 jumlah biaya yang dianggarkan sekitar Rp. 926.045.469.000 sedangkan realisasi sebesar Rp. 880.832.652.404 sehingga mengalami kenaikan keuntungan sebesar Rp. 45.212.816.596 atau mencapai 4,88%, hal ini disebabkan karena :

a) Biaya penjualan yang dianggarkan sebesar Rp. 119.024.195.000 dengan realisasi sebesar Rp. 110.242.880.578. Dari data tersebut dapat terlihat bahwa biaya penjualan memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 8.781.314.422) dengan mencapai 7,37%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, berikut ini beberapa biaya realisasi yang lebih rendah dari anggarannya :

1) Biaya pengangkutan ke pelabuhan : 1.674.954.516

Yang disebabkan oleh :

- Tarif pengangkutan turun
- Harga spare parts menurun

2) Biaya gudang : 891.553.001

Yang disebabkan oleh :

- Persediaan yang rendah yang berdampak pada biaya deplesi yang rendah

b) Biaya administrasi yang dianggarkan sebesar Rp.926.045.469.000 dengan realisasi sebesar Rp. 880.832.652.404. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa biaya administrasi memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 45.212.816.596) dengan mencapai 4,88%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu :

1) Pemeliharaan jalan, jembatan & saluran air : 45.229.000

Yang disebabkan oleh :

➤ Kondisi jalan, jembatan, dan saluran air yang masih bagus

2) Pemeliharaan, pemakaian alat – alat komputer : 677.793.395

Yang disebabkan oleh :

➤ Rutinitas dalam perawatan berkala yang dilakukan perusahaan yang mengurangi biaya pemeliharaan

3) Biaya air : 1.335.117.610

Yang disebabkan oleh :

➤ Kesadaran para pegawai dalam menghemat air

Dari data yang diperoleh dalam perinsian biaya operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dapat terlihat bahwa anggaran dan realisasi beban operasional pada tahun 2012 terjadi penyimpangan yang menguntungkan (favorable). Pada tahun 2012 jumlah biaya yang dianggarkan sekitar Rp. 1.264.329.014.000 sedangkan realisasi sebesar Rp. 1.230.130.577.004 sehingga mengalami kenaikan keuntungan sebesar Rp. 34.198.436.996 atau mencapai 2,70%, hal ini disebabkan karena :

a) Biaya penjualan yang dianggarkan sebesar Rp. 124.651.014.000 dengan realisasi sebesar Rp. 111.901.915.442. Dari data tersebut dapat terlihat bahwa biaya penjualan memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 12.749.098.558) dengan mencapai 10,22%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, biaya :

1) Biaya pengangkutan ke pelabuhan : 5.345.942.945

Yang disebabkan oleh :

- Turunnya tarif pengangkutan
- Harga spare parts menurun

2) Biaya gudang : 910.462.637

Yang disebabkan oleh :

- Biaya deplesi rendah

b) Biaya administrasi yang dianggarkan sebesar Rp.1.139.678.000.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.118.228.661.562. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa biaya administrasi memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 21.449.338.438) dengan mencapai 1,88%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu :

1) Pemeliharaan bangunan rumah : 1.480.501.331

Yang disebabkan oleh :

- Keadaan gedung yang masih kokoh meminimalisir biaya perawatan

2) Pemeliharaan, pemakaian alat – alat komputer : 2.446.224.290

Yang disebabkan oleh :

- Perawatan berkala yang mengurangi biaya perbaikan
- Pemakaian komputer yang sesuai dengan prosedur

3) Tunjangan biaya pendidikan : 7.184.414.410

Yang disebabkan oleh :

- Adanya pegawai yang tidak dapat mengikuti pendidikan karena alasan tertentu

Dari data rincian biaya operasional pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dapat terlihat bahwa anggaran dan realisasi beban operasional pada tahun 2013 terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable). Pada tahun 2013 jumlah biaya yang dianggarkan sebesar Rp. 1.106.813.595.000 sedangkan realisasi biaya sebesar Rp. 1.153.663.420.494 sehingga mengalami kenaikan sebesar (Rp. 46.849.825.494) atau mencapai 4.23%, hal ini disebabkan karena :

a) Biaya administrasi yang dianggarkan sebesar Rp. 989.538.657.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.036.951.274.259. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa biaya administrasi meningkat sebesar (Rp. 47.412.617.259) dengan mencapai (4.23%). Hal ini disebabkan karena meningkatnya biaya-biaya administrasi, yaitu :

1) Honorarium : 713.083.831

Yang disebabkan oleh :

- Peningkatan capaian kerja yang signifikan
- Peningkatan penugasan yang memerlukan tanggungjawab yang melebihi kondisi sebelumnya

2) Iuran tambahan dana pensiun (PHDP 2008) : 13.426.040.614

Yang disebabkan oleh :

- Iuran tambahan bulanan baru lebih kecil dari pada iuran tambahan bulanan ditahun sebelumnya

3) Biaya imbalan kerja (PSAK 24) : 56.613.356.279

Yang disebabkan oleh :

- Penghargaan masa kerja

➤ Imbalan nonmoneter (perawatan kesehatan)

Pada perincian biaya operasional tahun 2014 dapat terlihat bahwa anggaran dan realisasi beban operasional pada tahun 2014 terjadi penyimpangan yang menguntungkan (favorable). Pada tahun 2014 jumlah biaya yang dianggarkan sekitar Rp.1.292.741.809.000 sedangkan realisasi sebesar Rp.1.260.030.457.317 sehingga mengalami kenaikan keuntungan sebesar Rp.32.711.351.683 atau mencapai 2.53 %, hal ini disebabkan karena :

a) Biaya penjualan yang dianggarkan sebesar Rp. 143.961.288.000 dengan realisasi sebesar Rp. 134.649.550.969. Dari data tersebut dapat terlihat bahwa biaya penjualan memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 9.311.737.031) dengan mencapai 6,46%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, biaya :

1) Biaya pengangkutan ke pelabuhan : 8.430.412.713

Yang disebabkan oleh :

- Turunnya tarif pengangkutan
- Harga spare parts menurun

2) Biaya gudang : 924.228.525

Yang disebabkan oleh :

- Rendahnya biaya depleksi

3) Biaya pallet & bendyzer : 805.261.861

Yang disebabkan oleh :

- Harga pallet turun

➤ Pallet yang ada masih layak untuk digunakan

b) Biaya administrasi yang dianggarkan sebesar Rp.1.139.678.000.000 dengan realisasi sebesar Rp. 1.118.228.661.562. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa biaya administrasi memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 21.449.338.438) dengan mencapai 1,88%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu :

1) Pemeliharaan bangunan rumah : 566.433.790

Yang disebabkan oleh :

➤ Kondisi bangunan yang masih bagus meminimalisir biaya pemeliharaan

2) Pemeliharaan, pemakaian alat – alat komputer : 2.120.520.645

Yang disebabkan oleh :

➤ Rutinitas perawatan alat komputer

➤ Penggunaan komputer sesuai prosedur

3) Biaya air : 475.665.078

Yang disebabkan oleh :

➤ Kesadaran dari para pegawai untuk menghemat air

4) Biaya lembaga bantuan hukum : 3.317.506.338

Yang disebabkan oleh :

➤ Jarang terjadi kasus hukum yang menjerat perusahaan

Dari data yang terdapat dalam perincian biaya operasional pada tahun 2015, bahwa anggaran dan realisasi beban operasional pada tahun 2015 terjadi penyimpangan yang menguntungkan (favorable). Pada tahun 2015

jumlah biaya yang dianggarkan sekitar Rp. 1.419.822.818.000 sedangkan realisasi sebesar Rp. 1.419.822.818.000 sehingga mengalami kenaikan keuntungan sebesar Rp. 364.402.035.691 atau mencapai 25,66%, hal ini disebabkan karena :

a) Biaya penjualan yang dianggarkan sebesar Rp. 172.235.027.000 dengan realisasi sebesar Rp. 130.291.518.103. Dari data tersebut dapat terlihat bahwa biaya penjualan memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 41.943.508.897) dengan mencapai 24,35%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, biaya :

1) Biaya pengangkutan ke pelabuhan : 30.187.072.552

Yang disebabkan oleh :

- Tarif pengangkutan menurun
- Harga spare parts menurun

2) Biaya gudang : 293.208.305

Yang disebabkan oleh :

- Biaya deplesi yang menurun

3) Biaya pelabuhan : 3.140.107.279

Yang disebabkan oleh :

- Biaya penimbangan container yang rendah

4) Biaya pallet & bendyzer : 595.196.130

Yang disebabkan oleh :

- Harga pallet turun
- Pallet yang ada masih dapat digunakan

b) Biaya administrasi yang dianggarkan sebesar Rp.1.247.587.791.000 dengan realisasi sebesar Rp. 925.129.264.206. Dari data tersebut dapat dilihat bahwa biaya administrasi memperoleh selisih yang menguntungkan sebesar (Rp. 322.458.526.794) dengan mencapai 25,84%. Hal ini disebabkan karena pengeluaran biaya administrasi dapat dilakukan secara efektif dan efisien, yaitu :

1) Pemeliharaan bangunan rumah : 742.736.000

Yang disebabkan oleh :

➤ Keadaan gedung yang masih bagus

2) Pemeliharaan bangunan perusahaan : 3.012.232.237

Yang disebabkan oleh :

➤ Tidak ada kerusakan yang berarti yang terdapat di bangunan

➤ Bahan pemeliharaan bangunan turun

3) pemakaian alat pertanian & inpentaris kecil : 2.331.030.336

Yang disebabkan oleh :

➤ pemakaian alat sesuai prosedur

➤ kesadaran pegawai dalam pemeliharaan

4) Biaya air : 1.691.056.346

Yang disebabkan oleh :

➤ Kesadaran karyawan menghemat air

5) Biaya pendidikan dan pelatihan karyawan : 6.082.640.166

Yang disebabkan oleh :

➤ Adanya karyawan yang tidak dapat mengikuti pelatihan

- Biaya-biaya pendidikan dan pelatihan lebih rendah dari tahun sebelumnya

Dalam hal analisis penyimpangan, perusahaan menghitung analisis varians beban operasional yang terjadi dalam satu periode anggaran. Realisasi anggaran akan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk satu periode anggaran. Hasil perbandingan tersebut akan menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk melanjutkan dan untuk mengoreksi tindakan yang akan dilakukan .

1. Pelaksanaan Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Dilihat dari hasil analisis anggaran beban operasional PT Perkebunan Nusantara IV Medan berupaya untuk mengikuti anggaran yang dibuat meski terdapat kekurangan dan kelebihan anggaran hal itu didasarkan pada banyak faktor seperti beban yang biaya nya harus dikeluarkan walau tidak dapat di RKAP seperti biaya indoham, dan sebagainya yang menyebabkan perusahaan kekurangan anggaran atau seperti berhasilnya rencana-rencana dan strategi yang bisa mengefisiensikan biaya sehingga menimbulkan anggaran yang berlebih. Perencanaan beban operasional dilakukan dengan membandingkan realisasi periode sebelumnya . sedangkan untuk pengendalian dibuat untuk mengawasi dan memantau agar realisasi yang terjadi tidak merupakan selisih yang besar atau selisih yang tidak menguntungkan.

Dalam pelaksanaan pembuatan suatu anggaran beban operasional PT Perkebunan Nusantara IV Medan mengupayakan agar perencanaan dan pengendalian anggaran beban operasional harus sesuai dengan rencana yang

telah dibuat. Karena dalam perencanaan dan pengendaliannya anggaran tidak boleh menyimpang dari realisasi. Namun jika terdapat selisih tidak boleh jauh melebihi dari yang dianggarkan.

2. Peran Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT perkebunan Nusantara IV Medan

Dapat dilihat dari analisis pada laporan data anggaran yang menemukan bahwa terjadi penyimpangan yang tidak terlalu besar jika dilihat penyimpangan yang merugikan (unfavorable) hanya terjadi sebanyak 2 tahun dari 7 tahun laporan data anggaran yang dianalisis. Peran anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan sudah efektif. Meski terjadi penyimpangan biaya baik yang menguntungkan (favorable) maupun yang tidak menguntungkan (unfavorable), namun perusahaan selalu berusaha untuk melakukan perbaikan pada tahun berikutnya.

3. Efektivitas Penggunaan Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Anggaran beban operasional adalah salah satu beban yang dikeluarkan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Medan mengingat perusahaan ini merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha agroindustri yaitu perkebunan dan hasil komoditas kelapa sawit dan teh. Maka segala upaya yang dapat mengefisiensikan penggunaan dana akan dilaksanakan termasuk salah satunya adalah dengan disusunnya anggaran beban operasional sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian. Penyusunan suatu anggaran itu

seperti penyusunan rencana dimasa yang akan datang dimana keadaan dimasa yang akan datang diliputi oleh keadaan yang tidak pasti, akan ada suatu kondisi yang dapat merubah suatu rencana baik dalam pengaruh faktor internal maupun eksternal perusahaan, namun itulah situasi yang harus diasiasi dan mengupayakan segala tindakan –tindakan yang dilakukan seperti misalnya dibuat perbandingan antara anggaran dan realisasi secara teratur dan terus menerus.

Dalam situasi ini dapat disimpulkan bahwa peran anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara IV mempunyai peran dalam memperbaiki kesalahan-kesalahan yang terjadi untuk dapat dijadikan panduan pada penyusunan untuk anggaran pada tahun berikutnya meski di tahun sesudahnya masih terjadi kesalahan namun dapat berdampak baik untuk jadi perbaikan agar dapat menghasilkan anggaran dan realisasi yang realistis dan sedikit selisih, merencanakan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan agar anggaran yang dibuat dapat diterapkan dengan baik, mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan perusahaan untuk mendukung pelaksanaan anggaran tersebut, misalnya seperti melakukan pengawasan beban operasional. Serta menerapkan penyimpangan yang bersifat merugikan dapat dikendalikan dan harus segera dilakukan tindakan perbaikan sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengendalian yang lebih baik dimasa yang akan datang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil pembahasan maka dapat disimpulkan hasil dari penelitian sebagai berikut :

1. Terjadinya pemborosan biaya pada tahun 2009 dan 2013. Dimana biaya administrasi dan biaya penjualan meningkat melebihi anggaran. Hal ini terjadi karena ada beberapa faktor yang mendorong meningkatnya realisasi biaya operasional. Beberapa faktor yang dominan meningkat secara signifikan yaitu :

a) Pengangkutan ke pelabuhan

Karena naiknya tarif pengangkutan yang diakibatkan dari meningkatnya bahan bakar minyak, dan adanya perbaikan jalan yang dilalui dari perusahaan ke pelabuhan. Akibat lain dari meningkatnya biaya pengangkutan ke pelabuhan adalah harga spare parts yang meningkat, hal ini dikarenakan adanya pembelian spare parts yang lebih bagus kualitasnya, sehingga harganya lebih mahal dari spare parts yang digunakan sebelumnya.

b) Biaya perjalanan dinas

Realisasi pada biaya perjalanan dinas mengalami peningkatan karena yang pertama, tingginya sewa kendaraan dalam kota, yang dikarenakan karyawan menggunakan kendaraan dalam waktu yang lama, tidak hanya untuk perjalanan dari hotel ke tempat pertemuan. Yang kedua adalah adanya karyawan yang sakit dalam melakukan

perjalanan dinas, yang mana biaya pengobatan ditanggung oleh perusahaan. Faktor ketiga adalah tarif penginapan yang melebihi anggaran. Informasi mengenai harga penginapan yang telah dianggarkan berbeda dengan harga yang sebenarnya ketika sampai di hotel tujuan.

c) Pemeliharaan bangunan perusahaan

Dalam hal ini faktor yang mempengaruhi meningkatnya realisasi pemeliharaan bangunan perusahaan karena adanya perbaikan korosi yang cukup banyak yang terjadi pada permukaan beton. Yang mengharuskan melakukan pembelian bahan bangunan yang cukup banyak.

d) Honorarium

Peningkatan capaian kerja yang signifikan dalam perusahaan, karena banyaknya biaya lembur karyawan. Serta peningkatan penugasan yang memerlukan tanggungjawab yang melebihi kondisi sebelumnya, yang mana ada beberapa karyawan yang melakukan tugas rangkap.

2. Pada tahun 2010,2011,2012,2014, dan 2015 terjadi anggaran beban operasional yang favorable. Yang dapat dilihat dari biaya administrasi dan penjualan. yang berarti perusahaan dapat melakukan pengeluaran biaya secara efektif dan efisien. Beberapa faktor yang mendukung anggaran mengalami favorable yaitu :

a) Biaya air

Biaya air dapat diminimalisir karena kesadaran para karyawan dalam menghemat air, yaitu penggunaan air dilakukan secara bijak, tidak menggunakan air untuk hal-hal yang tidak penting.

b) Biaya pengangkutan ke pelabuhan

Faktor utamanya yaitu tarif angkut ke pelabuhan menurun yang dikarenakan harga bahan bakar minyak turun, dan perjalanan yang lancar tanpa hambatan, mempercepat waktu tiba ke pelabuhan sehingga tidak terjadi pengeluaran biaya yang tidak diinginkan. Faktor kedua yaitu spare parts turun harga, yang mana harga spare parts yang dibutuhkan mengalami penurunan harga. Serta dengan pembelian spare parts yang berkualitas di masa sebelumnya membuat tidak perlu mengganti spare parts secara keseluruhan, sehingga menghemat biaya.

c) Pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air

Kondisi jalan, jembatan dan saluran air masih dalam keadaan baik. Hal itu dikarenakan perusahaan melakukan perawatan yang memadai terhadap jalan, jembatan serta saluran air. Sehingga biaya yang dianggarkan untuk pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air dapat dihemat pengeluarannya.

d) Pemeliharaan dan pemakaian alat-alat komputer

Perusahaan melakukan perawatan secara berkala terhadap alat-alat komputer, karena kesadaran para karyawan bahwa alat-alat komputer sangat penting untuk mendorong aktivitas kerja, untuk mencapai kerja yang efektif dan efisien.

e) Pemeliharaan bangunan rumah

Biaya pemeliharaan rumah yang favorable dikarenakan keadaan gedung yang masih kokoh. Hal ini disebabkan karena pemeliharaan yang dilakukan secara benar dan berkala. Dan dilakukan pengecekan bangunan secara teratur. Penggunaan bahan bangunan yang berkualitas juga menjadi faktor bangunan tetap bagus dalam jangka waktu yang lama.

f) Biaya pendidikan dan pelatihan karyawan

Dalam biaya pendidikan dan pelatihan karyawan terjadi biaya realisasi yang lebih rendah dibandingkan anggarannya karena adanya pegawai yang tidak dapat mengikuti pelatihan pada waktu yang telah ditentukan, hal ini dikarenakan karyawan yang bersangkutan dalam keadaan sakit sehingga tidak dapat melakukan pelatihan.

g) Biaya pallet dan bendyzer

Faktor dari biaya pallet dan bendyzer rendah karena harga pallet turun, hal ini disebabkan karena harga dari bahan baku Pallet yaitu kayu mengalami penurunan karena banyak stok kayu yang dapat digunakan untuk memproduksi pallet. Faktor yang kedua adalah pallet yang ada masih dapat digunakan, karena kualitas pallet serta pemakaiannya yang tidak berlebihan, mengakibatkan pallet yang ada masih dapat digunakan sehingga dapat menghemat biaya untuk tidak membeli pallet dalam jumlah yang banyak.

h) Pemeliharaan bangunan perusahaan

Pengeluaran biaya pemeliharaan bangunan perusahaan efektif karena tidak ada kerusakan bangunan yang parah pada masa ini, karena perawatan gedung yang baik dan rutin, mendukung kondisi gedung tetap bagus. Hal lain yang mempengaruhi efektifnya biaya pemeliharaan gedung yaitu harga dari bahan pemeliharaan bangunan yang mengalami penurunan harga.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran dapat diberikan sebagai berikut :

1. Hendaknya dalam membuat suatu anggaran perusahaan harus dapat menyesuaikan dengan keadaan sewaktu-waktu yang mungkin berubah. Agar tidak terjadi keadaan yang unfavorable, harusnya perusahaan dapat melakukan hal-hal yang dapat mendukung suatu kondisi anggaran yang favorable, seperti :
 - a) Perusahaan harus dapat mengefisiensikan pembiayaan yang menyangkut pengangkutan dengan cara mengurangi jumlah armada pengiriman namun menambah jumlah tonase angkutan, akan tetapi tetap harus memperhatikan tingkat keamanan dan keselamatan.
 - b) Hendaknya perusahaan tidak perlu melakukan perjalanan dinas, jika keadaan mendukung karyawan untuk melakukan perjalanan dinas dan kembali pada hari itu juga. Jika tidak memungkinkan untuk

melakukan perjalanan pulang hari, dalam memilih kendaraan untuk mendukung perjalanan dinas dapat menggunakan kendaraan umum.

- c) Agar kerusakan bangunan dapat diminimalisir, perusahaan harus melakukan perawatan dan pemeliharaan yang berkala, serta melakukan pengecekan bangunan secara teratur, dan segera melakukan perbaikan jika terjadi kerusakan meski kerusakan itu dikategorikan kerusakan kecil.
 - d) Hendaknya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu, sehingga tidak perlu melakukan lembur, serta perusahaan tidak terlalu tinggi dalam menargetkan suatu target yang harus dicapai oleh karyawan agar jam lembur dapat dikurangi, sehingga tidak mengganggu kesehatan para karyawan, dan tetap konsentrasi dalam melakukan pekerjaan, agar tujuan perusahaan dapat terus dicapai.
2. Perusahaan harus dapat mempertahankan keefektifan dan keefisienan dalam pengeluaran anggaran, sehingga tidak terjadi kondisi yang unfavorable atau penyimpangan dapat diminimalisir. Untuk tetap mempertahankan efektif dan efisiensi dalam suatu anggaran :
- a) Kesadaran karyawan dalam menghemat air harus tetap dipertahankan dengan menggunakan air hanya untuk hal-hal yang memang diperlukan.
 - b) Perusahaan harus lebih mengefisienkan pembiayaan yang menyangkut pengangkutan dengan cara mengurangi jumlah armada pengiriman dan menambah jumlah tonase angkutan, akan tetapi tetap harus memperhatikan tingkat keamanan dan keselamatan.

- c) Perusahaan harus tetap selalu melakukan pemeliharaan rutin terhadap prasarana untuk dapat mempermudah aktivitas, untuk menunjang pencapaian target yang diharapkan.
- d) Para karyawan harus tetap mempertahankan kesadaran dalam menjaga sarana dan prasarana kantor, demi mendukung tujuan yang telah ditetapkan.
- e) Pemeliharaan gedung rumah tetap dilakukan secara berkala, agar dapat diketahui bila ada kerusakan yang harus segera diperbaiki. Serta tetap menggunakan bahan-bahan bangunan yang berkualitas, agar daya tahan bangunan tetap terjaga.
- f) Para karyawan harus dapat menjaga kondisi kesehatan diri sendiri, agar hal-hal yang tidak diinginkan tidak terjadi. Kondisi kesehatan hal yang paling penting untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan.
- g) Perusahaan harus tetap hemat dalam penggunaan pallet, meski harga pallet menurun, tapi tidak menutup kemungkinan akan naik di masa mendatang. Sehingga perusahaan harus tepat dalam penggunaan pallet.
- h) Pemeliharaan dan perawatan gedung yang dilakukan perusahaan sudah sangat baik, dan tetap harus dipertahankan untuk menjaga gedung dari kerusakan, sehingga dapat meminimalisir biaya pengeluaran yang mungkin timbul karena kerusakan bangunan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri. 2003. *Anggaran Perusahaan*. Buku 1. Yogyakarta: Penerbit BPFE.
- Bastian, Indra. 2007. *Sistem Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Dunia, Firdaus Ahmad dan Wasilah Abdullah. 2012. *Akuntansi Biaya*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, dkk. 2013. *Akuntansi Manajerial*. Buku 1 Edisi 14. Jakarta: Salemba Empat.
- Hansen dan Mowen. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Buku 2 Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat.
- Nani Nurani. 2009. *Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT Sariwangi AEA*.
- Narafin, M. 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nordiawan, Deddi dan Ayuningtyas Hertianti. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Richardo. 2010. *Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya pada CV Widia Mas di Pelalawan*.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Edisi pertama cetakan kedua. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Sasongko, Catur dan Safrida Rumondang Parulian. 2010. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, baldric, dkk. 2013. *Akuntansi Biaya*. Edisi 2. Jakarta Selatan: Salemba Empat.
- Siregar, baldric, dkk. 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Welsch, dkk. 2000. *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.