



CALL FOR PAPER

Conference on Economic and Business Innovation
Sekretariat: Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang
Jalan Borobudur No. 35, Malang, Jawa Timur, 65142
Email: febiuwg@gmail.com



IKATAN AKUNTAN INDONESIA
KOMPARTISIPASI AKUNTANSI INDONESIA
FORUM JOSEF AKUNTANSI PERKUBI

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

Yolavia Pinkan Putri Dani¹, Adya Hermawati², Survival³

¹Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, email:
yolaviapink711@gmail.com

²Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, email :wati_wati@38yahoo.com

³Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Widyagama Malang, email : survival@yahoo.com

Abstract

This research aims to determine and analyze whether the function of the budget prepared by PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya has been effective as a planning and controlling tool so as to achieve the stated goals. This research was obtained from direct observation and interviews with related parties, using qualitative methods starting with collected data, compiled, organized and interpreted, and then analyzed data to provide clear and accurate descriptions and answers to the formulation of the problem. The results show that the planning function, especially in the general expenses has been implemented well to improve efficiency and effectiveness in achieving company goals, but in the controlling function of the general expenses it has not been carried out properly in order to achieve deviations from the budget in the general expenses.

Keywords: *General Expenses, Planning, Controlling*

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

PENDAHULUAN

Tuntutan mahasiswa dalam persaingan yang kompetitif dalam dunia kerja sangat tinggi, mengingat pada masa sekarang yang sedang berada dalam era Revolusi Industri 4.0. Untuk itu, salah satu langkah untuk menghadapi perubahan tersebut adalah dengan menyesuaikan kurikulum pembelajaran dalam perkuliahan agar lebih inovatif dan sesuai dengan perkembangan teknologi yang begitu pesat. Selain itu, mahasiswa juga merupakan ujung tombak bangsa yang harus senantiasa berupaya mempersiapkan diri menghadapi tantangan dan pola kerja baru yang terbentuk dari adanya Revolusi Industri yang setiap saat bisa berkembang dengan pesat. Pada masa perkuliahan, mahasiswa tentu telah diberikan pembekalan berupa wawasan dan ilmu pengetahuan sebagai cara untuk menghadapi dunia kerja. Namun wawasan dan ilmu pengetahuan tersebut masih jauh dari kata pantas apabila tidak disertai dengan praktik dan kerja nyata yang dilakukan sendiri oleh mahasiswa. Maka dari itu, perguruan tinggi diharapkan untuk memberikan fasilitas yang dapat dimanfaatkan mahasiswanya untuk mendapatkan wawasan berupa kerja nyata. Banyak perguruan tinggi yang menyertakan Praktik Kerja Lapangan sebagai bagian dari kurikulumnya, namun ada juga perguruan tinggi yang tidak memfasilitasi hal tersebut padahal pembelajaran tersebut dapat memberikan banyak manfaat bagi peningkatan kemampuan mahasiswanya.

Kegiatan magang merupakan salah satu kegiatan belajar yang melibatkan mahasiswa secara langsung dalam melakukan hal yang dipelajari dengan arahan dan bimbingan dari seorang mentor untuk mendapatkan pengetahuan, keterampilan dan perubahan sikap yang sesuai dengan harapan dalam tujuan magang tersebut. Program magang ini tentu saja dapat menjadi tempat yang tepat bagi mahasiswa yang ingin memperoleh gambaran terlebih dahulu mengenai dunia kerja. Oleh karena itu, Kementerian BUMN mewujudkan program khusus untuk mahasiswa yang ingin mengasah kemampuannya sebelum memasuki dunia kerja yang sebenarnya. Nama dari program tersebut adalah Program Magang Mahasiswa Bersertifikat (PMMB). Program ini telah ditunjukkan oleh Forum Human Capital Indonesia (FHCI) sejak tahun 2018 sebagai komitmen mereka guna menghasilkan Sumber Daya Manusia yang berdaya saing global. FHCI memberikan kesempatan bagi mahasiswa untuk menggali potensi dan pengalaman di BUMN. Dengan adanya program ini, diharapkan mahasiswa dapat memanfaatkannya sebaik mungkin untuk mengetahui sistem kerja di perusahaan terkait dan untuk keperluan menghadapi masa depan.

Bagi sebuah perusahaan, anggaran adalah kebutuhan yang tidak dapat jauh dari sebuah perencanaan. Anggaran hendaknya harus dirancang dan direncanakan sebaik mungkin agar mampu terealisasikan sesuai dengan anggaran yang dilaporkan dan dapat dipertanggungjawabkan. Kemampuan memprediksi masa depan pada faktor internal dan eksternal sangat diperlukan untuk membuat anggaran yang efektif. Seorang manajer perlu menyusun anggarannya dengan baik karena hal tersebut adalah perencanaan keuangan yang menunjukkan seluruh aktivitas operasional perusahaan (Marconi & Siegel, 1989);(Edfan Darlis,2002). Apabila terjadi sebuah kesalahan dalam memprediksi masa depan, akan mempengaruhi rencana yang sudah disusun dan dapat mempengaruhi penilaian kerja. Maka dari itu fungsi anggaran biaya umum sebagai alat perencanaan dan

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

pengawasan sangat penting bagi sebuah perusahaan. Dalam fungsi pengawasan dilakukan untuk mengawasi apakah anggaran ini telah berjalan sesuai yang dikehendaki, selain itu juga digunakan untuk mengontrol biaya yang dikeluarkan. Dari hal inilah dapat terlihat apakah anggaran tersebut sudah sesuai atau tidak, dan manajer dapat menganalisa bentuk penyimpangan yang terjadi untuk meminimalisir hal tersebut terjadi kembali di masa yang akan datang.

Sama seperti di perusahaan lain, PT. Perkebunan Nusantara juga menerapkan hal serupa yaitu penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Dalam hal ini, penyusunan anggaran dilakukan melalui rapat Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang dihadiri oleh Direktur Utama, Bagian Keuangan, Bagian Pengadaan dan Bagian Akuntansi. Setelah itu, anggaran disepakati bersama dan diserahkan kepada bagian-bagian yang bersangkutan untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan aktivitasnya untuk satu periode kedepan. Diharapkan dari hal ini dapat tercapai efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan rencana anggaran tersebut.

KAJIAN TEORI

Anggaran adalah proses pengendalian manajemen yang melibatkan interaksi dan komunikasi formal di antara manajer dan karyawan serta pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan. Titik awal persiapan penyusunan anggaran adalah berupa rencana strategis yang ditetapkan dengan cara persetujuan seluruh pihak perusahaan yang bersangkutan. Anggaran ditulis dalam bentuk data berupa angka dengan menggunakan informasi terkini.

Secara umum, pengertian anggaran seringkali disebut dengan istilah “budget” atau suatu rencana tertulis yang disajikan dalam bentuk angka (kuantitatif) tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu yang telah ditentukan, biasanya dalam jangka waktu satu tahun.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan, penyusunan anggaran hendaknya melibatkan semua anggota bagian terkait di dalam perusahaan. Dengan terlibatnya semua anggota bagian tersebut maka dapat diharapkan anggaran yang telah tersusun bersama-sama akan mendapatkan support penuh dari semua bagian dalam perusahaan dan akhirnya masing-masing bagian lebih memahami pekerjaannya, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat dicapai. Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan, yaitu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka-angka yang bernilai uang. Dalam pelaksanaan anggaran diperlukan koordinasi, agar seluruh penanggung jawab tingkat atas hingga bawah serta para pelaksana dan karyawan masing-masing bagian mempunyai rasa tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah disusun senantiasa memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan tersebut, dalam artian anggaran tersebut nantinya akan dapat digunakan sebagai petunjuk dan pedoman mereka dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.

Pengertian anggaran yang diungkapkan oleh Munandar (2001 : 1) adalah rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Menurut definisi anggaran diatas, dapat disimpulkan secara umum pengertian anggaran adalah suatu rencana yang terperinci dan dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk digunakan

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Secara umum, tujuan anggaran merupakan sebuah alat bantu bagi manajemen untuk memimpin organisasi yang dibawahnya ke arah yang telah ditetapkan. Sedangkan pengertian anggaran menurut Matz dan Usry (1999 : 11) mengemukakan pengertian anggaran merupakan suatu pernyataan tertulis mengenai rencana manajemen untuk masa yang akan datang yang dapat dikuantifikasi. Dari definisi tersebut, anggaran merupakan suatu bentuk rencana yang memang sengaja dibuat dengan sungguh-sungguh dalam bentuk angka tertulis untuk periode mendatang. Anggaran harus disusun berdasarkan susunan kegiatan, dapat dilaksanakan dan diterapkan secara logis. Pengertian ini mengungkapkan bahwa anggaran adalah suatu ekspresi kuantitatif dari suatu rencana.

Adisaputro dan Asri (1999 : 6) menyampaikan definisi anggaran adalah sebuah pendekatan yang sistematis dan formal dari pelaksanaan tanggung jawab manajer dalam perencanaan dan pengawasan. Inti yang terkandung dalam pengertian tersebut adalah :

- a. Anggaran tersebut harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sadar dan sungguh-sungguh dalam bentuk tulisan.
- b. Anggaran harus bersifat sistematis, yaitu bahwa anggaran tersebut disusun sesuai dengan urutan dan berdasarkan suatu hal yang logis.
- c. Setiap manajer dihadapkan pada tanggung jawab pengambilan suatu kesimpulan sehingga anggaran tersebut tercipta dari suatu hasil beberapa asumsi dan pendapat tertentu.
- d. Keputusan yang diambil para manajer adalah merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan dan pengawasan.

Menurut Mulyadi (2001 : 488) anggaran merupakan rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain yang mencakup jangka waktu satu tahun.

Anthony dan Vijay Govindarajan (2005 : 73-73) menyebutkan bahwa anggaran memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (Contoh : Unit yang terjual atau diproduksi).
- c. Meliputi waktu selama setahun.
- d. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggungjawab untuk pencapaian tujuan suatu anggaran.
- e. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
- f. Anggaran hanya akan dapat diubah dalam kondisi tertentu setelah disetujui.
- g. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Istilah-istilah anggaran perusahaan sering disebut sebagai berikut :

- a. *Profit Planning dan Control*
- b. *Comprehensive Budgeting*
- c. *Managerial Budgeting*

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

d. *Business Budgetting dan Control*

Lebih lanjut, Mulyadi (2001 : 489) mengemukakan bahwa anggaran akan berhasil dilaksanakan apabila di dalamnya terdapat dasar-dasar anggaran sebagai berikut :

- a. Adanya dorongan yang kuat dari manajemen puncak terhadap program penganggaran dan harus ada kerjasama di antara para pemimpin atau manajer.
- b. Harus ada kejelasan wewenang dan tanggung jawab pada setiap tingkat manajemen.
- c. Penetapan periode anggaran sesuai dengan siklus akuntansi, biasanya dilakukan dengan memperhatikan faktor kemungkinan untuk mendapatkan data yang akurat dan dapat dipercaya, serta faktor posisi persaingan dan kondisi ekonomi pada umumnya.

Berdasarkan pada pengertian diatas maka jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan bagian dari proses perencanaan dan pengendalian finansial yang lebih luas dan berkaitan dengan gambaran rencana penghasilan secara mendetail dan bagaimana dana tersebut dibelanjakan untuk membiayai operasional perusahaan. Kemudian setiap akhir periode dilakukan analisa atau perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang terjadi selama periode tersebut.

Menurut Nafarin (2004 : 12) anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan 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 Anggaran berbeda dengan ramalan (forecast) karena anggaran didasarkan pada analisa secara mendalam dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun tersebut, sedangkan ramalan semata-mata untuk memperkirakan apa yang terjadi dikemudian hari.

Selanjutnya Mc. Watters, dkk (2001: 240) menyatakan bahwa:

Budget are a key compenent of oganizations Planning and Controll System, providing the mechanism to translate organizational goals into financial items.

Artinya adalah bahwa anggaran merupakan komponen penting atau komponen kunci dari sistem perencanaan dan pengawasan organisasi yang menyediakan mekanisme untuk menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam bentuk keuangan.

Jadi, kesimpulan yang dapat diambil yaitu anggaran merupakan suatu rencana yang terkoordinasi kemudian diungkapkan dalam bentuk keuangan untuk membiayai kegiatan dan sumber-sumber dari suatu perusahaan untuk beberapa periode di masa yang akan datang.

Dari definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa tunsur pokok sebuah anggaran antara lain :

- a. Menyeluruh, karena mengandung semua aktivitas dan kegiatan perusahaan.
- b. Terkoordinasi, karena anggaran dari seluruh bagian perusahaan

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

harus dipadukan secara harmonis.

- c. Rencana, dalam melaksanakan perencanaan manajer harus memperhatikan hal yang ada dalam jangkauannya dan yang ada diluar kekuasaannya.
- d. Satuan uang, karena uang adalah alat moneter penghitung universal.

Perencanaan meliputi persiapan berbagai anggaran untuk mencapai tujuan tersebut. Pengawasan meliputi langkah yang dilakukan oleh manajer untuk meningkatkan persentase pencapaian sasaran yang telah ditentukan dalam tahap perencanaan, dan juga untuk memastikan bahwa semua bagian perusahaan berfungsi sesuai kebijakan yang dibuat perusahaan. Perencanaan yang baik tanpa pengawasan yang efektif adalah hal yang sia-sia. Selain itu, apabila rencana telah ditetapkan sejak awal, tidak akan ada sasaran yang dapat dijadikan pedoman dalam kegiatan pengawasan. Pengawasan yang dilakukan menggunakan anggaran ini bertujuan untuk menyakinkan bahwa tujuan, rencana dan kebijakan-kebijakan dari suatu perusahaan dapat dicapai. Dengan kata lain dengan pelaksanaan anggaran, maka perlu dilaksanakan anggaran.

Tujuan pengawasan adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Secara khusus, tujuan pengawasan adalah untuk :

- a. Mengetahui perubahan lingkungan sekitar perusahaan yang terjadi dan yang beresiko berpengaruh terhadap perusahaan, sehingga mampu menghadapi tantangan dan mampu memanfaatkan momentum yang dihasilkan oleh perubahan-perubahan lingkup perusahaan tersebut.
- b. Menjamin terjadinya efektifitas dan efisiensi sehubungan dengan meningkatnya permasalahan dalam perusahaan.
- c. Memungkinkan manajer untuk mengetahui kesalahan yang dilakukan bawahan dan mengantisipasinya sebelum kesalahan tersebut melampaui tingkat fatal.
- d. Dalam hal delegasi wewenang, pengawasan perlu dilakukan agar pekerjaan yang dilimpahkan dapat dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan manajer.

Tujuan dilakukan pengawasan terhadap anggaran yaitu :

- a. Mengoptimalkan agar operasi berjalan sesuai rencana.
- b. Mengetahui seberapa jauh terjadinya sebuah penyimpangan
- c. Dilaksanakannya tindakan korektif terhadap penyimpangan tersebut.

Bentuk pengawasan dalam sebuah anggaran yaitu:

- a. *Preliminary Control* (Pengawasan Persiapan)

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

- b. *Current Control* (Pengawasan Sedang Berjalan)

Pengawasan yang dilakukan pada saat perencanaan anggaran sedang berjalan. Dilakukan dengan cara mengawasi menggunakan laporan-

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

laporan dan pengamatan dari pihak yang berkepentingan pada aktivitas-aktivitas perusahaan yang sedang berlangsung. Hal ini untuk menyakinkan bahwa tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur yang telah diikuti dan dijalankan sesuai dengan apa yang ditetapkan perusahaan, selama berlangsungnya aktivitas.

c. *Feedback Control* (Pengawasan Umpan Balik)

Pengawasan yang dilakukan terhadap hasil yang akan dicapai pada masa yang akan datang atau kenyataan yang terjadi, dengan berpijak pada apa yang telah direncanakan sebelumnya. Pengawasan ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi yang terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan.

Berikut ini adalah tahap-tahap dalam pengawasan :

1. Menetapkan suatu norma standar.

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

2. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar.

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

3. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan

Penyimpangan tersebut dapat bersifat menguntungkan maupun merugikan, oleh karena itu perlu dilakukan analisa varians. Analisa varians (*variance analysis*) adalah suatu manipulasi sistematis dua perangkat untuk mendapatkan tentang penyebab varians, dimana salah satu dari dua perangkat tersebut diperlukan sebagai dasar atau standar. Ada beberapa penyebab terjadinya penyimpangan yaitu :

a. Penetapan standar yang terlalu tinggi

b. Ketidakmampuan membuat perhitungan di masa yang akan datang

c. Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja.

d. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi.

Proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya dimulai dengan diadakannya pertemuan RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) yang dihadiri oleh Direktur Utama, Direktur Keuangan, Bagian Pembiayaan dan Bagian Akuntansi. Dalam pertemuan ini Direktur Utama PT. Perkebunan Nusantara X akan menjelaskan tujuan dan keinginan yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Sesuai dengan tujuan dan keinginan yang telah ditetapkan tersebut, akan diberikan kesempatan kepada setiap bagian untuk membuat usulan anggarannya. Tujuannya adalah agar masing-masing bagian dapat merencanakan dengan teliti setiap kegiatan yang akan dilaksanakan karena bagian itu sendirilah yang lebih memahami segala permasalahan dan kebutuhan yang ada dalam rencana kegiatannya. Usulan anggaran yang telah dibuat oleh masing-masing bagian diserahkan kepada bagian anggaran dan pengawasan. Setelah itu, usulan tersebut dikoreksi dan dievaluasi berdasarkan data tahun lalu serta estimasi di masa yang akan datang. Setelah dianggap wajar, usulan tersebut disatukan dalam bentuk RKAP dan diserahkan ke Direktur Utama untuk mendapatkan persetujuan. Setelah disetujui, RKAT dikembalikan ke masing-masing bagian untuk dijadikan pedoman

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

dalam menjalankan aktivitasnya.

Berdasarkan prosedur penyusunan anggaran tersebut dapat dipastikan bahwa perusahaan tidak mengikutsertakan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan. Padahal dalam akuntansi sebaiknya anggaran disusun dengan mengikutsertakan seluruh bagian yang ada dalam organisasi (*Bottom up*). Partisipasi seluruh bagian yang ada dalam organisasi sangat penting dalam penyusunan anggaran. Karena pada dasarnya mereka lebih mengerti apa yang dibutuhkan serta tujuan apa yang ingin dicapai pada bagian yang menjadi tanggung jawabnya. Sebaiknya perusahaan menerapkan sistem *Bottom up*, sehingga terjadi keterlibatan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan untuk membahas penyusunan anggaran untuk periode yang akan datang. Dalam rapat tersebut diberikan arahan-arahan dalam upaya mewujudkan anggaran yang menyeluruh dan kemudian menetapkan program yang akan dilaksanakan, selanjutnya masing-masing bagian menyusun konsep anggarannya. Konsep anggaran harus terlebih dahulu diteliti dan dianalisa agar angka-angkanya lebih akurat dan sesuai. Setelah konsep anggaran selesai maka diserahkan kepada bagian anggaran dan pengawasan. Namun sebelumnya konsep-konsep ini perlu dikoordinasikan dengan bagian-bagian yang terkait sebelum disetujui menjadi konsep RKAP. Proses terakhir adalah bagian anggaran dan pengawasan menyampaikan konsep anggaran dalam bentuk RKAP kepada Direktur Utama untuk disetujui dan mendapatkan pengesahan kemudian dikembalikan ke masing-masing bagian untuk dijadikan pedoman pelaksanaan kerja.

Dengan adanya kebijakan proses penyusunan anggaran ini akan menimbulkan partisipasi para manajer dan karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran, karena anggaran itu merupakan komitmen bersama antara pimpinan perusahaan dan para pelaksanaan anggaran akibatnya proses usaha perencanaan yang realistis akan tercapai dan pengawasan terhadap perencanaan dapat dilaksanakan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis kualitatif, dimana dilakukan pengumpulan data terlebih dahulu, kemudian menyusun, mengelompokkan dan menginterpretasikan, lalu menganalisa untuk memberikan gambaran dan jawaban yang jelas serta akurat dari perumusan masalah. Selain itu juga dilakukan wawancara dan interview dengan pihak yang berkaitan dengan permasalahan. Informan penelitian adalah mereka yang terlibat secara langsung dalam proses pelaksanaan anggaran. Dalam hal ini adalah kepala urusan bagian umum Kantor Pusat PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penyusunan anggaran dalam sebuah perusahaan hendaknya melibatkan seluruh bagian terkait dalam perusahaan. Dengan terlibatnya seluruh bagian tersebut diharapkan anggaran yang tersusun akan memperoleh support penuh dari semua bagian. Selain itu juga dapat membuat masing-masing bagian tersebut lebih

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

memahami pekerjaannya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan mudah. Biaya umum merupakan salah satu jenis anggaran yang ada di PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya. Dalam perusahaan PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya, biaya umum merupakan biaya yang terkait dalam kegiatan usaha perusahaan. Biaya-biaya ini antara lain biaya perjalanan dan penginapan, biaya pemeliharaan gedung dan bangunan, biaya pemakaian inventaris, biaya listrik, air dan telepon, biaya bahan bakar dan pelumas, biaya jamuan tamu dan biaya lain-lain.

Berikut adalah contoh rincian biaya umum pada PT. Perkebunan Nusantara X periode 2021 :

Tabel 1. Realisasi Anggaran Biaya Umum Tahun 2021

Uraian	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan
Pemeliharaan Gedung & Rumah Dinas	3,379,800,000	2,069,943,952	1,309,856,048
Peralatan Kantor & Komputer	1,006,000,000	335,169,611	670,830,389
Biaya Tamu, Kegiatan KP, dll	3,366,220,000	1,011,110,920	2,355,109,080
Operasional Kendaraan	4,723,120,000	3,407,124,503	1,315,995,497
TOTAL	12,475,140,000	6,823,348,986	5,651,791,014

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya

Berdasarkan dari tabel diatas, dapat diketahui bahwa telah terjadi penyimpangan yang menguntungkan atas biaya umum sebesar Rp. 5,651,791,014 dari anggaran yang ditetapkan sebesar Rp. 12,475,140,000 dengan realisasi Rp. 6,823,348,986. Ada beberapa biaya yang realisasinya dibawah anggaran yang ditetapkan yaitu :

1. Biaya pemeliharaan gedung dan rumah dinas dibawah anggaran yang telah ditetapkan
2. Biaya peralatan kantor dan komputer dibawah anggaran yang telah ditetapkan
3. Biaya tamu dan kegiatan kantor pusat dibawah anggaran yang telah ditetapkan
4. Biaya operasional kendaraan dibawah anggaran yang telah ditetapkan

Setelah dilakukan penelitian pada biaya umum, selisih yang menguntungkan ini terjadi karena pengawasan terhadap biaya-biaya yang diperketat sehingga realisasi anggaran lebih kecil dari anggaran.

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada setiap perusahaan, terutama pada perusahaan yang bergerak dalam bidang industri sangat

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

penting karena melalui anggaran perusahaan dapat merencanakan biaya umum untuk satu periode secara teratur dan terarah. Selain itu juga dapat menjadikannya sebagai bahan evaluasi apabila ada penyimpangan seperti pemborosan dana, kebocoran dan hilangnya dana tanpa alasan akan secara cepat dapat ditindak lanjuti dan diantisipasi agar tidak terulang kembali hal yang tidak diinginkan.

Berdasarkan data yang tertera diatas, PT. Perkebunan Nusantara X masih belum memanfaatkan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan secara maksimal. Ketidakmaksimalan ini ditunjukkan dengan adanya penyimpangan anggaran yang berada jauh dibawah rencana anggaran sebenarnya, diakibatkan oleh taksiran dan ramalan masih belum tepat. Selain itu, kurangnya partisipasi seluruh bagian yang terlibat dalam perencanaan anggaran masih belum sepenuhnya dilibatkan. Akibatnya terjadi penyimpangan yang cukup besar antara realisasi dengan anggaran yang disediakan. Sebaiknya dalam penyusunan anggaran, perusahaan lebih mementingkan dan lebih melibatkan semua bagian dalam perusahaan. Partisipan sangat berguna dalam proses perencanaan anggaran karena masing-masing dari mereka mengetahui dan memahami jobdesk dan mengetahui kondisi yang ada di bagian mereka masing-masing. Dengan begitu, pencapaian tujuan perusahaan akan lebih mudah dilakukan.

Pengawasan anggaran dilakukan dengan perbandingan realisasi masing-masing biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Realisasi biaya diperoleh dari laporan yang dibuat oleh setiap bagian yang memuat berapa besarnya anggaran, realisasi dan penyimpangan yang terjadi sebagai akibat selisih dari anggaran dan realisasinya.

Penulisan anggaran PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya ini hanya menyajikan anggaran, realisasi dan penyimpangan. Sedangkan penjelasan atau analisis tambahan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan sama sekali tidak dijelaskan. Ini menunjukkan bahwa pengawasan terhadap penyimpangan antara anggaran dan realisasinya dilakukan hanya dengan mengungkap selisih tanpa dilakukan analisis lebih lanjut terhadap faktor yang mempengaruhi terjadinya selisih tersebut.

Apabila sekedar mengetahui selisih jumlah penyimpangan, tidak akan banyak berguna sebagai alat pengawasan. Jika tidak ada tindakan lebih lanjut mengenai sebab-akibat penyimpangan, maka akan ditakutkan penyimpangan tersebut akan kembali terjadi di masa yang akan datang yang bersifat menguntungkan maupun merugikan. sebaiknya perusahaan melakukan analisa lebih lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian, maka dapat diketahui dan dilacak siapa dan pihak mana yang akan menjadi penanggung jawab dalam penyimpangan tersebut dan dapat mencegah dan menetapkan tindakan preventif terhadap penyimpangan tersebut apabila terjadi kembali di masa yang akan datang.

SIMPULAN

Anggaran biaya umum PT. Perkebunan Nusantara X Surabaya belum dapat dikatakan cukup sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam kegiatan operasional perusahaan. Penyimpangan anggaran hanya disampaikan dengan menggunakan angka, bukan berupa analisis yang dapat menjadi pedoman tindak

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi baik yang menguntungkan maupun merugikan. Berdasarkan analisa yang telah dilakukan, maka dapat dilihat bahwa dalam penyusunan anggaran biaya umum PT. Perkebunan Nusantara X masih ada kekurangan. seharusnya PT. Perkebunan Nusantara X menggunakan metode *bottom up* dalam penyusunan anggaran, artinya dalam penyusunannya harus mengikutsertakan seluruh bagian dari yang terendah hingga yang tertinggi serta mendengarkan ide dan saran seluruh bagian. Selain itu juga perusahaan harusnya mengambil tindak lanjut apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran, diikuti dengan laporan pertanggungjawaban untuk menjamin pengawasan anggaran dan penyusunan anggaran untuk masa yang akan datang.

REFERENSI

1. Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asri, 1999. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Revisi, Buku Tiga, Cetakan Kesembilan, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
2. Ahmad, Kamarudin, 2000. *Akuntansi Manajemen (Dasar-dasar Biaya dan Pengambilan Keputusan)*. Edisi Pertama, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
3. Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan, 2005. *Management Control System*. Jilid II, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
4. <http://ptpn10.co.id/> Tentang Gambaran Umum dan Produk PT. Perkebunan Nusantara X (Diakses tanggal 5 Februari 2022)
5. <https://pmb.fhcibumn.com/> Tentang Jenis Program Magang (Diakses tanggal 4 Februari 2022)
6. Cristina, Ellen, M. Fuad, Sugiarto, Edy Sukarno, 2001. *Anggaran Perusahaan*. Edisi Pertama, PT. Gramedia, Jakarta.
7. Dunia, Firdaus, 1999. *Ikhtisar Ringkas Akuntansi Biaya Untuk Manajemen*. Edisi Kelima, Salemba Empat, Jakarta.
8. Garrison, Ray H, 1999. *Akuntansi Manajemen (Managerial Accounting)*. Terjemahan Bambang Purnomosidhi, Erwan Dukat, Edisi Ketiga, Cetakan Kedelapan, AK Group, Yogyakarta.
9. Halim, Abdul dan Bambang Soepomo, 1999. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Pertama, Cetakan Kedelapan, Penerbit BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
10. Hansen, Don R. And Maryane M. Mowen, 1999. *Akuntansi Manajeme*. Jilid Kedua Edisi Keempat, Terjemahan Ancella A. Hermawan, Penerbit Erlangga, Jakarta.
11. Harahap, Sofyan Syafri, 2001. *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap*.
12. Cetakan Kedua, Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
13. Hongren, Charles T, George Foster Srikant M. Datar, 2001. *Akuntansi Biaya Dengan Pendekatan Manajerial*, Edisi Kedelapan, Terjemahan Endah Susilaningtyas, Salemba Empat, Jakarta.
14. Kast E. Fremont, Rosenzweig E. James, 2002. *Organisasi dan Manajemen*,

ANALISIS ANGGARAN BIAYA UMUM SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA KANTOR PUSAT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA X SURABAYA

Edisi keempat, Cetakan Kelima, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

15. Malcolm, Secret, 1999. *Successful Budgetting In A Week*. Terjemahan Anton Adiwoto, Cetakan Pertama, Penerbit PT. Kesaint Blanc Indah Corp, Jakarta.