



COST BUDGET ANALYSIS AS A MANAGEMENT CONTROL TOOL AT PT. XYZ

ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. XYZ

Cia Najiibah Najah

Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Gresik

E-mail: najiibahcia@gmail.com

ARTICLE INFO

Correspondent

Cia Najiibah Najah
najiibahcia@gmail.com

Key words:

cost budget, causes of budget variance, control

Website:

<https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER>

Page: 1830 - 1841

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify and describe the causes of the difference between the budget and the adverse realization and the handling efforts made by PT XYZ. The research method used is descriptive with a qualitative approach. The methods used in this research process come from interviews and documentation from the cost budget report data for 2021-2023 at PT XYZ. The data analysis technique uses Miles and Huberman. As for the findings of this study, it shows that at PT XYZ there is a budget difference in losses which increases every year, according to Informants A and B, the factors causing the budget difference in losses at PT XYZ are 2 factors, internal factors, namely the company management has not been maximized in analyzing the development of budget realization and lack of coordination between members. While external factors are delays in material delivery so that the project is completed late. The control efforts made by the company are to carry out good budget planning, analyze the cost budget, add several suppliers, and conduct price surveys in advance.

Copyright © 2023 JSER. All rights reserved.

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Koresponden</p> <p>Cia Najiibah Najah <i>najiibahcia@gmail.com</i></p> <p>Kata kunci: anggaran biaya, penyebab selisih anggaran, pengendalian</p> <p>Website: <i>https://idm.or.id/JSER/index.php/JSER</i></p> <p>Hal: 1830 - 1841</p>	<p>Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan mendeskripsikan penyebab terjadinya selisih anggaran dengan realisasi yang merugikan dan upaya penanganan yang dilakukan oleh PT. XYZ. Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode yang digunakan dalam proses penelitian ini berasal dari wawancara dan dokumentasi dari data-data laporan anggaran biaya tahun 2021-2023 pada PT. XYZ. Teknik analisis data menggunakan Miles dan Huberman. Adapun hasil temuan dari penelitian ini adalah menunjukkan bahwa pada PT. XYZ mengalami selisih anggaran kerugian yang setiap tahunnya meningkat, menurut Narasumber A dan B faktor penyebab selisih anggaran kerugian pada PT. XYZ ada 2 faktor, faktor internal yaitu pihak manajemen perusahaan belum maksimal dalam menganalisis perkembangan realisasi anggaran dan kurangnya kordinasi antar anggota. Sedangkan faktor eksternal yaitu keterlambatan pengiriman material sehingga proyek telambat selesai. Upaya pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan perencanaan anggaran yang baik, menganalisis anggaran biaya, penambahan beberapa supplier, dan melakukan survey harga terlebih dahulu.</p> <p style="text-align: right;"><i>Copyright © 2023 JSER. All rights reserved.</i></p>

PENDAHULUAN

Salah satu cara untuk mencapai kesuksesan dalam bisnis adalah dengan menerapkan strategi kesepakatan yang menguntungkan organisasi. Tujuan didirikannya perusahaan adalah untuk berkembang, mendapatkan keuntungan, menunjang kualitas hidup karyawan, dan memuaskan pelanggan dengan produk atau jasa perusahaan Handayani, (2020). Tanpa adanya keuntungan, maka suatu perusahaan baik itu perusahaan jasa, perdagangan maupun manufaktur akan mengalami kesulitan berkembang dan pada akhirnya akan bangkrut dengan sendirinya. Untuk mencapai itu diperlukan langkah-langkah kebijakan yang ditentukan oleh pimpinan dalam bentuk rencana kegiatan operasional perusahaan yang harus dijalankan. Mengingat pentingnya masa depan perusahaan, maka setiap perusahaan harus mengendalikan biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya yang tidak efisien dalam kegiatannya. Oleh karena itu diperlukan suatu alat untuk mendukung manajemen dalam perencanaan dan pengendalian biaya yang baik. Salah satu alat yang dapat digunakan adalah anggaran. Pemanfaatan anggaran sebagai suatu sistem perencanaan, koordinasi dan pemantauan dapat digunakan untuk mengatasi tantangan internal perusahaan. Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengendalian. Ketika digunakan sebagai perencanaan, anggaran adalah metode untuk menerjemahkan tujuan dan strategi

suatu perusahaan. Ketika sebagai pengendalian anggaran adalah proses menetapkan standar, menerima umpan balik dari kinerja aktual dan mengambil tindakan korektif jika kinerja aktual berubah secara signifikan dari kinerja yang direncanakan.

Anggaran bisa mendukung perusahaan untuk meningkatkan kemampuan dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan operasional perusahaan. Perusahaan menjaga kelangsungan hidup juga memerlukan perencanaan yang matang dan pengendalian yang efisien dalam bentuk anggaran, khususnya biaya operasional merupakan hal yang penting untuk menganalisis anggaran biaya operasional dalam rangka meningkatkan pengendalian perusahaan. Anggaran yang baik harus mampu menjelaskan rencana kegiatan, berperan sebagai alat perencanaan, alat koordinasi, alat motivasi, dan alat pengendalian. Karena anggaran yang dipersiapkan secara memadai dapat mempengaruhi keberhasilan kegiatan operasional perusahaan.

Fenomena yang terjadi pada PT. XYZ dalam melakukan perencanaan dan pengendalian anggaran biaya proyek belum berperan dengan baik, karena kurangnya ketepatan dalam mengestimasi biaya material, kurangnya kerjasama koordinasi dalam penyusunan anggaran serta lambatnya pengadaan material yang berakibat pembengkakan biaya langsung. Hal ini ditunjukkan dari penemuan pada tahun 2021-2023, dimana anggaran dan realisasinya pada beberapa proyek mengalami selisih yang tidak menguntungkan (*unfavourable*). Berikut adalah grafik jumlah selisih kerugian pada PT. XYZ.



Sumber: PT. XYZ

Gambar 1. Grafik Selisih Anggaran Biaya Proyek

Pada gambar di atas, dapat diketahui jumlah selisih kerugian anggaran biaya proyek dari tahun ke tahun semakin meningkat. Pada tahun 2021 jumlahnya sebesar Rp. 27.148.824, tahun 2022 jumlahnya Rp. 37.731.759, dan tahun 2023 jumlahnya Rp. 50.230.344. Hal tersebut membuktikan bahwa pada PT. XYZ menunjukkan hasil analisis yang diperoleh dari proses manajemen pengendalian anggaran belum efektif. Masih terdapat selisih dari tahun 2021 hingga tahun 2023. Hal ini menunjukkan bahwa PT. XYZ setiap tahunnya mengalami kenaikan selisih yang tidak menguntungkan. Maka perusahaan memerlukan strategi yang tepat dari permasalahan tersebut, supaya perusahaan tidak mengalami kerugian kembali. Namun, sebelum melakukan strategi perusahaan harus mampu mendefinisikan faktor-faktor penyebab selisih anggaran agar strategi yang dilakukan tepat.

Menurut penelitian yang dilakukan Palijama (2018) yang berjudul "Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Kinerja Pada CV. Putra

Papua Sejahtera” penelitian tersebut memperoleh hasil bahwa fungsi perencanaan anggaran biaya belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya, karena masih terdapat penyimpangan (*varians*) yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Namun secara keseluruhan penyimpangan yang tidak menguntungkan lebih kecil dibandingkan *varians* yang menguntungkan. Adanya *varians* yang tidak menguntungkan merupakan tanggung jawab departemen perencanaan, departemen operasi dan pengendalian, dan departemen keuangan.

Demikian pula penelitian yang dilakukan oleh Latunggamu, dkk (2021) yang berjudul “Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Esta Group Jaya Manado”, penelitian tersebut menemukan bahwa adanya perbedaan anggaran ditentukan oleh realisasi biaya proyek, karena kurangnya perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh departemen-departemen yang ada dalam perusahaan. Maka penelitian terkait anggaran sangat penting dilakukan untuk alat pengendalian manajemen. Dengan ini, penulis ingin melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. XYZ”.

METODE

Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, yaitu metode penelitian yang bersumber dari pendekatan filsafat postpositivis. Metode ini digunakan untuk menyelidiki keadaan situasi obyek, dimana teknik pengumpulan datanya dilakukan dengan triangulasi (gabungan antara observasi, wawancara, dan dokumentasi), analisis datanya bersifat kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif menekankan pada makna (Sugiyono, 2023:9). Objek dari penelitian ini adalah PT. XYZ, salah satu perusahaan jasa konstruksi yang ada di Kabupaten Gresik.

Jenis dan Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer dan sekunder. Menurut Sugiyono, (2023:102) Sumber data primer yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data berupa observasi dan wawancara. Sedangkan sumber data sekunder yaitu sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui dokumentasi atau orang lain. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan dikumpulkan dari berbagai sumber berupa bentuk dokumen *Bill of Quantity* dan laporan anggaran biaya.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada PT. XYZ di jalan Betoyo Kauman, KM 12,5 Desa Betoyo, Kec. Manyar, Kabupaten Gresik, Jawa Timur. Penelitian dilaksanakan di lokasi ini karena PT. XYZ adalah perusahaan yang sudah berdiri lama dan memiliki kualitas yang bagus dan cepat dalam pengerjaan proyeknya.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian, maka peneliti menggunakan beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Wawancara

Menurut Esterberg, dalam Sugiyono (2023:114) wawancara adalah pertemuan antara dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikontuksikan dalam suatu topik tertentu. Wawancara dilakukan secara tidak terstruktur, wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya. Maka penelitian ini akan

membuat rangkuman yang lebih sistematis terhadap hasil wawancara. Wawancara dilakukan langsung dengan karyawan yang berhubungan dengan anggaran biaya yang mengalami ketidaksesuaian dengan realisasi pada PT. XYZ.

2. Dokumentasi

Teknik pengumpulan data dengan menggunakan dokumentasi adalah pengambilan informasi yang berasal dari catatan-catatan penting dari lembaga atau organisasi atau individu sebagai sumber data karena dalam banyak hal dokumen merupakan sumber data yang digunakan untuk memperkuat hasil penelitian, mengkaji, menafsirkan, bahkan memprediksi.

Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan *Purposive Sampling*. *Purposive Sampling* merupakan teknik pengambilan sampel data yang dilakukan dengan pertimbangan khusus, seperti memilih orang yang dianggap memiliki pengetahuan paling relevan terkait dengan harapan penelitian atau mungkin memiliki peran kepemimpinan yang dapat mempermudah peneliti dalam memahami situasi atau objek sosial yang dapat diteliti (Sugiyono, 2023:96). Adapun kriteria pengambilan sampel yaitu:

1. Karyawan yang aktif bekerja di perusahaan PT. XYZ.
2. Karyawan yang berhubungan langsung dalam proses kebutuhan produksi.
3. Karyawan yang berhubungan langsung dengan kegiatan anggaran biaya.

Tabel 1. Informan Penelitian

Informan	Jabatan	Nama
Narasumber A	Manajer unit produksi PT. XYZ	Bapak Sutrisno
Narasumber B	Manajer unit keuangan PT. XYZ	Ibu Nurul Alfiyah

Sumber: Data diolah (2023)

Analisis Data

Metode analisis data yang diterapkan dalam penelitian ini mengikuti model Miles dan Huberman. Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2023:133), mengungkapkan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas. Kegiatan analisis data Miles & Huberman adalah: Reduksi data, representasi data, kesimpulan/verifikasi.

1. Reduksi Data

Mereduksi data artinya merangkum, memilih hal-hal yang pokok, kemudian memusatkan perhatian pada hal-hal yang penting, mencari tema dan polanya. Dengan demikian, data yang direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, serta memudahkan peneliti dalam mengumpulkan data lebih lanjut dan mencarinya bila diperlukan (Sugiyono, 2023 :135). Dalam hal ini peneliti mengumpulkan data mengenai anggaran biaya dari tahun 2021 hingga 2023 berdasarkan tingkat kerugiannya pada PT. XYZ.

2. Peyajian Data

Setelah dilakukan reduksi, langkah selanjutnya adalah menampilkan atau menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, data dapat disajikan dengan cara menjelaskannya menggunakan penjelasan singkat, diagram/bagan, kelompok, penghubung atau sejenisnya. Display data yang dilakukan peneliti yaitu disajikan dalam bentuk uraian yang menjelaskan mengenai ketidaksesuaian anggaran biaya pada PT. XYZ.

3. Kesimpulan

Kesimpulan dalam penelitian kualitatif merupakan temuan baru yang belum pernah ada sebelumnya. Temuan dapat berupa gambaran atau gambaran suatu objek yang sebelumnya redup atau gelap sehingga setelah diteliti menjadi jelas, dapat berupa hubungan sebab akibat atau interaktif, hipotesis atau teori.

Keabsahan Data

Pada penelitian ini untuk menguji keabsahan suatu data peneliti menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi yaitu teknik pengumpulan data dengan menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan dan sumber data yang telah ada (Sugiyono, 2023:125). Pengumpulan data dengan menggunakan triangulasi bertujuan untuk menguji kredibilitas data sehingga penelitian dapat menghasilkan data yang lebih kuat, konsisten dan pasti. Dalam penelitian ini triangulasi yang digunakan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber

Menurut Sugiyono (2023:125) triangulasi sumber digunakan untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama. Dalam penelitian ini peneliti mengumpulkan data dari berbagai sumber, termasuk observasi, wawancara, dan dokumen seperti *Bill Of Quantity* dan laporan anggaran biaya dari PT. XYZ pada tahun 2021-2023. Dengan menggabungkan informasi dari sumber-sumber yang berbeda, peneliti dapat memastikan kebenaran dan ketepatan hasil penelitian.

2. Triangulasi Teknik

Menurut Sugiyono (2023:125) triangulasi teknik digunakan untuk memperoleh data yang berbeda dari sumber yang sama. Dalam penanganan permasalahan anggaran, peneliti menggunakan berbagai teknik seperti wawancara untuk mendapatkan pandangan langsung dari direktur khususnya pegawai yang langsung berhubungan dengan anggaran biaya dan analisis dokumen untuk mengevaluasi laporan keuangan. Kombinasi metode ini membantu memahami fenomena dari berbagai perspektif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. XYZ merupakan perusahaan yang jenis barang atau dagangan utamanya fabrikasi dan konstruksi baja sesuai pesanan pelanggan. Dalam melakukan aktivitas usahanya, perusahaan memerlukan rencana anggaran sebelum terjadinya kesepakatan dengan *customer*. Audit anggaran yang dilakukan memerlukan pertimbangan situasi perekonomian, peraturan pemerintah, dan informasi realisasi anggaran tahun lalu. Laporan antara realisasi dan rencana anggaran menunjukkan perbandingan angka-angka yang tercantum dalam catatan akuntansi. Perbandingan ini juga menunjukkan terjadinya penyimpangan antara anggaran dan realisasi, apakah perbedaan tersebut menguntungkan atau tidak dan apa penyebabnya.

Penyajian Data

1. Proses Penyusunan Anggaran di PT. XYZ

Pentingnya penyusunan anggaran bagi suatu perusahaan adalah untuk membantu manajer dalam merencanakan kegiatan, memantau kinerja operasional serta keuntungan yang dihasilkan, memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, dan yang paling penting adalah meningkatkan tanggung jawab setiap karyawan atas pekerjaan yang menjadi kewajiban (Mulyadi, 2018).

Menurut Bapak Sutrisno “ untuk penyusunan anggaran oleh bagian produksi terdiri dari beberapa proses. Pertama, menghitung anggaran bahan baku yang terdiri dari menghitung jenis bahan baku yang digunakan, menghitung jumlah masing-masing bahan baku yang habis dipakai untuk produksi dan menghitung jumlah total harga masing-masing bahan baku. Kedua, menghitung anggaran tenaga kerja langsung yaitu dengan menggunakan standar waktu tenaga kerja langsung yang diperlukan, tingkat upah rata-rata per jam kerja langsung dan waktu produksi barang (bulanan atau triwulan). Ketiga, dengan menghitung anggaran biaya overhead pabrik yang meliputi rencana tentang jenis biaya tidak langsung, jumlah biaya tidak langsung dan waktu biaya tidak langsung tersebut dibebankan”.

Menurut Ibu Nurul “ untuk keseluruhan proses penyusunan anggaran diperusahaan PT. XYZ menggunakan beberapa tahapan. Pertama, menganalisis biaya untuk menghitung potensi keuntungan dan risiko yang terlibat. Kedua, melakukan estimasi pendapatan dengan menganalisis pendapatan di masa lalu. Ketiga, menetapkan keuntungan margin yaitu dengan mengidentifikasi efisiensi operasional, termasuk pengeluaran yang berdampak negatif. Keempat, menetapkan tujuan pengeluaran dengan membantu perusahaan apakah dana perusahaan teralokasikan dengan tepat, juga untuk menghindari pengeluaran yang tidak diharapkan”.

2. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Dalam struktur sistem pengendalian manajemen terdapat pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban dikelompokkan berdasarkan input dan output. Pusat tanggung jawab dalam suatu organisasi meliputi: pusat biaya, pusat pendapatan, pusat laba, dan pusat investasi. Dalam pusat laba, kinerja manajer diukur dari laba yang dihasilkan, yang merupakan cerminan efisiensi laba yaitu selisih antara pendapatan (*output*) dan biaya (*input*). Semakin baik tindakan pengendalian pelaksanaan anggaran maka semakin baik pula tingkat efisiensi yang dicapai, dengan asumsi bahwa anggaran yang disusun mencerminkan tingkat efisiensi yang ingin dicapai.

Dengan menyusun anggaran tanpa memantau pelaksanaannya, maka tingkat efisiensi tidak akan tercapai. Oleh karena itu, manajemen puncak dan manajer pusat tanggung jawab harus secara konsisten dan terus menerus melakukan pengendalian pelaksanaan anggaran, baik melalui laporan pengendalian anggaran, audit *internal/eksternal*, dan tindakan pemantauan lainnya. Menurut pendapat Ibu Nurul “ anggaran berguna sebagai alat di PT. XYZ untuk menilai kegiatan masing-masing bagian organisasi tersebut sesuai dengan rencana atau tidak. Sebagai standar, anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan oleh masing-masing bagian pengelolaannya sudah sesuai dengan standar yang telah ditentukan atau belum”.

Dalam fungsi pengendalian, anggaran mempunyai beberapa manfaat yang saling berkaitan satu sama lain, yaitu:

- a. Berfungsi sebagai tolok ukur atau standar kegiatan organisasi.
- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi sistematis pada setiap aspek atau aspek organisasi.
- c. Mendorong manajemen untuk melakukan tinjauan awal terhadap permasalahan yang dihadapi.

Analisis Selisih Anggaran di PT. XYZ

PT. XYZ merupakan perusahaan swasta yang menjalankan usaha di bidang jasa konstruksi. Perusahaan selalu menghubungkan penganggaran biaya produksi dengan pengendalian manajemen. Selain itu juga menyangkut hal yang paling esensial yaitu seberapa akurat anggaran terkait proses produksi. Anggaran yang ditetapkan pada PT. XYZ berupa anggaran *bottom up*. Dimana anggaran yang dibuat oleh bagian produksi dan bagian keuangan yang selanjutnya di periksa dan disetujui oleh direktur. Anggaran yang sudah disusun dapat berjalan atau sesuai dengan realisasinya, ada beberapa bagian dari anggaran yang sudah disusun yang tidak sesuai dengan pelaksanaannya Hanum & Farhan (2019). Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, diperoleh data selisih anggaran pada PT. XYZ:

Tabel 2. Tampilan Data Mengenai Tingkat Selisih Anggaran PT. XYZ

Tahun	Anggaran Biaya	Anggaran Realisasi	Selisih (%)
2021	2.306.743.024	2.333.891.838	1,17
2022	3.108.953.472	3.146.685.231	1,21
2023	3.099.646.283	3.149.848.596	1,61

Sumber: Data diolah PT. XYZ (2023)

Berdasarkan Tabel 2, dapat dilihat bahwa selisih anggaran tiap tahunnya meningkat. Pada tahun 2021, jumlah anggaran biaya yang di rencanakan sebesar Rp.2.306.743.024, namun pada saat proses pengerjaan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan pembengkakan biaya dilihat dari realisasinya sebesar Rp.2.333.891.838 dan presentase selisih antara rencana dan realisasi anggaran 1,21%. Pada tahun 2022, presentase selisih antara rencana dan realisasi anggaran 1,17%. dari jumlah anggaran biaya yang di rencanakan sebesar Rp.3.108.953.472, namun terdapat pembengkakan biaya dilihat dari realisasinya sebesar Rp.3.146.685.231. Pada tahun 2023, jumlah anggaran biaya yang di rencanakan sebesar Rp.3.099.646.283, namun pada saat proses pengerjaan terdapat beberapa faktor yang menyebabkan pembengkakan biaya dilihat dari realisasinya sebesar Rp.3.149.848.596 dan presentase selisih antara rencana dan realisasi anggaran 1,61%. Keuntungan dan penurunan laba diketahui dari selisih rencana anggaran biaya dan realisasi biaya diatas, yang mana untuk kerugian tersebut terjadi apabila realisasi biaya tidak sesuai dengan rencana anggaran biaya yang telah ditentukan sebelumnya.

Analisis Penyebab Faktor-Faktor Selisih Anggaran pada PT. XYZ

Anggaran penting untuk perencanaan dan untuk mengendalikan kegiatan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan apa yang harus diambil untuk mencapainya tujuan dan sasaran suatu organisasi. Sementara itu, kontrol tampilan ke belakang yaitu menilai hasil pekerjaan dan membandingkannya dengan rencana yang telah ditetapkan, hasil dari perbandingan ini menimbulkan penyimpangan (*varians*). Penyimpangan (*varians*) harus dianalisis dan dicari alasannya kemudian digunakan untuk perbaikan perencanaan, penganggaran dan pelaksanaan.

Berdasarkan penelitian di PT. XYZ, menurut Bapak Sutrisno "penyebab adanya selisih anggaran yang tidak menguntungkan disebabkan dari kenaikan harga material pada saat kesepakatan tidak sesuai dengan harga saat pembelian material. Hal tersebut diakibatkan perusahaan tidak melakukan survey harga terlebih dahulu ke pasaran lainnya Sedangkan faktor eksternalnya terjadi akibat dari lambatnya pengadaan material yang datang, sehingga bagian produksi dalam penyelesaian proyek pun ikut terlambat yang berakibat pembengkakan biaya langsung".

Menurut Ibu Nurul “penyebab anggaran di perusahaan ini mengalami ketidaksesuaian antara rencana dengan realisasinya karena masih menggunakan harga pada proyek yang sebelumnya dalam penyusunan anggaran, sehingga harga yang dibuat untuk kesepakatan tidak sesuai dengan harga material saat ini. Faktor penyebab lainnya juga terjadi karena perusahaan belum mempunyai tim khusus penyusunan untuk pembuatan anggaran, sehingga saya dan beberapa staff yang mempunyai jobdesk lain harus mengerjakan laporan anggaran tersebut”.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan kepada Narasumber A dan B terdapat 2 faktor penyebab selisih anggaran pada PT. XYZ, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Berikut faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran kerugian pada PT. XYZ:

1. Faktor Internal

Dari hasil penelitian diketahui bahwa PT. XYZ terjadi kenaikan selisih anggaran kerugian tiap tahunnya meningkat. Menurut Ibu Nurul, “hal tersebut disebabkan oleh pihak manajemen perusahaan belum maksimal dalam memantau dan menganalisis perkembangan realisasi anggaran, sehingga penyimpangan yang terjadi tidak dapat dihindari”. Jika hal ini dibiarkan terus-menerus maka akan berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan di masa depan.

Penyebab permasalahan lainnya yaitu perusahaan dalam penyusunan dan perencanaan anggarannya tidak tepat, dikarenakan kurangnya koordinasi antar anggota. Hal tersebut karena perusahaan belum mempunyai staff khusus penyusunan anggaran, sehingga adanya *double job* yang dapat memicu kesalahan dalam penyusunannya, sehingga perusahaan mengalami kerugian.

2. Faktor Eksternal

Menurut Bapak Sutrisno, “faktor eksternal perusahaan mengalami selisih anggaran kerugian disebabkan oleh keterlambatan pengiriman material yang nantinya menyebabkan suatu proyek telambat selesai, yang artinya batas waktu penyelesaian proyek telah terlewati dari waktu yang ditentukan dalam kontrak”. Hal tersebut akan mempengaruhi realisasi biaya karena otomatis pada saat proyek terlambat selesai maka secara tidak langsung biaya untuk gaji karyawan, sewa biaya peralatan, biaya listrik dan lainnya akan bertambah.

Pada akhirnya hal ini akan menyebabkan pembengkakan biaya langsung dan hilangnya kesempatan untuk mengerjakan proyek lain karena yang dikerjakan tersebut belum selesai. Artinya, antara rencana anggaran dan realisasi lebih besar realisasi anggarannya yang pada akhirnya akan mengurangi laba yang akan di peroleh perusahaan.

Pengendalian Anggaran Biaya Supaya Tidak Mengalami Kerugian

Menurut Bapak Sutrisno, “untuk mengatasi permasalahan itu, saya menyarankan agar perusahaan menambah beberapa supplier untuk pengadaan material, supaya tidak mengulur proses produksi jika terjadi keterlambatan dan juga perusahaan sebaiknya melakukan survei harga sebelum menetapkan anggarannya”. Menurut Ibu Nurul “untuk kedepannya perusahaan perlu membuat staff khusus penyusunan anggaran, supaya tidak terjadinya *miskomunikasi* antar anggota dan untuk pihak manajemen perusahaan PT. XYZ perlu melakukan perencanaan anggaran yang baik dan evaluasi dalam proses penyusunan anggaran maupun setiap terlaksananya proyek. Supaya tidak ada kesalahan dalam membuat anggaran biaya sebelum terjadi kesepakatan”.

Berdasarkan wawancara dengan Manajer Unit Produksi dan Manajer Unit Keuangan, dapat diketahui bahwa pihak PT. XYZ telah dan terus berupaya untuk melakukan penanganan terhadap masalah selisih anggaran yang terjadi ini. Adapun beberapa di antaranya adalah:

1. Perencanaan

Perencanaan merupakan hal yang penting untuk perusahaan, karena dengan perencanaan perusahaan dapat mencegah penyimpangan biaya yang dapat terjadi pada saat proses produksi. Perusahaan akan dengan mudah mengendalikan seluruh biaya yang digunakan dikeluarkan untuk produksi selama periode tertentu. Tujuan pembuatan rencana anggaran adalah untuk menghindari penipuan terhadap anggaran produksi di dalam perusahaan. Melakukan perencanaan suatu proyek, yang dilakukan dengan penyusunan perkiraan biaya, penyusunan anggaran biaya, pengawasan biaya, serta perencanaan area dari manajemen proyek.

2. Menganalisis

Jika terdapat penyimpangan dalam analisis maka akan dilakukan koreksi dengan tujuan untuk memastikan tidak ditemukannya penyimpangan lebih lanjut di kemudian hari. Dengan melakukan ini, perusahaan dapat mencapai hal efektivitas dalam seluruh aktivitas perusahaan. Sehingga perusahaan bisa mengetahui keberhasilan mencapai efektivitas produksi harus dianalisis. Pihak manajemen perusahaan PT. XYZ perlu melakukan evaluasi atau pembenahan dalam proses penyusunan dan pengendalian anggaran biaya proyek disaat sudah terselesaikannya suatu proyek. Demi terwujudnya pengendalian biaya proyek perusahaan harus melakukan evaluasi tersebut setiap pelaksanaan proyek telah selesai, sehingga bisa proposional dengan biaya yang sesungguhnya.

3. Penambahan Supplier

Perusahaan perlu menambah beberapa supplier untuk material yang terlambat datang, sehingga proses pelaksanaan pekerjaan dapat tetap berjalan, selain itu penambahan waktu kerja perlu dilakukan agar durasi proyek dapat selesai sesuai dengan penambahan waktu yang sudah disetujui serta dengan melakukan penyusunan anggaran yang baik yang dibuat untuk meminimalisir realisasi anggaran yang berakibat pembengkakan terlalu banyak.

4. Melakukan Survei Harga

Sebelum melakukan perencanaan anggaran, perusahaan melakukan survey harga terlebih dahulu. Perusahaan tidak boleh melihat dari segi pemasok saja tetapi harus melihat bagaimana harga material di pasaran lainnya. Sehingga perusahaan bisa memilih mana harga yang cocok untuk pekerjaan proyek tersebut dan supaya tidak kalah saing dengan bisnis konstruksi yang lainnya.

SIMPULAN

Kesimpulan

Menurut hasil penelitian dan analisis sistem pengendalian manajemen dari PT. XYZ, anggaran biaya proyek di perusahaan tidak sesuai dengan rencana anggaran biaya yang telah direncanakan sebelumnya. Dibuktikan ketika dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya produksi masih terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Terdapat selisih anggaran kerugian yang terus meningkat setiap tahunnya di PT. XYZ dari tahun 2021-2023, dari tahun 2021 jumlahnya sebesar Rp. 27.148.824, tahun 2022 jumlahnya Rp. 37.731.759, dan tahun

2023 jumlahnya menjadi Rp. 50.230.344. Hal tersebut dapat mengakibatkan perusahaan mengalami kerugian dalam memperoleh laba.

Ada beberapa faktor penyebab baik internal maupun eksternal, yang mengakibatkan terjadinya selisih anggaran biaya dan realisasinya. Pada faktor internalnya penyebabnya adalah pihak manajemen perusahaan belum maksimal dalam memantau anggaran dan kurangnya koordinasi antar anggota. Sedangkan faktor eksternal disebabkan oleh keterlambatan pengiriman material. Dengan adanya permasalahan tersebut, perusahaan membuat solusi untuk kedepannya dengan cara perusahaan menambah beberapa supplier untuk pengadaan material, perusahaan melakukan survey harga sebelum menetapkan anggarannya, perusahaan perlu membuat staff khusus untuk penyusunan anggaran dan perlu melakukan perencanaan anggaran yang baik serta evaluasi dalam proses penyusunan anggaran maupun setiap terlaksana proyek. Supaya tidak ada kesalahan dalam membuat anggaran biaya sebelum terjadi kesepakatan.

Saran

Penulis memberikan saran kepada PT. XYZ yang semoga bermanfaat dalam mengatasi kekurangan dari pengendalian internal dalam PT. XYZ atas ketidaksesuaian anggaran. Penulis dapat memberikan saran yaitu untuk lebih meningkatkan pengendalian internal atas kerugian agar operasional perusahaan lebih efisien dengan cara:

1. Perusahaan hendaknya melakukan penerapan manajemen proyek dengan cara studi kelayakan, rekayasa nilai, biaya yang dibutuhkan dalam pelaksanaan evaluasi proyek untuk mengembangkan strategi yang efektif dan efisien dalam melaksanakan visi dan misinya.
2. Agar Anggaran dapat berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian, maka hendak diperhatikan dalam hal penyusunannya. Karena anggaran menjadi pacuan perusahaan mendapatkan keuntungan atau kerugian.

DAFTAR PUSTAKA

- Agus Santoso, Rahmat dan Handayani, Anita. (2018). *Manajemen Keuangan: Keputusan Keuangan Jangka Panjang*. Gresik: UMG Press.
- Amalia, M. M. & Emma S. (2022). Analisis Akuntansi Pertanggungjawaban Pusat Laba Guna Alat Penilaian Kinerja Manajer PT. Pasific Medan Industri. *Worksheet: Jurnal Akuntansi*. 1 (2).
- Handayani, A. (2020). Struktur Modal Perusahaan Rokok Di Indonesia. *Accounting and Management Journal*. Vol 5(2). Halaman 95-104.
- Hansen Don, Mowen Maryane. (2012). *Akuntansi Manajerial*, terj. Deny Arnos Kwary. Jakarta: Edisi Kedelapan Salemba Empat. Halaman 424.
- Hanum Zulia, Farhan Muhammad. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Jurnal Prosiding Frima*, 7 (15).
- Latunggamu, O. B., dkk. (2021). Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT. Esta Group Jaya Manado. *Jurnal EMBA*, 9(2): 876 - 882.

- Martins. (2020). Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Teknik Industri*, Vol 2(1), Halaman 54-63.
- Massie. (2018). Analisis Pengendalian Biaya Produksi Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektivitas Biaya Produksi. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, Vol 13(03).
- Maulana, A. (2018). Analisis pendapatan dan beban operasional dalam meningkatkan laba operasional pada PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara. *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam*.
- Mony, Reny. (2018). Analisis Anggaran Material Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus Pada CV. Niny Pratama). *Jurnal Universitas Muhammadiyah Malang*.
- Mulyadi. (2018). *Akuntansi Biaya*. Edisi 5. UPP ATIM YKPN. Yogyakarta.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasution Rahmi, Amalia Meilisa. (2023). Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional. *Jurnal Akuntansi Worksheet*. 3 (1).
- Palijama, D. (2018). Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya dan Kinerja Pada CV. Putra Papua Sejahtera. *Jurnal Pitis AKP*. 2(1): 1-17.
- Pitaloka, D., & Rivai, I. (2020). Perbandingan Antara RAB Dan RAP Pada Proyek Pembangunan Rumah Sakit Umum (RSUD) Kota Depok. *Jurnal Teknik Sipil-Arsitektur*, Vol 19 (9).
- Sekarsari, D., Mangare, J. B., & Ingikiriwang, R. L. (2018). Analisis Perbandingan Biaya Nyata Dengan Sni, Pembangunan Ruko Di Daerah Sorong Papua Barat Terhadap Daerah Manado Sulawesi Utara. *Jurnal Sipil Statik*, Vol 6(12).
- Sugiyono, M. (2023). *Penelitian Pendidikan Pendekatan Kualitatif*. R&D cet ke-19, Bandung: Alfabeta.
- Sunanto. (2016). Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan. *Jurnal Ilmu Akuntansi Politeknik*. Vol.4 (1) Halaman 102-206.
- Suwaji Bambang, Wibowo Nurrokhman. (2022). Partisipasi Penyusunan Anggaran Dengan Kinerja Manajerial. *Jurnal Penelitian & Pengkajian Ilmiah Mahasiswa*, 3 (4).