

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PROYEK PEMBANGUNAN PADA CV. CITRA BARAN
GEMILANG TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

OLEH

ADINDA LARASATI

NIM : 15622201



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2020**

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PROYEK PEMBANGUNAN PADA CV. CITRA BARAN
GEMILANG TANJUNGPINANG**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas dan Memenuhi
Syarat-Syarat guna Memperoleh Gelar
Sarjana Ekonomi

OLEH

ADINDA LARASATI

NIM : 15622201

PROGRAM STUDI S1 AKUNTANSI



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN
TANJUNGPINANG
2020**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI
**ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PROYEK PEMBANGUNAN PADA CV. CITRA BARAN
GEMILANG TANJUNGPINANG**

Diajukan Kepada:

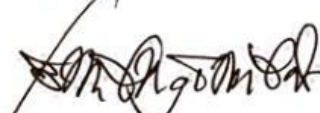
Panitia Komisi Ujian
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang

Oleh


NAMA : ADINDA LARASATI
NIM : 15622201

Menyetujui :

Pembimbing Pertama,


Bambang Sambodo, S.E., M.Ak.
NIDK. 883390001 / Asisten Ahli

Pembimbing Kedua,


Hasnarika, S.Si., M.Pd.
NIDN. 1020118901 / Asisten Ahli



Mengetahui,
Ketua Program Studi

Hendy Satria, S.E., M.Ak.
NIDN.1015069101 / Lektor

Skripsi Berjudul:

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN
BIAYA PROYEK PEMBANGUNAN PADA CV. CITRA BARAN
GEMILANG TANJUNGPINANG**

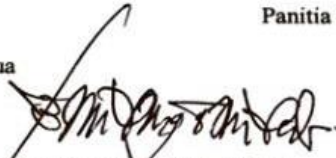
Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh:

NAMA : ADINDA LARASATI
NIM : 15622201


Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Tiga Puluh
Bulan Desember Tahun Dua Ribu Dua Puluh Dan Dinyatakan
Telah Memenuhi Syarat Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua


Bambang Sambodo, S.E., M.Ak.
NIDK. 8833900016 / Asisten Ahli

Sekretaris


Masyitah As Sahara, S.E., M.Si.
NIDN. 1010109101 / Asisten Ahli


Anggota,


Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
NIDN. 1029127801 / Lektor

Tanjungpinang, 30 Desember 2020
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan
Tanjungpinang,

Ketua,




Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA
NIDN. 1029127801 / Lektor

PERNYATAAN

Nama : Adinda Larasati
Nim : 15622201
Tahun Angkatan : 2015
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,45
Program Studi / Jenjang : Akuntansi / Strata I
Judul Skripsi : Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat
Pengendalian Biaya Proyek Pembangunan Pada
CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi ini adalah hasil karya sendiri dan bukan hasil rekayasa maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu, maka saya siap diproses sesuai peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, 30 Desember 2020

METERAI
TEMPEL
D18EEAHF504025689
6000
ENAM RIBURUPIAH

Penyusun

ADINDA LARASATI
NIM. 15622201

HALAMAN PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, dengan ridha-Mu ya Allah. Amanah ini telah selesai, salah satu jihad yang mulia mencari ilmu. Satu Cita telah ku gapai, namun tidak membuatku lalai, melainkan titik awal langkah menjalankan jihad lainnya dengan bekal amanah gelar yang ku terima.

Kupersembahkan karya kecil ini untuk:

- Mamaku tercinta Elina Gani
- Mbahuti
- Adikku

Yang tidak pernah hentinya selama ini memberiku semangat, doa, dorongan, nasehat dan kasih sayang serta pengorbanan yang tak tergantikan

HALAMAN MOTTO

“Barang siapa bertakwa kepada Allah niscaya Dia akan mengadakan baginya jalan keluar. Dan memberinya rezeki dari arah yang tiada disangka-sangkanya. Dan barang siapa yang bertawakal kepada Allah niscaya Allah akan mencukupkan (keperluan)nya. Sesungguhnya Allah melaksanakan urusan yang (dikehendaki)-Nya. Sesungguhnya Allah telah mengadakan ketentuan bagi tiap-tiap sesuatu”
(QS. Ath-Thalaq: 2-3).

"Allah tidak membebani seseorang melainkan sesuai dengan kesanggupannya. Ia mendapat pahala (dari kebajikan) yang diusahakannya dan ia mendapat siksa (dari kejahatan) yang dikerjakannya”
(QS. Al-Baqarah: 286)

"Cukuplah Allah (menjadi penolong) bagi kami dan Dia sebaik-baik pelindung"
(QS. Ali Imran: 173)

“Dan barangsiapa berjihad, maka sesungguhnya jihadnya itu untuk dirinya sendiri. Sungguh, Allah Mahakaya (tidak memerlukan sesuatu) dari seluruh alam”
(QS. Al-'Ankabut Ayat 6)

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhanahu wata'ala yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis diberikan kesehatan dan kesempatan untuk menyelesaikan pendidikan serta diberikan keberkahan akan ilmu dan pengetahuan sehingga penulis tetap dapat segala ikmat yang diberikan. Serta tidak lupa penulis hanturkan Shalawat beriring salam kepada Nabi Besar Muhammad Shallallahu'alaihi wasallam.

Syukur alhamdulillah, berkat keridhoan-nya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul "Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Biaya Proyek Pembangunan Pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang" sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapatkan bantuan pikiran, bimbingan, dan arahan dari berbagai pihak. Melalui kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Ibu Charly Marlinda, SE. M.Ak. Ak. CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE. M.Si. Ak. CA selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, SE. Ak. M.Si. CA selaku Wakil Ketua II Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.

4. Bapak Ir. Imran Ilyas, MM. selaku Wakil Ketua III Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
5. Bapak Hendy Satria, SE. M.Ak. selaku Ketua Program Studi Strata I Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
6. Bapak Bambang Sambodo, SE. M.Ak. selaku pembimbing I yang telah bersedia membimbing, memberikan tambahan ilmu dan solusi atas setiap kesulitan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
7. Ibu Hasnarika, S.Si. M.Pd. selaku pembimbing II yang telah bersedia membimbing, memberikan tambahan ilmu dan pengarahan atas setiap kesulitan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
8. Bapak Aswan, SE. selaku Direktur pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang yang telah memberikan kesempatan dan bersedia memberikan informasi-informasi yang diperlukan selama penulis menyelesaikan skripsi ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Pengajar yang telah mendidik penulis selama menjadi mahasiswa di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
10. Bapak dan Ibu Staff Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
11. Yoga Prima Pratama yang telah bersedia meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya serta selalu siap sedia menyemangati dan membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

12. Sahabat-sahabat Mutant yang selalu memberikan semangat agar penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
13. Anggi, Beby, Erika dan Andi yang selalu memberikan semangat agar penulis termotivasi untuk menyelesaikan skripsi ini.
14. Dan pihak-pihak terkait dalam penyusunan skripsi ini, yang tidak dapat penulis tuliskan satu persatu.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang membantu dan mendukung dalam menyelesaikan penyusunan skripsi ini. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak umumnya dan bagi mahasiswa pendidikan pada khususnya.

Tanjungpinang, 30 Desember 2020

Penulis

ADINDA LARASATI

NIM. 15622201

DAFTAR ISI

Halaman

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN BIMBINGAN	
HALAMAN PENGESAHAN KOMISI UJIAN	
HALAMAN PERNYATAAN	
HALAMAN PERSEMBAHAN	
HALAMAN MOTTO	
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
ABSTRAK	xvi
ABSTRACT	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah.....	7
1.3. Batasan Masalah	7
1.4. Tujuan Penelitian.....	7
1.5. Manfaat Penelitian.....	8
1.5.1. Manfaat Ilmiah.....	8
1.5.2. Manfaat Praktis	8
1.6. Sistematika Penulisan	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1. Tinjauan Teori	11
2.1.1. Anggaran.....	11
2.1.1.1. Pengertian Anggaran	11
2.1.1.2. Karakteristik Anggaran.....	13
2.1.1.3. Tujuan Penyusunan Anggaran.....	14

2.1.1.4.	Manfaat Penyusunan Anggaran.....	16
2.1.1.5.	Penggolongan Anggaran.....	17
2.1.1.6.	Prosedur Penyusunan Anggaran.....	20
2.1.1.7.	Faktor-faktor Penyusunan Anggaran.....	23
2.1.1.8.	Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran	25
2.1.2.	Biaya	27
2.1.2.1.	Konsep Biaya.....	27
2.1.2.2.	Klasifikasi Biaya.....	29
2.1.3.	Pengendalian Biaya.....	31
2.1.3.1.	Pengertian Pengendalian Biaya	31
2.1.3.2.	Klasifikasi Biaya.....	33
2.1.3.3.	Tujuan Pengendalian Biaya	34
2.1.3.4.	Proses Pengendalian Biaya	35
2.1.5.	Proyek	36
2.2.	Kerangka Pemikiran	37
2.3.	Penelitian Terdahulu.....	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN		41
3.1.	Jenis Penelitian	41
3.2.	Jenis Data.....	41
3.3.	Teknik Pengumpulan Data	42
3.4.	Teknik Pengolahan Data.....	44
3.5.	Teknik Analisis Data	46
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....		50
4.1.	Hasil Penelitian.....	50
4.1.1.	Gambaran Umum Perusahaan	50
4.1.1.1.	Sejarah Singkat Perusahaan.....	50
4.1.1.2.	Visi dan Misi Perusahaan	52
4.1.1.3.	Struktur Organisasi Perusahaan.....	53
4.1.1.4.	Aktivitas Perusahaan	60
4.2.	Hasil Penelitian dan Pembahasan	61

4.2.1. Proses Penyusunan Anggaran.....	61
4.2.2. Proses Pengendalian Biaya Proyek.....	68
4.2.3. Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Biaya Proyek Pembangunan	75
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	78
5.1. Kesimpulan.....	78
5.2. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	
CURICULUM VITAE	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Anggaran dan Realisasi	5
Tabel 4.1. Rencana Anggaran Biaya Proyek	65
Tabel 4.2. Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Proyek	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran	38
Gambar 4.1. Struktur Organisasi	54
Gambar 4.2. <i>Flowchart</i> Proses Penyusunan Anggaran	64

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1. Pedoman Wawancara
- Lampiran 2. Transkrip Hasil Wawancara
- Lampiran 3. Data Pendukung dan Dokumentasi
- Lampiran 4. Surat Keterangan Objek Penelitian
- Lampiran 5. Plagiarisme

ABSTRAK

ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PROYEK PEMBANGUNAN PADA CV. CITRA BARAN GEMILANG TANJUNGPINANG

Adinda Larasati. 15622201. S1 Akuntansi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Pembangunan Tanjungpinang. Email: adindlaras97@gmailcom

Tujuan dari penelitian ini dilakukan adalah untuk mengetahui apakah anggaran yang telah disusun oleh CV. Citra Baran Gemilang telah berperan dengan baik sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek.

Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Adapun jenis data yang dipergunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui studi pustaka, studi lapangan dan hasil wawancara dengan bagian adm keuangan. Data-data yang telah diperoleh selanjutnya dibandingkan dengan teori yang relevan sehingga dapat diambil suatu kesimpulan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran yang berhubungan dengan anggaran sebagai perencanaan telah berfungsi dengan baik dan tindak lanjut dari laporan anggaran dalam hubungannya dengan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian. Namun masih terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya proyek pembangunan ruang tunggu tamu Danrem Korem 033 Wira Pratama Tanjungpinang sebesar Rp 29.515.000,-.

Hasil pembahasan yang dilakukan dapat diketahui bahwa penyusunan anggaran pada CV. Citra Baran Gemilang belum berperan secara optimal dalam menunjang pengendalian biaya operasional proyek, hal ini dikarenakan masih terjadinya penyimpangan dalam pelaksanaan pengawasan pada pekerjaan lapangan yang menyebabkan pemborosan material sehingga menghasilkan selisih yang tidak menguntungkan.

Kata kunci : anggaran, proyek, pengendalian biaya

Dosen Pembimbing I : Bambang Sambodo, SE. M.Ak.

Dosen Pembimbing II : Hasnarika, S.Si. M.Pd.

ABSTRACT

ANALYSIS OF BUDGET COSTS AS A CONTROL TO DEVELOPMENT PROJECT COST IN CV. CITRA BARAN GEMILANG TANJUNGPINANG

Adinda Larasati. 15622201. S1 Akuntansi. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi
Pembangunan Tanjungpinang. Email: adindlaras97@gmailcom

The purpose of this study was to determine whether the budget that has been prepared by CV. Citra Baran Gemilang has played a good role as a means of planning and controlling project costs.

The method used in this research is descriptive qualitative method. The types of data used are primary data and secondary data obtained through literature studies, field studies and interviews with the financial admissions department. The data that has been obtained are then compared with the relevant theory so that a conclusion can be drawn.

The results of this study indicate that the budgeting process associated with the budget as planning has functioned well and a follow-up to the budget report in relation to the budget function as a control tool. However, there is still a deviation between the budget and the realization of the project cost of building a guest waiting room for the Danrem Korem 033 Wira Pratama Tanjungpinang, amounting to Rp. 29,515..000

The results of the discussion carried out can be seen that the budget preparation at CV. Citra Baran Gemilang has not played an optimal role in supporting the control of project operational costs, this is because there are still irregularities in the implementation of supervision on field work which causes material waste, resulting in an unfavorable difference.

Keyword : budget cost, control, development project

Lecturer I : Bambang Sambodo, SE. M.Ak.

Lecturer II : Hasnarika, S.Si. M.Pd.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pertumbuhan dan perkembangan ekonomi di era globalisasi salah satunya ditandai dengan semakin berkembangnya dunia usaha atau bisnis disegala bidang. Persaingan yang dirasakan oleh semua perusahaan semakin berat, hal ini semakin berkembangnya teknologi dan informasi. Keadaan persaingan antar perusahaan itu belum lagi ditambah dengan faktor-faktor lain seperti inflasi, peningkatan beban pajak, kebijaksanaan-kebijaksanaan dan deregulasi-deregulasi baru dari pemerintah dan lain sebagainya. Dengan demikian, tentu menjadi pertimbangan perusahaan dalam melakukan kegiatan usahanya karena faktor-faktor tersebut ikut menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam bersaing dengan perusahaan lainnya.

Hal ini menyebabkan terjadinya persaingan yang semakin ketat dalam dunia usaha terutama bagi perusahaan-perusahaan dibidang kontraktor yang berusaha mendapatkan proyek-proyek yang sejenis. Sebuah perusahaan didirikan tidak hanya untuk mendapatkan laba saja, tetapi juga untuk dapat berkembang lebih besar, minimal untuk dapat bertahan diri sehingga mampu melaksanakan kegiatan operasi perusahaan. Kondisi yang berubah-ubah menyulitkan pihak manajemen untuk memastikan kondisi perusahaan di masa yang akan datang karena banyak faktor yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Oleh karena itu perlu di bentuk suatu cara untuk dapat melangsungkan kehidupan perusahaan yaitu dengan membuat suatu perencanaan.

Perencanaan merupakan suatu kegiatan manajemen perusahaan dalam merancang keadaan masa depan yang lebih baik dengan cara-cara yang lebih efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan. Salah satu kegiatan perencanaan itu adalah pembuatan anggaran, anggaran merupakan kumpulan beberapa informasi yang di targetkan untuk masa yang akan datang yang berisi tentang kegiatan perusahaan dalam satu periode yang di nyatakan dalam nilai uang.

Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka pendek maupun jangka panjang. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Faktor budaya dan komitmen organisasi kemungkinan menjadi faktor kondisional yang harus dipertimbangkan dalam rangka peningkatan efektivitas organisasi. Kemajuan perusahaan sangat bergantung pada pengelolaan manajemen yang baik, sehingga tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai.

Pada prinsipnya anggaran merupakan kumpulan informasi yang ditargetkan oleh perusahaan pada masa yang akan mendatang. Informasi ini menggambarkan tentang kegiatan perusahaan dalam suatu periode. Anggaran yang menyeluruh mencakup kegiatan operasional, keuangan dan kegiatan yang berhubungan dengan investasi. Anggaran merupakan elemen sistem pengendalian manajemen yang berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian agar manajer dapat melaksanakan kegiatan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Dalam pelaksanaannya agar anggaran yang telah disusun dapat mencapai sasaran yang diinginkan, maka pihak perusahaan harus melakukan pengendalian. Pengendalian terhadap anggaran dapat dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dengan anggarannya. Jika terdapat perbedaan, maka telah terjadinya penyimpangan (*variance*). Apabila terjadi penyimpangan, segera dilakukan suatu tindakan yang bersifat korektif, dengan cara menyesuaikan atau merevisi standar yang telah ditetapkan. Perencanaan dan pengendalian saling berkaitan, tujuan perencanaan tidak akan tercapai tanpa pengendalian, sebaliknya pengendalian tanpa didahului perencanaan tidak akan berhasil.

Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya. Pengendalian ini dilakukan untuk meyakinkan manajemen bahwa seluruh program yang direncanakan (anggaran) telah dikomunikasikan, dilaksanakan dan pada akhirnya akan menjadi tolak ukur dalam prestasi.

Dengan melakukan perbandingan antara hasil yang akan diperoleh dengan anggaran yang diterima maka dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi baik itu penyimpangan yang menguntungkan maupun penyimpangan yang merugikan. Terhadap penyimpangan tersebut harus dilakukan analisis agar dapat diketahui sebab terjadinya sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan dan tindak lanjut yang perlu dilaksanakan oleh perusahaan. Dengan demikian, maka dari laporan anggaran dapat diadakan evaluasi tentang berhasil atau tidaknya kerja perusahaan selama jangka waktu atau periode anggaran yang bersangkutan.

CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang kontraktor, *supplier*, pengadaan barang dan jasa. Disatu sisi selain mencari keuntungan untuk kelangsungan hidup perusahaan, disisi lain perusahaan mempunyai kewajiban untuk melayani kebutuhan masyarakat dibidang konstruksi. Jika hal tersebut dapat dicapai, maka perusahaan dapat terus berkembang dalam menghadapi persaingan.

Dalam menjalankan aktivitasnya CV. Citra Baran Gemilang memerlukan biaya-biaya yang berhubungan langsung dengan usaha yang dijalankan. Selain itu perusahaan dituntut untuk menjunjung tinggi visi dan misi yang berorientasi pada kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan dapat diciptakan seiring dengan bertambahnya kebutuhan untuk memperoleh sumber biaya yang merupakan hal penting dan harus diperhitungkan dengan baik untuk kelangsungan perusahaan. Perusahaan yang bergerak dibidang jasa memerlukan biaya operasional yang lebih besar, karena produk yang diberikan adalah jasa perusahaan tersebut.

Agar kelangsungan perusahaan dapat tetap terjaga, maka CV. Citra Baran Gemilang menyusun anggaran yang berperan dalam meningkatkan pendapatan perusahaan. Oleh karena itu sebagai alat pengawasan, anggaran biaya operasional merupakan alat bantu manajer yang bertanggungjawab dalam pengendalian biaya operasional dan mendorong untuk dipatuhinya kebijakan yang telah ditetapkan hubungannya dengan biaya operasional. Anggaran sangat membantu pihak-pihak perusahaan dalam pengendalian biaya operasional untuk pengeluaran-pengeluaran yang spesifik karena dengan demikian pengeluaran dapat dibatasi dan diarahkan ke saluran yang memberikan banyak harapan.

Dalam penyusunan anggaran CV. Citra Baran Gemilang memiliki aturan-aturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan harus dipatuhi oleh masing-masing bagian atau bidang yang terdapat di perusahaan. Dalam penyusunan anggaran pada perusahaan sudah memenuhi aturan-aturan yang telah ditetapkan, namun terkadang terdapat masalah yang timbul dalam pelaksanaannya. Berikut ini dapat dilihat penyusunan laporan anggaran, realiasi dan selisih yang terdapat pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang.

Tabel 1.1.
CV. Citra Baran Gemilang
Laporan Anggaran, Realisasi dan Selisih
Pembangunan Rehab Rumah Korem Tanjungpinang
Tahun 2019

No	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Rp 395.095.000,00	Rp 424.610.000,00	Rp -29.515.000,00

Sumber: CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, maka dapat dilihat bahwa selisih yang tidak menguntungkan atau *unfavorable* bagi pihak perusahaan yaitu sebesar Rp 29.515.000,-. Oleh karena itu, perlu dilakukan segera analisa lebih lanjut mengenai sebab-sebab telah terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan bagi pihak perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Yusrizal & Daeli, 2016) menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Raja Property Indonesia, belum menunjukkan peranan yang baik dalam perencanaan dan pengendalian biaya produksi. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan tidak terlalu mempertimbangkan informasi masa lalu dan hanya fokus pada informasi yang akan datang. Proses pengendalian biaya tidak langsung mengambil tindakan

korektif terhadap penyimpangan biaya maupun kecurangan yang terjadi pada saat pekerjaan proyek sedang berjalan.

Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Pansuri, 2017) menjelaskan bahwa prosedur penyusunan anggaran di PT. ELCO Garut dilakukan menempuh beberapa tahap sebelum menetapkan anggaran. Prosedur penyusunan anggaran PT. ELCO Garut menggunakan sistem dari bawah ke atas (*bottom up*). Selanjutnya tindak lanjut atas laporan anggaran di PT. ELCO Garut dilaksanakan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik penyimpanan positif maupun penyimpanan negatif. Dengan demikian, anggaran akan memberikan rekomendasi untuk ditindak lanjuti dan diperbaiki pada masa yang akan datang.

Dari penelitian yang dilakukan oleh (Mony, Juanda & Prasetyo, 2019) menjelaskan adanya perbedaan harga antara harga material yang dianggarkan perusahaan dengan harga material yang sesungguhnya disebabkan karena pada RAB proyek, perusahaan menggunakan harga pasaran atau harga standar material sesuai dengan yang telah ditetapkan. Bentuk pengendalian yang dilakukan oleh CV. Niny Pratama yaitu dengan cara melakukan pengawasan secara berkala baik pada perencanaan anggaran maupun pada proses pelaksanaan proyek di lapangan.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang penting bagi perusahaan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk membahasnya lebih lanjut dalam penelitian ini dengan judul **“Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Biaya Proyek Pembangunan Pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, untuk dapat mengarahkan serta memudahkan dalam penelitian ini agar terfokus dan sistematis maka penulis mengidentifikasi permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut :

- a. Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya proyek pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang?
- b. Bagaimana proses pengendalian biaya proyek pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang?
- c. Bagaimana peranan anggaran sebagai alat pengendalian biaya proyek pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang?

1.3. Batasan Masalah

Agar masalah ini menjadi terfokus dan terarah, maka penulis memberikan batasan permasalahan hanya pada ruang lingkup anggaran dan realisasi biaya proyek pembangunan ruang tunggu tamu danrem Korem 033 Wira Pratama Tanjungpinang tahun 2019.

1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ingin diteliti oleh penulis, adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui penyusunan anggaran biaya proyek pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang.

- b. Untuk mengetahui efektivitas pengendalian biaya proyek pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang.
- c. Untuk mengetahui peranan anggaran sebagai alat pengendalian biaya proyek pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan referensi dan tambahan informasi yang diperlukan untuk pengembangan pengetahuan lebih lanjut terutama mengenai peranan anggaran biaya sebagai alat pengendalian biaya proyek pembangunan.

1.5.2. Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak yang terkait dalam penelitian ini, diantaranya sebagai berikut :

- a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai bahan masukan untuk pengembangan dan penyempurnaan dalam peranan anggaran biaya dan pengendalian biaya proyek sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

- b. Bagi Akademisi

Penelitian ini dapat dijadikan referensi dan kepustakaan bagi mahasiswa untuk mengembangkan ilmu pengetahuan serta pemahaman mendalam berkaitan dengan peranan anggaran biaya dan pengendalian biaya proyek.

c. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan peneliti dalam mengaplikasikan ilmu pengetahuan secara teoritis yang didapatkan selama proses studi maupun bersumber dari literatur-literatur yang relevan dengan penerapannya dalam praktik.

1.6. Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah dan memahami masalah yang akan dibahas dalam penelitian ini, adapun sistematika penulisan dapat diperincikan satu per satu yaitu sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah yang mendasari penelitian ini, tujuan dari penelitian, manfaat dari penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini penulis menerangkan tentang uraian dari teori-teori yang relevan digunakan di dalam mendukung pembahasan masalah penelitian, kerangka pemikiran yang menggambarkan penelitian ini, dan penelitian terdahulu.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini penulis menyajikan tentang jenis penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, definisi operasional variabel dan teknik pengolahan data teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini penulis menjelaskan tentang gambaran umum objek penelitian, analisis dan pengolahan data penelitian, serta hasil penelitian dan pembahasan masalah yang dilakukan.

BAB V PENUTUP

Dalam bab ini merupakan bagian terakhir dari laporan penelitian ini, berisikan tentang kesimpulan pada hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran dari hasil penelitian.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tinjauan Teori

2.1.1. Anggaran

2.1.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil, dan manfaat yang diperoleh dari suatu kegiatan. Karena pada dasarnya anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif dari aktivitas usaha sebuah organisasi. Untuk itu anggaran perlu mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan dalam memenuhi tujuan organisasi selama periode yang dianggarkan.

Menurut (Nafarin, 2013) anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat dinyatakan juga dalam satuan barang atau jasa. Sedangkan menurut (Anthony & Govindrajan, 2011) 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.

Menurut (Sunyoto, 2012) anggaran adalah suatu perencanaan yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu

(periode) tertentu yang akan datang. Sedangkan menurut (Mulyadi, 2010) anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. Adapun menurut (Herlianto, 2011) bahwa anggaran merupakan perencanaan keuangan perusahaan yang dipakai sebagai dasar pengendalian (pengawasan) keuangan perusahaan untuk periode yang akan datang.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perumusan anggaran mengandung unsur yang sama yaitu sebagai berikut:

1. Rencana, yaitu suatu penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup kegiatan yang dilakukan manajemen dalam menjalankan fungsinya, terutama fungsi perencanaan dan pengendalian.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu suatu unit yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yaitu menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk periode tertentu pada masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian pengertian anggaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana kegiatan perusahaan yang disusun oleh manajemen secara formal dan sistematis, yang dinyatakan secara kuantitatif untuk suatu periode tertentu di masa yang akan datang, guna membantu manajemen dalam menjalankan setiap fungsinya.

2.1.1.2.Karakteristik Anggaran

Anggaran merupakan proses perencanaan manajemen yang mendasarkan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil dalam penyusunan anggaran sehingga realisasi kegiatan sesuai dengan anggaran yang direncanakan. Adapun menurut (Anthony & Govindrajan, 2011) bahwa anggaran memiliki karakteristik-karakteristik yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin juga didukung dengan jumlah non-moneter (unit terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran pertahun misalnya, perusahaan busana biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
4. Merupakan komitmen manajemen, manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dapat varians dianalisis serta dijelaskan.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2010) suatu anggaran yang baik memiliki karakteristik-karakteristik yaitu sebagai berikut:

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Berdasarkan uraian karakteristik-karakteristik anggaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran ditetapkan manajemen melalui perencanaan yang matang dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif yang akan diambil dalam penyusunan anggaran dapat terealisasi dan manajemen bertanggung jawab penuh atas implikasi pencapaian realisasinya

2.1.1.3. Tujuan Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan alat dalam manajemen yang memberikan petunjuk mengenai beberapa perkiraan yang tersedia pada suatu saat dan untuk beberapa lama, tujuan utama penyusunan anggaran dalam setiap perusahaan pada dasarnya sama, yaitu menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan dalam proses pengambilan keputusan pada suatu periode tertentu di masa yang akan datang.

Menurut (Nafarin, 2013) terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran yaitu sebagai berikut:

1. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan data.
2. Untuk merinci sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.

3. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
4. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran akan lebih jelas dan nyata terlihat.
6. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan menurut (Anthony & Govindrajana, 2011) bahwa penyusunan anggaran mempunyai empat tujuan utama yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menyesuaikan rencana strategis.
2. Untuk membantu mengoordinasikan aktivitas dari bagian organisasi.
3. Untuk menugaskan tanggung jawab kepada manajer, untuk mengotorisasi jumlah yang berwenang untuk mereka gunakan dan untuk memberi informasi kepada mereka mengenai kinerja yang diharapkan dari mereka.
4. Untuk memperoleh komitmen yang merupakan dasar untuk mengevaluasi kinerja aktual manajer.

Berdasarkan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan anggaran adalah untuk memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan. Menyediakan rencana rinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan. Secara umum anggaran dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara akurat.

2.1.1.4. Manfaat Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat manajemen untuk keperluan perencanaan dan pengendalian yang mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem anggaran itu sendiri di dalam pelaksanaan kegiatannya.. Selain tujuan, anggaran juga memiliki manfaat. Semakin banyak dan rumit manfaat yang ingin dituju, maka semakin banyak pula persyaratan yang akan dituntut.

Menurut (Hansen & Mowen, 2013) terdapat beberapa manfaat anggaran untuk suatu organisasi yaitu sebagai berikut:

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

Sedangkan menurut (Nafarin, 2013) adapun penggunaan anggaran dalam perusahaan akan mendapatkan manfaat yaitu sebagai berikut :

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Menimbulkan rasa tanggung jawab tertentu pada karyawan.
4. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
5. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

6. Alat pendidikan bagi manajer.
7. Dapat memotivasi para karyawan.

Dari beberapa manfaat anggaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran menentukan tujuan dan sasaran yang dapat dijadikan tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja selanjutnya, berhasilnya suatu anggaran perusahaan dilihat dari manfaat yang diperoleh perusahaan dalam pelaksanaan anggaran tersebut. Suatu perusahaan yang bekerja menggunakan anggaran akan merasakan betapa besar manfaatnya, karena dengan menggunakan anggaran maka perusahaan dapat merencanakan masa depan perusahaan dan tidak akan kembali pada kebiasaan lama, yaitu bekerja tanpa anggaran.

2.1.1.5. Penggolongan Anggaran

Dalam anggaran perusahaan tercakup beberapa anggaran yang mempunyai kegunaan masing-masing. Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan mempunyai ruang lingkup yang luas. Seluruh aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan tersebut. Dalam pengelompokan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Menurut (Sunyoto, 2012) pada dasarnya anggaran dapat dikelompokkan ke dalam beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1. Menurut dasar penyusunannya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran variabel (*variable budget*) yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan dengan tingkat-tingkat kapasitas yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*) yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu atau anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan penerimaan, biaya, dan ekspenses serta diadakan revisi secara periodik.
2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran periodik (*periodic budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu dan disusun akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontinyu (*continuous budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, sehingga anggaran yang dibuat setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :
- a. Anggaran Jangka Pendek (*short-range budget*), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu yang paling lama sampe satu tahun atau anggaran operasional yang menunjukkan rencana operasi atau kegiatan untuk satu periode akuntansi (selama satu tahun) yang akan datang. Anggaran ini terdiri dari anggaran penjualan, anggaran produk, anggaran pemakaian bahan langsung, anggaran pembelian bahan baku, anggaran upah langsung, anggaran biaya overhead, anggaran

persediaan bahan baku dan bahan jadi, anggaran biaya penjualan dan promosi, anggaran biaya administrasi, dan sebagainya.

- b. Anggaran jangka Panjang (*long-range budget*), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun atau anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dalam tahun anggaran dengan waktu lebih satuan.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran operasional (*operational budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi.
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca.
 5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*), yaitu anggaran yang disusun secara lengkap atau menyeluruh.
 - b. Anggaran partial (*partially budget*), yaitu anggaran yang disusun tidak secara lengkap, artinya hanya disusun bagian anggaran tertentu saja.
 6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
 - a. Anggaran tertentu (*appropriation budget*), yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran Kinerja (*performance budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk

menilai apakah biaya atau beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Berdasarkan uraian-uraian penggolongan anggaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran yang disusun oleh suatu perusahaan akan berbeda dengan perusahaan lainnya. Hal ini tergantung pada besar atau kecilnya suatu perusahaan, ada atau tidaknya data dan dana yang tersedia. Setiap anggaran yang disusun oleh masing-masing perusahaan merupakan perluasan dari proses perencanaan dan pengawasan.

2.1.1.6. Prosedur Penyusunan Anggaran

Prosedur penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan rencana kerja yang saling berhubungan satu sama lainnya yang diadakan oleh perusahaan untuk pelaksanaan kerja yang seragam sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Adapun menurut (Nafarin, 2013) bahwa prosedur-prosedur penyusunan anggaran yaitu sebagai berikut :

1. Tahap Penentuan Pedoman Perencanaan Anggaran

Suatu tahap dimana menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu direktur (*top management*) melakukan dua hal yaitu :

- a. Menetapkan rencana besar perusahaan seperti tujuan, kebijakan dan asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.

- b. Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris dan manajer lain sebagai anggota.

2. Tahap Persiapan Anggaran

Suatu tahap dimana manajer pemasaran terlebih dahulu menyusun anggaran penjualan (*sales budget*) sebelum menyusun lamaran penjualan (*sales forecast*). Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.

3. Tahap Penentuan Anggaran

Pada tahap ini, semua manajer dan direksi mengadakan rapat meliputi:

- a. Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
- b. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran.
- c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran.

4. Tahap Pelaksanaan Anggaran

Tahap dilaksanakannya anggaran oleh seluruh unit kerja yang ada di dalam perusahaan untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

Agar anggaran perusahaan disusun dengan baik maka perlu diperhatikan juga mengenai metode yang lazim digunakan dalam proses penyusunan anggaran, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan pihak-pihak yang harus bertanggung jawab terhadap penyusunan dari anggaran perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut (Katili, 2013) bahwa ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan metode-metode sebagai berikut:

1. Otoriter atau *top down*

Metode otoriter disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan *budget* inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun *budget* atau dianggap akan terlalu lama atau tidak tepat.

2. Demokrasi atau *bottom up*

Metode demokrasi disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun *budget* yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun *budget* dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *top down* dan *bottom up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun *budget* dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Berdasarkan uraian prosedur penyusunan anggaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa setiap penyusunan anggaran memerlukan kerja sama dari berbagai bidang perusahaan sehingga dapat disiapkan suatu perincian yang lebih

realistis untuk mendukung anggaran yang disusun. Dengan demikian, anggaran yang telah disusun merupakan hasil kesepakatan bersama yang sesuai dengan kondisi, fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu.

2.1.1.7.Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Untuk dapat melakukan penaksiran secara lebih akurat dalam penyusunan anggaran, diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam menyusun anggaran. Menurut (Herlianto, 2011) faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran dapat dibedakan menjadi dua kelompok, sebagai berikut :

1. Faktor-faktor Intern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor intern sering disebut sebagai faktor yang dalam batas-batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran yang akan datang. Faktor-faktor intern tersebut antara lain sebagai berikut:
 - a. Penjualan tahun sebelumnya.
 - b. Kebijakan perusahaan yang terkait dengan; harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan saluran distribusi.
 - c. Kapasitas produksi perusahaan.
 - d. Tenaga kerja perusahaan baik jumlah, ketrampilan dan keahliannya.
 - e. Modal kerja perusahaan.
 - f. Fasilitas-fasilitas milik perusahaan.

- g. Kebijakan perusahaan terkait dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan yaitu pemasaran, produksi, keuangan, administrasi maupun personalia.
2. Faktor-faktor Ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor ekstern sering disebut sebagai faktor yang tidak dapat diatur dan tidak dapat disesuaikan dengan keinginan perusahaan (perusahaan tidak mampu mengatur sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode anggaran yang akan datang). Faktor-faktor ekstern tersebut antara lain sebagai berikut:
 - a. Keadaan persaingan.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat.
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat.
 - e. Tingkat penyebaran penduduk.
 - f. Agama, adat istiadat & kebiasaan-kebiasaan masyarakat.
 - g. Berbagai kebijakan pemerintah di bidang ekonomi, politik, sosial dan budaya.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional.
 - i. Kemajuan teknologi.

Berdasarkan uraian definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam menyusun anggaran perlu diperhatikan faktor-faktor internal dan juga faktor-faktor eksternal. Faktor-faktor internal masih dapat diatur dan disesuaikan oleh

perusahaan dalam batas-batas tertentu dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Faktor eksternal perusahaan tidak dapat mengaturnya sesuai dengan yang diinginkan untuk masa yang akan datang, sehingga perusahaanlah yang harus menyesuaikan diri dengan faktor-faktor eksternal tersebut.

2.1.1.8.Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran

Usaha-usaha yang dilakukan perusahaan akan berhasil apabila ditunjang dengan kebijakan-kebijakan yang terarah dan dibantu perencanaan yang matang. Adapun menurut (Prawinegoro & Purwanti, 2013) bahwa penggunaan anggaran memberikan beberapa keunggulan pada suatu perusahaan atau organisasi yang menggunakannya yaitu sebagai berikut:

1. Hasil analisis lingkungan internal perusahaan yaitu analisis data historis perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahannya kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa mendatang.
2. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang dihadapinya, kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja di masa mendatang.
3. Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional serta keuangan.
4. Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi dalam suatu perusahaan.
5. Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif semua kepala seksi, bagian, divisi dalam suatu perusahaan.

6. Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab semua level manajer.

Walaupun terdapat banyak manfaat yang diperoleh dengan penyusunan anggaran, tetapi masih terdapat keterbatasan-keterbatasan anggaran. Keterbatasan anggaran menurut (Prawinegoro & Purwanti, 2013) yaitu sebagai berikut:

1. Prediksi kegiatan bisnis di masa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan.
2. Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis di masa mendatang sulit diprediksi sehingga tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran.
3. Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.
4. Pembuat anggaran (kepala seksi, bagian, divisi) sering berfikir subyektif, mementingkan seksinya, bagiannya, atau divisi saja.
5. Anggaran pada umumnya sangat idealistik sehingga sulit dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi.

Berhasilnya suatu anggaran perusahaan dapat dilihat dari manfaat yang diperoleh perusahaan dalam pelaksanaan anggaran tersebut. Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasan sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi. Menurut (Herlianto, 2011) syarat-syarat tersebut yaitu antara lain :

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat, yaitu organisasi yang membagi tugas dengan jelas dan menentukan garis wewenang dan bertanggung jawab yang jelas.

2. Adanya sistem akuntansi yang memadai, yaitu :
 - a. Penggolongan rekening yang sama antara anggaran dengan realisasinya sehingga dapat dibandingkan dan dihitung penyimpangannya.
 - b. Pencatatan akuntansi dapat memberikan informasi mengenai realisasi anggaran.
 - c. Laporan didasarkan pada akuntansi pertanggungjawaban.
3. Adanya dukungan para pelaksana, karena anggaran dapat menjadi pengendali yang baik jika ada dukungan dari para pelaksana baik itu dari tingkat atas maupun tingkat bawah.

Berdasarkan uraian-uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran juga memiliki manfaat dan kelemahan dalam proses penyusunan suatu anggaran kerja. Oleh karena itu, setiap manajer harus memperhatikan rencana anggaran yang akan dibuatnya agar tidak terjadinya penyimpangan-penyimpangan atau hal-hal yang tidak diinginkan.

2.1.2. Biaya

2.1.2.1. Konsep Biaya

Mengelola suatu perusahaan diperlukan informasi-informasi biaya yang sistematis dan komparatif. Informasi seperti ini sangat membantu manajemen agar dapat menetapkan sasaran laba perusahaan di masa yang akan datang, menetapkan target-target departemen menuju pencapaian dari sasaran akhir, mengevaluasi keefektifan rencana dan lain sebagainya.

Menurut (Daljono, 2011) biaya merupakan suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan dan manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang. Sedangkan menurut (Bustami & Nurlela, 2016) biaya (*cost*) adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut (Hansen & Mowen, 2013) biaya adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa depan bagi organisasi. Sedangkan menurut (Horngren, Datar, & Foster, 2012) mendefinisikan biaya (*cost*) sebagai sumber daya yang dikorbankan (*sacrificed*) atau dilepaskan (*forgone*) untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut (Mulyadi, 2016) mendefinisikan biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Terdapat empat unsur pokok di dalam definisi biaya, yaitu sebagai berikut:

1. Biaya yang merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
2. Diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi.
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Berdasarkan uraian pengertian biaya di atas, maka dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan kas atau setara kas sebagai suatu pengorbanan dari sumber ekonomi dalam bentuk satuan uang atau nominal untuk mendapatkan

barang atau jasa sehingga diharapkan dapat memberikan keuntungan di masa sekarang atau yang akan terjadi di masa mendatang dalam perusahaan

2.1.2.2. Klasifikasi Biaya

Dalam akuntansi, biaya diklarifikasikan dengan berbagai cara. Klasifikasi biaya diperlukan untuk menyampaikan dan menyajikan data biaya agar berguna bagi manajemen dalam mencapai berbagai tujuannya sebelum menghimpun dan mengalokasikan biaya dengan baik.

Menurut (Bustami & Nurlela, 2016) klasifikasi biaya adalah suatu proses pengelompokan biaya secara sistematis atau keseluruhan elemen biaya yang ada ke dalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas dan penting. Klasifikasi biaya sangat diperlukan untuk mengembangkan data biaya yang dapat membantu pihak manajemen dalam mencapai tujuannya.

Menurut (Mulyadi, 2016) terdapat lima cara dari penggolongan biaya diantaranya sebagai berikut:

1. Penggolongan biaya menurut objek pengeluaran

Merupakan dasar penggolongan biaya yang terdiri dari :

- a. Biaya Bahan Baku.
- b. Biaya Tenaga Kerja Langsung.
- c. Biaya Overhead.

2. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan :

- a. Biaya produksi, merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual.

- b. Biaya pemasaran, merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.
 - c. Biaya administrasi dan umum, merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasikan kegiatan produksi dan pemasaran produk.
3. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai :
- a. Biaya langsung (*direct cost*), adalah biaya yang terjadi, yang penyebab satu-satunya adalah karena adanya sesuatu yang dibiayainya. Jika sesuatu yang dibiayainya tersebut tidak ada, maka biaya langsung ini tidak akan terjadi.
 - b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*), adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayainya. Biaya tidak langsung dalam hubungannya dengan produk tersebut dengan istilah biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik.
4. Penggolongan biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas :
- a. Biaya variabel, adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
 - b. Biaya semivariabel, adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
 - c. Biaya *semifixed*, adalah biaya yang tetap untuk tingkat volume kegiatan tertentu dan berubah dengan jumlah yang konstan pada volume produksi tertentu.

- d. Biaya tetap, adalah biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisar volume kegiatan tertentu.
5. Penggolongan biaya atas dasar jangka waktu dan manfaatnya :
 - a. Pengeluaran modal (*capital expenditure*), adalah biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi (satu tahun).
 - b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*), adalah biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode akuntansi terjadinya pengeluaran tersebut.

Berdasarkan uraian penggolongan biaya di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penggolongan biaya bisa didasarkan pada objek pengeluaran, hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai, fungsi pokok perusahaan, biaya menurut perilakunya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, dan biaya atas dasar jangka waktu manfaatnya.

2.1.3. Pengendalian Biaya

2.1.3.1. Konsep Pengendalian Biaya

Salah satu proses manajemen adalah pengendalian atau *control*, yang merupakan fungsi vital dalam proses manajemen pada perusahaan. Terciptanya pengendalian dimaksudkan agar dapat menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang dilakukan baik itu disengaja maupun tidak disengaja.

Menurut (Carter & Usry, 2014) pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan. Aktivitas-aktivitas dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan. Hasil

aktual untuk setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, dan jika ada perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan dapat dilakukan.

Menurut (Simamora, 2012) pengendalian biaya adalah perbandingan kinerja aktual dengan kinerja standar, analisa selisih-selisih yang timbul guna mengidentifikasi penyebab-penyebab yang dapat dikendalikan dan pengambilan tindakan untuk dapat membenahi atau menyesuaikan perencanaan dan pengendalian dimasa yang akan datang.

Menurut (Nasehatun, 2011) bahwa suatu pengendalian meliputi langkah-langkah yang harus disiapkan dan ditempuh, supaya yang direncanakan dapat tercapai, direalisasikan, atau agar hasil yang diinginkan sesuai dengan hasil yang dapat dicapai nantinya.

Menurut (Mardiasmo, 2014) bahwa pengendalian biaya pada dasarnya merupakan serangkaian kegiatan monitoring dan evaluasi secara terus menerus serta membandingkan antara anggaran biaya dan realisasinya. Sedangkan menurut (Hansen & Mowen, 2013) pengendalian biaya adalah dengan melihat kebelakang, kemudian memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan selanjutnya membandingkannya dengan hasil yang direncanakan.

Berdasarkan uraian dan pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian biaya merupakan tindakan untuk mengarahkan kegiatan agar tidak menyimpang dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui pengukuran dan perbaikan terhadap penggunaan biaya dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran sehingga dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan untuk mencapai efektivitas.

2.1.3.2. Klasifikasi Biaya Berdasarkan Pengendalian

Klasifikasi biaya diperlukan untuk menyampaikan dan menyajikan data biaya agar berguna bagi manajemen dalam mencapai berbagai tujuannya sebelum menghimpun dan mengalokasikan biaya dengan baik. Oleh karena itu, di dalam pengumpulan biaya terkendali dan biaya tak terkendali terhadap penggolongan biaya, disesuaikan dengan perilaku biaya-biaya yang akan menafsirkan biaya di masa yang akan datang.

Menurut (Horngren et al., 2012) adapun definisi dari biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yaitu sebagai berikut:

1. Biaya terkendali (*controllable cost*), adalah biaya yang dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan tertentu dalam jangka pendek.
2. Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*), adalah biaya yang tidak dapat dipengaruhi oleh seorang pimpinan atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang ia miliki atau dapat dipengaruhi oleh seorang pejabat dalam jangka waktu tertentu.

Menurut (Mulyadi, 2016) bahwa pedoman untuk menetapkan apakah suatu biaya dapat dibebankan sebagai tanggung jawab seorang manajer pusat pertanggungjawaban yaitu sebagai berikut:

1. Jika seorang manajer memiliki wewenang, baik dalam perolehan maupun penggunaan jasa, ia harus dibebani dengan biaya jasa tersebut. Seorang manajer jelas dapat mempengaruhi jumlah suatu biaya jika ia memiliki wewenang dalam memperoleh dan menggunakan jasa.

2. Jika seorang manajer dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakannya sendiri, ia dapat dibebani dengan biaya tersebut. Seorang manajer mungkin tidak mempunyai wewenang dalam memutuskan perolehan barang atau jasa, baik harga maupun jumlahnya, namun dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah pemakaiannya.
3. Meskipun seorang manajer tidak dapat secara signifikan mempengaruhi jumlah biaya tertentu melalui tindakan langsungnya sendiri, ia dapat juga dibebani biaya tersebut, jika manajemen puncak menghendaki agar ia menaruh perhatian, sehingga ia dapat membantu manajer lain yang bertanggung jawab untuk mempengaruhi biaya tersebut.

Berdasarkan konsep pengendalian biaya, setiap pos biaya pada suatu departemen atau unit organisasi harus diklasifikasikan dan ditentukan secara jelas sebagai biaya terkendali dan biaya tak terkendali pada setiap pusat pertanggungjawaban tertentu. Penentuan secara tegas ini sangatlah penting terutama dalam pengendalian biaya untuk laporan pelaksanaan, yang mana di dalamnya membandingkan antara realisasi dengan yang dianggarkan. Laporan tersebut merupakan tolak ukur keberhasilan pelaksanaan kerja setiap pusat pertanggungjawaban dan manajer yang membawahnya.

2.1.3.3. Tujuan Pengendalian Biaya

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan. Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses dan setelah proses yakni

hingga hasil akhir diketahui. Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien.

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Menurut (Prang, 2013) adapun tujuan dari pengendalian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
3. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Berdasarkan uraian dari definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan yang dilakukan, akan tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan-kesalahan. Dengan adanya pengendalian diharapkan juga pemanfaatan semua unsur manajemen efektif dan efisien.

2.1.3.4. Proses Pengendalian Biaya

Pengendalian dipandang sebagai suatu kekuatan, sebagai suatu proses yang secara sengaja mempengaruhi pihak lain. Pengendalian dipandang sebagai proses pengambilan keputusan yang dimaksudkan untuk mempengaruhi perilaku menuju yang paling baik bagi suatu organisasi atau perusahaan. Adapun menurut

(Nasehatun, 2011) bahwa pada dasarnya, proses pengendalian biaya dapat dibagi melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar untuk biaya.
2. Membandingkan antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya.
3. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggung jawab atas adanya penyimpangan.
4. Melakukan tindak perbaikan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan.

Sedangkan (Nafarin, 2013) menjelaskan bahwa pengendalian berarti mengevaluasi (menilai) terhadap rencana pekerjaan, dengan cara sebagai berikut:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu atau bila terdapat kejadian yang merugikan.

Dengan mengikuti prosedur-prosedur di atas maka manajemen dapat mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan biaya yang terjadi pada perusahaan dengan membandingkan antara besarnya anggaran biaya yang ditetapkan dengan besarnya biaya yang terealisasi.

2.1.4. Proyek

Menurut (Haming & Basalamah, 2010) bahwa secara umum pengertian proyek adalah kegiatan yang melibatkan berbagai sumber daya yang terhimpun dalam suatu wadah (organisasi) tertentu dalam jangka waktu tertentu untuk melakukan kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya atau untuk mencapai

sasaran tertentu. Kegiatan suatu proyek biasanya dilakukan untuk berbagai bidang yaitu sebagai berikut:

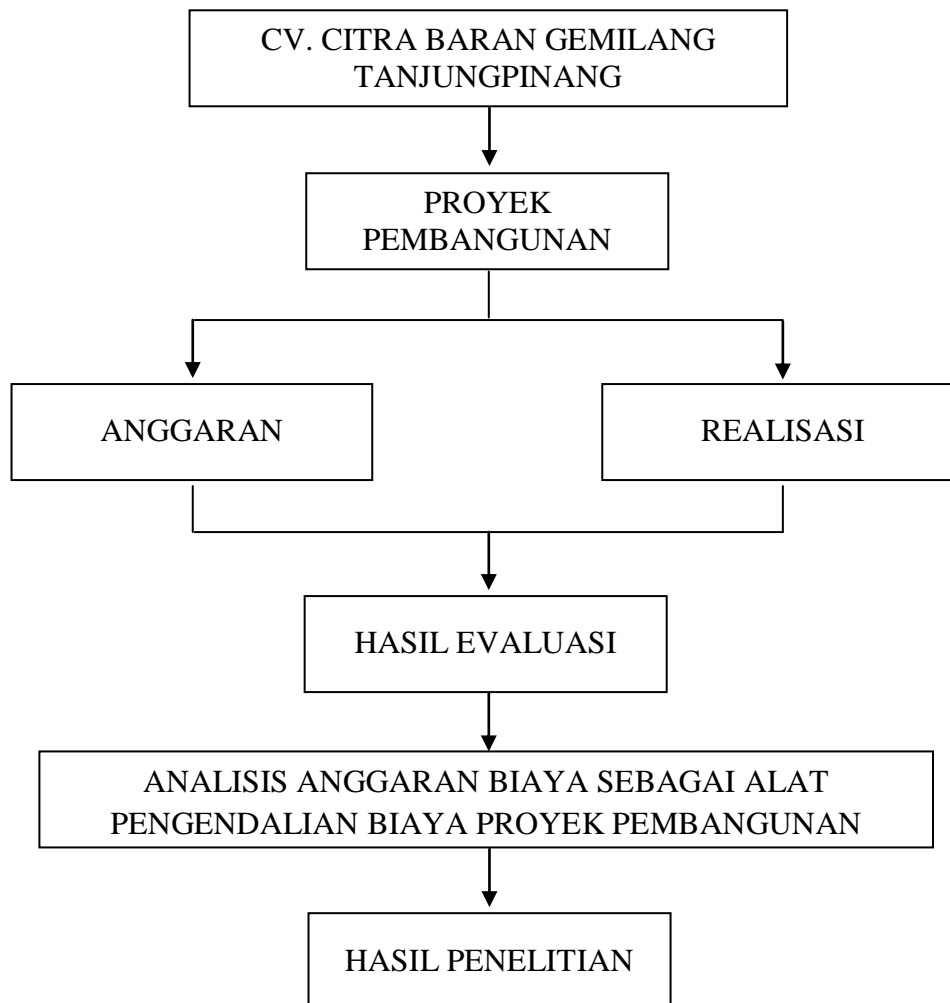
1. Pembangunan fasilitas baru. Artinya merupakan kegiatan yang benar-benar baru dan belum pernah ada sebelumnya, sehingga ada penambahan suatu usaha.
2. Perbaikan fasilitas yang sudah ada. Merupakan kelanjutan dari usaha yang sudah ada sebelumnya. Artinya sudah ada kegiatan sebelumnya, namun perlu dilakukan tambahan atau perbaikan yang diinginkan.
3. Penelitian dan pengembangan. Merupakan kegiatan penelitian yang dilakukan untuk suatu fenomena yang muncul di masyarakat, lalu dikembangkan sedemikian rupa sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan alur pikir penulis yang dijadikan sebagai skema pemikiran atau dasar-dasar pemikiran untuk memperkuat indikator yang melatar belakangi masalah yang ingin diteliti. Dalam kerangka pemikiran ini didapatkan dari konsep ilmu atau teori-teori yang relevan sebagai landasan penelitian yang didapatkan pada tinjauan pustaka yang dihubungkan dengan garis sesuai variabel yang diteliti.

Menurut (Sugiyono, 2013) bahwa kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dirumuskan seperti gambar sebagai berikut:

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian (2020)

2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu referensi yang berkaitan serta relevansi dengan penelitian yang akan dilakukan. Dengan demikian, peneliti mendapatkan rujukan pendukung, pelengkap serta pembanding dalam menyusun penelitian ini sehingga lebih memadai. Selain itu, telaah pada penelitian terdahulu berguna untuk memberikan gambaran awal mengenai kajian terkait dengan masalah dalam penelitian ini.

1. (Yusrizal & Daeli, 2016)

“Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Perencanaan dan Pengendalian Proyek Perumahan Tipe 75 dan Tipe 48 Pada PT. Raja Property Indonesia di Pekanbaru”. Berdasarkan dari hasil pembahasan yang dilakukan dapat diketahui bahwa anggaran pada PT. Raja Property Indonesia belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik, hal ini dapat dilihat pada prosedur, karakteristik, syarat-syarat, dan pengendalian biaya pada anggaran. Masih besarnya penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya dan belum adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala untuk menganalisis penyimpangan tersebut sebagai penilaian kerja serta evaluasi sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama periode anggaran.

2. (Pansuri, 2017)

“Peranan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Elco Indonesia Sejahtera Garut”. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Elco Indonesia Sejahtera Garut sudah tercapai karena selisih anggaran dan realisasi biaya produksi tidak melebihi batas toleransi pada umumnya yaitu 10%.

3. (Mony, Juanda & Prasetyo, 2019)

“Analisis Anggaran Material Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Perusahaan Konstruksi (Studi Kasus: CV. Niny Pratama)”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa rencana anggaran biaya material telah berfungsi dengan

baik sebagai alat pengendalian biaya dilihat dari tidak adanya varian yang merugikan namun perusahaan berhasil menumbuhkan varian yang menguntungkan dari sisi kuantitas dan harga material. Pasalnya, jumlah dan harga material sebenarnya lebih rendah dari yang dianggarkan

4. (Rugolenko, 2016) *“Budgeting-Based Organizing of Internal Control”*. Penelitian ini menyarankan pendekatan-pendekatan metodis kepada organisasi kontrol internal berbasis penganggaran, menentukan tugas-tugas dan sub-tugas pengendalian yang terdiri dari pembangunan sistem yang efisien untuk pembuatan, implementasi, pengendalian, dan analisis keputusan manajerial. Tujuan pengembangan dan implementasi sistem penganggaran adalah untuk menciptakan instrumen untuk organisasi yang efisien dari manajemen kegiatan lembaga dan unit strukturalnya dengan merencanakan, mengendalikan pendapatan dan pengeluaran, dan menganalisis indikator ekonomi dan keuangan.
5. (Klychova, Faskhutdinova & Sadrieva, 2014) *“Budget Efficiency for Cost Control Purpose in Management Accounting System”*. Penganggaran mewakili yang lebih tinggi tingkat pengembangan bisnis dan memungkinkan berfokus pada hasil jangka panjang, penggunaan sumber daya keuangan yang efektif, kegiatan bisnis mengawasi, membantu dalam membuat keputusan manajerial yang baik dan tepat waktu. Penganggaran membantu manajemen biaya yang efektif dan kinerja keuangan organisasi, agar dapat membandingkan semua biaya yang direncanakan dan pendapatan yang diantisipasi untuk periode yang akan datang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Menurut (Moleong, 2010) penelitian deskriptif adalah penelitian yang menggambarkan dan melukiskan keadaan objek penelitian pada saat sekarang sebagaimana adanya berdasarkan fakta-fakta. Penelitian ini merupakan usaha untuk mengungkapkan masalah atau keadaan sebagaimana adanya sehingga hanya bersifat sebagai pengungkap fakta.

Menurut (Sugiyono, 2013) metode penelitian kualitatif atau biasa disebut metode naturalistik adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, sedangkan teknik pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna daripada generalisasi. Dengan metode penelitian kualitatif diharapkan penelitian yang dilakukan dapat menghasilkan temuan atau data yang lebih lengkap, mendalam, realibilitas dan validitas sehingga tujuan dari penelitian ini dapat tercapai.

3.2. Jenis Data

Menurut (Arikunto, 2010) data adalah sekumpulan informasi, fakta-fakta, atau simbol-simbol yang menerangkan tentang keadaan objek penelitian. Dalam penelitian kualitatif, data penelitian dapat diperoleh dari berbagai sumber yang

dikumpulkan dengan menggunakan berbagai teknik selama kegiatan penelitian tersebut berlangsung.

Menurut (Sugiyono, 2013) bahwa sumber data adalah data penelitian yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumber asli, yang terdiri dari:

- a. Data Primer, adalah data yang diperoleh langsung dari badan usaha (pihak internal perusahaan) berupa data dan informasi yang relevan dengan penelitian, melalui observasi maupun wawancara dengan pihak informan. Metode pengambilan data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan cara observasi dan wawancara mendalam dengan bagian administrasi dan keuangan perusahaan pada CV. Citra Baran Gemilang Tanjungpinang.
- b. Data Sekunder, adalah data yang telah dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan yang telah dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Pengumpulan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari pihak internal maupun eksternal perusahaan, yaitu didapatkan dari data pembangunan pada CV. Citra Baran Gemilang, literatur-literatur dan penelitian terdahulu, serta informasi lain yang mendukung penelitian.

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah paling strategis dalam penelitian, karena tujuan utama dalam penelitian adalah mendapatkan data. Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai setting, berbagai sumber, dan berbagai cara. Menurut (Sugiyono, 2013) bahwa dalam penelitian kualitatif, pengumpulan data dilakukan pada kondisi yang alamiah, sumber data primer, dan

teknik pengumpulan data lebih banyak pada observasi berperan serta, wawancara mendalam dan dokumentasi.

Dalam penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data-data langsung dari sumber data, sebagai perbandingan untuk memperoleh keterangan-keterangan dan kenyataan yang sebenarnya terjadi. Teknik pengumpulan data yang peneliti maksud dilakukan dengan menggunakan beberapa metode yaitu sebagai berikut:

a. Observasi

Menurut (Sugiyono, 2013) observasi merupakan metode pengumpulan data dimana peneliti belajar tentang perilaku dan makna dari perilaku tersebut. Observasi bertujuan untuk mengamati subjek dan objek penelitian, sehingga peneliti dapat memahami kondisi yang sebenarnya. Yaitu penulis mengadakan pendekatan langsung guna mengetahui kondisi lokasi penelitian, sehingga dapat diketahui budaya perusahaan terhadap penyusunan anggaran dan pengendalian biaya proyek.

b. Wawancara

Menurut (Moleong, 2010) wawancara adalah pertemuan dengan maksud tertentu. Pertemuan itu dilakukan oleh dua pihak atau lebih (pewawancara dan narasumber) untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tersebut. Dengan melakukan wawancara, maka peneliti akan mengetahui hal-hal yang lebih mendalam tentang informasi dalam menginterpretasikan situasi dan fenomena yang terjadi. Yaitu dengan melakukan wawancara langsung dengan kepala bagian administrasi dan keuangan perusahaan.

c. Dokumentasi

Menurut (Arikunto, 2010) dokumentasi adalah mencari data mengenai hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Hasil penelitian dari observasi atau wawancara akan lebih kredibel apabila didukung oleh dokumen-dokumen tertulis dan dianggap relevan dengan masalah yang diteliti. Yaitu penulis melihat laporan keuangan, laporan realisasi rencana kerja dan anggaran, serta dokumen-dokumen terkait yang relevan dengan topik yang diteliti.

3.4. Teknik Pengolahan Data

Dalam penelitian ini, teknik pengolahan data yang digunakan oleh peneliti adalah model interaktif yang dikemukakan oleh Miles and Huberman. Analisis data dalam penelitian kualitatif, dilakukan saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Menurut (Sugiyono, 2013) aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Adapun prosedur perolehan data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Reduksi Data

Mereduksi data berarti adalah merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas, dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data

selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Reduksi data yang peneliti peroleh dari lokasi penelitian dituangkan dalam uraian laporan lengkap dan terperinci. Laporan lapangan direduksi, dirangkum, dipilih hal-hal pokok, difokuskan pada hal-hal penting kemudian dicari tema atau polanya agar mudah dalam menyajikannya.

b. Penyajian Data

Penyajian data adalah menyajikan sekumpulan informasi tersusun yang memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian-penyajian yang baik merupakan suatu cara yang utama bagi analisis kualitatif yang valid dilengkapi dengan jenis matriks, grafik, jaringan dan bagan. Penyajian data dilakukan dengan cara mendeskripsikan hasil wawancara yang dituangkan dalam bentuk uraian teks naratif, dan didukung oleh dokumen-dokumen, serta foto-foto maupun gambar sejenisnya untuk diadakannya suatu kesimpulan.

c. Penarikan Kesimpulan

Penarikan kesimpulan yaitu melakukan verifikasi secara terus menerus sepanjang proses penelitian yang sedang berlangsung, yaitu selama proses pengumpulan data. Peneliti berusaha untuk menganalisis dan mencari pola, tema, hubungan persamaan, hal-hal yang sering timbul, hipotesis dan sebagainya yang dituangkan dalam kesimpulan. Dalam penelitian ini, penarikan kesimpulan dilakukan dengan pengambilan intisari dari rangkaian kategori hasil penelitian berdasarkan observasi dan wawancara.

3.5. Teknik Analisis Data

Menurut (Sugiyono, 2013) keabsahan data dilakukan untuk membuktikan apakah penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah dan sekaligus untuk menguji data yang ingin diperoleh. Agar data dalam penelitian kualitatif dapat dipertanggungjawabkan sebagai penelitian ilmiah, maka perlu dilakukan uji keabsahan data sebagai berikut :

a. *Credibility*

Uji *credibility* (kredibilitas) atau uji kepercayaan terhadap data hasil penelitian yang disajikan oleh peneliti agar hasil penelitian yang dilakukan tidak meragukan sebagai sebuah karya ilmiah dilakukan.

1) Perpanjangan Pengamatan

Dengan perpanjangan pengamatan dapat meningkatkan kredibilitas atau kepercayaan data. Sehingga dengan perpanjangan pengamatan berarti peneliti kembali ke lapangan, melakukan pengamatan, wawancara lagi dengan sumber data yang ditemui maupun sumber data yang lebih baru. Perpanjangan pengamatan berarti hubungan antara peneliti dengan sumber akan semakin terjalin, semakin akrab, semakin terbuka, saling timbul kepercayaan, sehingga informasi yang diperoleh semakin banyak dan lengkap. Perpanjangan pengamatan untuk menguji kredibilitas data penelitian difokuskan pada pengujian terhadap data yang telah diperoleh. Data yang diperoleh setelah dicek kembali ke lapangan benar atau tidak, ada perubahan atau masih tetap. Setelah dicek kembali ke lapangan data

yang telah diperoleh sudah dapat dipertanggungjawabkan atau benar berarti kredibel, maka perpanjangan pengamatan perlu diakhiri

2) Meningkatkan kecermatan dalam penelitian

Meningkatkan kecermatan atau ketekunan secara berkelanjutan maka kepastian data dan urutan kronologis peristiwa dapat dicatat atau direkam dengan baik, sistematis. Meningkatkan kecermatan merupakan salah satu cara mengontrol atau mengecek pekerjaan apakah data yang telah dikumpulkan, dibuat, dan disajikan sudah benar atau belum. Untuk meningkatkan ketekunan peneliti dapat dilakukan dengan cara membaca berbagai referensi, buku, hasil penelitian terdahulu dan dokumen-dokumen terkait dengan membandingkan hasil penelitian yang telah diperoleh. Dengan demikian, maka peneliti akan semakin cermat dalam membuat laporan yang pada akhirnya laporan yang dibuat akan semakin berkualitas.

3) Triangulasi

- a) Triangulasi Sumber, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data yang diperoleh dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data.
- b) Triangulasi Teknik, untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Misalnya untuk mengecek data bisa melalui wawancara, observasi, dokumentasi. Bila dengan teknik pengujian kredibilitas data

tersebut menghasilkan data yang berbeda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

- c) Triangulasi Waktu, data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, akan memberikan data lebih valid sehingga lebih kredibel. Selanjutnya dapat dilakukan dengan pengecekan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

4) Menggunakan Bahan Referensi

Referensi merupakan pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Dalam laporan penelitian, sebaiknya data-data yang dikemukakan perlu dilengkapi dengan foto-foto atau dokumen autentik sehingga menjadi lebih dapat dipercaya.

b. *Dependability*

Reliabilitas atau penelitian yang dapat dipercaya, dengan kata lain beberapa percobaan yang dilakukan selalu mendapatkan hasil yang sama. Penelitian yang *dependability* atau reliabilitas adalah penelitian yang apabila dilakukan oleh orang lain dengan proses penelitian yang sama akan memperoleh hasil yang sama pula. Pengujian *dependability* dilakukan dengan cara melakukan audit terhadap keseluruhan proses penelitian. Misalnya bisa dimulai ketika bagaimana peneliti mulai menentukan masalah, terjun ke lapangan, memilih

sumber data, melaksanakan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai pada pembuatan laporan hasil pengamatan.

c. *Confirmability*

Objektivitas pengujian kualitatif disebut juga dengan uji *confirmability* penelitian. Penelitian dapat dikatakan objektif apabila hasil penelitian telah disepakati oleh lebih banyak orang. Penelitian kualitatif uji *confirmability* berarti menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dari proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar *confirmability*. Validitas atau keabsahan data adalah data yang tidak berbeda antara data yang diperoleh oleh peneliti dengan data yang terjadi sesungguhnya pada objek penelitian sehingga keabsahan data yang telah disajikan dapat dipertanggungjawabkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R., & Govindrajan, V. (2011). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Kualitatif* (13th Ed.). Jakarta: Rineka Cipta.
- Bustami, B., & Nurlela. (2016). *Akuntansi Biaya* (4th Ed.). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carter, W. K., & Usry, M. F. (2014). *Akuntansi Biaya* (14th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Daljono. (2011). *Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok Dan Pengendalian* (3rd Ed.). Semarang: Universitas Diponegoro.
- Haming, M., & Basalamah, S. (2010). *Studi Kelayakan Bisnis Investasi Proyek Dan Bisnis*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). *Akuntansi Manajemen* (8th Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Herlianto, D. (2011). *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan* (1st Ed.). Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Horngren, C., Datar, S., & Foster, G. (2012). *Akuntansi Biaya Dengan Penekanan Manajerial*. (P. A. Lestari, Ed.) (12th Ed.). Jakarta: Erlangga.
- Katili, J. (2013). Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Pengukuran Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pt. Asuransi Jiwasraya (Persero). *Jurnal Emba*, 1(4), 1262–1273.
- Mardiasmo. (2014). *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Moleong, J. L. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya.
- Mulyadi. (2010). *Akuntansi Manajemen* (3rd Ed.). Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2016). *Akuntansi Biaya* (5th Ed.). Yogyakarta: Upp Stim Ykpn.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nasehatun, A. (2011). *Budget Dan Control*. Jakarta: Grasindo.
- Prang, O. S. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Untuk Penilaian Kinerja Pada Pt. Pelayaran

Nasional Indonesia Cabang Bitung, 1(4), 1016–1024.

Prawinegoro, D., & Purwanti, A. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.

Simamora, H. (2012). *Akuntansi Manajemen (III)*. Yogyakarta: Star Gate Pulisher.

Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta Bandung.

Sunyoto, D. (2012). *Budgeting Perusahaan*. Yogyakarta: CAPS.

CURRICULUM VITAE



Nama : Adinda Larasati

Jenis Kelamin : Perempuan

Tempat Tanggal Lahir : Tanjungpinang, 23 Juli 1997

Status : Belum Menikah

Agama : Islam

Email : adindlaras97@gmail.com

Alamat : Jl. Transito km.7

Pendidikan : - SD Negeri 004 Bukit Bestari
- SMP Negeri 1 Tanjungpinang
- SMA Negeri 1 Tanjungpinang
- STIE Pembangunan Tanjungpinang