

ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI UPAYA DALAM PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PROYEK PADA PT X DI KOTA AMBON

Barus Umarella¹

¹Program Studi Akuntansi Politeknik Negeri Ambon
Email: barus.ahsan@gmail.com

ASBTRACT

This study aims to determine and analyze the project cost budget prepared in accordance with applicable rules or not considering the allocated project cost budget is still an issue in a project development and the budget greatly influences the success of a project. The method of analysis used in this study was a Descriptive qualitative method where the data collected is based on the results of interviews with informants related to research and compares them with theories and rules relevant to the research issue. The results showed that the budget compiled did not meet the relevant requirements and theories because the budget was prepared not through discussion and socialization with the budgeting team or representatives of project members but only certain parties were involved in preparing the budget so it was clear that there were irregularities in the report realization of the budget that is not running properly.

Keywords : Budget, Costs, Planning, Control, Project

ABSTRAKS

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis anggaran biaya proyek yang disusun sudah sesuai dengan aturan yang berlaku ataukah tidak mengingat anggaran biaya proyek yang dialokasikan masih menjadi isu dalam suatu pembangunan proyek dan anggaran sangat mempengaruhi kesuksesan suatu proyek. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif dimana data yang dikumpulkan berdasarkan hasil wawancara dengan responden terkait penelitian dan membandingkannya dengan teori dan aturan yang relevan dengan isu penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran yang disusun belum memenuhi syarat dan teori yang relevan karena anggaran disusun tidak melalui diskusi dan sosialisasi dengan tim penyusunan anggaran ataupun perwakilan divisi perusahaan akan tetapi hanya pihak-pihak tertentu saja yang dilibatkan dalam penyusunan anggaran sehingga jelas terlihat adanya beberapa proyek yang tidak berjalan semestinya.

Kata Kunci : Anggaran, Biaya, Perencanaan, Pengendalian, Proyek

PENDAHULUAN

Anggaran merupakan kebutuhan yang tidak bisa lepas dari suatu kegiatan perencanaan dalam organisasi dan anggaran harus benar-benar dirancang sebaik mungkin agar semua yang direncanakan dapat direalisasikan sesuai anggaran dan dilaporkan sebagai bentuk pertanggungjawaban organisasi. Anggaran yang efektif membutuhkan kemampuan memprediksi masa depan, yang meliputi berbagai faktor, baik internal maupun eksternal.

Manajer perlu menyusun anggaran dengan baik karena anggaran merupakan perencanaan keuangan yang menggambarkan seluruh aktivitas operasional organisasi (Siegel dan Marconi,1989); (Edfan Darlis, 2002). Kesalahan memprediksi akan mengacaukan rencana yang telah disusun dan berdampak terhadap penilaian kinerjanya. Anggaran tidak hanya digunakan sebagai alat perencanaan tetapi juga digunakan sebagai alat pengendalian untuk menilai kinerja organisasi atau keberhasilan suatu proyek. Pengendalian dilakukan guna menginformasikan kepada pihak manajemen bahwa anggaran yang disusun sudah diketahui oleh seluruh pihak yang terlibat sehingga pengendalian dijalankan untuk mengontrol biaya-biaya proyek yang dijalankan. Dari sinilah dapat terlihat apakah anggaran yang digunakan sudah sesuai atautkah tidak sehingga manajemen dapat menganalisis berbagai bentuk penyimpangan yang terjadi dan mengevaluasikannya bersama pimpinan perusahaan sehingga dapat dilihat sejauhmana prestasi atau kinerja terhadap penggunaan anggaran proyek.

Pada tahap perencanaan sebuah proyek, tim proyek menggunakan perkiraan kasar sebagai titik awal digunakan sebagai dasar keputusan untuk melaksanakan proyek dan mengolah perkiraan itu menjadi spesifikasi rincian perencanaan suatu proyek terdiri dari menyusun lingkup pekerjaan, menyusun jadwal pekerjaan, memperkirakan biaya, penyiapan anggaran pengendalian untuk memastikan bahwa kegiatan perencanaan yang lain. Juga ada sistem pengendalian untuk memastikan bahwa kegiatan perencanaan dilakukan semestinya. Sedangkan pengendalian yang dilakukan oleh seorang manejer proyek pada saat pelaksanaan proyek adalah dengan menguji apa yang telah dicapai selama ini. Bagaimana menyesuaikan pencapaian itu dengan rencana proyek, dan harus mengetahui alternatif – alternatif tindakan – tindakan koreksi yang akan dilakukan selanjutnya. Dalam proses pengendalian hasil yang sebenarnya dibandingkan dengan yang direncanakan dan hasil perbandingan ini dibuat suatu laporan mingguan atau bulanan (Zulchairima, 2010).

Anggaran proyek pembangunan gedung sekolah di pulau Seram Maluku Tengah disusun sebelum perusahaan memenangkan tender. Anggaran disusun dengan melibatkan kepala proyek,bendahara proyek dan petugas teknis dasar penyusunan usulan anggaran tersebut meliputi seluruh biaya – biaya yang harus dikeluarkan dalam melaksanakan proyek berdasarkan taksiran bahan, upah, peralatan dan biaya overhead pabrik. Setelah itu disusunlah Tim Khusus untuk menangani anggaran tersebut yang terdiri dari, kepala bagian Teknik dan kepala bagian Keuangan, setelah penyusunan anggaran selesai dibuat maka disahkan oleh Direktur PT X.

KERANGKA TEORI

Pengertian Anggaran

Anggaran menurut Sukarno (2002:169) adalah anggaran merupakan rencana yang terorganisasi dan menyeluruh, dinyatakan dalam unit moneter untuk operasi dan sumber daya suatu perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran menunjukkan pengeluaran, penerimaan atau laba yang direncanakan di masa yang akan datang. Anggaran mencerminkan sasaran, rencana dan program – program organisasi yang dinyatakan dalam bentuk angka-angka. Angka – angka perencanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan ini menjadi standar untuk mengukur pelaksanaan rencana di masa yang akan datang.

Anggaran dapat berhasil dilaksanakan apabila di dalamnya terdapat dasar- dasar anggaran yakni Adanya dorongan yang kuat dari top manajemen terhadap program penganggaran dan harus ada kerjasama diantara para pemimpin/manejer, Harus ada kejelasan wewenang tanggung jawab pada setiap tingkatan manajemen, Penetapan periode anggaran

sesuai siklus akuntansi, biasanya dilakukan periode satu tahun anggaran, dengan memperhatikan faktor kemungkinan untuk mendapatkan data yang akurat dan dapat dipercaya, serta faktor posisi persaingan dan kondisi perekonomian pada umumnya, Adanya pengetahuan dan pemahaman anggaran serta seluk – beluknya, termasuk fungsi anggaran dan cara – cara penyusunannya.

Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusunan usulan anggaran, fungsi penelaah dan pengesahan usulan anggaran dan fungsi administrasi anggaran. Komite anggaran yang anggotanya terdiri dari manajemen puncak perlu dibentuk untuk melaksanakan fungsi penelaah dan pengesahan terhadap rancangan anggaran yang diterima oleh operating managers. Dengan pendekatan top down, komite anggaran berkewajiban menetapkan kebijakan pokok perusahaan yang memberikan pedoman bagi operating managers dalam menyusun dan mengajukan rancangan anggaran mereka. Fungsi penyusunan usulan anggaran dipegang oleh pemimpin (*operating managers*) yang dengan pendekatan dari bawah keatas (*bottom up*) dalam proses penyusunan anggaran, diberikan kesempatan untuk berpartisipasi (berupa negosiasi antara penyusunan anggaran dengan komite anggaran) dalam menetapkan rancangan kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.

Fungsi dan Keterbatasan Anggaran

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan untuk keperluan manajemen mengalami perkembangan dari waktu ke waktu. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang diperoleh oleh pengguna sistem ini didalam pelaksanaannya. Sedangkan fungsi anggaran menurut Supriyono (1999:228) adalah sebagai berikut: (1) Fungsi Perencanaan, (2) Fungsi Koordinasi, (3) Fungsi Komunikasi, (4) Fungsi Motivasi, (5) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran sebagai alat perencanaan

Rencana merupakan suatu tindakan yang ditetapkan terlebih dahulu, proses berfikir ke depan, akhirnya mengambil suatu keputusan tentang cara-cara bertindak setelah mempertimbangkan berbagai kemungkinan alternatif yang tersedia. Fungsi perencanaan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen yang akan menentukan fungsi manajemen lainnya. Perencanaan menurut Soedjadi (2000:4) adalah proses kegiatan pemikiran, dugaan, penentuan – penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan. Sedangkan menurut Chaliq (1999:2) perencanaan adalah sebagai usaha sadar untuk mempengaruhi, mengarahkan bahkan mengendalikan variabel – variabel yang mempengaruhi suatu kegiatan selama kurun waktu tertentu, sesuai dengan serangkaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Anggaran sebagai alat Pengendalian

Pengendalian menurut Handoko (2000:25) adalah adalah penentuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Pengendalian anggaran menurut Vale (1999:112) adalah proses pengelolaan bidang tersebut. Perencanaan dan koordinasi segala fungsi sehingga semua bekerja dalam keserasian dan dalam pelaksanaan pengendalian, dengan pengendalian anggaran tercipta pertanggung jawaban diseluruh struktur perusahaan dan bagi semua manager adalah mencapai tujuan.

Anggaran merupakan bagian integral dari sistem pengendalian tersebut, proses pengendalian mengikuti proses perencanaan yaitu begitu rencana – rencana disetujui, keputusan – keputusan diterapkan dan laporan – laporan disusun untuk menentukan apakah

kejadian – kejadian telah berjalan sesuai dengan rencana. Pengendalian sangatlah penting bagi keberhasilan keseluruhan sistem budgeter.

Anggaran Biaya Proyek

Kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi rutin operasional dan kegiatan proyek. Contoh kegiatan proyek adalah pembuatan bangunan, perluasan kapasitas pabrik dan lain sebagainya. Dan untuk itu dibuat anggaran sebagai pedoman pengendalian manajemen dengan langkah sebagai berikut: (a) Menetapkan tujuan, (b) Menetapkan sasaran penjabaran tujuan kedalam suatu periode tertentu, (c) Menetapkan strategi, cara mencapai tujuan atau sasaran, (d) Menetapkan program – program atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, (e) Menetapkan anggaran yang merupakan rencana keuangan untuk mencapai sasaran bagi setiap pusat pertanggung jawaban.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif dimana data diperoleh berdasarkan hasil wawancara dan disadur sehingga menjadi data yang bersifat menjelaskan isu penelitian. Data yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan teori yang relevan dengan isu penelitian. Informan penelitian adalah orang-orang yang terlibat dalam proses perencanaan anggaran di PT X antara lain : manajer, kepala perencanaan anggaran, bendahara, teknisi dan perwakilan anggota yang diasumsikan mengetahui adanya proyek yang akan dilakukan oleh pihak perusahaan sebagai pemenang tender. Penelitian ini berlokasi di pulau Seram tepatnya di kampung Taniwel.

DISKUSI

Dalam proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya pada suatu perusahaan tergantung pada jenis perusahaan, tujuan dan sasaran perusahaan, kebijakan serta kondisi perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan dan penetapan anggaran biaya dapat dibagi atas 3 cara yaitu dari atas kebawah (*Top Down Planning*), dari bawah ke atas (*Bottom Up Planning*), dan kombinasi dari kedua cara tersebut. Secara teoritis proses anggaran yang baik disusun dengan metode *bottom up*, artinya didalam penyusunan anggaran harus di ikut sertakan ide, saran, usulan dari masing – masing departemen terbawah hingga ke atas. Biasanya tugas ini diserahkan pada suatu kelompok khusus yang dinamakan Panitia Anggaran. Panitia anggaran ini biasanya diketuai oleh seseorang yang dinamakan ketua anggaran dengan dibantu anggota – anggota yang terdiri dari kepala bagian yang terdapat dalam perusahaan tersebut.

Anggaran proyek Pembangunan gedung sekolah di desa Taniwel pulau Seram bersumber dari APBD dan disusun sebelum perusahaan memenangkan tender. Dalam penyusunan anggaran biaya proyek Pembangunan dilakukan oleh Kepala Proyek yang melibatkan Bagian Keuangan, Kepala Pelaksana, dan teknisi dimana dasar penyusunan usulan anggaran tersebut meliputi seluruh biaya – biaya yang harus dikeluarkan dalam melaksanakan proyek berdasarkan taksiran bahan, upah, peralatan dan biaya overhead pabrik. Setelah itu disusunlah Tim Khusus untuk menangani anggaran tersebut yang terdiri dari, kepala bagian Teknik dan kepala bagian Keuangan.

Pada saat penyusunan anggaran atau rencana kerja anggaran perusahaan tidak mengikut sertakan setiap bagian yang ada dalam perusahaan seperti bagian umum,

pembelian dan ADM. Hal ini akan menyebabkan berkurangnya rasa tanggung jawab moral bagian yang tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran tersebut. Adanya keterlibatan semua bagian dalam penyusunan rencana kerja anggaran perusahaan akan menimbulkan rasa memiliki (*sens of commitment*) dan juga bagian lain yang ada di perusahaan dapat mengusulkan koreksi atau perbaikan terhadap anggaran yang disahkan tersebut.

Melihat prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan dimana rencana anggaran disusun oleh bagian teknik dan keuangan saja dengan pertimbangan karena kedua bagian ini erat dengan proyek yang sedang dilakukan oleh perusahaan, dimana bagian teknik menangani proyeknya sedangkan bagian keuangan menangani pengeluaran dan pemasukan keuangan nantinya. Dilihat dari segi biaya memang menguntungkan karena tidak perlu mengeluarkan biaya khusus untuk membentuk seksi khusus dalam menyusun rencana anggaran, tetapi juga dilihat dari segi spesialisasi dan efektifitas maka prosedur penyusunan anggaran ini kurang memadai karena penyusunan anggaran biaya proyek yang ada di dalam perusahaan belum melibatkan bagian lain untuk berpartisipasi dalam menyusun anggaran biaya proyek seperti bagian umum yang bertugas dalam pengadaan bahan baku proyek, tenaga kerja dan lainnya untuk proyek dalam perusahaan. Hal ini diperkuat oleh pendapat salah satu informan yakni karyawan dalam divisi perusahaan tersebut yang sama sekali tidak dilibatkan dalam penyusunan anggaran. Adapun tabel realisasi anggaran pembangunan gedung sekolah di desa Taniwel adalah dibawah ini :

No	Biaya Proyek	Anggaran	Realisasi	Selisih
1	Biaya Bahan Baku	3,048,321,430.00	3,172,448,970.00	124,127,540.00
2	Biaya Upah	527,635,000.00	669,484,400.00	141,849,400.00
3	Biaya Peralatan	80,880,000.00	100,240,000.00	19,360,000.00
4	Biaya Umum dan Overhead	318,545,000.00	389,424,500.00	70,879,500.00
	Jumlah	3,975,381,430.00	4,331,597,870.00	356,216,440.00

Sumber : Laporan Realisasi Anggaran PT X, 2018

Jika dilihat anggaran yang disusun oleh perusahaan secara keseluruhan, realisasinya melebihi anggaran yang dibuat yakni sebesar Rp. 3.975.381.430,00 namun realisasinya sebesar Rp. 4.331.597.870,00 sehingga ada selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp. 356.216.440,00 dan anggaran biaya proyek yang disusun oleh perusahaan tersebut tidak digunakan sebagai dasar pengukur kinerja manager proyek dan tidak menerapkan sistem penghargaan (*Reward*) untuk kinerja yang dicapai oleh setiap manager. Dari segi pengendalian ,perusahaan juga belum mampu untuk mengendalikan biaya proyek berdasarkan laporan realisasi anggaran diatas. Sebaiknya dalam mengadakan pengendalian, perusahaan perlu membuat laporan pelaksanaan anggaran biaya proyek setiap bulan agar dapat dikoreksi dan dievaluasi penyimpangan-penimpangan yang terjadi namun kenyataannya sampai proyek itu selesai, laporan tersebut masih belum berfungsi dengan baik karena selisih anggaran dan realisasi tersebut tidak ditanggapi oleh pihak perusahaan.

KESIMPULAN

Anggaran biaya sebuah proyek yang ideal, adaah anggaran yang disusun sesuai dengan aturan yang berlaku. Dapat juga anggaran biaya suatu proyek tidak disusun secara ideal sesuai dengan peraturan, hal ini penting dicermati mengingat anggaran biaya proyek yang

dialokasikan masih menjadi isu dalam suatu proyek pembangunan. Lagi pula anggaran sangat mempengaruhi kesuksesan suatu proyek itu sendiri.

Penelitian ini menunjukkan bahwa rencana anggaran biaya guna implemtasi suatu proyek yang disusun, tampak belum memenuhi syarat. Dan juga keluar dari kerangka teori/ panduan sistem penganggaran yang relevan karena anggaran disusun tidak melalui diskusi dan sosialisasi dengan tim penyusunan anggaran ataupun perwakilan divisi perusahaan. Rencana angggaran biaya suatu preoyek dalam kasus di penelitian ini hanya melibatkan pihak-pihak tertentu saja, sehingga jelas terlihat adanya beberapa proyek yang tidak berjalan semestinya.

DAFTAR PUSTAKA

- A. Vale Philip, 2002. *Manajemen Keuangan*, Gramedia, Jakarta.
- Chaliq, Abdul, Wina Sasmita R.A.Rivai, Hasan Sumarna, 1999. *Evaluasi Suatu Proyek(Suatu Pengantar)* Pionor Jaya Bandung.
- Handoko,T. Tani, 2010. *Manajemen*, Cetakan ke Enam Belas , Edisi ke Dua, Yogyakarta.
- Kaumbang.,Dkk. 2014. Analisis Penyusunan Anggaran Pada Kantor Kelurahan Karame Kecamatan Singkil Kota Manado. Jurnal.
- Siegel dan Marconi, 1989. Behavioral Accounting. Cincinnati,Ohio. South-Western.Publishing Co
- Sukarno, Edi, 2009. *Sistem Pengendalian Manegemen* , Suatu Pendekatan Praktis, Edisi Revisi Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama IKAPI, Jakarta.
- Supriyono,R.A,2009. *Akuntansi Manajemen I, Konsep dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, Edisi ketiga, Cetakanke Lima.
- Soedjadi,F.X,2010. *Organization and Menthod, Penunjang Berhasilnya Proses Managemaen*, Cetakan Kesepuluh, Penerbit CV. Haji Mas Agung, Jakarta.
- Zuchairima, 2010. Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Proyek Pada Pt. Bumi Panggita Handitama Pekanbaru. Skripsi