

## ANALISIS FUNGSI ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PERUM PERUMNAS REGIONAL 1 MEDAN

**Zulia Hanum**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Email : [zuliahanum@gmail.com](mailto:zuliahanum@gmail.com)

**Muhammad Farhan**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

### ABSTRAK

**Tujuan**\_ Penelitian ini adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi tahun 2017 pada Perum Perumnas Regional 1 Medan dan untuk mengetahui fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi dokumentasi.

**Metode**\_ teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode deskriptif, yaitu dengan cara menganalisis data-data laporan keuangan dan laba rugi perusahaan yang mengenai anggaran biaya sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

**Temuan**\_ Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pengawasan.

**Implikasi**\_ dapat dilihat dari tahun 2014 sampai tahun 2017 masih terjadi selisih yang tidak menguntungkan. Hal ini jelas terlihat pada tahun 2017 dari biaya realisasi yang lebih besar dari pada biaya yang dianggarkan.

**Originalitas**\_ Faktor yang menyebabkan penyimpangan tidak menguntungkan adalah adanya biaya yang tidak dianggarkan tetapi ada realisasinya seperti : HPP KTM, Biaya Pemeliharaan, Diskon Harga jual rumah. Kemudian biaya produksi setiap tahunnya berbeda-beda. Serta realisasi HPP Rumah Misi, HPP Rumah Non Misi yang lebih besar dari pada biaya yang dianggarkan

**Kata Kunci** : Anggaran Biaya, Alat Pengawasan

### PENDAHULUAN

Setiap perusahaan menggunakan cara untuk melaksanakan fungsi perencanaan pengawasan guna memenuhi kebutuhan akan informasi dalam sistem manajemennya. Cara tersebut berupa menyusun anggaran perusahaan. Apabila suatu perusahaan tidak mempunyai anggaran maka perusahaan tersebut tidak mempunyai kepastian dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan.

Anggaran merupakan suatu pernyataan tertulis yang mencerminkan sasaran, tujuan, dan kebijaksanaan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan. Menurut Garisson, Noreen dan Brewer (2007, hal. 4) mengatakan bahwa "Anggaran adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama satu periode tertentu. Anggaran menunjukkan rencana masa depan dinyatakan dalam bentuk kuantitatif yang formal, tindakan penyusunan anggaran disebut penganggaran (budgeting)".

Anggaran dapat dijadikan pedoman untuk melakukan aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Anggaran juga merupakan kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam nilai uang dan berlaku untuk waktu yang akan datang. Selain itu anggaran juga merupakan salah satu bentuk informasi rasional sebagai alat bantu manajemen untuk mengambil keputusan.

Perusahaan sangat membutuhkan anggaran dalam melaksanakan seluruh fungsi-fungsinya yaitu untuk menjamin kesistematikan operasi sekaligus sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan aktivitas perusahaan. Anggaran disusun berdasarkan analisis dan informasi pengalaman masa lalu dan memperhitungkan aspek-aspek lain yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Penyajian anggaran

berisi tentang penjualan, pendapatan, biaya, dan laba rugi yang tersusun dengan baik. Hal ini merupakan suatu yang sangat penting bagi terlaksananya fungsi perencanaan dan pengawasan yang efektif dan efisien.

Perencanaan anggaran yang baik belum menjadi jaminan tercapainya tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan apabila pelaksanaan rencana tersebut tidak diikuti dengan pengawasan yang baik. Pengawasan berfungsi bagi setiap perusahaan untuk memenuhi bahwa aktivitas yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan dapat berjalan seperti yang direncanakan. Pengawasan juga bermaksud untuk menilai sampai sejauh mana efisiensi telah dicapai dalam melaksanakan kegiatan. Dengan demikian, perencanaan merupakan salah satu unsur sistem pengawasan.

Sebagai alat pengawasan, anggaran merupakan tolak ukur untuk menilai efisiensi dan prestasi kerja. Fungsi pengawasan ini dapat dilakukan dengan adanya evaluasi secara periodik terhadap anggaran tahun berjalan. Tujuan dari evaluasi secara periodik ini adalah untuk menilai apakah kegiatan yang dilakukan akan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dan juga untuk mencari penyebab dan melakukan koreksi bila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran. Evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan dengan perbandingan antara anggaran dengan realisasi. Dari perbandingan ini akan diperoleh suatu angka selisih yang di buat *variance* (penyimpangan).

Selanjutnya *variance* (penyimpangan) ini akan dianalisa apakah bersifat menguntungkan (*favorable*), merugikan (*unfavorable*) dan cocok atau sesuai antara anggaran dengan realisasi. Namun analisa *variance* hanya sebagai indikator untuk menilai efisiensi dan efektifitas dari pelaksanaan anggaran. Sedangkan sasaran akhir dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan tindakan lanjut yang bisa dilakukan oleh manajemen untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Pada kenyataannya sering kali anggaran yang telah dibuat pada proses perencanaan tidak sesuai atau berbeda ketika telah direalisasikan. Perbedaan realisasi anggaran tersebut akan memberikan dampak-dampak terhadap banyak hal. Jika realisasi lebih besar dari anggarannya sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat disebut sebagai selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*, sedangkan jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai selisih menguntungkan atau *favorable variance*.

Pengawasan yang dapat dilakukan adalah dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Untuk menunjang pelaksanaan pengawasan maka setiap kepala bagian yang ada wajib membuat laporan pelaksanaan anggaran pada bagian yang dipimpinya. Namun laporan ini hanya memuat jumlah anggaran dan jumlah realisasi.

## LANDASAN TEORI

### 1. Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan angka pada periode tertentu. Sebelum perusahaan beroperasi, perlu adanya perencanaan yang disusun secara formal didalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa adanya pengecualian. Anggaran disusun dan kemudian dipergunakan oleh manajemen perusahaan yang bersangkutan sebagai alat bantu dalam mengambil keputusan. Sedangkan yang dimaksud dengan penganggaran adalah proses kegiatan yang dihasilkan anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi anggaran yaitu : fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja, dan alat pengawasan kerja.

Menurut Munandar (2007, hal. 1) "Anggaran (budget) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang mengikuti seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter berlaku jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang".

Hal yang sama juga dikemukakan oleh M. Nafarin (2009, hal. 11) "Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan yang telah disahkan".

Dari beberapa defenisi diatas dapat dipahami bahwa anggaran merupakan komponen kunci dari sistem perencanaan dan pengawasan organisasi yang menyediakan mekanisme untuk menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam bentuk keuangan.

Menurut M. Munandar (2001, hal. 3) ada 4 unsur anggaran yaitu sebagai berikut :

#### 1) Rencana

Anggaran merupakan suatu rencana, karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Dengan adanya rencana, maka perusahaan akan berjalan terarah menuju kesasaran yang telah ditetapkan.

#### 2) Meliputi Seluruh Kegiatan Perusahaan

Anggaran harus mencakup seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian yang ada di dalam perusahaan. Hal ini mengingat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang dijadikan pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasan.

### 3) Dinyatakan dalam Unit Moneter

Anggaran dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam memiliki satuan unit yang berbeda-beda. Seperti misalnya bahan baku menggunakan satuan berat (kg), satuan luas (m<sup>2</sup>), satuan isi (L), tenaga kerja menggunakan satuan jam kerja. Dengan unit moneter maka semua satuan yang berbeda tersebut dapat diseragamkan agar semua kegiatan perusahaan dapat dihitung, dianalisis dan kemudian dapat disusun.

### 4) Jangka Waktu Tertentu yang Akan Datang

Dalam hal ini anggaran harus menunjukkan secara jelas waktu berlakunya, misalnya per minggu, per bulan, per triwulan, per semester, per tahun, atau jangka waktu lebih dari satu tahun, agar dapat memudahkan penilaian pencapaian apa yang direncanakan. Oleh karena itu anggaran harus disusun secara rasional yang memungkinkan untuk dicapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Menurut Herawati dan Sunarto (2002, hal.12) dalam menyusun anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu sebagai berikut :

- 1) Berdasarkan ruang lingkup penyusunannya, anggaran terdiri dari :
- 2) Berdasarkan fleksibelnya, anggaran terdiri dari :
- 3) Berdasarkan periode waktu, anggaran terdiri dari :
- 4) Berdasarkan bidangnya, anggaran terdiri dari :

Kegunaan anggaran secara umum yaitu memberi arahan atas kegiatan atau aktivitas yang akan dikerjakan sehingga kegiatan yang dilakukan akan menjadi terarah kepada tujuan yang dikehendaki. Selain itu anggaran juga dapat berfungsi untuk melihat efektivitas dan efisiensi penggunaannya dilihat dari sisi penerimaan anggaran dan penggunaannya (pengeluaran) tidak melebihi penerimaan anggaran itu sendiri.

Menurut Mulyadi (2001, hal. 502) mengatakan fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja
2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilakukan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi yang menghubungkan manajer bawahan dan manajer atasan.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

## 2. Biaya

Dalam suatu perusahaan yang melakukan proses produksi, perusahaan akan mengeluarkan biaya-biaya dari modal pembuatan sampai menghasilkan barang jadi yang siap untuk dijual. Biaya meliputi semua pengeluaran kas yang diharapkan dapat memberikan keuntungan pada waktu yang akan datang. Kas yang dikeluarkan untuk membeli bahan baku disebut biaya bahan baku, begitu juga seterusnya.

Menurut Widia Astuty, dkk (2015, hal. 25) menyatakan bahwa "Biaya (cost) adalah sejumlah pengorbanan kas atau setara kas untuk mendapatkan barang atau jasa, yang diharapkan dapat memberikan manfaat atau keuntungan pada masa yang akan datang".

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan menentukan harga pokok yang melekat pada produk yang dihasilkan perusahaan. Selama produk masih belum terjual maka pembebanan biaya tersebut dalam periode tertentu akan tertunda dan akan diperlukan sebagai aktiva dalam bentuk persediaan. Biaya periode merupakan biaya non produksi dan meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

Biaya dapat dikelompokkan menjadi berbagai macam, berikut ini merupakan pengelompokan jenis-jenis biaya :

1. Biaya Produksi
2. Biaya Non Produksi

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2009, hal. 12) adapun jenis-jenis biaya produksi sebagai berikut :

- a. Biaya bahan baku, yaitu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari produk dan dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai.
- b. Biaya tenaga kerja langsung, yaitu tenaga kerja yang digunakan dalam mengubah atau mengkonversi bahan baku menjadi produk selesai dan dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai.
- c. Biaya overhead pabrik, yaitu biaya selain bahan baku dan tenaga kerja langsung tetapi membantu dalam mengubah menjadi produk selesai.

## 3. Pengawasan

Pengawasan terhadap anggaran sangat perlu dilakukan. Pengawasan dilakukan untuk mengevaluasi program kerja dan anggaran, serta mengevaluasi prestasi kerja sesuai atau tidak dengan rencana.

Pengawasan anggaran dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi atau kejadian sesungguhnya. Apabila terjadi selisih yang menunjukkan selisih merugikan (selisih lebih besar dari anggaran) ini menunjukkan bahwa anggaran sebagai alat pengawasan belum berfungsi dengan baik, demikian sebaliknya apabila selisih yang terjadi menunjukkan selisih yang menguntungkan (realisasi lebih kecil dari pada anggaran) ini menunjukkan anggaran sebagai alat pengawasan telah berfungsi dengan baik.

Menurut George R. Tery (2006, hal. 395) mengartikan "Pengawasan sebagai mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi presentasi kerja dan apabila perlu menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil kerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan".

Sedangkan yang dikatakan oleh Hansen dan Mowen (2009, hal. 423)

"Pengendalian atau pengawasan adalah melihat kebelakang apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya. Kemudian perbandingan ini dapat digunakan untuk menyelesaikan anggaran yaitu melihat ke masa depan sekali lagi".

Jika dilihat dari hubungannya, maka anggaran mempunyai hubungan yang sangat erat dengan biaya standar. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa anggaran merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan sejumlah produksi, sedangkan biaya standar merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan satu unit produksi. Dengan demikian dalam penyusunan anggaran harus terlebih dahulu dihitung biaya standar yang merupakan dasar untuk menentukan anggaran.

Setiap organisasi dalam melaksanakan kegiatan tidak terlepas dari fungsi manajemennya, salah satu dari fungsi manajemen perusahaan adalah fungsi pengawasan. Pengawasan merupakan tindakan-tindakan perbaikan dalam pelaksanaan kerja agar segala kegiatan sesuai rencana yang telah ditetapkan. Fungsi pengawasan ini terdiri dari segala aktivitas yang berhubungan dengan evaluasi mengenai apa yang telah terjadi serta seberapa jauh pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijakan pimpinan.

Menurut Julita dkk (2014, hal. 4) langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam proses pengawasan adalah sebagai berikut :

- a. Penyusunan tujuan
- b. Penetapan standar
- c. Pengukuran hasil kerja
- d. Perbandingan fakta dengan standar
- e. Tindakan koreksi

Adapun dalam penelitian Dirtayani (2017) tahap-tahap dalam pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Penetapan Standar Pelaksanaan (Perencanaan)  
Penetapan standart merupakan mengukur atau menilai pelaksanaan atau hasil pekerjaan, untuk dapat melakukan pengukuran harus mempunyai alat ukur (standart). Standart ini adalah mutlak diperlukan untuk mengukur atau menilai apakah pekerjaan dilakukan sesuai dengan sasaran-sasaran yang ditentukan atau tidak. Standart tersebut harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum para pekerja melaksanakan pekerjaannya dan para pekerja harus tau benar ukuran yang dipergunakan untuk menilai pekerjaannya.
2. Pengukuran Pelaksaaan Kegiatan  
Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan adalah sebagai berikut :
  - a. Pengamatan
  - b. Laporan-laporan lisan dan tertulis
  - c. Mengambil sampel
  - d. Metode otomotif
3. Membandingkan Pelaksanaan dengan Standart  
Dalam proses pengawasan ini adalah untuk mengetahui apakah adanya penyimpangan atau tidak. Penyimpangan-penyimpangan akan dianalisis untuk mengetahui mengapa standart tidak dapat dicapai dan mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.
4. Melakukan Tindakan Koreksi  
Bila hasil analisis menunjukkan perlu adanya tindakan koreksi, maka tindakan koreksi harus dilakukan. Tindakan koreksi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk, yaitu sebagai berikut :
  - a. Mengubah standar
  - b. Mengubah pengukuran kegiatan
  - c. Mengubah cara dalam menganalisis dan menginterpretasikan penyimpangan

### Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Maka penelitian ini menggunakan beberapa referensi dari penelitian sebelumnya yang dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Kerangka Berpikir**

Anggaran merupakan salah satu alat yang sering digunakan sebagai alat pengawasan, karena jika anggaran yang disusun dengan baik, maka akan mempermudah penilaian tingkat efisiensi setiap pekerjaan pengawasan berdasarkan anggaran yang dibuat. Dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya dapat diketahui sebab-sebab selisih antara anggaran dengan realisasi.

Proses selanjutnya dalam pengawasan anggaran biaya harus di evaluasi penyimpangan anggaran biaya dengan realisasi biaya. Penyimpangan tersebut harus dianalisis untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan *favorable cost variance* atau *unfavorable cost variance* dan mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan pada anggaran biaya dan mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Hasil analisis tersebut digunakan untuk menarik kesimpulan dan merumuskan apa yang menjadi penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan dan mengambil tindakan koreksi yang harus dilakukan guna mencegah terjadinya yang tidak menguntungkan dimasa yang akan datang.

**METODE PENELITIAN**

Penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskriptif, yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan dan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara teori-teori dengan data objektif yang terjadi sehingga memberikan gambaran yang lengkap tentang permasalahan penelitian. Tujuan utama dalam penelitian deskriptif adalah menggambarkan secara sistematis fakta-fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif yang berbentuk angka dan penjelasan yang berupa laporan laba rugi perusahaan pada periode 2012 sampai dengan 2016 pada Perum Perumnas Regional 1 Medan.

Sumber data dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data penelitian yang diperoleh tidak langsung dari objek penelitian tetapi melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang disusun dalam arsip (dokumen) yang dipublikasikan yaitu berupa laporan laba rugi perusahaan dari tahun 2012 sampai dengan 2016.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode dokumentasi, yaitu dengan mempelajari, mengklasifikasikan, dan menganalisis data sekunder berupa catatan-catatan laporan keuangan maupun informasi lainnya yang terkait dengan penelitian ini. Data yang digunakan oleh penulis adalah laporan laba rugi perusahaan Perum Perumnas Regional 1 Medan tahun 2012 sampai dengan 2016.

Adapun teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, yaitu dengan cara menganalisis data-data laporan keuangan dan laba rugi perusahaan yang mengenai anggaran biaya sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- 1) Mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian yang diperoleh dari laporan laba rugi periode tahun 2014 – 2017.
- 2) Melakukan perhitungan selisih antara anggaran dengan realisasi.
- 3) Melakukan analisis penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan
- 4) Menganalisis fungsi anggaran biaya sebagai alat pengawasan.
- 5) Menarik kesimpulan dan hasil pembahasan rumusan masalah.

**HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

**1. Deskripsi Data**

Berdasarkan data yang diperoleh, ditemukan adanya penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang terdapat dari data biaya produksi tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 pada Perum Perumnas Regional 1 Medan.

**Tabel IV.1**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**Perum Perumnas Regional 1 Medan Periode 2014 – 2017**

Tahun	RKAP	Realisasi	Selisih (Rp)	Persentase	Keterangan
2014	76.122.510.000	19.298.539.166	58.823.970.834	77%	Favorable
2015	153.013.533.200	53.245.840.758	99.767.692.442	65%	Favorable
2016	108.195.630.000	65.115.656.253	43.079.973.747	40%	Favorable
2017	98.510.737.000	149.862.847.545	(51.352.110.545)	-52%	Unfavorable

Sumber : Perum Perumnas Regional I Medan

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa adanya selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) antara anggaran dengan realisasi biaya produksi yang sangat besar. Hal ini melewati batas toleransi yang sudah ditetapkan perusahaan. Selisih antara anggaran dengan realisasi ini terjadi pada tahun 2017. Adapun

pada tahun 2014 yang mana anggarannya sebesar Rp.76.122.510.000 dan realisasinya sebesar Rp.19.298.539.166 sehingga terjadi penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp.58.823.970.834 atau 77%. Kemudian pada tahun 2015 anggarannya sebesar Rp.153.013.533.200 dan realisasinya sebesar Rp.53.245.840.758 sehingga terjadi penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp.99.767.692.442 atau 65%. Selanjutnya pada tahun 2016 anggarannya sebesar Rp.108.195.630.000 dan realisasinya sebesar Rp.65.115.656.253 sehingga terjadi penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp.43.079.973.747 atau 40%. Sedangkan pada tahun 2017 anggarannya sebesar Rp.98.510.737.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.149.862.847.545 sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar (Rp.51.352.110.545) atau -52%.

Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan memulai tahun buku mulai bulan Januari sampai dengan bulan Desember untuk setiap tahunnya. Dengan hal tersebut perusahaan juga menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut dan anggaran dirincikan per tahun.

Sebagai langkah pertama dalam proses pengawasan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama setahun itu. Dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan menggunakan metode bottom up, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan dan disusun mulai dari bawah sampai ke atas. Bawah diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang agar suatu anggaran biaya produksi menjadi lebih efektif maka metode anggaran harus menggunakan metode bottom up yaitu dimulai para manajernya menyusun usulan anggaran.

Selanjutnya analisis selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi sangat berguna untuk menganalisis lebih lanjut mengenai kesenjangan-kesenjangan atau selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya produksi serta penyebab-penyebab kesenjangan tersebut sehingga dapat diketahui unit biaya atau bagian mana yang mengalami kenaikan yang tinggi dalam perusahaan tersebut.

Adapun yang termasuk ke dalam biaya produksi Perum Perumnas Regional I Medan adalah sebagai berikut:

1. HPP Rumah Misi
2. HPP Rumah Non Misi
3. HPP KSPP
4. HPP Kantor
5. HPP Apartemen
6. HPP Rumah Menengah dan Ruko
7. HPP KTM (Kavling Tanah Matang)
8. HPP KSU (Kerja Sama Operasional)
9. HPP Rusunami
10. Diskon Harga Jual Rumah
11. Biaya Pemeliharaan
12. Biaya Sewa dan Pemeliharaan
13. Biaya Pengelolaan Gedung

## **B. Pembahasan**

### **1. Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya**

Anggaran merupakan intisari dari hasil-hasil yang diharapkan untuk dicapai dan pengeluaran-pengeluaran yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut dinyatakan dalam angka. Anggaran yang digunakan sebagai pedoman dalam pengeluaran biaya, dalam pelaksanaannya harus menempuh suatu proses tertentu sesuai dengan ketentuan dalam perusahaan.

Pengawasan merupakan suatu usaha menyesuaikan pelaksanaan dengan perencanaan, serta bertujuan untuk menghindari pemborosan, penyelewengan, dan untuk meningkatkan efisiensi usaha seluruh sektor. Disamping itu pengawasan berfungsi untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi. Dalam mencapai tujuan ini, perusahaan terlebih dahulu menyusun rencana kegiatan operasi. Setelah anggaran selesai disusun, maka disebarluaskan ke masing-masing bagian yang terlibat dalam kegiatan operasi perusahaan untuk melaksanakan kegiatannya yang berpedoman kepada anggaran. Meskipun anggaran biaya telah disusun dengan cermat dan teliti serta dilakukan pengawasan terhadap biaya yang dikeluarkan, namun tidak selamanya biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran. Hal tersebut disebabkan oleh adanya biaya-biaya tertentu yang tidak dapat dikendalikan. Analisis terhadap anggaran dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Hasil perbandingan tersebut akan menghasilkan penyimpangan yang tidak menguntungkan maupun menguntungkan perusahaan. Dengan tujuan dapat memberikan masukan kepada perusahaan guna menyusun anggaran pada periode berikutnya.

Proses pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan belum berfungsi dengan baik karena ada beberapa biaya yang telah dianggarkan lebih besar realisasi dari pada anggarannya. Oleh karena itu

anggaran harus selalu diawasi dengan baik agar anggaran tersebut tetap sebagai tolak ukur dan sebagai alat pembandingan untuk menilai realisasi kegiatan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan teori M.Munandar (2000, Hal.20) "Laporan anggaran yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan budget yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara budget dan realisasi, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi baik bersifat negatif (merugikan) maupun bersifat positif (menguntungkan) sehingga dapat ditarik kesimpulan dan beberapa tindak lanjut (follow up) yang perlu dilakukan".

Jadi berdasarkan uraian yang telah disampaikan di atas, maka penulis mengambil keputusan bahwa anggaran yang telah ditetapkan oleh Perum Perumnas Regional 1 Medan belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pengawasan. Karena pada tahun 2014 sampai tahun 2017 masih terdapat beberapa penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*), dimana pada biaya tersebut perusahaan belum dapat meminimalkan biaya-biaya yang dikeluarkan.

## 2. Penyebab Terjadinya Penyimpangan Yang Tidak Menguntungkan

Harahap (2003, hal. 14) menyatakan bahwa "Untuk mengetahui penyimpangan dari rencana maka harus dilakukan perbandingan dengan anggaran". Berikut ini analisa biaya yang mengalami penyimpangan yang telah melewati batas toleransi perusahaan :

### Tahun 2014

Pada tahun 2014 HPP Rumah Misi mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.41.995.000.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.9.727.571.383 selisih sebesar Rp.32.267.428.617 dengan tingkatan varian sebesar 77%. Kemudian HPP Rumah Non Misi mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.22.259.800.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.9.196.768.189 selisih sebesar Rp.13.063.031.811 dengan tingkat varian sebesar 59%. Selanjutnya HPP KTM mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana tidak ada anggarannya tetapi ada realisasinya sebesar Rp.115.777.394 selisihnya sebesar (Rp.115.777.394) dengan tingkat varian sebesar -11%. Kemudian HPP KSU mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.11.260.710.000 sedangkan realisasinya tidak ada dan selisihnya sebesar Rp.11.260.710.000 dengan tingkat varian sebesar 100%. Selanjutnya Biaya Sewa dan Pemeliharaan mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.607.000.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.258.422.200 dan selisihnya sebesar Rp.348.577.800 dengan tingkat varian sebesar 57%. Dan Biaya Pengelolaan Gedung tidak memiliki anggaran dan tidak ada realisasinya.

Dari uraian di atas maka seluruh biaya yang dikeluarkan pada tahun 2014 mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*). Dimana total keseluruhan anggaran pada tahun tersebut sebesar Rp.76.122.510.000 sedangkan realisasi sebesar Rp.19.298.539.166 selisih sebesar Rp.56.823.970.834 dengan tingkat varian sebesar 75%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun tersebut seluruh biaya yang dikeluarkan dapat diminimalisirkan sehingga biaya tidak melebihi batas anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sudah berfungsi sebagai alat pengawasan.

### Tahun 2015

Pada tahun 2015 HPP Rumah Misi mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.22.935.100.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.30.949.060.000 selisih sebesar (Rp.8.013.960.000) dengan tingkatan varian sebesar -35%. Kemudian HPP Rumah Non Misi mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.110.976.393.200 sedangkan realisasinya sebesar Rp.17.831.891.600 selisih sebesar Rp.93.144.501.600 dengan tingkatan varian sebesar 84%. Selanjutnya HPP KSPP mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.6.375.600.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.4.414.392.000 selisihnya sebesar Rp.1.961.208.000 dengan tingkat varian sebesar 31%. Kemudian HPP KTM mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.12.184.040.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.50.497.158 selisihnya sebesar Rp.12.133.542.842 dengan tingkat varian sebesar 99%. Dan Biaya Pemeliharaan mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.542.400.000 sedangkan realisasinya tidak ada dan selisihnya sebesar Rp.542.400.000 dengan tingkat varian sebesar 100%.

Dari uraian di atas maka seluruh biaya yang dikeluarkan pada tahun 2015 mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*). Dimana total keseluruhan anggaran pada tahun tersebut sebesar Rp.153.013.533.200 sedangkan realisasi sebesar Rp.53.245.840.758 selisih sebesar Rp.99.767.692.442 dengan tingkat varian sebesar 65%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun tersebut seluruh biaya yang dikeluarkan dapat diminimalisirkan sehingga biaya tidak melebihi batas anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sudah berfungsi sebagai alat pengawasan.

**Tahun 2016**

Pada tahun 2015 HPP Rumah Misi mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.38.708.060.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.41.070.267.172 selisih sebesar (Rp.2.362.207.172) dengan tingkatan varian sebesar -6%. Kemudian HPP Rumah Non Misi mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.42.458.400.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.21.537.563.319 selisih sebesar Rp.20.920.836.681 dengan tingkatan varian sebesar 49%. Selanjutnya HPP KSPP mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.624.700.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.1.075.791.154 selisih sebesar (Rp.451.091.154) dengan tingkatan varian sebesar -72%. Kemudian HPP Apartemen mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.7.981.530.000 sedangkan realisasinya tidak ada dan selisihnya sebesar Rp.7.981.530.000 dengan tingkat varian sebesar 100%. Kemudian HPP Rumah Menengah dan Ruko mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.18.422.940.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.1.387.465.200 selisih sebesar Rp.17.035.474.800 dengan tingkatan varian sebesar 92%. Selanjutnya HPP KTM mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana tidak ada anggarannya tetapi ada realisasinya sebesar Rp.22.393.408 selisihnya sebesar (Rp.22.393.408) dengan tingkat varian sebesar -2%. Dan Biaya Pemeliharaan mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana tidak ada anggarannya tetapi ada realisasinya sebesar Rp.22.176.000 selisihnya sebesar (Rp.22.176.000) dengan tingkat varian sebesar -2%.

Dari uraian di atas maka seluruh biaya yang dikeluarkan pada tahun 2016 mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*). Dimana total keseluruhan anggaran pada tahun tersebut sebesar Rp.108.195.630.000 sedangkan realisasi sebesar Rp.65.115.656.253 selisih sebesar Rp.43.079.973.747 dengan tingkat varian sebesar 40%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun tersebut seluruh biaya yang dikeluarkan dapat diminimalisirkan sehingga biaya tidak melebihi batas anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan sudah berfungsi sebagai alat pengawasan.

**Tahun 2017**

Pada tahun 2017 HPP Rumah Misi mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.24.431.594.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.81.763.406.714 selisih sebesar (Rp.57.331.812.714) dengan tingkatan varian sebesar -235%. Kemudian HPP Rumah Non Misi mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.50.977.625.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.62.428.962.993 selisih sebesar (Rp.11.451.337.993) dengan tingkatan varian sebesar -22%. Kemudian HPP KSPP mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.4.455.612.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp.5.646.374.838 selisih sebesar (Rp.1.190.762.838) dengan tingkatan varian sebesar -27%. Kemudian HPP Kantor tidak memiliki anggaran dan tidak ada realisasinya. Selanjutnya Diskon Harga jual rumah mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana tidak ada anggarannya tetapi ada realisasinya sebesar Rp.18.000.000 selisihnya sebesar (Rp.18.000.000) dengan tingkat varian sebesar -2%. Kemudian HPP Rumah Menengah dan Ruko mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.3.649.800.000 sedangkan realisasinya tidak ada dan selisihnya sebesar Rp.3.649.800.000 dengan tingkat varian sebesar 100%. Kemudian HPP KTM mengalami varian yang menguntungkan (*favorable*) dimana anggarannya sebesar Rp.14.996.106.000 sedangkan realisasinya tidak ada dan selisihnya sebesar Rp.14.996.106.000 dengan tingkat varian sebesar 100%. Sedangkan Biaya Pemeliharaan mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dimana tidak ada anggarannya tetapi ada realisasinya sebesar Rp.6.103.000 selisihnya sebesar (Rp.6.103.000) dengan tingkat varian sebesar -610%.

Dari uraian di atas maka seluruh biaya yang dikeluarkan pada tahun 2017 mengalami varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) karena realisasi lebih besar dari anggaran. Dimana total keseluruhan anggaran pada tahun tersebut sebesar Rp.98.510.737.000 sedangkan realisasi sebesar Rp.149.862.847.545 selisih sebesar (Rp.51.352.110.545) dengan tingkat varian sebesar -52%. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun tersebut seluruh biaya yang dikeluarkan tidak dapat diminimalisirkan dan dapat dianalisis sebagai berikut : disebabkan realisasi yang cukup besar pada HPP Rumah Misi, HPP Rumah Non Misi, HPP KSPP, serta adanya biaya Diskon Harga jual rumah dan Biaya Pemeliharaan.

**KESIMPULAN DAN SARAN****A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian serta hasil analisis yang dilakukan terhadap pengawasan anggaran biaya pada Perum Perumnas Regional I Medan maka dapat diambil kesimpulan dan saran. Dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap laporan realisasi anggaran pada tahun 2014 sampai dengan tahun 2017 pada bab sebelumnya maka dapat disimpulkan :



1. Anggaran biaya sebagai alat pengawasan pada Perum Perumnas Regional I Medan belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pengawasan. Dan dapat dilihat dari tahun 2014 sampai tahun 2017 masih terjadi selisih yang tidak menguntungkan. Hal ini jelas terlihat pada tahun 2017 dari biaya realisasi yang lebih besar dari pada biaya yang dianggarkan.
2. Faktor yang menyebabkan penyimpangan tidak menguntungkan adalah adanya biaya yang tidak dianggarkan tetapi ada realisasinya seperti : HPP KTM, Biaya Pemeliharaan, Diskon Harga jual rumah. Kemudian biaya produksi setiap tahunnya berbeda-beda. Serta realisasi HPP Rumah Misi, HPP Rumah Non Misi yang lebih besar dari pada biaya yang dianggarkan.

## B. Saran

1. Sebaiknya perusahaan harus meningkatkan pengawasan terhadap anggaran biaya produksi, anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan penyimpangan yang terjadi harus di analisis agar pengawasan pada anggaran biaya berjalan dengan efektif dan efisien.
2. Sebaiknya perusahaan perlu melakukan perencanaan dari pengawasan pada biaya-biaya yang dikeluarkan agar tidak ada kerugian pada perusahaan dan menjadi pedoman untuk menyusun anggaran pada tahun-tahun berikutnya agar lebih terarah.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan dan Heny Triastuty (2015). *Akuntansi Keperilakuan*. UMSU.
- Bastian Bustami dan Nurlela (2009). *Akuntansi Biaya Tingkat Lanjut*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Dwi Putri (2018). *Analisa Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Beban Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Air Batu*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Garrison, Noreen dan Brewer (2007). *Akuntansi Manajerial*. (Edisi 11). Jakarta : Salemba Empat.
- George R. Terry (2006). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Hansen dan Mowen (2009). *Cost Management Accounting & Control*. South-Western Cengage Learning, USA.
- Harahap, Sofyan Safri (2001). *Analisa Kritis Atas Laporan Keuangan*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Herawati dan Sunarto (2004). *Anggaran Perusahaan*. (Edisi Kedua). Yogyakarta.
- Hery (2012). *Akuntansi Keuangan Menengah*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Julita, Jufrizen dan Ijah Mulyani (2014). *Penganggaran Perusahaan*. Bandung : Citapustaka Media.
- Kusnadi dkk (1999). *Pengantar Manajemen Konseptual dan Perilaku*. Malang. Universitas Brawijaya.
- M. Nafarin (2007). *Penganggaran Perusahaan*. (Edisi Ketiga). Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi (2001). *Sistem Akuntansi*. (Edisi Ketiga). Jakarta : Salemba Empat.
- Munandar (2001). *Budgeting Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Jakarta : Salemba Empat.
- Munandar (2007). *Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. (Edisi Kedua). Yogyakarta : BPFE.
- Novria Ningsih (2015). *Analisis Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Pabatu*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Ririn Dirtayani (2017). *Analisis Fungsi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Pada PT. Wijaya Karya Beton Tbk Sumatera Utara*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Supriyono (2002). *Akuntansi Biaya*. (Edisi Kedua). Yogyakarta : BPFE UGM.
- Widia Astuty dkk (2015). *Akuntansi Manajemen*. Medan : Perdana Publishing.