

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang penelitian

Serangkaian kebijakan dibidang ekonomi dan moneter yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia telah cukup mendorong para pelaku ekonomi baik swasta, asing maupun BUMN/BUMD dalam pembangunan ekonomi. Kebijakan ini membuat setiap perusahaan dipacu agar dapat beroperasi secara efektif dan efisien agar hasil produksi mempunyai daya saing yang tinggi di pasar dalam negeri ataupun luar negeri dan memenangkan persaingan. Oleh karena itu, penetapan tujuan perusahaan baik untuk jangka panjang maupun jangka pendek juga harus direncanakan secara matang dan harus dilakukan pengendalian.

Di era globalisasi saat ini persaingan antar perusahaan semakin ketat di segala bidang baik dalam bidang perkebunan, industri, bisnis ataupun jasa. Perusahaan dihadapkan kepada resiko yang sangat besar dalam pengambilan keputusan, sehingga menuntut perusahaan untuk lebih mempertimbangkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi usahanya. Faktor tersebut antara lain: faktor ekstern seperti adanya kebijakan pemerintah, persaingan antar perusahaan, keadaan politik, ekonomi dan sosial dalam negeri yang tidak menentu, serta faktor-faktor intern perusahaan yang tentu saja akan memberikan pengaruh yang sangat besar bagi perusahaan yang bersangkutan. Hal-hal tersebut menuntut para manajer perusahaan untuk lebih teliti dan cermat dalam pengambilan keputusan yang dapat menjadikan perusahaan mencapai tujuan yang telah ditentukan sejak awal sehingga siap untuk menghadapi tantangan baik itu yang berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Salah satu upaya yang harus dilaksanakan oleh para manajer dalam menghadapi tantangan tersebut adalah dengan menekankan pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi: **perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, dan pengendalian dengan baik selaras dengan perkembangan usaha yang sedang berjalan.**

Dalam manajemen modern lebih menekankan pada *fungsi pengendalian dan perencanaan* secara cermat terhadap biaya-biaya dan pengeluaran perusahaan, sehingga penyusunan anggaran biaya merupakan salah satu langkah dalam sistem pengendalian manajemen. Keberhasilan prestasi kerja para manajer juga dinilai atas dasar seberapa besar mereka dapat menjalankan atau menjaga agar biaya aktual dari kegiatan yang dilaksanakan pada periode anggaran tersebut bisa lebih kecil atau berada pada tingkat biaya yang dianggarkan. Melalui penyusunan anggaran, biaya dan pengeluaran suatu perusahaan dapat dikendalikan dengan melakukan perhitungan biaya aktual yang dibandingkan dengan perhitungan biaya yang dianggarkan. Seandainya terdapat perbedaan nilai antara biaya yang telah dianggarkan dengan biaya aktual, maka besarnya perbedaan tersebut akan dianalisis untuk mengetahui permasalahannya.

Fungsi perencanaan yang disusun dengan baik dapat membantu perusahaan dalam mengendalikan usahanya untuk mencapai tujuan yang lebih tepat sasaran, dan salah satu langkah perencanaan yaitu penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran yang baik dilaksanakan dengan memperhitungkan biaya yang harus dikeluarkan dengan seminimal mungkin, dan menekan pengeluaran biaya serta meminimalkan kecurangan-kecurangan yang mungkin terjadi, karena anggaran merupakan perwujudan dari salah satu sasaran yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan demikian fungsi pengendalian dan perencanaan memiliki keterkaitan yang erat dan mewakili keseluruhan fungsi dari manajemen, karena perencanaan merupakan tindakan-tindakan atau usaha-usaha yang akan ditempuh untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sehingga dalam menjalankannya harus ada pengendalian agar tindakan atau usaha yang dilakukan tidak menyimpang jauh dari rencana yang telah ditetapkan dalam tujuan perusahaan secara efektif dan efisien

PT. Perkebunan Nusantara VIII yang bertempat di Jalan Sindangsirna Bandung merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agrabisinis dan merupakan salah satu perkebunan milik negara (BUMN) yang strategis dalam menghasilkan laba demi menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Ini terbukti dari perkebunannya yang menghasilkan berbagai hasil perkebunan dari dalam negeri untuk diekspor ke pasar luar negeri dan bersaing dengan perkebunan swasta dalam negeri lainnya atau perkebunan dari luar negeri. Salah satu upaya untuk

meningkatkan laba tersebut, PT. Perkebunan Nusantara VIII harus melaksanakan perencanaan dan pengendalian biaya karena biaya merupakan pengeluaran yang tidak dapat dihindari perusahaan atau sebagai pengurang dari pendapatan yang telah diterima perusahaan, karena itu besar kecilnya biaya akan menentukan besar kecilnya laba yang diperoleh. Berdasarkan latar belakang tersebut dia atas maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Hubungan Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Proses Penyusunan Anggaran Biaya”**.

1.2 Identifikasi masalah

Berdasarkan dari latar belakang tersebut, penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Apakah sistem pengendalian manajemen yang diterapkan perusahaan telah memadai.
2. Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya di PT. Perkebunan Nusantara VIII.
3. Bagaimana hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap penyusunan anggaran biaya di perusahaan.

1.3 Tujuan penelitian

Adapun maksud dari penelitian ini adalah untuk mencari, memperoleh, mengumpulkan data yang dapat memberikan informasi dan gambaran mengenai hubungan penerapan sistem pengendalian manajemen dengan penyusunan anggaran biaya di PT. Perkebunan Nusantara.

Sesuai dengan masalah yang telah diidentifikasi di atas, penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk:

1. Untuk mengetahui kememadain sistem pengendalian manajemen yang diterapkan oleh perusahaan.
2. Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya di PT. Perkebunan Nusantara VIII.

3. Untuk mengetahui hubungan antara penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap proses penyusunan anggaran biaya di PT. Perkebunan Nusantara VIII.

1.4 Kegunaan penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, antara lain :

1. Bagi Penulis
 - a. Merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam menempuh ujian sidang di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Kristen Maranatha.
 - b. Merupakan suatu pengalaman yang berharga bagi penulis untuk menerapkan teori-teori yang telah di peroleh selama belajar di jurusan akuntansi agar dapat dipraktekkan secara nyata ke dalam karya tulis sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi penulis.
2. Bagi Perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat melengkapi implementasi konsep sistem pengendalian manajemen sebagai sarana untuk penyusunan anggaran biaya dalam menjalankan usahanya.
3. Bagi Pihak Lain
Dengan adanya penulisan ini dapat dijadikan sebagai salah satu sumber informasi untuk dapat ditindak lanjuti lebih jauh lagi atau dengan kata lain agar dapat dilakukan penyempurnaan dari penelitian ini agar didapat hasil yang lebih baik lagi.

1.5 Kerangka pemikiran

Setiap perusahaan sangat memerlukan alat pengendalian untuk menjamin bahwa aktivitas perusahaan telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Manajemen harus selalu melakukan pengendalian dengan membandingkan hasil atas aktivitas dengan tujuan yang telah ditetapkan. Sistem

pengendalian akan mengarahkan dan menuntun perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Pengendalian dipandang sebagai suatu jaringan komunikasi yang memantau kegiatan dalam organisasi dan menyediakan dasar untuk tindakan koreksi di masa yang akan datang. Dalam rangka pengendalian tersebut pihak manajemen membutuhkan informasi yang selektif, relevan dan tepat waktu.

Pengertian pengendalian menurut Hansen dan Mowen (2000:925) adalah sebagai berikut : ” ***Control is the process of setting standards, receiving feedback on actual performance and taking corrective action whenever actual performance deviates significantly from planned performance***”.

Sedangkan Carter dan Usry (2000:3) menyatakan bahwa: “***Control is management’s systematic effort to achieve objectives by comparing performance to plans and taking appropriate action to correct important differences***”.

Dengan kata lain, pengendalian adalah suatu proses tindakan untuk meyakinkan bahwa operasi perusahaan telah sesuai dengan tujuan, kebijakan, strategi dan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan.

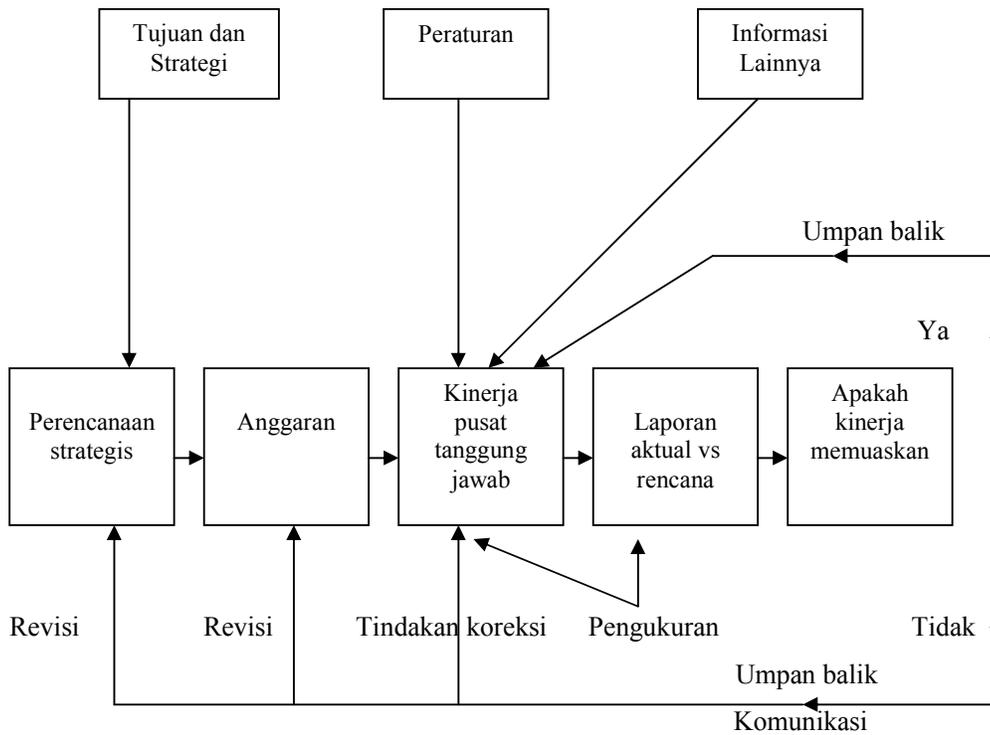
Pengendalian manajemen menyangkut implementasi strategi serta mengasumsikan bahwa strategi dan tujuan telah ditetapkan. Pengendalian manajemen meliputi metoda, prosedur dan sarana yang digunakan oleh manajemen untuk menjamin dipatuhinya kebijakan dan strategi perusahaan. Sedangkan alat yang digunakan oleh manajemen dalam melakukan pengendalian manajemen tersebut ialah sistem pengendalian manajemen.

Menurut Homgren, dkk (2006:718): “***Management Control System is means of gathering data to aid and coordinate the process of making decisions throughout the organization***”.

Sedangkan menurut Anthony and Govindarajan yang diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan (2005:20): “***Sistem Pengendalian Manajemen adalah sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengendalikan aktivitas suatu organisasi***”.

Berdasarkan dari uraian di atas, struktur organisasi menjadi dasar bagi terlaksananya akuntansi pertanggung jawaban, karena akan memudahkan

pelaksanaan fungsi pengendalian bagi manajemen. Dibawah ini akan digambarkan proses pengendalian manajemen secara formal di dalam suatu perusahaan.



Sumber: Anthony dan Govindarajan, *Management Control System* (2005:117)

Suatu perencanaan strategis akan mendukung pencapaian tujuan dan strategi organisasi. Seluruh informasi yang tersedia dipergunakan untuk membuat perencanaan. Perencanaan strategis tersebut kemudian dikonversi menjadi anggaran tahunan yang fokus pada pendapatan dan biaya-biaya yang direncanakan untuk masing-masing pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggung jawaban menjalankan operasi-operasi yang ditugaskan dan hasilnya kemudian dinilai dan dilaporkan. Hasil-hasil aktual kemudian dibandingkan dengan target yang tercantum dalam anggaran untuk menentukan apakah kinerja memuaskan atau tidak.

Perencanaan strategis termasuk juga dalam sistem pengendalian perusahaan, dimana dengan adanya sistem pengendalian, perencanaan dibuat dengan lebih bertanggung jawab dan dapat mendukung tujuan yang telah ditetapkan perusahaan dengan lebih efektif. Perencanaan juga dapat menjadi

pengendalian yang baik terhadap pelaksanaan rencana yang telah dibuat, salah satunya juga dalam hal anggaran, yang menjadi laporan tentang perencanaan sekaligus alat pengendalian atas kinerja yang dijalankan dalam hal finansial perusahaan, pengendalian dapat membantu proses penyusunan anggaran biaya menjadi lebih baik dan dapat mengurangi terjadinya kecurangan-kecurangan yang dapat terjadi dalam proses penyusunan anggaran.

Pengertian anggaran menurut Mulyadi (2001:488) adalah :

”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”

Dari pernyataan di atas, maka dapat terlihat dengan jelas bahwa anggaran memiliki 4 unsur yang sangat penting, yaitu:

1. Rencana, yaitu suatu penentuan tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakuka diwaktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, karena anggaran merupakan angka-angka yang diterapkan pada berbagai kegiatan dalam perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, anggaran merupakan prediksi atau taksiran-taksiran apa yang akan terjadi pada waktu yang akan datang.

Adapun pengertian proses penyusunan anggaran (*budget*) seperti yang dikemukakan oleh Sofyan Safri Harahap (2001:83) adalah sebagai berikut :

”Proses penyusunan anggaran (budget) adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan budget sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya”.

Dalam hal proses penyusunan anggaran Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri (2003-2004:46) mengemukakan proses penyusunan anggaran yang baik adalah :

”Berjalan paralel adalah dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab operasional tercermin dalam bagan organisasi perusahaan. Komisi anggaran umumnya berada langsung dibawah direksi, sebabnya yang utama ialah karena baik dalam penyusunannya maupun dalam pelaksanaannya anggaran

perlu melibatkan personalia dari berbagai bagian. Maka diharapkan anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan. Sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian”.

Untuk dapat memantau penyusunan anggaran apakah telah dilaksanakan dengan baik, sebaiknya perusahaan tersebut membentuk suatu tim/ komite anggaran yang dapat mengawasi proses penyusunan anggaran tersebut, sehingga penyimpangan dalam proses penyusunannya dapat diminimalisasi dengan baik.

Menurut Mulyadi (2001:494) penyusunan anggaran yang baik adalah sebagai berikut:

- ”1. Penetapan sasaran oleh manajemen atas.
2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
3. Penelaahan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
4. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah”.

Dengan adanya tim atau komite anggaran yang mempunyai tugas-tugas seperti di atas maka diharapkan penyusunan anggaran menjadi lebih baik dan terkendali. Sehingga bagian-bagian dalam perusahaan yang telah diberi wewenang dalam menyusun anggaran bagiannya tidak bisa seenaknya membuat anggaran karena telah ada tim atau komite anggaran sebagai pengendalian anggaran yang telah disusun, hal ini melengkapi syarat-syarat anggaran yang akan dibuat perusahaan agar mengurangi kecurangan-kecurangan yang akan terjadi.

Salah satu anggaran yang harus dibuat oleh perusahaan baik yang bergerak di bidang perkebunan, industri, dagang, ataupun jasa sekalipun adalah anggaran biaya. Karena dari penentuan anggaran ini perusahaan dapat mengetahui target penghasilan yang harus diperolehnya dan berapa besar biaya yang dibutuhkan untuk mencapai target tersebut.

Adapun pengertian biaya itu sendiri menurut Mulyadi (2002:8) adalah:

”Dalam arti luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tertentu”.

Sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa proses penyusunan anggaran biaya adalah tahap kegiatan yang dilakukan untuk menyusun suatu rencana yang sistematis tentang pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang

berlaku untuk jangka waktu (periode) yang akan datang sehingga tersusun dan dapat menjadi pegangan manajemen dalam melaksanakan kegiatan manajemennya.

PT. Perkebunan Nusantara VIII adalah perusahaan yang bergerak di bidang agribisnis, seperti halnya perusahaan yang lain PT. Perkebunan Nusantara I-XII, PT. Perkebunan Nusantara VIII juga selalu menyusun anggaran yang nantinya akan dibandingkan dengan realisasinya. Kemudian dibuat analisis selisih sebagai pengendaliannya. Akan tetapi anggaran biaya yang disusun dari tahun ke tahun selalu saja lebih besar daripada anggaran pendapatan, sehingga target yang di harapkan terkadang tidak sesuai dengan yang direncanakan yaitu untuk memaksimalkan laba perusahaan.

Anggaran biaya suatu perusahaan merupakan tolak ukur keberhasilan suatu perusahaan itu sendiri. Dengan memperhitungkan biaya yang akan dikeluarkan dengan benar maka diharapkan pengeluaran biaya dapat lebih efisien sehingga perusahaan dapat mengharapkan keuntungan yang lebih baik. Akan tetapi dalam proses penyusunannya walaupun telah dijalankan dengan baik belum tentu anggaran yang dibuat sesuai dengan anggaran biaya yang telah dibuat dengan baik. Karena penyusunan anggaran dipengaruhi pula oleh perilaku sumber daya manusia yang menyusun anggaran tersebut, selain itu juga dipengaruhi oleh unsur-unsur lingkungan pengendalian yang lain. Dalam penyusunan anggaran karyawan juga dituntut kompetensi, integritasnya terhadap pencapaian tujuan yang diharapkan perusahaan, sesuai dengan filosofi dan gaya operasi yang ditekankan perusahaan, sehingga melahirkan karyawan yang kompeten, jujur, dan mempunyai konsistensi yang sama dalam membantu pencapaian tujuan perusahaan.

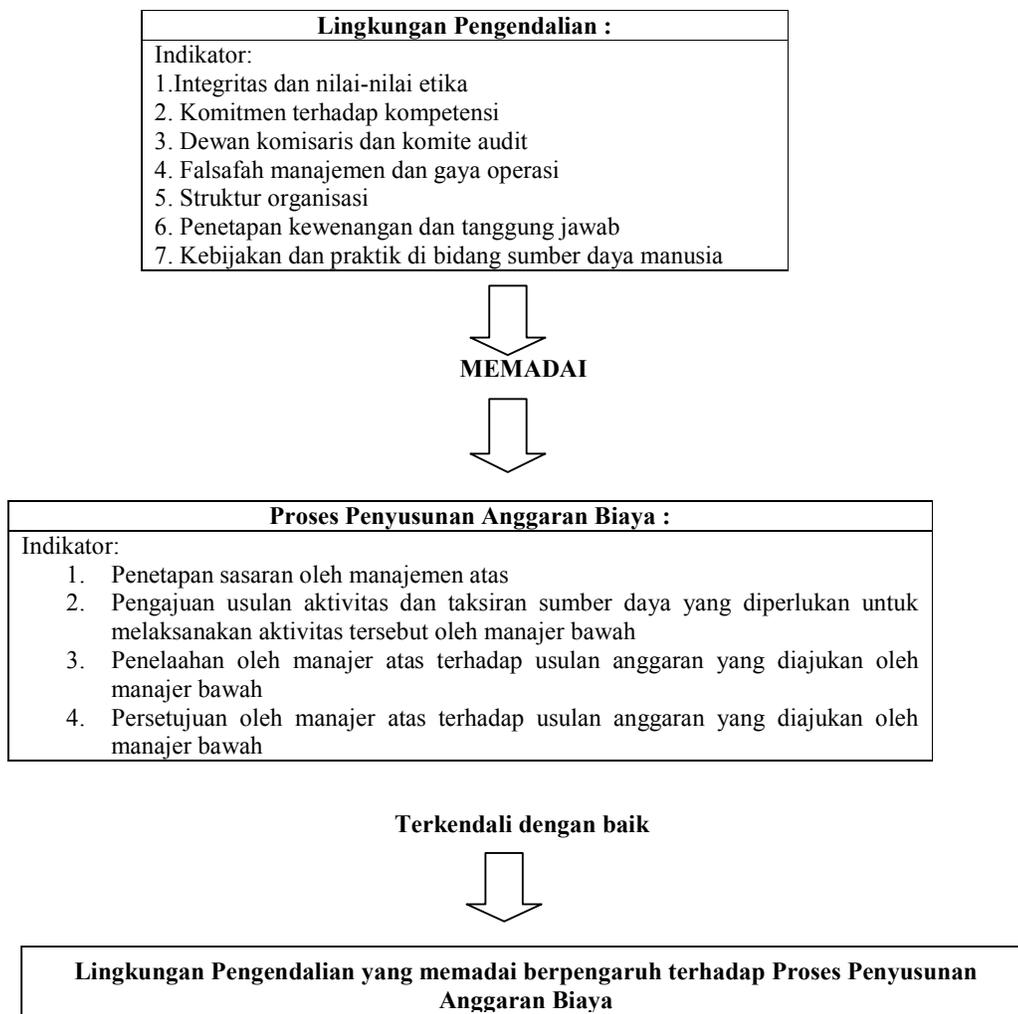
Sistem pengendalian manajemen juga mengatur lingkungan pengendalian yang mengatur perilaku manajemen atas pengesahan penyusunan anggaran biaya yang disusun oleh karyawannya. Diharapkan dengan adanya sistem pengendalian manajemen di dalam perusahaan, manajemen atas (*top middle*) tidak menjadikan anggaran tersebut menjadi alat untuk pemuas kebutuhannya, tetapi sebagai alat untuk perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian kinerja perusahaan, sehingga informasi dan komunikasi terhadap bawahannya terutama dalam hal sasaran yang akan dituju perusahaan jelas untuk kelangsungan hidup perusahaannya tersebut.

Jadi lingkungan pengendalian dapat memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap proses penyusunan anggaran biaya karena dengan pelaksanaan lingkungan pengendalian yang baik, maka terdapat aturan main bagi sumber daya manusia suatu perusahaan dalam proses penyusunan anggaran khususnya anggaran biaya. Sehingga penyusunan anggaran dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas maka penulis dapat mengambil hipotesa sementara sebagai berikut :

”Sistem pengendalian Manajemen yang baik mempengaruhi lingkungan pengendalian yang berpengaruh langsung terhadap Proses Penyusunan anggaran Biaya”.

Apabila dibuat bagan, maka kerangka pemikiran tersebut dapat terlihat dalam skema di bawah ini :



Gambar 5.1. Skema kerangka pemikiran

1.6 Metode penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah metode deskriptif dengan pendekatan studi kasus yaitu suatu metode penelitian yang menguraikan atau menggambarkan mengenai fakta atau analisa data secara sistematis dan faktual, sehingga memperoleh gambaran yang jelas mengenai suatu objek penelitian dan akhirnya dapat ditarik kesimpulan.

Pengertian metode deskriptif secara luas menurut Moh.Nazir (1999:63) yaitu:

“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang”.

Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskripsi gambaran atau lukisan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan dua cara yaitu :

1. Penelitian Lapangan (*Field Research*).

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara peninjauan langsung pada perusahaan untuk memperoleh data yang dibutuhkan:

a. Kuesioner

Yaitu memperoleh data dengan menggunakan daftar pertanyaan tentang kegiatan yang dilakukan perusahaan.

b. Wawancara

Yaitu mengumpulkan data dengan cara wawancara yang dilakukan baik dengan pimpinan maupun petugas yang berwenang dari perusahaan PT. Perkebunan Nusantara VIII Bandung untuk memperoleh data yang berkaitan dengan masalah penelitian.

2. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Yaitu dengan cara mengumpulkan bahan-bahan dari berbagai sumber dan mempelajari literatur-literatur yang berhubungan dengan topik

pembahasan untuk memperoleh dasar teoritis yang akan digunakan dalam pembahasan.

1.7 Lokasi penelitian dan waktu penelitian

Untuk mendapatkan data yang relevan dan dapat dipercaya dalam penelitian ini, penulis melaksanakan penelitiannya di PT. Perkebunan Nusantara VIII yang bertempat di Jl. Sindangsirna No.4 Bandung. Adapun waktu penelitian tersebut dimulai pada bulan Agustus 2008 sampai dengan Januari 2009.