

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran Perusahaan

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan sebagai perencanaan dan pengendalian semua kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang, yang mencakup pengembangan dan aplikasi dari tujuan perusahaan, spesifikasi tujuan, pengembangan strategi jangka pendek dan jangka panjang, pembuatan suatu laporan kinerja periodik dan pengembangan prosedur tindak lanjut. Anggaran memiliki definisi yang beraneka ragam, berikut ini merupakan definisi anggaran yang telah dikemukakan oleh para ahli :

Anggaran perusahaan (*budgeting*) adalah suatu perencanaan dan pengendalian kegiatan operasi perusahaan yang dinyatakan dalam satuan kegiatan dan satuan uang untuk mengestimasi operasi perusahaan dalam proyeksi laporan keuangan (laporan laba rugi, neraca, dan perubahan modal) serta aliran kas (*cash flow*). Dalam praktik manajemen modern, sistem penganggaran berperan sebagai *framework* integral yang menghubungkan operasi nyata dengan target finansial. Dengan mengkonversi seluruh aspek bisnis ke dalam metrik kuantitatif, proses ini tidak sekadar menghasilkan prediksi keuangan, tetapi juga berfungsi sebagai alat monitoring yang menjamin konsistensi antara eksekusi operasional dengan sasaran ekonomi perusahaan. Output dari proses

perencanaan keuangan ini menjadi landasan krusial bagi evaluasi performa bisnis dan formulasi strategi korporasi. (M Fuad, 2020).

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun oleh perusahaan bisnis/jasa secara sistematis dan terperinci, yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif berupa unit/satuan moneter, atau bisa juga dalam bentuk satuan barang/jasa yang berlaku, pada periode tertentu di masa mendatang. Dalam praktik manajemen modern, penyusunan anggaran merupakan proses perencanaan terstruktur yang mengkonversi seluruh aktivitas perusahaan ke dalam bentuk terukur. Baik organisasi bisnis maupun penyedia jasa menggunakan pendekatan ini untuk memetakan operasional mereka ke dalam satuan nilai moneter atau unit produk/jasa yang spesifik. Kerangka waktu yang jelas menjadi ciri khas dokumen ini, memungkinkannya berfungsi sebagai peta jalan operasional sekaligus mekanisme pengawasan (Suhardi, 2019)

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan terkait dengan harapan manajemen tentang pendapatan, biaya, dan beragam transaksi keuangan dalam jangka waktu tertentu di masa mendatang, alat manajemen ini juga tidak hanya memproyeksikan arus kas dan biaya operasional, tetapi juga berperan sebagai standar evaluasi kinerja organisasi secara periodik. Proses penyusunannya memerlukan kajian menyeluruh terhadap berbagai aspek

operasional dan eksternal perusahaan untuk memastikan kelayakan target yang ditetapkan, (Nafarin, 2012:19)

Dari definisi-definisi yang dikemukakan dapat disimpulkan bahwa anggaran berfungsi sebagai alat untuk perencanaan dan pengendalian seluruh kegiatan operasional dan keuangan perusahaan. Anggaran memproyeksikan pendapatan, biaya, dan berbagai transaksi keuangan, serta merangkumnya dalam laporan keuangan yang terintegrasi (seperti laporan laba rugi, neraca, dan aliran kas). Dengan demikian, anggaran menjadi komitmen resmi manajemen yang bukan hanya memandu arah perusahaan, tetapi juga memungkinkan pengukuran kinerja aktual terhadap target yang ditetapkan, sehingga penyimpangan dapat terdeteksi dan ditindaklanjuti.

2.1.2 Manfaat dan Fungsi Anggaran

Anggaran memiliki banyak fungsi dalam suatu perusahaan yaitu sebagai alat perencanaan, sebagai alat koordinasi, dan sebagai alat pengendalian, (M Fuad, 2020) . Tetapi berikut akan di bahas secara khusus fungsi dari perencanaan dan pengendalian:

1. Sebagai alat perencanaan (*planning*)

Fungsi dari perencanaan bertujuan untuk memberikan gambaran kepada pihak manajemen untuk mengambil keputusan operasional, perencanaan di bagi menjadi dua yaitu perencanaan strategis dan dan traktis. Perencanaan strategis yaitu untuk perencanaan jangka Panjang (lebih dari satu tahun) biasanya berhubungan dengan kegiatan secara

umum dengan menitikberatkan pada tujuan (*objektif*). perencanaan taktis yaitu untuk perencanaan jangka pendek yang menyangkut kegiatan secara terinci dan menitikberatkan pada cara untuk mencapai tujuan. Proses perencanaan dapat dilaksanakan sebagai berikut:

- a. Mengadakan evaluasi terhadap variabel eksternal dan internal agar dapat menetapkan tujuan yang realistis.
- b. Menetapkan tujuan umum perusahaan (*enterprise objective*) untuk jangka panjang.
- c. Menjabarkan tujuan umum ke dalam sasaran khusus (*spesifik goals*)
- d. Menetapkan strategis untuk mencapai tujuan
- e. Menetapkan financial plan atau profit plan sebagai bentuk operasional dari tujuan dan strategi.

Pada masing-masing tingkat manajemen, fungsi perencanaan akan berbeda lingkup dan intensitas. Manajemen puncak akan bertanggung jawab pada perencanaan yang lebih luas daripada manajemen yang lebih rendah, tetapi setiap tingkatan harus mempunyai tanggung jawab manajemen yang pasti. Pendekatan *comprehensive budgeting* menghendaki adanya keterlibatan manajemen pada semua tingkatan agar dapat memberikan pengaruh positif terhadap semangat kerja sama antar bagian secara terintegrasi.

2. Sebagai Alat Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian berfungsi untuk mengusahakan supaya tujuan, rencana,

kebijakan, dan standar yang telah ditentukan dapat tercapai dengan baik dan maksimal.

Proses kegiatan pengendalian yaitu sebagai berikut:

- a. Mengukur hasil kegiatan aktual (*actual performance*) dengan tujuan, sasaran, dan kinerja laporan penyimpangan nya yang terjadi dalam *performance report*.
- b. Membuat analisis atas penyimpangan yang timbul
- c. Mempertimbangkan alternatif perbaikan
- d. Membuat perbaikan rencana dan implementasi alternatif untuk tindakan selanjutnya.

Secara metodologis, pelaporan kinerja akan memuat tentang:

- a. Hasil kegiatan yang sebenarnya (*actual*)
- b. Anggaran yang telah ditetapkan
- c. Selisih (*variance*) antara aktual dan anggaran yang telah ditetapkan

Fungsi lain dari Anggaran yaitu:

- a. Menentukan wewenang dan tanggung jawab divisi/departemen
- b. Memaksa divisi untuk melaksanakan koordinasi
- c. Menjadi dasar untuk menilai kinerja divisi/departemen

Pengendalian harus dilakukan secara berkelanjutan sepanjang periode, misalnya setiap bulan (*performance report*). bukan hanya pada akhir periode saja karena dapat menyebabkan keterlambatan untuk melakukan perbaikan.

2.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Dalam penyusunan anggaran perlu memperhatikan beberapa faktor baik berasal dari internal ataupun dari eksternal (C Sulistyowati, 2020), Yaitu sebagai berikut:

1. Faktor internal, adalah faktor dari dalam perusahaan yang dapat di kendalikan (*controllable*), artinya perusahaan dapat menyesuaikan faktor-faktor dalam batas tertentu sesuai dengan kebutuhan selama periode anggaran, yaitu antara lain:
 - a. Penjualan masa lalu
 - b. Kapasitas produksi
 - c. Ketersediaan tenaga kerja
 - d. Modal kerja perusahaan
 - e. Fasilitas yang di miliki perusahaan
 - f. Kebijakan perusahaan terkait pelaksanaan produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia
2. Faktor eksternal, adalah faktor yang berasal dari luar perusahaan akan tetapi mempunyai pengaruh terhadap perusahaan, faktor tersebut tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*), artinya perusahaan tidak dapat mengatur faktor tersebut sesuai dengan keinginan perusahaan, yaitu sebagai berikut:
 - a. Kondisi persaingan
 - b. Perubahan demografi penduduk
 - c. Agama dan budaya

- d. Kondisi pemerintah
- e. Kondisi perekonomian
- f. Kemajuan teknologi

2.1.4 Pertimbangan dalam Menyusun Anggaran

Untuk menyusun anggaran sebaiknya dapat mempertimbangkan hal berikut (Asman, 2020) :

1. Memahami kebutuhan dan kemampuan perusahaan

Ini berkaitan dengan perbedaan antara semua perusahaan, sehingga tidak dapat mengidentifikasi rencana perusahaan satu dengan perusahaan yang lain. Pengumpulan data dan pengamatan persyaratan perusahaan diamati berdasarkan keuangan dan perencanaan.

2. Meninjau besaran anggaran setahun terakhir

Tinjauan jumlah anggaran perusahaan tahun lalu bisa menjadi data yang benar sebagai acuan untuk melihat perkembangan keuangan perusahaan. Keduanya memiliki rencana untuk menyiapkan anggaran, sehingga akan terlihat apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran.

3. Menyusun panitia penanganan anggaran

Hal ini disusun karena saat penyusunan anggaran panitia pelaksana proyek tidak mengevaluasi lebih dalam pada kemampuan kinerja para pegawainya baik itu dari tenaga proyek atau staf bidang keuangan yang di bawahi langsung oleh pihak manajemen perusahaan untuk mengawal suatu perencanaan.

4. Menentukan pedoman anggaran

Sebelum penyusunan anggaran, perlu mengembangkan pedoman dasar dari anggaran, termasuk rencana skala besar: tujuan, asumsi, dan manfaat dari rencana yang direncanakan. Tujuannya agar rencana anggaran sesuai dengan realisasi nya.

5. Membuat persiapan anggaran

Pada titik ini, pihak -pihak terkait dapat menerima informasi tentang kebutuhan mereka dengan melaporkan semua bagian perusahaan. Tugas ini tidak hanya berlaku untuk perencana keuangan, tetapi juga memengaruhi setiap bagian perusahaan. Persiapan ini melibatkan penyesuaian antara lapangan dan realisasi yang mengarah pada fase berikutnya.

6. Membuat perencanaan anggaran sesuai jenis kebutuhan

Anggaran mencakup berbagai kebutuhan, termasuk penjualan, produksi, biaya pendapatan, dan banyak lagi. Masing -masing bagian ini diperlukan untuk memastikan detail alokasi yang tepat. Alokasi keuangan yang ditargetkan untuk jenis kebutuhan di semua sektor akan mendorong promosi keuangan perusahaan yang berkelanjutan.

7. Penentuan besaran anggaran

Membuat rencana keuangan pada masing-masing bagian di bidang yang sesuai dengan kebutuhan. Setelah melakukan observasi dan konsultasi dengan pihak terkait baiknya tentukan biaya anggaran agar

penyusunan anggaran sesuai dengan realisasi anggaran yang di keluarkan.

8. Membuat rencana pendistribusian pada masing-masing bidang

Selanjutnya membuat perencanaan pendistribusian pada masing-masing bagian, agar lebih jelas mengenai besarnya anggaran keuangan yang akan di terima setiap bagian dan divisi dapat tersalurkan dengan tepat tanpa adanya penyimpangan.

9. Melakukan rapat verifikasi oleh perencanaan keuangan

Di bagian ini, penentu dan departemen keuangan dapat mengajukan keuangan keperluan apa saja dan untuk bagian mana pun sebelum disetujui oleh manajer yang bertanggung jawab.

10. Membuat pelaksanaan sebaik mungkin

Membuat pelaksanaan dengan melakukan trial and error melalui uji coba sebelumnya, atau dengan memanfaatkan bagian yang memiliki kinerja baik dalam membantu pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah dibuat.

2.2 Proyek

2.2.1 Pengertian Proyek

Proyek merupakan kegiatan usaha yang bersifat tidak rutin, memiliki beberapa keterbatasan terhadap waktu, anggaran dan sumber daya serta memiliki spesifikasi tersendiri atas proyek yang akan dihasilkan. Organisasi proyek juga dibutuhkan untuk memastikan bahwa pekerjaan dapat di selesaikan dengan cara yang efisien, tepat waktu dan

sesuai dengan kualitas yang di harapkan (Nurhidayat, A., Arianto, B. and W 2021).

Proyek adalah upaya di mana manusia atau mesin, material, dan sumber daya keuangan diatur dengan cara yang baru dalam menciptakan cakupan pekerjaan yang unik dengan masing-masing spesifikasi tertentu, dalam batasan biaya dan waktu, sehingga memberikan perubahan yang bermanfaat dengan tujuan kuantitatif dan kualitatif, (Jack R. Meredith dan Samuel J. Mantel, 2021).

Proyek juga dapat di definisikan sebagai upaya sementara untuk menciptakan atau membuat sebuah produk maupun layanan yang bersifat unik. Proyek memiliki karakteristik yang terdiri dari empat unsur, meliputi sekelompok orang, tujuan (*goal*), waktu yang terbatas dan uang, serta keraguan apakah tujuan tersebut akan tercapai atau tidak (Kartini, 2022).

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa proyek adalah sebuah upaya atau kegiatan yang bersifat sementara dan tidak rutin, dirancang untuk menciptakan suatu produk, layanan, atau hasil yang unik, mencakup berbagai definisi seperti memiliki sifat sementara, keterbatasan waktu, anggaran, dan sumber daya (meliputi manusia/mesin, material, dan keuangan), proyek juga memiliki tujuan yang jelas dan manajemen yang terorganisir. Dengan demikian, proyek dapat dipahami sebagai inisiatif terstruktur yang terbatas waktu dan sumber daya,

dirancang untuk mencapai hasil spesifik yang unik melalui serangkaian aktivitas yang terkoordinasi.

2.2.2 Pengertian Manajemen Proyek

Manajemen proyek konstruksi yaitu usaha yang dilakukan dalam mengelola fungsi manajemen untuk mencapai waktu pelaksanaan (*time control*), pengawasan mutu (*quality control*), pengawasan biaya (*cost control*), dan kecelakaan kerja (*zero accident*). Dalam praktiknya, manajemen proyek konstruksi memadukan berbagai disiplin ilmu untuk menciptakan sinergi antar fungsi manajerial. Pengendalian waktu bertujuan memastikan penyelesaian proyek sesuai jadwal, sementara pengawasan mutu menjaga standar teknis yang telah ditetapkan. Di sisi lain, pengelolaan biaya berperan dalam efisiensi anggaran, dan program zero accident menjadi komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang aman bagi seluruh pekerja. Integrasi keempat komponen ini merupakan kunci sukses dalam penyelenggaraan proyek konstruksi yang efektif dan efisien. (Dwi Indrajad, R., & Sari 2019).

Manajemen proyek yaitu ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, praktik ini melibatkan pengaturan yang cermat di setiap tahapan proyek, mulai dari ide awal hingga penyelesaian. Fokus utamanya adalah bagaimana mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya yang tersedia untuk menghasilkan luaran yang diinginkan. Dengan

pendekatan ini, proyek bisa diselesaikan dengan sukses, tepat sasaran sesuai tujuan yang telah ditetapkan. (Hasibuan 2019).

Manajemen proyek (*project management*) yaitu sejumlah kegiatan yang terdiri dari kegiatan perencanaan, penjadwalan dan pengendalian proyek yang terdiri dari beberapa aktivitas/kegiatan, Selain itu penjadwalan dan pengendalian proyek berfungsi untuk menjaga agar pelaksanaan setiap kegiatan tetap berada dalam jalur yang telah direncanakan. Penjadwalan memungkinkan manajer proyek untuk mengatur urutan dan durasi setiap aktivitas, sedangkan pengendalian bertujuan untuk memantau kemajuan proyek dan melakukan penyesuaian apabila terjadi penyimpangan. Dengan pendekatan ini, manajemen proyek membantu mengurangi risiko keterlambatan dan pembengkakan biaya, serta memastikan kualitas hasil proyek tetap terjaga, (Render, 2020)

Jadi dapat disimpulkan bahwa manajemen proyek adalah kombinasi ilmu dan seni untuk mengatur semua yang dibutuhkan mulai dari orang, bahan baku, uang, hingga peralatan melalui tahapan perencanaan, penjadwalan, dan pengendalian. Tujuannya adalah agar proyek bisa diselesaikan dengan efektif dan efisien sesuai harapan mulai dari kualitas, biaya, hingga waktu di tengah segala keterbatasan yang ada.

2.2.3 Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Biaya Proyek

1. Perencanaan Anggaran Biaya Proyek

Perencanaan menyatakan adalah proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada fakta, mengenai kegiatan-kegiatan yang harus

dilaksanakan untuk mencapai tujuan yang di harapkan, dalam manajemen perencanaan adalah proses pengambilan keputusan yang melibatkan pemilihan tujuan dari pengembangan rencana untuk mencapai tujuan tersebut (Machali, 2020). Perencanaan yang efektif dapat terlaksana jika semua anggota organisasi menyadari pentingnya perencanaan penyusunan anggaran biaya proyek dibuat sebelum kontrak kerja ditanda tangani. Proses penyusunan anggaran ini dikoordinasikan oleh suatu komite atau panitia anggaran yang terdiri dari manajer penjualan, manajer proyek, kepala bagian proyek, manajer dana, serta kontroler.

Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif, informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya adalah jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan” (Parulian, 2020). Anggaran biaya proyek disusun berdasarkan harga perkiraan biaya yang telah dibuat sedemikian rupa oleh perusahaan untuk tujuan perencanaan dan pengendalian. Besarnya biaya proyek yang akan dianggarkan tergantung pada volume penjualan yang akan diberikan oleh pemberi kerja. Dari volume pekerja dapat diketahui bahan-bahan apakah yang dibutuhkan dalam penyelesaian suatu proyek, berapa kuantitasnya, dan pada harga berapa. Selanjutnya berapa tenaga kerja yang dibutuhkan proyek tersebut dan besarnya tarif upah yang diberikan. Kemudian berapa biaya overhead yang akan dibebankan pada proyek.

2. Pengendalian Anggaran Biaya Proyek

Pengendalian biaya proyek adalah seluruh proses pengendalian biaya yang dikeluarkan dalam suatu proyek, mulai dari gagasan pemilik untuk membuat suatu perencanaan untuk mencapai tujuan. Pengendalian biaya proyek yang dilakukan oleh perusahaan adalah pengendalian yang berhubungan dengan internal perusahaan itu sendiri atau yang lebih dikenal dengan pengendalian internal (Ervianto, 2017).

Tujuan dari pengendalian yaitu sebagai berikut (SGC Lenkong, 2021) :

- a. Untuk mengendalikan unsur biaya dan mengatur penggunaan uang agar efisien dan mencegah pemborosan
- b. Untuk menjaga dan meningkatkan profitabilitas sebuah perusahaan.
- c. Agar dapat memastikan arus kas tetap sehat dan stabil.
- d. Untuk membantu perusahaan mengetahui penyimpangan yang terjadi antara anggaran biaya produksi dan realisasi biaya produksi.

Pada dasarnya, proses pengendalian biaya proyek dapat dibagi dalam empat langkah, sebagai berikut (Nasehatun 2015):

- a. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar untuk biaya
- b. Membandingkan antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya
- c. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan atau pun di luarnya yang bertanggung jawab atas adanya penyimpangan
- d. Melakukan tindakan perbaikan untuk mengakhiri penyimpangan pengendalian dalam sebuah proyek yang berkaitan erat dengan perencanaan yang dilakukan sebelumnya.

Dalam sebuah proyek, perencanaan yang dilakukan secara tepat dan cermat saja belum cukup untuk mensukseskan proyek tersebut tanpa didukung dengan pengendalian yang dilakukan seiring dengan pelaksanaan proyek. Pengendalian proyek dilakukan agar proyek tersebut tetap berjalan dalam batas waktu dan biaya yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Tanpa pengendalian yang dilakukan maka tujuan perusahaan juga tidak dapat tercapai sesuai target. Perencanaan dan pengendalian suatu pekerjaan proyek sesungguhnya merupakan konsep yang berbeda tetapi keduanya tidak dapat terpisahkan. Dimana perencanaan sendiri berkonsentrasi pada penetapan arah dan tujuan dari sebuah pekerjaan proyek. Sedangkan pengendalian sendiri berkonsentrasi pada pengendalian pekerjaan ke arah tujuan yang diinginkan. Adapun setiap berkegiatan perusahaan memiliki cara pengendalian yang berbeda pada setiap perusahaan.

2.2.4 Analisis Penyimpangan dan Analisis Varian Biaya

1. Analisis penyimpangan

Perusahaan memiliki anggaran, untuk mengetahui apakah anggaran telah berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan serta pengendalian biaya maka perlu dilakukannya estimasi perhitungan untuk membandingkan biaya dengan realisasi nya. Ada tiga macam Analisis penyimpangan yaitu: analisis varian biaya bahan baku langsung, analisis varian biaya tenaga kerja langsung, dan analisis varian biaya overhead (BOP), (Sesiowati, 2018). Varians atau selisih

merupakan pembeda antara suatu rencana target dan suatu hasil. Varian memberikan peringatan bahwa operasi tidak bisa berjalan sesuai dengan apa yang telah di rencanakan. Analisis varian mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan atau varian (Witjaksono 2013).

2. Analisis Varian Biaya

Varian adalah penyimpangan biaya yang sesungguhnya dari biaya standart yang di analisis, dari analisis di selidiki lagi apa penyebab terjadinya selisih. Analisis penyimpangan ini ada 3 macam (Novadilla 2017). Yaitu:

1). Analisis varian harga bahan baku

Varian bahan baku langsung terjadi ketika biaya bahan baku langsung yang di keluarkan berbeda dengan total biaya dalam anggaran biaya bahan baku langsung. Dalam menganalisis varian biaya bahan baku langsung selisih yang di gunakan yaitu:

a. Selisih harga bahan baku

Selisih harga bahan baku adalah selisih yang di sebabkan karena adanya perbedaan antara harga bahan baku yang dibeli dengan harga bahan baku standart, (Mulyadi, 2014)

Secara sistematis dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\begin{aligned} \text{Selisih (Varians) Harga Material} = \\ (\text{Harga Standart} - \text{Harga Actual}) \times \text{Kuantitas Actual} \end{aligned}$$

Jika harga sesungguhnya lebih kecil dari harga standar maka selisih yang terjadi akan menguntungkan (*Favorable*) bagi perusahaan. jika harga sesungguhnya (*Actual*) lebih besar dari harga standart adalah rugi (*Unvaforable*) bagi perusahaan.

b. Selisih kuantitas bahan baku

Selisih ini terjadi apabila kuantitas bahan baku yang sesungguhnya digunakan berbeda dengan kuantitas bahan baku yang dianggarkan. Rumus yang digunakan untuk menghitung selisih kuantitas bahan baku yaitu:

$$\text{Selisih (Varians) Kuantitas Material} = (\text{Kuantitas standart} - \text{Kuantitas Actual}) \times \text{Harga Standart}$$

Jika kuantitas *actual* lebih kecil dari kuantitas standart maka selisih yang terjadi akan menguntungkan (*Favorable*) perusahaan. Sebaliknya, jika kuantitas actual lebih besar dari kuantitas standart maka selisih yang terjadi adalah merugikan (*Unvaforable*) perusahaan.

2). Analisis varian tenaga kerja langsung

Varian biaya tenaga kerja langsung terjadi karena biaya tenaga kerja langsung yang actual tidak sesuai dengan jumlah tenaga kerja

langsung yang telah ditetapkan di anggaran. Dalam menganalisis varian biaya tenaga kerja langsung ada dua macam yaitu:

a. Selisih tarif upah tenaga kerja langsung

Selisih tarif upah terjadi apabila tarif upah tenaga kerja *actual* terjadi perbedaan dengan tarif upah standart, Mulyadi (2014). rumus yang digunakan untuk menghitung selisih upah langsung adalah:

$$\text{Selisih Tarif Upah BTKL} = \frac{(\text{Upah Standart} - \text{Upah Actual}) \times \text{Jam/Hari Kerja}}{\text{Standart}}$$

Perusahaan akan untung (*Favorable*) jika tarif upah *actual* lebih kecil dari tarif upah standar, Jika tarif upah *actual* lebih besar dari tarif standart, itu akan merugikan (*unvaforable*) perusahaan.

b. Selisih efesiensi tenaga kerja

Selisih efesiensi tenaga kerja terjadi apabila waktu sesungguhnya yang di gunakan tenaga kerja berbeda dengan waktu yang telah di anggarkan, Mulyadi (2014). rumus yang digunakan untuk menghitung selisih tarif upah adalah:

$$\text{Selisih Efesiensi BTKL} = \frac{(\text{Jam/Hari Standart} - \text{Jam/Hari Actual}) \times \text{Tarif Upah}}{\text{Standart}}$$

Perusahaan akan diuntungkan jika waktu kerja *actual* lebih kecil dari standart. Jika waktu kerja *actual* lebih besar dari waktu standart maka menyebabkan selisih yang merugikan (*Unvaforable*).

3). Analisis varian biaya overhead (BOP)

analisis ini bertujuan untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya varian, (Nafarin, 2013:56).

Pengeluaran *overhead* (BOP)

Metode selisih pengeluaran pada biaya overhead proyek ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

Selisih pengeluaran (*Spanding Variance*), (Mulyadi (2014).

BOP tetap yang terealisasi (<i>actual</i>)	xxx
BOP tetap yang di anggarkan (standart)	<u>xxx-</u>
BOP variable yang terealisasi (<i>actual</i>)	xxx
BOP variable yang dianggarkan (standart)	<u>xxx-</u>
Selisih pengeluaran (Favorable/Unfavorable)	xxx

2.3 Analisis Perhitungan Anggaran Biaya Proyek Atap dan Cor Lantai Rumah

2.3.1 Pengertian Umum

Analisis perhitungan anggaran biaya proyek adalah suatu teknik manajerial yang digunakan untuk merencanakan, mengestimasi, serta mengevaluasi biaya proyek secara keseluruhan dengan membandingkan antara standar biaya yang ditetapkan dengan biaya aktual yang terjadi. Tujuan utamanya adalah menyediakan informasi yang akurat bagi manajemen untuk mengambil keputusan, mengendalikan biaya, serta meningkatkan profitabilitas proyek, (Nafarin, 2012).

Analisis perhitungan anggaran biaya proyek adalah suatu metode untuk membandingkan anggaran dengan realisasi biaya melalui analisis varian (*variance analysis*), sehingga perusahaan dapat mengetahui adanya penyimpangan yang bersifat menguntungkan (*favorable*) atau merugikan (*unfavorable*). Dalam konteks proyek atap dan cor lantai rumah, analisis ini sangat penting karena menyangkut efisiensi penggunaan material, efektivitas tenaga kerja, serta akurasi pembebanan biaya overhead, (Witjaksono, 2013).

Analisis perhitungan anggaran biaya proyek merupakan langkah penting dalam perencanaan dan pengendalian proyek konstruksi. Pada proyek pembangunan atap dan cor lantai rumah, anggaran berfungsi untuk memperkirakan total biaya yang dibutuhkan, meliputi biaya material, biaya tenaga kerja langsung, serta biaya overhead yang harus dialokasikan secara tepat, (Harmawanto, 2019).

2.3.2 Peran Anggaran

Pada CV Utama Karya Baja, penyusunan anggaran biaya proyek atap dan cor lantai rumah dilakukan sebagai pedoman awal agar kegiatan proyek dapat berjalan sesuai target. Anggaran ini menjadi peran utama untuk:

1. **Perencanaan (Planning):** menetapkan estimasi kebutuhan material seperti semen, kerikil, pasir, wiremesh, bondek, baja ringan, dan komponen lainnya, termasuk kebutuhan tenaga kerja langsung serta biaya tambahan (overhead). Anggaran juga berfungsi untuk menentukan standar biaya yang akan digunakan sebagai dasar penawaran proyek, (Hendarto, 2018).
2. **Pengendalian (Controlling):** membandingkan realisasi biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan. Melalui analisis varian (variance analysis), perusahaan dapat mengidentifikasi selisih antara anggaran dan realisasi baik yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun merugikan (*unfavorable*). Informasi ini menjadi dasar evaluasi dan perbaikan pada proyek berikutnya, (Witjakosono, 2013).
3. **Evaluasi Kinerja Proyek:** hasil analisis anggaran memberikan gambaran tingkat efisiensi perusahaan dalam mengelola proyek. Apabila terdapat selisih yang signifikan, maka manajemen perlu meninjau ulang strategi pembelian material, negosiasi harga, efisiensi penggunaan bahan, serta manajemen tenaga kerja.

Dengan demikian, analisis perhitungan anggaran biaya proyek tidak hanya berperan sebagai instrumen administratif, melainkan juga sebagai alat strategis untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan proyek. Bagi CV Utama Karya Baja, penerapan perhitungan anggaran secara optimal akan membantu mengurangi risiko kerugian akibat perbedaan biaya, serta meningkatkan peluang memperoleh laba yang lebih maksimal pada setiap proyek.

2.3.4 Studi Kasus pada CV Utama Karya Baja

Pada proyek pembangunan atap dan cor lantai rumah, CV Utama Karya Baja menyusun anggaran biaya sebagai pedoman pelaksanaan proyek. Anggaran tersebut mencakup tiga komponen utama, yaitu biaya material, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead.

1. Biaya Material

Anggaran material meliputi semen, kerikil, pasir, besi, wiremesh, bondek, serta baja ringan. Pada pelaksanaannya, terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan realisasi pemakaian. Misalnya, penggunaan semen yang melebihi estimasi awal menyebabkan selisih biaya (*unfavorable*), sedangkan pada beberapa material lain terjadi penghematan sehingga menghasilkan selisih (*favorable*).

2. Biaya Tenaga Kerja Langsung (BTKL)

Tenaga kerja yang dilibatkan terdiri dari manajer proyek, tukang, dan pekerja harian. Hasil perhitungan menunjukkan bahwa secara umum

realisasi upah masih sesuai dengan anggaran, meskipun ada beberapa komponen yang mengalami penyimpangan akibat perbedaan jumlah hari kerja dan produktivitas tenaga kerja.

3. Biaya Overhead

Overhead meliputi biaya listrik, air, transportasi, serta kebutuhan operasional lainnya. Penyimpangan pada komponen ini terjadi karena adanya pengeluaran tambahan di luar perkiraan, seperti kenaikan harga BBM atau kebutuhan operasional tambahan selama proyek berlangsung.

Hasil analisis menunjukkan bahwa anggaran yang disusun CV Utama Karya Baja berfungsi efektif sebagai alat perencanaan, yaitu memberikan gambaran total biaya yang dibutuhkan sebelum proyek dimulai. Selain itu, anggaran juga berfungsi sebagai alat pengendalian, karena perbandingan antara anggaran dan realisasi mampu menunjukkan adanya kelebihan atau kekurangan biaya yang perlu dievaluasi.

Dengan adanya studi kasus ini, dapat disimpulkan bahwa anggaran bukan hanya sekadar dokumen administratif, tetapi juga menjadi instrumen strategis dalam mengukur efisiensi dan efektivitas pelaksanaan proyek. Evaluasi atas penyimpangan biaya memberikan masukan penting bagi manajemen CV Utama Karya Baja dalam menyusun anggaran yang lebih akurat pada proyek-proyek berikutnya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 1. Penelitian Terdahulu

No	Nama/tahun	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Afifah, 2020)	Analisis Anggaran Biaya Proyek Preservasi jalan Jolosutro-Kedungsalam-Balekamba Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Gunung Mujur Indonesia	Kualitatif dengan Pendekatan Studi Kasus	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa terjadi selisih menguntungkan antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead. Namun meski menguntungkan, pada biaya tertentu masih terdapat Unfavorable yaitu pada selisih kuantitas anggaran biaya bahan baku dan selisih efisiensi upah biaya tenaga kerja langsung. Cara mengantisipasinya dengan mencari supplier bahan baku dengan harga yang di beli di bawah harga bahan baku yang di

				anggarkan dan dengan membuat kesepakatan dengan tenaga kerja dan tenaga buruh.
2	(OB Latunggamu, 2021)	Analisis Anggaran Poyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada PT Esta Group Jaya Manando	Deskriptif Kualitatif	Hasil Penelitian ini bagi perusahaan tentang peranan pengendalian biaya proyek serta penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya proyek. Anggaran biaya proyek pada PT. Esta Group Jaya Manado belum memadai, hal ini dilihat dari adanya selisih anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi biaya proyek, karena kurangnya perencanaan dan pengendalian yang dilakukan oleh bagian-bagian di perusahaan.
3	(Lengkong, 2021)	Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek	Deskriptif Kualitatif dan Deskriptif Kuantitatif.	Hasil penelitian yang didapatkan yaitu perencanaan dan pengendalian yang

		pada PT. Marga Dwitaguna		dilakukan perusahaan berfungsi dengan baik karena terdapat selisih yang menguntungkan dalam pengerjaan proyek yang ada. Namun perusahaan juga tetap perlu melakukan analisis secara berkala baik itu dalam perencanaan anggaran serta proses pelaksanaan proyek agar terhindar dari hal yang nantinya dapat merugikan perusahaan.
4	(H Hakimah, (2021))	Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek Pada CV. Anugerah Jaya Surabaya	Deskriptif Kualitatif dan Deskriptif Kuantitatif	Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya proyek pada CV. Anugerah Jaya masih belum berjalan secara optimal. Hal ini dikarenakan tidak dilakukan update harga pada material, belum adanya reward dan punishment yang

				diterapkan pada perusahaan, tidak adanya laporan pelaksanaan pekerjaan, tidak membuat laporan analisis variance dengan tepat dan belum adanya tindak lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi.
5	(MINAE Yudhyani, DR Sriandanda, 2021))	Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada PT Moaindo Prima di Paket Pekerjaan Lanjutan Pembangunan Jaringan Irigasi D.i Rapak Oros Kabupaten Kutai Barat Provinsi Kalimantan Timur	kuantitatif	Hasil penelitian ini yaitu hipotesis diterima karena terdapat ketidaksesuaian anggaran biaya proyek sebagai alat pengendalian biaya pada PT Moaindo Prima dalam paket pekerjaan Irigasi D.I Rapak Oros, Kabupaten Kutai Barat, Provinsi Kalimantan Timur dengan realisasi biayanya

Sumber: Berbagai Jurnal Penelitian , 2024.