

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan merupakan organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya memberikan jasa, menghasilkan suatu produk ataupun menjual barang dagangan. Bentuk badan usaha terdiri dari perusahaan perseorangan, persekutuan dan perseroan terbatas.

Tujuan utama berdirinya sebuah perusahaan adalah untuk menghasilkan laba bagi perusahaan dan kesejahteraan bagi semua anggotanya, baik itu untuk perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan usaha dikurangi semua biaya yang terjadi selama periode usaha.

Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari perusahaan akan mengeluarkan berbagai macam biaya operasi. Besar kecilnya biaya ini akan berpengaruh langsung pada laba yang akan diperoleh pada akhir periode.

Biaya operasional merupakan beban yang timbul atau dikorbankan dalam aktivitas rutin suatu perusahaan dalam memperoleh laba. Dengan demikian, biaya operasional senantiasa harus dihubungkan dengan upaya meningkatkan perolehan laba, yang ditempuh dengan salah satu cara yaitu melakukan penghematan biaya. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan pemborosan dalam pemakaian biaya operasional perlu dilakukan perencanaan dan pengawasan yang terpadu.

George R. Terry menyatakan bahwa **“Perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”**.<sup>1</sup>

Menurut Handoko yang menyatakan bahwa **“Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”**.<sup>2</sup>

Agar perusahaan bekerja secara efisien dibutuhkan suatu perencanaan yang baik. Suatu perencanaan yang baik apabila dikoordinasi dengan baik dan tepat maka dapat membantu manajemen dalam melakukan pengawasan. Manajemen juga harus mengawasi apakah pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah disusun sebelumnya. Perencanaan tidak semata-mata untuk menentukan bagaimana pelaksanaan biaya anggaran, tetapi perencanaan yang baik adalah perencanaan yang relevan dengan masa yang akan datang.

Setiap kegiatan membutuhkan sistem pengawasan dimana pengawasan itu mempunyai tujuan utama yaitu mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. oleh karena itu, sistem pengawasan setidaknya harus dapat segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari rencana. Dengan demikian dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan selanjutnya agar pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau minimal mendekati apa yang telah direncanakan sebelumnya.

---

<sup>1</sup> George R. Terry, *Guide To Management, Prinsip-prinsip Manajemen*, Alih Bahasa: J. Smith. D.F.M, Cetakan Kesepuluh: Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 46.

<sup>2</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluhtiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal. 359.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti menyatakan bahwa **“Biaya adalah kas dan setara kas yang dikorbankan untuk memproduksi atau memperoleh barang dan jasa yang diharapkan akan memperoleh manfaat atau keuntungan di masa mendatang”**.<sup>3</sup>

Dalam mengawasi biaya operasional perlu direncanakan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat. Perencanaan biaya operasional dapat dibuat sesuai kegiatan dan didasarkan atas biaya masa lalu, perkembangan biaya pada masa yang akan datang, dan perubahan cara-cara operasi.

Seluruh biaya operasional yang sesungguhnya terjadi untuk pelaksanaan kegiatan operasional dihadapkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan biaya yang telah terjadi, dianalisis sebab akibatnya dan diambil tindak perbaikan. Tindakan untuk memperbaiki itu bertujuan agar biaya-biaya yang telah terjadi dan merugikan perusahaan dapat dikendalikan sehingga rencana biaya operasional untuk masa yang akan datang dapat direalisasi sesuai dengan rencana.

Hasil penelitian Berutu dengan judul Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT Hexasetia Sawita Medan diketahui bahwa anggaran biaya operasional belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Dalam menyusun anggaran biaya operasional tersebut perusahaan seharusnya membentuk komisi anggaran dan mempertimbangkan faktor-faktor intern dan ekstern yang dapat mempengaruhi dalam pencapaian

---

<sup>3</sup> Darsono dan Ari Purwanti, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2008, hal. 49.

tujuan perusahaan. Pada akhir periode anggaran, perusahaan membandingkan realisasi dengan anggaran untuk menganalisa penyebab penyimpangan yang terjadi dan mencari jalan keluarnya sehingga tidak terulang lagi pada periode berikutnya.

Hasil penelitian Yanthi dengan judul Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Dalam Rangka Peningkatan Laba Perusahaan Pada PT Adira Dinamika Multifinance Car Division Cabang Medan diketahui bahwa perencanaan anggaran biaya operasional pada perusahaan menggunakan metode *top down* dan *bottom up* dengan melibatkan semua bagian yang berhubungan dalam penyusunan anggaran. Pengawasan biaya operasional cukup baik, dengan adanya pengklasifikasian biaya. Penyimpangan anggaran yang terjadi pada perusahaan disebabkan oleh menurunnya penjualan cabang, naiknya suku bunga bank, pengurangan karyawan dan anggaran yang ditetapkan melebihi pengeluaran biaya yang terjadi.

Hasil penelitian Rohani dan Sari dengan judul Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT Yudhitira Cabang Palembang diketahui bahwa perusahaan belum melakukan analisis biaya operasional. Perusahaan hanya menghitung selisih dari anggaran dan realisasinya yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya. Oleh karena itu analisis efektifitas perlu dilaksanakan agar dapat mengetahui anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional sekaligus sebagai alat untuk mengukur pelaksanaan kegiatan pemasaran sebagai upaya mencapai efisiensi biaya operasional pada PT Yudhistira Cabang Palembang.

Berdasarkan peneliti terdahulu terdapat penyebab masalah. Pada penelitian pertama masalah disebabkan belum terbentuknya komisi anggaran dan kurang mempertimbangkan faktor-faktor intern dan ekstern yang dapat mempengaruhi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada penelitian kedua masalah disebabkan menurunnya penjualan cabang, naiknya suku bunga bank, pengurangan karyawan dan anggaran yang ditetapkan melebihi pengeluaran biaya yang terjadi. Pada penelitian ketiga masalah disebabkan perusahaan hanya menghitung selisih dari anggaran dan realisasinya yang akan digunakan dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya.

Demikian halnya dengan PT Pabrik Es Siantar yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha produksi es batangan dan minuman, dimana produk minuman menjadi produk utama yang dihasilkan. Berdasarkan survei dapat diketahui bahwa perencanaan dan pengawasan biaya operasional belum terlaksana dengan baik, karena mengalami penyimpangan biaya yang bersifat merugikan.

Laporan realisasi dan anggaran biaya operasional pada PT Pabrik Es Siantar, dijelaskan pada Tabel 1.1.

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**PT Pabrik Es Siantar**  
**2016**  
 (dalam rupiah)

Uraian	Tahun 2016
Penjualan	7.087.865.000
Anggaran	1.087.043.500
Realisasi	1.151.356.500
Penyimpangan Biaya	(64.313.000)
% (persentase)	5,92%

**Sumber :** PT Pabrik Es Siantar, 2017 (data diolah)

Pada tahun 2016 rencana biaya operasional sebesar Rp 1.087.043.500.- sedangkan realisasi biaya sebesar Rp1.151.356.500,-perusahaan mengalami penyimpangan yang bersifat merugikan (*unfavourable*) sebesar Rp 64.313.000.- atau 5,92%. Penyimpangan disebabkan perusahaan kurang memperhitungkan manfaat yang diperoleh dari peningkatan biaya ataupun adanya peningkatan harga-harga barang/jasa yang dibutuhkan perusahaan. Terjadinya penyimpangan juga disebabkan pengawasan yang dilakukan kurang efektif untuk mengendalikan biaya, dimana perusahaan melakukan pengawasan biaya operasional pada setiap akhir periode, yaitu pada saat kegiatan telah dilakukan, dengan cara menilai/mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan setelah kegiatan dilaksanakan.

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik membahas dan mengadakan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan biaya operasional yang berjudul:**PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT PABRIK ES SIANTAR.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Menurut Sugiyono “**Masalah dapat diartikan sebagai penyimpangan antara yang seharusnya dengan apa yang benar-benar terjadi, antara teori dan praktek, antara aturan dengan pelaksanaan, antara rencana dengan pelaksanaan**”.<sup>4</sup>

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “**Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Pabrik Es Siantar sehingga menimbulkan penyimpangan biaya yang merugikan pada tahun 2016?**”

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Pabrik Es Siantar pada tahun 2016, sehingga dapat diketahui hal-hal yang menyebabkan penyimpangan biaya yang merugikan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, penulis berharap agar hasil yang diperoleh dapat memberikan manfaat antara lain:

---

<sup>4</sup>Sugiyono, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D**, Edisi Baru : Alfabeta, Bandung, 2016, hal. 32.

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional agar tidak terjadi penyimpangan yang bersifat merugikan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai informasi yang dapat digunakan untuk referensi bahan penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam bidang yang serupa di masa mendatang.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Biaya Operasional

##### 2.1.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan. Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan baku, upah langsung, dan biaya overhead. Ketiga biaya ini disebut biaya produksi. Selain itu masih ada lagi urusan biaya operasional yang terdiri dari biaya penjualan, administrasi dan biaya umum yang merupakan salah satu elemen penting dalam kelancaran melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Bastian dan Nurlela dalam bukunya mengemukakan bahwa: **“Biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”**.<sup>5</sup>

Pengertian biaya menurut Mangasa Sinurat dkk. yaitu sebagai berikut:

**Biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/ bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang.**<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal.7.

<sup>6</sup>Mangasa Sinurat et.al., **Akuntansi Biaya**, Edisi Ketiga, Edisi Pertama: UHN, Medan, 2015, hal. 11.

Biaya operasional terdiri dari biaya-biaya penjualan dan administrasi umum. Dengan demikian biaya operasional meliputi semua biaya yang dikeluarkan untuk tujuan operasi perusahaan selain kegiatan produksi.

### 2.1.2 Elemen Biaya Operasional

Menurut M. Munadar mengungkapkan bahwa:

1. **Biaya pemasaran (*marketing expenses*), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat di mana kegiatan pemasaran dilakukan.**
2. **Biaya administrasi (*administration expenses*), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan.<sup>7</sup>**

Pembagian ataupun elemen-elemen dari masing-masing biaya tersebut sebagai berikut:

1. Biaya penjualan merupakan keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan.
  - a. Gaji pegawai bagian penjualan, yaitu biaya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai yang bekerja dibagian penjualan.
  - b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan barang-barang yang akan dijual kepada konsumen.
  - c. Biaya perbaikan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk perbaikan barang-barang elektronik yang rusak.

---

<sup>7</sup> M. Munadar, *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima: BPFE, Yogyakarta, 2015, hal. 24.

- d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, yaitu biaya yang terjadi pada perusahaan akibat penyusutan peralatan dibagian penjualan.
  - e. Biaya penyusutan gudang bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat penyusutan gedung dibagian penjualan.
  - f. Biaya iklan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mempromosikan barang dan jasa dalam meningkatkan penjualan, dan lain-lain.
2. Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum, yaitu:
- a. Gaji dan upah, meliputi: gaji, insentif dan bonus, premi lembur, pajak pendapatan, upah borongan dan lain-lain.
  - b. Kesejahteraan karyawan, meliputi: pengorbanan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan, dan lain-lain.
  - c. Biaya reparasi dan pemeliharaan, meliputi: reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, peralatan kantor, taman dan halaman kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.
  - d. Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: penyusutan untuk kendaraan kantor, peralatan kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.
  - e. Biaya administrasi dan umum lainnya, meliputi: biaya cetak, alat tulis, perlengkapan kantor lainnya, biaya listrik dan air, biaya telepon dan telegram, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa elemen biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan

bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Elemen biaya administrasi umum adalah biaya yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.

### **2.1.3 Perencanaan Biaya Operasional**

Manajemen harus efektif dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*) agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan tidak dapat berjalan.

Dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih utama dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dalam perencanaan. Sebelum manajer dapat mengorganisir, mengarahkan dan mengawasi terlebih dahulu harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnell dalam buku Malayu Hasibuan menyatakan **“Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang**

**berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dan alternatif-alternatif yang ada”<sup>8</sup>**

Menurut T. Hani Handoko mengemukakan bahwa : **“... perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa”<sup>9</sup>**

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang dilakukan pada waktu yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap suatu kumpulan putusan atau kebijakan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan pada masa yang akan datang, tentang kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya.

Salah satu tujuan perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Manfaat dari adanya perencanaan adalah :

### **1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan**

---

<sup>8</sup>Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Cetakan Keenam: Bumi Aksara, Jakarta, 2007, hal. 92.

<sup>9</sup>T. Hani Handoko, **Op.Cit.**, hal. 77.

2. **Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama**
3. **Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas**
4. **Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat**
5. **Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi**
6. **Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi**
7. **Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami**
8. **Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti**
9. **menghemat waktu, usaha dan dana.**<sup>10</sup>

Perencanaan bermanfaat agar semua kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi lebih pasti, sehingga kegiatan menjadi lebih terarah. Tanpa kegiatan yang jelas dan terarah maka sulit mencapai tujuan yang ditetapkan dalam rencana. Dengan demikian, pemborosan waktu dan sumber daya dapat dihindari sekecil mungkin karena rencana telah dapat digunakan oleh tiap-tiap manajer guna mengambil keputusan operasional sehari-hari. Setiap keputusan yang dibuat harus selalu mengacu pada rencana yang telah dibuat.

#### **2.1.4 Pengawasan Biaya Operasional**

Pengawasan secara terus menerus atas setiap kegiatan, pekerjaan, atau tugas perlu dilakukan, agar seluruh kegiatan, pekerjaan, ataupun tugas tersebut dilaksanakan dalam batas-batas yang telah ditentukan. Pengawasan tidak akan terjadi tanpa adanya perencanaan, dan pengorganisasian.

Kegagalan pengawasan berarti cepat atau lambat adanya kegagalan perencanaan dan suksesnya perencanaan berarti adanya kesuksesan juga pada pengawasan. Pengawasan yang efektif membantu kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan, untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut

---

<sup>10</sup>**Ibid**, hal. 81.

sesuai dengan rencana. Menurut William K. Carter **“Pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan”**.<sup>11</sup>

George R. Terry, **“Pengendalian merupakan suatu proses dasar untuk mendapatkan sesuatu yang identik dan apa saja yang dikendalikan”**.<sup>12</sup> Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila dalam penilaian tersebut ditemukan penyimpangan, maka selanjutnya diadakan tindakan perbaikan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Langkah awal dari proses pengawasan adalah perencanaan, yakni penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif.

Hal ini menunjukkan suatu proses pengukuran atau perbandingan antara hasil dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk mengetahui apakah realisasi yang akan terjadi dalam perusahaan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan sebelumnya.

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup tiga unsur yang bersifat umum, yaitu:

---

<sup>11</sup> William K. Carter, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempatbelas: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 6.

<sup>12</sup> George R. Terry, **Op.Cit.**, hal. 166.

- a. Menetapkan alat pengukur (standar)
- b. Mengadakan penilaian (evaluasi)
- c. Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi)

Pada umumnya menurut T. Hani Handoko ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu:

- “1. Pengawasan Pendahuluan (*feedforward control*)**
- 2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)**
- 3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*).”<sup>13</sup>**

Pengawasan tipe pertama dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah yang terjadi.

Pengawasan tipe kedua dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung, dengan kata lain, pengawasan ini dilakukan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan berjalan.

Sedangkan pengawasan tipe ketiga dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa pada masa yang akan datang.

Tujuan utama pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama

---

<sup>13</sup> T. Hani Handoko, **Op.Cit.**, hal. 361.



tersebut, maka pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang ditekankan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana. Berdasarkan penemuan-penemuan tersebut, dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya. Oleh karenanya agar pengawasan itu benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan. Pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut.

Manfaat pengawasan bagi suatu organisasi perusahaan adalah :

- 1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana**
- 2. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*) jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi)**
- 3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.<sup>14</sup>**

Disamping itu, ada beberapa faktor yang membuat suatu pengawasan diperlukan oleh setiap perusahaan, yaitu :

1. Perubahan lingkungan organisasi

Melalui fungsi pengawasan, manajer dapat mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa perusahaan, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

---

<sup>14</sup>Malayu S.P. Hasibuan, **Op.Cit.**, hal.242.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati.

3. Kesalahan-kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan para bawahan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Dengan pengawasan, manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melaksanakan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya.

## **2.2 Anggaran Biaya Operasional**

### **2.2.1 Pengertian dan Manfaat Anggaran**

Pada dasarnya semua perusahaan bertujuan untuk memperoleh laba, maka pimpinan perusahaan tersebut perlu menyusun suatu anggaran sebagai pedoman atau pegangan perusahaan. Anggaran merupakan suatu bentuk perencanaan, karena kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang dapat dituangkan dalam bentuk anggaran. Hanya saja anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai karakteristik khusus, seperti disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter. Dengan demikian jelas bahwa anggaran hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan, sebab masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk anggaran.

Armila Krisna Warindrani mendefinisikan “**Anggaran (*budget*) adalah perencanaan keuangan untuk masa depan, anggaran memuat tujuan dan tindakan dalam mencapai tujuan-tujuan tersebut**”.<sup>15</sup>

Gunawan dan Marwan mendefinisikan “**Anggaran atau lengkapnya *business budget* adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran**”.<sup>16</sup>

Menurut M. Munadar anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu :

1. **Sebagai pedoman kerja**
2. **Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
3. **Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja**.<sup>17</sup>

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang.

Selain itu anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

---

<sup>15</sup> Armila Krisna Warindrani, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2016, hal. 80.

<sup>16</sup> Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Cetakan Keenam: BPFE-Yogyakarta, 2013, hal. 1.

<sup>17</sup> M. Munadar, **Op.Cit.**, hal. 10.

Anggaran berfungsi juga sebagai tolok ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat juga diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapat dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Suatu anggaran merupakan rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran (manajer yang menyusun anggaran) guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.

### **2.2.2 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Biaya Operasional**

Metode penyusunan anggaran dikenal atas dua bagian yaitu: *top down planning* dan *bottom up planning*. Menurut Malayu S.P. Hasibuan bahwa **“Top down planning adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan (daerah/cabang)”**.<sup>18</sup> Misalnya pemerintah pusat merencanakan hal-hal yang akan dibangun di daerah-daerah, atau kantor pusat merencanakan hal-hal yang akan dilaksanakan oleh kantor-kantor cabangnya.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan bahwa:

***Bottom up planning* adalah perencanaan yang terlebih dahulu disusun pada tingkat bawah (daerah, kantor cabang), kemudian berdasarkan hasil itu ditetapkan apa yang akan direncanakan di pusat atau di kantor pusat perusahaan.**<sup>19</sup>

Jelasnya, rencana yang dibuat di pusat berpedoman pada perencanaan dari daerah atau kantor cabang.

Menurut M. Munadar langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional, yaitu:

- a. Tahap mengumpulkan data dan informasi.
- b. Tahap mengolah data dan informasi.
- c. Tahap menyusun *budget* sementara.
- d. Tahap mendiskusikan *budget* sementara.
- e. Tahap menyusun *budget* definitif.
- f. Tahap sosialisasi *budget* definitif.<sup>20</sup>

Penyusunan anggaran biaya operasional umumnya dapat dibuat dalam dua bagian, yaitu:

- a. Penyusunan untuk anggaran biaya penjualan

Anggaran biaya penjualan (*selling expenses budget*) adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta

---

<sup>18</sup> Malayu S.P. Hasibuan, **Op.Cit.**, hal. 106.

<sup>19</sup> **Ibid**, hal. 107.

<sup>20</sup> M. Munadar, **Op.Cit.**, hal. 11.

terdapat di dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya penjualan, jumlah biaya penjualan, dan waktu (kapan) biaya penjualan tersebut terjadi dan dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya penjualan tersebut terjadi.

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa bila mana perusahaan membagi bagian penjualannya beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya penjualan dari masing-masing bagian tersebut juga harus diperinci dan dipisahkan secara jelas. Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan oleh perusahaan, antara lain adalah :

- 1) Subbagian promosi, yang bertanggung jawab dan menangani urusan promosi, baik dengan periklanan (*advertising*), dengan promosi penjualan (*sales promotion*), dengan tatap muka (*personal selling*), maupun dengan publisitas (*publicity*).
- 2) Subbagian transaksi (pelayanan penjualan), yang bertanggung jawab dan menangani urusan transaksi penjualan dengan para pembeli.
- 3) Subbagian ekspedisi, yang bertanggung jawab dan menangani urusan pengiriman dan transportasi.
- 4) Subbagian purna jual, yang bertanggung jawab dan menangani urusan pelayanan purna jual (*after sales service*).
- 5) Subbagian perlengkapan, yang bertanggungjawab dan menangani urusan perlengkapan-perengkapan dan keperluan-keperluan bagian pemasaran.
- 6) Subbagian pengembangan dan penelitian pasar, yang bertanggung jawab dan menangani urusan pengembangan dan penelitian pasar, baik penelitian pasar kuantitatif maupun penelitian kualitatif.<sup>21</sup>

Penyusunan anggaran biaya penjualan secara umum mendatangkan manfaat yang besar bagi perusahaan, terutama dalam hal: perencanaan dan

---

<sup>21</sup>Ibid, hal. 188.

pedoman kerja, koordinasi kerja, dan pengawasan kerja. Anggaran biaya penjualan juga bermanfaat sebagai alat pengawasan. Peyimpangan biaya penjualan dari rencana dapat dianalisa mengapa bisa terjadi dan sumber dari mana, untuk selanjutnya dapat diambil tindakan koreksi yang bertujuan untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Sedangkan secara khusus, anggaran biaya penjualan berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas, karena sebagian dari biaya-biaya penjualan tersebut memerlukan pengeluaran kas.

b. Penyusunan untuk biaya administrasi dan umum

Anggaran biaya administrasi (*administration expenses budget*) ialah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat didalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya administrasi, jumlah biaya administrasi, dan waktu (kapan) biaya administrasi tersebut terjadi dan dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya administrasi tersebut terjadi.

Dari pengertian tersebut dapatlah diketahui bahwa apabila perusahaan membagi bagian administrasi menjadi beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya administrasi dari masing-masing departemen tersebut juga harus diperinci dan dipisahkan secara jelas.

Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran biaya administrasi mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengawasan kerja, yang membantu

pihak manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Anggaran biaya administrasi dan umumnya juga mempunyai kegunaan khusus, yaitu berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas. Hal ini disebabkan karena biaya administrasi tersebut berhubungan dengan pengeluaran kas.

### **2.2.3 Anggaran sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional**

Pengawasan ditetapkan dengan menggunakan evaluasi prosposal, laporan berkala kinerja, dan laporan khusus. Pengawasan yang efektif memerlukan umpan maju. Dengan kata lain, diasumsikan bahwa tujuan, rencana, kebijakan dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan keseluruh manajer yang bertanggungjawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Jadi pengawasan tergantung pada penerapan konsep umpan balik, yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula.

Ketika rencana-rencana yang ditetapkan oleh perusahaan menjadi operasioanl artinya sudah dilaksanakan dalam bentuk kegiatan dan tindakan, maka pengawasan pun harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari rencana. Perbandingan antara hasil aktual dengan tujuan yang direncanakan dan standar merupakan pengukuran efektifitas pengawasan selama periode tertentu dimasa yang lalu. Hal ini memberikan dasar untuk melakukan umpan balik yang efektif. Fakta-fakta atau hasil yang terdapat dalam laporan kinerja adalah hasil yang tidak dapat diubah, tetapi pengukuran masa lalu dapat mendorong perbaikan sistem pengawasan dimasa yang akan datang. Konsep yang penting disini adalah bahwa tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan perusahaan dibuat dan ditetapkan



untuk memenuhi dua persyaratan dasar untuk proses pengawasan secara keseluruhan, yaitu:

1. Umpan maju, memberikan dasar bagi pelaksanaan pengawasan pada saat kegiatan dilaksanakan.
2. Umpan balik, memberikan dasar bagi pengukuran efektifitas pengawasan sesudah suatu kegiatan dilaksanakannya.

### **2.3 Pengawasan Biaya Operasional Menggunakan Konsep Anggaran Fleksibel**

Pada dasarnya, pengawasan biaya dibagi dalam empat langkah sebagai berikut:

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

Dalam melaksanakan pengawasan terhadap biaya operasional dapat digunakan metode sebagai berikut:

1. Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan anggaran
2. Pengawasan biaya oprasional dengan menggunakan standar

Jika anggaran dipakai sebagai alat pengawasan biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang didistribusikan untuk setiap bagian atau departemen yang merupakan kegiatan

fungsional. Untuk perusahaan relatif besar, anggaran yang disusun setiap departemen akan dirinci lebih lanjut dalam sub-departemen, dengan tujuan agar dapat dilaksanakan pengawasan biaya dengan cara lebih cermat. Pada akhir periode tertentu, dilakukan perbandingan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan untuk setiap departemen tertentu. Selisih yang timbul dari perbandingan tersebut, dianalisa dengan seksama oleh komite anggaran dan manajemen perusahaan agar dapat diketahui penyebab timbulnya selisih dan siapa yang bertanggung jawab atas selisih biaya tersebut, sehingga dapat diambil tindakan lanjutan terhadap hasil analisis penyimpangan ini.

Metode lain untuk mengawasi biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. Dalam hal ini tujuan pemakaian standar adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan didalam perusahaan dengan cara mengaitkan antara prestasi dan kegiatan dengan biaya yang terjadi. Langkah-langkah dalam rangka pemakaian standar biaya ini sebagai berikut:

1. Observasi dan analisa pendahuluan
2. Memilih fungsi atau kegiatan yang disusun standarnya
3. Penentuan satuan standar pengukuran kegiatan
4. Menentukan metode dan perhitungan standar
5. Testing atau biaya standar
6. Aplikasi akhir

Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan anggaran, ada beberapa hal yang perlu diperbandingkan dalam menetapkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan, yaitu sebagai berikut:

1. Penyimpangan yang mungkin terjadi adalah akibat kesalahan dalam menyajikan laporan pada anggaran, baik yang telah berbentuk angka-angka dalam rencana maupun data akurat.
2. Penyimpangan timbul karena pertimbangan dan keputusan khusus para anggota manajemen berubah dari waktu ke waktu demi mencapai efisiensi.
3. Penyimpangan timbul karena keputusan yang diambil dalam keadaan darurat akan menimbulkan deviasi, biasanya terjadi akibat keputusan mendadak dalam pengadaan proyek reklame khusus yang tidak direncanakan sebelumnya.

Analisis penyimpangan melibatkan penggunaan hubungan antara dua variabel, dimana salah satunya dianggap sebagai dasar, standar, atau rujukan. Analisis penyimpangan mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan.

Manfaat dari penggunaan analisis penyimpangan, yaitu:

1. Dapat meneliti perbedaan dan permasalahan penyimpangan anggaran, efisiensi, dan kapasitas yang menganggur.
2. Mudah dimengerti bagi pihak yang memperoleh kebaikan penggunaannya.
3. Dapat mengukur ketelitian ketetapan yang seksama terhadap semua aspek-aspek yang menimbulkan penyimpangan tersebut.
4. Dapat memberikan penjelasan dan penyajian dalam suatu laporan realisasi bulanan maupun dalam suatu laporan khusus, dengan sekaligus memberikan komentar yang diperlukan.

Selain melakukan analisis penyimpangan biaya operasional dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi, juga perlu dilakukan pengukuran hasil atau efektifitas biaya operasional, yaitu membandingkan biaya operasional dengan hasil penjualan. Alat analisis yang digunakan adalah anggaran fleksibel.

Menurut Darsono dan Purwanti bahwa **“Anggaran fleksibel ialah rencana kerja yang dituangkan dalam bentuk uang dalam beberapa titik kegiatan, misalnya 7.000 unnit, 8.000 unit, 9.000 unit dan seterusnya”**.<sup>22</sup>

Menurut Darsono dan Purwanti bahwa:

**Anggaran biaya pemasaran ialah program kerja divisi pemasaran yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan yang digolongkan menjadi biaya tetap dan variabel. Kegunaannya adalah untuk mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan pemasaran yang mengorbankan input perusahaan.**<sup>23</sup>

Selanjutnya menurut Darsono dan Purwanti bahwa :

**Anggaran biaya administrasi ialah program kerja manajemen kantor pusat dan divisi keuangan yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan yang digolongkan menjadi biaya tetap dan variabel. Kegunaannya adalah untuk mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan kantor pusat dan divisi keuangan yang mengorbankan input perusahaan.**<sup>24</sup>

Biaya tetap adalah biaya yang bersifat konstan secara total untuk suatu skala dan dalam jangka waktu tertentu, misalnya depresiasi bangunan, mesin dan peralatan pabrik. Biaya variabel adalah biaya yang dalam jumlah totalnya bervariasi secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan.

---

<sup>22</sup> Darsono P. dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2008, hal. 167.

<sup>23</sup> **Ibid.**, hal. 171.

<sup>24</sup> **Loc.Cit.**

Menurut Bustami **“Biaya tetap adalah biaya yang secara total tetap dalam rentang relevan (*relevant range*) tetapi per unit berubah”**.<sup>25</sup> Kemudian bustami juga menyatakan **“Biaya variabel adalah biaya yang secara total berubah sebanding dengan aktivitas atau volume produksi dalam rentang relevan tetapi perunit bersifat tetap”**.<sup>26</sup>

Artinya, jika volume kegiatan diperbesar menjadi dua kali lipat, total biaya juga mejadi dua kali lipat dari jumlah semula.

Contoh anggaran fleksibel biaya pemasaran dapat disajikan pada Tabel 2.2 dan contoh anggaran fleksibel biaya administrasi umum dapat disajikan pada Tabel 2.3. Suatu hal yang perlu diperhatikan adalah dalam pengawasan biaya operasional harus dapat dipisahkan antara biaya variabel dan biaya tetap. Kemudian ditentukan presentase biaya variabel terhadap penjualan.

---

<sup>25</sup> Bastian Bustami, **Op.Cit.**, hal. 25

<sup>26</sup> **Ibid**, hal. 23.

**Tabel 2.2**  
Anggaran Fleksibel Divisi Pemasaran

Keterangan	(%)	Nilai		
		(Rp) 1.000	(Rp) 2.000	(Rp) 3.000
Penjualan	100			
Biaya Tetap :				
Gaji		100	100	100
Penyusutan aktiva		30	30	30
Umum & administrasi		20	20	20
Total biaya tetap		150	150	150
Biaya Variable :				
Riset dan pengembangan	4	40	80	120
Distribusi	2	20	40	60
Promosi	3	30	60	90
Potongan harga	2	20	40	60
Perjalanan dinas	2	20	40	60
Komisi/bonus salesman	1	10	20	30
Lain-lain	1	10	20	30
Total biaya variable		150	300	450
Total beban pemasaran	15	300	450	600

Sumber : Darsono dan Ari Purwanti, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra WacanaMedia, Jakarta.

Keterangan Tabel 2.2 biaya tetap = Rp 150,- biaya variabel 15% kali penjualan.

**Tabel 2.3**  
Anggaran Fleksibel Divisi Umum dan Administrasi

Keterangan	(% )	Nilai		
		(Rp) 1.000	(Rp) 2.000	(Rp) 3.000
Penjualan	100			
Biaya tetap :				
Gaji eksekutif dan staf		80	80	80
Penyusutan aktiva		30	30	30
Assuransi		20	20	20
Pajak bumi dan bangunan		10	10	10
Total biaya tetap		140	140	140
Biaya variabel :				
Alat-alat tulis dan umum	4	40	80	120
Perjalanan dinas	1	10	20	30
Lain-lain	1	10	20	30
Total biaya variabel		60	120	180
Total biaya administrasi	6	200	260	320

Sumber : Darsono dan Ari Purwanti, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra WacanaMedia, Jakarta.

Keterangan Tabel 2.3 biaya tetap = Rp 140,- biaya variabel 6% kali penjualan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah biaya operasional pada PT Pabrik Es Siantar yang berlokasi di Jalan Pematang No.3 (Siantar Barat) Pematang Siantar, Sumatera Utara. Fokus pembahasan adalah bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional di perusahaan tersebut di atas. Dengan demikian dapat diketahui penyebab penyimpangan biaya, dan mengetahui efisiensi serta efektivitas pengawasan biaya operasional.

#### **3.2 Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

##### **a. Penelitian Kepustakaan**

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis serta bahan-bahan lain seperti materi perkuliahan. Dengan demikian dapat dikumpulkan data sekunder sebagai kerangka kerja teoritis.

##### **b. Penelitian Lapangan**

Penelitian lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung pada perusahaan sebagai objek yang diteliti melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan yaitu direksi, manajer, dan kepala bagian, untuk memperoleh informasi secara langsung dari orang yang berkaitan dengan pembahasan.



### 3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan 2 (dua) jenis sumber data, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yang dibutuhkan seperti penerapan penyusunan anggaran biaya operasional, pengawasan biaya operasional, dan faktor penyebab penyimpangan biaya operasional. Data primer diperoleh dengan cara mengajukan wawancara kepada manajemen perusahaan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari PT Pabrik Es Siantar dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Biasanya sudah dalam bentuk publikasi, seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data anggaran dan realisasi biaya operasional perusahaan periode 2015 dan 2016.

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian yaitu:

1. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan lingkup penelitian ini.
2. Wawancara, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan. Tanya jawab dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan.

### 3.4 Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode deskriptif dan deduktif.

1. Metode Analisis Deskriptif

**“Metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun suatu kelas**

**peristiwa pada masa sekarang”.**<sup>27</sup> Dalam metode analisis deskriptif, data yang dikumpulkan dianalisis untuk dapat memberikan keterangan atas masalah yang dihadapi.

## 2. Metode Analisis Deduktif

Metode analisis deduktif yaitu menganalisis data dengan menggunakan analisis varian dari segi harga dan kuantitas, dan analisis melalui konsep anggaran fleksibel. Alat analisis varian yang digunakan adalah analisis varian biaya dari masing-masing unsur biaya operasional melalui varian biaya dan kuantitas sehingga dapat diketahui efisiensi penggunaan biaya operasional. Sedangkan analisis anggaran fleksibel untuk mengetahui pemanfaatan biaya tetap dan biaya variabel dalam memperoleh penjualan, sehingga dapat diketahui efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Dari hasil analisis tersebut diharapkan dapat dibuat kesimpulan, dan mengemukakan saran yang diharapkan agar dapat memperbaiki kelemahan yang terdapat pada perencanaan dan pengawasan biaya operasional di perusahaan yang diteliti pada masa yang akan datang.

---

<sup>27</sup> **Ibid**, hal. 43