

# 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. 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.

Tujuan perusahaan akan tercapai apabila perusahaan membuat perencanaan yang matang, untuk dapat dilaksanakan dalam proses operasi perusahaannya, dan juga pengawasan yang baik terhadap pelaksanaan perencanaan tersebut. Perencanaan dan pengawasan merupakan dua fungsi yang tidak dapat terpisahkan, karena spesifikasi rencana merupakan dasar atau standar bagi pelaksanaan pengawasan.

Menurut Hansen & Mowen menyatakan bahwa **“Perencanaan merupakan pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang seharusnya dilakukan agar dapat mewujudkan tujuan-tujuan tertentu”**.<sup>1</sup> Sedangkan pengertian pengendalian menurut Darsono & Ari Purwanti menyatakan bahwa **“Pengendalian adalah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan”**.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup>Hansen & Mowen, **Manajemen Accounting: Akuntansi Manajemen**, Edisi tujuh: Salemba Empat, Jakarta, 2004, hal. 354.

<sup>2</sup>Darsono & Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal.10

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. Biaya adalah nilai dari *asset* atau kekayaan perusahaan (nilai pengorbanan untuk mendapatkannya) yang berguna untuk masa yang akan datang. Biaya dapat membantu dalam penyusunan dan pelaksanaan program dan *budget* perusahaan.

Biaya operasional tentunya mempengaruhi laba yang ingin dicapai oleh perusahaan berdasarkan pendapatan dan biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan pemasangan perangkat jaringan Telkomsel. Sehingga sangat perlu adanya perencanaan dan pengawasan biaya perasional dalam peningkatan laba perusahaan. Biaya operasional juga termasuk salah satu bagian terpenting untuk mendukung kelangsungan operasi suatu perusahaan sehingga jangan terjadi pemborosan biaya. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan pemborosan dalam pemakaian biaya operasional perlu dilakukan perencanaan dan pengawasan yang terpadu. Dimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional diharapkan membantu untuk dapat mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Supaya perencanaan biaya operasional perusahaan dapat tersusun dengan baik, maka terlebih dahulu manajemen harus menyusun suatu perencanaan atas masing-masing elemen biaya operasional secara hati-hati sebagai tolak ukur kinerja perusahaan. 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.

Perencanaan dan pengawasan ini perlu dilakukan untuk mengetahui apakah biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan dalam aktivitas sehari-hari sudah efektif, dan apakah perencanaan yang digunakan sudah baik atau tidak dengan cara mengawasi segala perencanaan yang telah ditetapkan. Rencana biaya operasional harus disesuaikan dengan realisasinya. Apabila rencana yang telah ditetapkan berbeda dengan hasil yang diperoleh dari realisasinya, maka manajemen segera mengambil tindakan korektif sebagai tindak lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi.

Salah satu alat perencanaan untuk meningkatkan laba atau keuntungan melalui budget (Anggaran). Perlunya anggaran bagi manajemen adalah untuk dapat menjabarkan perencanaan, pengawasan, koordinasi, dan sebagai pedoman kerja secara sistematis, untuk mengetahui adanya penyimpangan dan untuk meningkatkan tanggung jawab dari pekerjaannya. Dengan kata lain anggaran merupakan alat manajemen dalam menjalankan aktivitas perusahaan dalam fungsi perencanaan dan pengawasan.

Menurut Julita & Jufrizen dalam bukunya menyatakan bahwa “**Anggaran (Budget) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang**”.<sup>3</sup>

Untuk itu diperlukan perencanaan dan pengawasan terhadap anggaran yang berguna untuk menentukan laba yang akan diperoleh demi kelangsungan hidup perusahaan. Laba yang diperoleh dipengaruhi oleh besar pendapatan yang diterima dan biaya yang dilakukan selama proses kegiatan usaha yang berlangsung.

PT.Citra Teknik Nusantara merupakan perusahaan jasa yang bergerak dalam bidang pemasangan jaringan pada Telkomsel atau pemasangan instalasi di setiap tower yang sudah di dirikan. Dalam perusahaan ini yang membuat rencana biaya operasionalnya adalah manager cabang, yang akan diserahkan kepada kantor cabang untuk disahkan dan akan dilaksanakan kepala bagian, sehingga dalam hal ini perencanaan dan pengawasan biaya operasional belum terlaksana dengan baik, karena perusahaan mengalami penyimpangan yang bersifat merugikan. Data biaya operasional pada tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 1.1.

---

<sup>3</sup> Julita & Jufrizen (2014), **Penganggaran Perusahaan**, Cetakan Pertama : Ciptapustaka Media, Medan, hal.7

Tabel 1.1  
PT. Citra Teknik Nusantara Medan  
Rencana dan Realisasi Biaya Operasional  
Tahun 2017

Uraian	Tahun 2017
Rencana Biaya Operasional	Rp. 4.793.660.500,-
Realisasi Biaya Operasional	Rp. 5.213.625.000,-
Selisih/ Penyimpangan Biaya	( Rp. 419.965.500,-)

**Sumber:** PT. Citra Teknik Nusantara Medan

Dari Tabel 1.1 ini dapat dilihat bahwa perusahaan mengalami penyimpangan yang merugikan (*unfavaurable*) sebesar Rp. 419.965.500,- dengan persentase 8,76%. Penyimpangan tersebut menurut perusahaan cukup besar karena melebihi 5%. Penyimpangan disebabkan perusahaan kurang memperhitungkan manfaat yang diperoleh dari peningkatan biaya ataupun adanya peningkatan harga-harga barang/jasa yang dibutuhkan perusahaan.

Mengingat betapa pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam suatu perusahaan maka penulis tertarik untuk membahasnya lebih lanjut, yang hasilnya akan dituangkan dalam bentuk skripsi yang berjudul: **PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT.CITRA TEKNIK NUSANTARA MEDAN.**

## 1.2 Perumusan Masalah

Menurut Moh. Nazir dalam bukunya menyatakan bahwa **“Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (gap) baik antarkegiatan atau antarfenomena, baik yang telah ada ataupun akan ada”**.<sup>4</sup>

Masalah juga merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Masalah ini dapat berbeda-beda tergantung kondisi dan operasi perusahaan itu sendiri. Berdasarkan survei pendahuluan pada PT.Citra Teknik Nusantara Medan bahwa masalah yang akan dibahas adalah menangani: **“Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional dilakukan pada PT.Citra Teknik Nusantara Medan pada tahun 2017?”**.

## 1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, makamasalah dalam penelitian ini hanya dibatasi padaperencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan pada tahun 2017.

## 1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT.Citra Teknik Nusantara Medan pada tahun 2017.

---

<sup>4</sup>Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam: Ghalia Indonesia, Bogor Selatan, 2005, hal 111.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

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

### **1. Bagi Penulis**

Penelitian ini menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang pemahaman yang lebih mendalam mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

### **2. Bagi perusahaan**

Penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran maupun saran kepada perusahaan mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

### **3. Bagi Penelitian Selanjutnya**

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

## BAB II LANDASAN TEORI

### 2.1. Konsep Biaya Operasional

#### 2.1.1. Pengertian biaya

Kebutuhan akan data biaya berbeda-beda dan biaya-biaya mungkin dihitung berdasarkan kondisi, dan tujuan yang berbeda-beda serta untuk keperluan pihak-pihak berbeda pula. Oleh sebab itu, kita jumpai keanekaragaman di dalam pemakaian istilah dan konsep yang digunakan dalam perhitungan biaya. Yang jelas, biaya haruslah didasarkan pada fakta yang bersangkutan, dan cukup terukur sehingga memungkinkan perusahaan mengambil keputusan yang tepat.

Menurut Firdaus, Wasilah, dan Catur dalam bukunya menyatakan bahwa **“Biaya adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi tahunan”**.<sup>5</sup>

Menurut Ardin Doloksaribu dalam bukunya menyatakan bahwa **“Biaya adalah kas atau nilai setara yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau dimasa yang kan datang bagi organisasi”**.<sup>6</sup>

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela mengatakan bahwa **“Biaya (cost) adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.”**<sup>7</sup>

Agar kegiatan-kegiatan dalam pengumpulan, penyajian, dan analisis data biaya dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan-hambatan yang mengganggu, diperlukan perencanaan dan pengawasan. Walaupun kegiatan perencanaan menurut partisipasi dari tiap jajaran dalam perusahaan, pada dasarnya perencanaan tetap merupakan tugas pimpinan utama perusahaan.

---

<sup>5</sup> Firdaus A. Dunia, dkk, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat Revisi: Salemba Empat, Jakarta selatan, 2018, hal. 22.

<sup>6</sup> Ardin Doloksaribu, **Akuntansi Manajemen Lanjutan**, Edisi kedua : Universitas HKBP Nomensen, Medan, 2018, hal.4.

<sup>7</sup> Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, hal 7



Sebaliknya, kegiatan pengawasan akan menembus setiap lapisan dalam perusahaan. Untuk dapat melaksanakan kedua tugas ini sebaik-baiknya, pimpinan perusahaan memerlukan data biaya yang sistematis dan komparatif. Data biaya komparatif dimaksudkan data yang memuat perbandingan dengan data di masa lalu atau dengan sasaran yang telah ditentukan. Pimpinan juga memerlukan analisis biaya dan data rugi laba untuk dapat mengelola perusahaan sebagaimana mestinya.

### **2.1.2. Klasifikasi Biaya**

Keberhasilan dalam merencanakan dan mengendalikan biaya tergantung pada pemahaman yang menyeluruh atas hubungan antara biaya dan aktifitas bisnis. Studi dan analisis yang hati-hati atas dampak aktivitas bisnis atas biaya umumnya akan menghasilkan klasifikasi tiap pengeluaran sebagai biaya tetap, biaya variabel dan semi variabel.

### **2.1.3. Pengertian Biaya Operasional**

Biaya Operasional adalah biaya yang memiliki peran besar didalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan. Setiap perusahaan memiliki biaya-biaya yang dikeluarkan dalam mendapatkan atau menjalankan aktivitas usahanya. Perusahaan membeli barang dagang, membayar upah untuk pemasangan perangkat jaringan telkomsel tersebut dan mengeluarkan biaya-biaya lainnya yang diperlukan.

### **2.1.4. Unsur-unsur Biaya Operasional**

Unsur-unsur biaya operasional terdapat pada perkiraan laporan laba rugi dan disertai dengan laporan pendukung berikut :

1. 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 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.

## **2.2. 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 Darsono & Ari Purwanti dalam bukunya menyatakan **“Perencanaan adalah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia yang melakukannya”**.<sup>8</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.

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.

---

<sup>8</sup>Darsono & Ari Purwanti, **Op. Cit.**, hal. 9.

### 2.3. 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 sesuai dengan rencana.

Menurut Adanan silaban dan Meilinda S Harefa dalam bukunya menyatakan bahwa **“Pengendalian merupakan suatu proses untuk memastikan bahwa organisasi mewujudkan tujuan sesuai dengan yang direncanakan”**.<sup>9</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

---

<sup>9</sup>Adanan silaban dan Meilinda S Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal. 4.

yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk mengetahui apakah realisasi yang akan terjadi dalam perusahaan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan sebelumnya.

Pada umumnya ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu :

- 1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)**
- 2. Pengawasan pada saat kerja berlangsung (*concurrent control*)**
- 3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*).<sup>10</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 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.

---

<sup>10</sup> M. Farid, “*Dasar Pengawasan*”. Diakses dari <http://manajemenhore.blogspot.com/2015/08/dasar-pengawasan.html>, 22 desember 2018.

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-tidaknya 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.

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 jasa perusahaan, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.
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.

## **2.4. Pengertian dan Kegunaan Anggaran**

### **2.4.1. Pengertian Anggaran**

Dalam menjalankan kegiatan operasinya, setiap perusahaan tentu akan menemukan masalah atau hambatan yang mempengaruhi kelancaran kegiatan menemukan masalah atau hambatan yang mempengaruhi kelancaran kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan terlebih dahulu menyusun sebuah perencanaan yang baik guna mencapai hasil yang diharapkan. Anggaran juga merupakan satu bentuk perencanaan karena kegiatan perusahaan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dituangkan dalam anggaran. Namun anggaran hanya merupakan suatu rencana yang mempunyai spesifikasi-spesifikasi yang khusus, seperti mencakup seluruh kegiatan perusahaan, disusun oleh sistematis, dan dinyatakan dalam unit moneter. Dari penjelasan tersebut dapat dikatakan bahwa anggaran salah satu bagian dari rencana-rencana yang telah dibuat oleh perusahaan karena masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk kedalam anggaran.

Anggaran merupakan suatu kebutuhan perusahaan dalam merencanakan laba dan meningkatkan operasi pada masa yang akan datang melalui kegiatan operasi perusahaan untuk jangka waktu tertentu. 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.

Dalam mengawasi biaya operasional maka sebaiknya harus memperhatikan anggaran biaya yang telah disusun pada waktu pelaksanaan kegiatan. Kemudian hasil kegiatan dicatat dan dibandingkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi.

#### **2.4.2. Kegunaan Anggaran**

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

- 1. Sebagai pedoman kerja**
- 2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
- 3. Sebagai pengawasan kerja<sup>11</sup>.**

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

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur sebagai alat pembandingan untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang terutang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses terjadi atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat juga diketahui kelemahan-kelemahan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan

---

<sup>11</sup> M.Munandar, Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengorganisasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi kedua: ekonomi K & bisnis Universitas Gadjad Mada, Yogyakarta, 2007.



penyimpangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dari menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

- 1) Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakannya sungguh-sungguh.
- 2) Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
- 3) Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya.

## 2.5. Anggaran Sebagai Perencanaan Biaya operasional

Metode penyusunan anggaran dikenal atas dua bagian yaitu: *top down planning* dan *botton up planning*. *Top downplanning* merupakan rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan.

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuan dalam bukunya menyatakan bahwa “***botton up planning* adalah perencanaan yang terlebih dahulu disusun pada tingkat bawah, kemudian berdasarkan hasil itu ditetapkan apa yang akan direncanakan dipusat atau kantor pusat perusahaan.**<sup>12</sup>

Setiap perusahaan ingin bertahan,tumbuh ataupun berkembangnya perusahaan secara lancar memerlukan adanya perencanaan dan pengawasan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai perencanaan yang baik. Dengan kata lain perencanaan merupakan fungsi yang paling penting dari fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan

---

<sup>12</sup> H. Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen** “Dasar, Pengertian, dan Masalah”, Edisi Revisi, Cetakan Ketigabelas: Bumi Aksara, Jakarta, 2016, hal 107.

pengawasan yang sebenarnya hanyalah melaksanakan kepentingan-kepentingan dari perencanaan.

a) Cara Penyusun Anggaran Biaya Operasional

Bagi pimpinan perusahaan, anggaran merupakan sarana keperluan perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Dalam penyusunan anggaran, perusahaan dapat menggunakan beberapa metode yang lazim, sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kegiatan perusahaan dengan jalan koordinasi, pengawasan biaya dan peninglatan keuntungan.

Dalam menyusun anggaran, ada beberapa cara atau metode untuk menyusun anggaran yang lazim, yaitu :

1. Apriori

Dalam metode ini anggaran disusun dengan menetapkan angka laba yang diinginkan perusahaan. Setelah laba ditetapkan, maka semua pos yang berkaitan dengan upaya pencapaian laba dihitung dan direncanakan kemudian. Keuntungan metode ini adalah penetapan laba terlebih dahulu sehingga setiap bagian-bagian yang terkait dalam penciptaan laba dapat termotivasi. Hal ini akan lebih baik jika laba yang ditetapkan itu realistis.

2. Pragmatis

Dalam metode ini, anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman tahun lalu. Metode ini lebih realistis jika kita melihat pengalaman yang lalu sebagai dasar penyusunan anggaran.

b) Prosedur Penyusunan Anggran Biaya Operasional

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan tanggung jawab manajemen puncak karena manajemen puncak yang bertanggung jawab terhadap seluruh kejadian perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, tugas tersebut dapat didelegasikan pada bagian lain dalam perusahaan sesuai dengan struktur organisasi masing-masing perusahaan.

Prosedur merupakan suatu urutan-urutan seri tugas yang saling berhubungan dengan yang diadakan untuk memnjamin pelaksanaan kerja. Dalam membuat anggaran biaya, prosedur-prosedur adalah sebagai berikut :

1. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran biaya

Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang, hekdaknya disiapkan pada bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Sebelum penyusunan anggaran biaya, terlebih dahulu direktur/komisaris melkukan penetapan rencana besar perusahaan dan membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur, manager keuangan dan manager lainnya.

2. Tahap penentuan anggaran biaya

Pada tahap ini diadakan rapat dari semua manager beserta direksi dalam kegiatan :

- a. Perbandingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran biaya.
- b. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran biaya.
- c. Pengesahan dan pendistribusian anggaran biaya.

3. Tahap pelaksanaan anggaran biaya

Untuk kepentingan pengawasan, tiap manager membuat laporan realisasi anggaran, setelah dianalisis kemudia laporan realisasi anggaran bisa disampaikan kepada direktur.

Pada perusahaan besar, kegiatan perusahaan sangat kompleks dan ruang lingkupnya sangat luas. Hal ini tidak memungkinkan bagi bagain administrasi untuk menyusun anggaran tanpa partisipasi aktif dalam bagian yang lain maka tugas untuk menyusun anggaran akan

didelegasikan kepada suatu tim yang melibatkan semua bagian perusahaan. Tim ini bisa disebut komite anggaran, yang anggotanya bisa setingkat dengan wakil direktur, manager, kepala divisi, atau kepala bagian, yang merupakan perpaduan dari bagian-bagian perusahaan yang memegang peranan penting.

Anggaran-anggaran komite anggaran ini akan membahas tentang rencana-rencana kegiatan yang akan datang. Sehingga anggaran yang disusun nantinya merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas, dan kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Dengan demikian pelaksanaan anggaran benar-benar didukung oleh seluruh bagian dalam perusahaan sehingga memudahkan terciptanya kerja sama dan dapat dikoordinasikan dengan baik.

#### c) Waktu Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Sebagian besar anggaran disiapkan secara bulanan, namun kerangka waktu untuk anggaran dapat digunakan selama masih berguna. Kerangka waktu ini tergantung dari jenis pasar, periode konstruksi untuk fasilitas modal, siklus hidup produk, tingkat perputaran, periode manufaktur waktu untuk mengembangkan produk. Periode waktu yang lebih pendek lebih cocok untuk dimana banyak terjadi ketidakpastian dan kejadian-kejadian yang tidak stabil.

#### d) Tujuan penyusunan anggaran biaya operasional

Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dan meningkatkan laba perusahaan. Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran menurut antara lain:

- 1. Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.**
- 2. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.**
- 3. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.**

4. Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.<sup>13</sup>

## 2.6. Anggaran sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan ditetapkan dengan menggunakan evaluasi proposal, 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 operasional 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:

---

<sup>13</sup>Hendra Poerwanto, **Tujuan Penyusunan Anggaran**. Diakses dari <https://sites.google.com/site/penganggaranperusahaan/pengertian-definisi-manfaat-tujuan-anggaran>., 23 desember 2018.

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

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

1. **“Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan anggaran.**
2. **Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan standart”<sup>14</sup>**

Jika anggaran yang dipakai sebagai alat pengawasan biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang di distribusikan untuk setiap bagian atau departemen yang merupakan kegiatan fungsional. Untuk perusahaan relatif besar, anggaran yang disusun setiap departemen akan dirincikan lebih lanjut dalam sub-departemen, dengan tujuan agar dapat dilaksanakan pengawasan biaya dengan cara lebih cermat. Pada akhir periode tertentu, dilakukan perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan untuk setiap departemen tertentu. Selisih yang timbul dari perbandingan tersebut, dianalisis dengan seksama oleh komite anggaran dan manajemen perusahaan agar dapat diketahui penyebab timbulnya selisih dan siapa yang bertanggungjawab atas selisih biaya tersebut, sehingga dapat diambil tindakan lanjutan terhadap hasil analisis penyimpangan ini.

Metode lain untuk mengawasi biaya operasional adalah dengan menggunakan standart. Dalam hal ini tujuan pemakaian standar adalah untuk lebih meningkatkan efesiensi kegiatan didalam perusahaan dengan cara mengaitkan antara prestasi dan kegiatan dengan biaya yang terjadi.

---

<sup>14</sup> Ezer Andreas J. Hutabarat (dalam M. Munandar), Skripsi: **Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Intertama Trikencana Bersinar Medan**, Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2017, hal 25.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Desain Penelitian**

Dalam penelitian ini, desain yang akan digunakan adalah penelitian dengan studi mendalam, yaitu suatu penelitian dengan pendekatan spesifik untuk meneliti masalah - masalah secara lebih mendalam dengan mengungkapkan fakta dan mencari keterangan – keterangan dari data, sehingga diperoleh gambaran tentang kasus yang diteliti.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kualitatif yaitu yang dapat diartikan sebagai pemecahan masalah yang dinyatakan dalam bentuk kata dan kalimat. Dengan demikian penelitian ini akan menguraikan gambaran perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Citra Teknik Nusantara.

#### **3.2. Subjek Penelitian**

Subjek penelitian merupakan pihak-pihak yang dijadikan sebagai sampel dalam sebuah penelitian. Di dalam penelitian ini yang menjadi subjek atau sumber data yaitu bagian manager proyek dan bagian keuangan, dimana data bisa didapat dengan cara berinteraksi yang berbentuk wawancara, diskusi dalam media teknologi, dan bentuk informasi tulis.

### 3.3. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah biaya operasional pada PT.Citra Teknik Nusantara Medan yang berlokasi di Jalan Bunga Wijaya Kesuma No.64 Medan, Sumatera Utara. Fokus pembahasan adalah bagaimana penerapan perencanaan dan pengawasan biaya operasional diperusahaan tersebut. Dengan demikian dapat diketahui penyebab penyimpangan biaya, dan mengetahui efisiensi serta efektivitas pengawasan biaya operasional.

### 3.4. Jenis dan Metode Pengumpulan Data

#### 3.4.1. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan adalah berbentuk deskriptif, yaitu penulis mengumpulkan data-data penelitian yang diperoleh dari objek penelitian dan literatur-literatur lainnya kemudian menguraikannya secara rinci untuk mengetahui permasalahan kemudian mencari penyelesaiannya. Menurut Jadongan Sijabat menyatakan bahwa “**Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang datanya berasal dari semua subjek dalam populasi, tidak hanya dari sampel**”.<sup>15</sup>

#### 3.4.2. Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

- 1) Data Primer, yaitu data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh organisasi yang menerbitkan atau menggunakannya. Data primer data 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.

---

<sup>15</sup>Jadongan Sijabat, **Metodologi Penelitian Akuntansi**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2014, hal 4



2) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, baik berupa publikasi maupun data perusahaan sendiri, antara lain:

- a) Sejarah singkat perusahaan
- b) Struktur organisasi dan pembagian tugas
- c) Kegiatan perusahaan mengenai proses penyusunan anggaran
- d) Biaya-biaya operasional, perencanaan dan pengawasan anggaran serta laporan realisasi anggaran serta data lain yang berkaitan dengan skripsi.

### **3.4.3. Metode Pengumpulan Data**

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) **Wawancara**, yaitu penulis melakukan serangkaian tanya jawab atau wawancara secara langsung dengan pihak yang berkaitan dengan bagian keuangan, bagian pembukuan untuk memberikan keterangan dan mengumpulkan sejumlah data yang berhubungan dengan materi yang dibahas.
- b) **Dokumentasi**, yaitu penulis akan memeriksa, melihat data-data yang disajikan oleh pihak perusahaan sehubungan dengan topik-topik peneliti yang dibahas.

## **3.5 Metode Analisis data**

Metode yang digunakan dalam penganalisaan data adalah :

### **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”. Dalam metode analisis deskriptif, data yang dikumpulkan dianalisis untuk dapat

memberikan keterangan yang objektif atas masalah yang dihadapi, serta gambaran umum perusahaan.

## 2). Metode Analisis Varian

Metode ini adalah metode yang menghitung penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan. Menurut Armanto Witjaksono menyatakan bahwa **“Analisis varian adalah melakukan dekomposisi atas perbedaan-perbedaan antara biaya aktual dan rencana menjadi jumlah-jumlah yang terkait pada suatu realisasi dan rencana”**.<sup>16</sup> Dengan demikian dapat membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

---

<sup>16</sup> Armanto Witjaksono, Akuntansi Biaya, Edisi Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal. 139.