BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada umumnya, setiap perusahaan mempunyai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuannya, perusahaan memerlukan perencanaan dan pengawasan. Tanpa adanya perencanaan, semua kegiatan perusahaan-perusahaan tidak berjalan secara efektif dan efisien. Begitu juga perencanaan tanpa adanya pengawasan maka tidak akan berjalan secara efektif dan efisien. Untuk itu dilakukan sistem perencanaan, pengkordinasian dan pengawasan yang terpadu.

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, mengunakan asumsi-asumsi masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang di inginkan".**[1]

---

[1] George R. Terry, ***Guide To Management*, Prinsip-prinsip Manajemen**, Alih bahasa: J.Smith. D.F.M, Cetakan Kesepuluh: Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hal. 46.

Menurut Rusliaman Siahaan dkk yang menyatakan bahwa **"Pengawasan berkaitan dengan apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya".**[2] Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah pemilihan dan penggabungan fakta berdasarkan dugaan sementara dalam membuat perumusan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sedangkan pengawasan adalah apa yang sedang terjadi deangan apa yang sebenarnya untuk memastikan bahwa tujuan yang dirumuskan benar-benar tercapai.

Agar perusahaan bekerja secara efesien dibutukan suatu perencanaan yang baik. Suatu perencanaan yang baik apabila dikoordinasikan dengan baik dan tepat, maka dapat membantu manajemen dalam melakukan pengawasan. Menejmen 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 memebutuhkan 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 di rencanakan sebelumnya.

Menurut Darsono dan Aripurwanti menyatakan bahwa **"Biaya *(cost)* adalah kas dan setara kas yang dikorbankan utuk memproduksi atau memperoleh**

---

[2] Rusliaman Siahaan et.al.., **Manajemen**, Edisi Pertama:UHN, Medan, 2016, hal. 316.

barang dan jasa yang diharpkan akan memperoleh manfaat atau keuntungan dimasa mendatang".[3]

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya adalah kas yang dikeluarkan untuk memperoleh barang dan jasa untuk mendapatkan keuntungan masa depan.

Klasifikasi/penggolongan biaya yaitu:

1. Biaya Produksi

   Biaya yang digunakan dalam proses produksi terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

2. Biaya Non Produksi

   Biaya yang tidak berhubungan dengan proses produksi. Biaya non produksi terdiri dari biaya pemasaran, biaya administrasi dan umum dan biaya finansial.

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 tindakan perbaikan. Tindakan untuk memperbaiki itu bertujuan agar biaya-biaya yang telah terjadi dan merugikan perusahaan dapat dikendalikan

---

[3] Darsono dan Aripurwanti, **Akuntansi Manajemen,** Edisi Ketiga: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, hal. 49.

sehingga rencana biaya operasional untuk masa yang akan datang dapat direalisasi sesuai dengan rencana.

Hasil Penelitian terdahulu Febri Halil diketahui bahwa PT. Perkebunan Nusantara IV Medan menggunakan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai alat perencanaan kerja dan disusun berdasarkan *estimated of expenditure* (pedoman penyusunan RKAP) yaitu anggaran operasionalnya disusun sekali dalam setahun dan dijabarkan untuk setiap bulan yakni yang diawali dari bulan Januari dan berakhir pada bulan Desember. Perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan telah diterapkan dengan baik dengan melakukan penyusunan perencanaan yang matang dan melaksanakan kegiatan sesuai dengan tingkat yang diharapkan dari prestasi kerja dan meningkatkan pengawasan agar tidak terjadi penyimpangan dari rencana ataupun anggaran yang telah ditetapkan.

Demikian halnya pada PT. Perkebunan Nusantara III Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang kelapa sawit, dimana minyak sawit (CPO) dan inti sawit (kernel) menjadi hasil utama. Adapun biaya operasional perusahaan tersebut yaitu: Honorarium, biaya multi produksi, pengendalian lingkungan, sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja, perjalanan dan penginapan luar kebun, penelitian dan pengembangan, pemeliharaan alat inventaris kecil, pemakaian inventaris kecil, pemakaian perlengkapan kantor, iuran dan sumbangan, pendidikan dan pengembangan SDM, lain-lain. 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. Perkebunan Nusantara III Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi, dijelaskan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1

Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

Pada PTPN III Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi

2017

Uraian	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan Biaya (Rp)	Ket
Biaya multi produksi	114.773.000	94.878.191	19.894.809	F
Pengendalian lingkungan	245.636.000	280.387.183	34.701.183	U
Sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja	156.098.000	132.822.230	23.275.770	F
Pengangkutan, perjalanan dan penginapan luar kebun	1.299.225.000	910.181.763	389.043.237	F
Pemeliharaan alat inventaris kecil	15.000.000	17.235.584	2.235.584	U
Pemakaian inventaris kecil	25.000.000	1.819.500	23.180.500	F
Pemakaian perlengkapan kantor	356.661.000	446.332.272	89.671.272	U
Iuran, sumbangan dan CSR	45.000.000	10.971.513	34.028.847	F
Pendidikan dan pengembangan SDM	8.678.000	0	8.678.000	F
Lain-lain	210.001.000	692.048.663	482.047.663	U
Jumlah	**2.476.072.000**	**2.586.676.899**	**110.604.899**	

Sumber: PTPN III Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi (data diolah)

Pada tahun 2017 rencana biaya operasional sebesar Rp 2.476.072.000,- sedangkan realisasi biaya sebesar Rp 2.586.676.899,- perusahaan mengalami penyimpangan yang bersifat merugikan *(unfavourable)* sebesar Rp 110.604.899,- atau 4,46%. 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 setiap akhir periode, yaitu pada saat kegiatan telah dilakukan dengan cara menilai atau 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. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) PABRIK KELAPA SAWIT RAMBUTAN TEBING TINGGI.**

1.2 Rumusan Masalah

Setiap perusahaan dalam menjalankan operasinya tidak terlepas dari permasalahan. Masalah merupakan suatu 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 didalam melakukan operasinya. Menurut Lexy J. Moleong **"Masalah adalah suatu keadaan yang bersumber dari hubungan antara dua faktor atau lebih yang menghasilkan situasi yang menimbulkan tanda tanya dan dengan sendirinya memerlukan upaya untuk mencari suatu jawaban".**[4]

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: **Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Pabrik Kelapa**

[4] Lexy J. Moleong, **Metode Penelitian Kualitatif**, Edisi Revisi, Cetakan Ketigapuluhdua: PT Remaja Rosda Karya, Bandung, 2016, hal. 93.

Sawit Rambutan Tebing Tinggi sehingga menimbulkan penyimpangan biaya yang merugikan pada tahun 2017?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui penerapan perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi pada tahun 2017, 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:

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 Lainnya

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

BAB 2

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 biaya operasional yang terdiri dari biaya penjulalan, administrasi dan biaya umum yang merupakan elemen penting dalam kelancaran melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Bastian dan Nurlela dalam bukunya mengemukakan bahwa: **"Biaya atau *cost* adalah pengorbanan suber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu".**[5] 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".**[6] Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya

[5] Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal.7.

[6] Mangasa Sinurat et.al..., **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama: UHN, Medan, 2015, hal.10.

adalah pengorbanan sumber ekonomi yang memberikan manfaat/keuntungan pada masa yang akan datang agar tercapai tujuan.

Biaya operasional terdiri dari biaya-biaya penjualan dan administrasi umum. Dengan demikian biaya opersional 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 expanses*), ialah semua biaya yang terdapat dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan pemasaran dilakukan.**
2. **Biaya administrasi *(administration expenses),* ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan.** [7]

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 dikelurkan oleh perusahaan untuk pegawai yang bekerja dibagian penjualan.
    b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya yang di keluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan barang-barang yang akan dijual kepada konsumen

[7]M. Munandar, **Budgetting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja,** Edisi Kedua, Cetakan Kelima: BPFE, Yogyakarta, 2015, hal.24.

c. Biaya perbaikan penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk perbaikan barang-barang elektronik yang rusak.

d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, yaitu biaya yang terjadi pada perusahaan akibat penyusutan peralatan di bagian 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. Kesejahtraan 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 diatas dapat disimpulkan bahwa elemen biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat didalam 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-fungsi yaitu perencanaan *(planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan *(controling)* 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 tepat berjalan.

Dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih utama di banding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sebenarnya hanya melaksanakan keputusan-keputusan yang telah di tetapkan 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'Donnel dalam buku Melayu Hasibuan menyatakan **"Perencanaan adalah fungsi seorang manejer yang berhubungan**

dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dan alternatif-alternatif yang ada".[8] Menurut Rusliaman Siahaan dkk mengemukakan bahwa **: "...Perencanaan mendefenisiskan apa yang menjadi tujuan organisasi, strategi untuk mencapai tujuan itu, dan rencana-rencana untuk mengintegrasikan serta mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan".**[9] Berdasarkan defenisi 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 ketidak pastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap suatu kumpulan putusan atau kebijakan yang mencakup hal-hal yang berhubungan 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-perubaham lingkungan**
2. **Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama**
3. **Memungkinkan manajer dalam memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas**
4. **Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat**

---

[8] Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah**, Cetakan Keempatbelas: Bumi Aksara, Jakarta, 2007, hal. 92.

[9] Rusliaman Siahaan et.al, **Op.Cit.,** hal. 77.

5. **Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi**
6. **Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian operasi**
7. **Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami**
8. **Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti**
9. **Menghemat waktu, usaha dan dana.** [10]

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 di buat.

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 ditentukan. Pengwasan 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 sesui rencana. Menurut Wiliam K. Carter **"Pengendalian adalah usaha**

[10] **Ibid,** hal. 81

sistematis manajemen untuk mencapai tujuan".[11] George R. Terry, **"Pengendalian merupakan sutu proses dasar untuk mendapatkan sesuatu yang identik dan apa saja yang dikendalikan".**[12] Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelakasanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian 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 atau pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan kegiatan yang diharapkan. Pengawasan tidak akan terjadi bila tidak ada rencana dan suatu rencana mempunyai kemungkinan kecil untuk berhasil bila tidak diawasi dengan baik.

Dengan demikian, fungsi pengawasan pada dasarnya mencangkup tiga unsur yang bersifat umum, yaitu:

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

---

[11] Wiliam K. Carter, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempatbelas: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 6.

[12] George R. Terry, **Op.Cit.,** hal. 166.

Pada umumnya ada tiga tipe pengawasan, yaitu:

1. **Pengawasan pendahuluan (*feedforward control)***
2. **Pengawasan yang akan dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)**
3. **Pengawasan umpan balik (*feedback control*).**[13]

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 efektif, 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 dengan 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 sesui dengan intruksi-intruksi yang ditekankan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana. Berdasarkan penemuan-penemuan tersebut, dapat diambil

---

[13] **Ibid**. Hal. 176

tindakan-tindakan untuk memperbaikinya. Oleh karenanya agar pengawasan itu benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidak-tidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya peyimpangan-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.** [14]

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.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

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

[14] Malayu S.P. Hasibuan, **Op. Cit**., hal. 242

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

Dalam menajalankan kegiatan operasinya, setiap perusahaan tentu akan menemukan masalah atau hambatan yang mempengaruhi kelancaran kegiatan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan harus terlebih dahulu menyususn sebuah perencanaan yang baik guna mencapai hasil yang dihadapkan. 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 mencangkup seluruh kegiatan perusahaan, disusun secara sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Dengan demikian jelas bahwa anggaran hanyalah merupakan salah satu bagian dari rencana-rencana yang telah dibuat oleh perusahaan karena masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk anggaran.

Garison dan Noreen mendefinisikan **"Anggaran (*budget)* adalah Rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber**

daya lainnya untuk suatu periode tertentu.[15] Rudianto mendefinisikan **"Anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis."**[16] Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa anggaran adalah perencanaan keuangan untuk membuat tujuan tercapai, namun tidak semua rencana dapat disebut anggaran.

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

1. **Sebagai pedoman kerja**
2. **Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
3. **Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja.**[17]

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 sebagi alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah di tetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

Anggaran berfungsi juga sebagai tolok ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang suskses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat juga diketahui sebab-sebab

---

[15] Garison dan Noreen, **Akuntansi Manajerial**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Salemba Empat, 2000, hal.342.

[16] Rudianto, **Penganggaran,** Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Erlangga, 2009, hal. 3.

[17] M. Munandar, **Op.Cit.,** hal.10.

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.

Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakannya sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu.

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 renacana 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 penyususnan anggaran dikenal dengan atas dua bagian yaitu: *top down planing* dan *bottom up planing*. Menurut Malayu S.P. Hasibuan bahwa ***"Top down planing* adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan (daerah/cabang)".**[18] 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 planing* 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".**[19]

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

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

a. Tahap mengumpulkan data dan informasi
b. Tahap mengelola data dan informasi
c. Tahap penyusunan *budget* sementara
d. Tahap mendedikasikan *budget* sementara
e. Tahap menyusun *budget* definitif
f. Tahap sosialisasi *budget* definitif .[20]

---

[18] Malayu S.P. Hasibuan, Op.Cit., hal. 106.
[19] **Ibid,** hal. 107.
[20] M. Munandar, **Op.Cit.,** hal. 11.

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 terdapat dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakuan 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 penjulannya beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya penjualan 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 bertanggungjawab dan menangani urusan promosi, baik dengan periklanan *(advertising*), dengan promosi penjualan (*seles promotion),* dengan tatap muka (*personal selling*), maupun dengan publisistas *(publicity*).**
2) **Subbagian transaksi (pelayanan penjulan), yang bertanggungjawab dan menangani urusan transaksi penjulaan dengan para pembeli.**
3) **Subbagian ekspedisi, yang bertanggungjawab dan menangani urusan pengiriman dan transportasi.**
4) **Subbagian purna jual, yang bertanggungjawab dan menangani urusan pelayanan purna jual *(after sales service*)**
5) **Subbagian perlengakapan, yang bertanggungjawab dan menangani urusan perlengkapan-perlengkapan 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.**[21]

Penyusunan anggaran biaya penjualan secara umum mendatangkan manfaat yang besar bagi perusahaan, terutama dalam hal: perencanaan dan pedoman kerja, dan pengawasan kerja. Anggaran biaya penjualan juga bermanfaat sebagai alat pengawasan. Penyimpagan biaya penjualan dari rencana dapat dianalisis 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 expanses 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

---

[21] I**bid**, hal. 188.

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 menyusun 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 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 dilaksankannya 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 ditetpkan 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

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, dianalisis dengan saksama 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 pengawasan biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. Dalam hal ini tujuan pemakaian standar adalah untuk leih 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 analisis 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

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi yang berlokasi di Paya Bagas, Tebing Tinggi, Kabupaten Serdang Bedagai, Sumatra Utara. Fokus pembahasan adalah bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional diperusahaan tersebut. Dengan demikian dapat diketahui penyebab penyimpangan biaya, dan mengetahui efisiensi serta efektifitas 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 skunder sebagai krangka kerja teoritis.

b. Penelitian Lapangan

   Penelitian Lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung pada perusahaan sebagai objek yang diteliti melalui wawacara dengan pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan yaitu tata usaha dan bagian pengolahan untuk memperoleh informasi secara langsung dari orang yang berkaitan dengan pembahasan.

3.3 Jenis dan Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini mengunakan 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 tata usaha dan bagian pengolahan perusahaan. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi 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 2017.

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 sutu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan.

   Tanya jawab dilakukan kepada pihak tata usaha perusahaan.

3.4 Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode deskriptif dan komperatif

1. Metode Analisis Deskriptif

"Metode deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi yang meliputi kegiatan penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan ataupun prosedur. [22]

Dalam metode analisisi deskriptif, data yang dikumpulkan dianalisis untuk dapat memberikan keterangan atas masalah yang dihadapi serta gambaran umum perusahaan. Penulis mekukan penelitian langsung terhadap objek dan dokumen perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Pabrik Kelapa Sawit Rambutan Tebing Tinggi.

2. Metode Komperatif

Metode analisis komperatif adalah penarikan kesimpulan dari fakta yang diamati dan telah diuji kebenaranya dengan membandingkan antara teori yang merupakan kebenaran umum dengan data lapangan. Selanjutnya menghitung penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan, dengan menggunakan anggaran fleksibel. Setelah ditemukan adanya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan, pihak perusahaan harus menganalisis yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan menerapkan analisis tersebut diharapkan dapat membuat kesimpulan dan mengemukakan saran yang diharapkan dapat memeperbaiki kelemahan yang terdapat pada perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada masa mendatang.

[22] Sudaryono, **Metodologi Penelitian**, Cetakan Pertama: PT Raja Grafindo Persada, Depok, 2017, hal. 82.