BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan yang didirikan baik itu yang bergerak dibidang jasa, industri maupun dagang mempunyai tujuan utama yang ingin dicapai oleh perusahaan antara lain untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal serta menjaga kelangsungan hidup perusahaan. Agar tujuan ini tercapai, maka setiap perusahaan harus mempunyai sistem dan prosedur yang baik dalam mengelola dan mengawasi semua kegiatan yang ada di perusahaan tersebut. Dalam mencapai tingkat keuntungan yang maksimal, tingkat biaya perlu direncanakan secara sangat hati-hati, terutama dalam hubungannya dengan perencanaan dan pengawasan biaya.

Setiap perusahaan harus memiliki perencanaan dan pengawasan yang dapat mengefesiensikan dan memgefektifkan kegiatan operasional masing-masing bagian yang menjadikan biaya operasional pada PT.Pinus Merah Abadi Padang Sidempuan. Perencanaan merupakan fungsi penting diantara semua fungsi yang tak terpisahkan karena spesifikasi rencana merupakan dasar standar bagi pelaksanaan pegawasan. Menurut Nafarin bahwa **”Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dengan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang**

dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan diinginkan".[1]

Perencanaan selalu diikuti dengan pengawasan. Yang dimana Pengawasan menurut Usry dan Hammer: **"Pengawasan merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengkoreksi perbedaan yang penting"**[2]

Hal ini selalu mempunyai keterkaitan dengan biaya umum, dan biaya administrasi, disamping menyangkut hal yang paling esensial yaitu kesinambungan yang akurat terhadap biaya operasional tidak dapat dipungkiri, untuk mencapai tujuan umum dari perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan, salah satu hal yang harus dilakukan perusahaan adalah menekan biaya yang harus dikeluarkan untuk melakukan hal tersebut, perusahaan harus merencanakan hal yang matang mengenai anggaran beban operasional perusahaan agar dapat mencegah timbulnya pengeluaran yang tidak diinginkan serta meningkatkan efektivitas, tidak lupa disertai dengan pengawasan biaya yang baik yaitu dalam arti biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan perusahaan dengan melakukan pengawasan terhadap biaya operasional dengan tiap elemen biaya yang digunakan untuk dapat memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat.

[1] M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan,** Edisi Revisi: Salemba Empat, Jakarta, 2009, Hal.4.

[2] Milton F. Usry And Lawrence H.Hammer. ***Planning And Control : Cost Accounting ,*** 10th **Edition**, **Auntansi Biaya : Perencanaan Dan Pengendalian,** Alih Bahasa: Akfonsus Sirait Dan Herman Wibowo, Buku Satu, Edisi Kesepuluh, Cetakan Kedelapan : Erlangga. Jakarta.2005. Hal. 5

Menurut Halim bahwa:

> **"Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan. Biaya operasional adalah biaya-biaya yang berhubungan dengan operasi perusahaan yang terdiri dari biaya penjualan dan biaya admintrasi umum dimana seluruh biaya ini dibebankan kepada penghasilan *(revenue)* diperiode mana biaya tersebut terjadi".[3)]**

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

Berdasarkan uraian tersebut maka penulis tertarik membahas dan mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai masalah yang berkaitan dengan biaya operasional pada PT.Pinus Merah Abadi Padang Sidempuan dalam tulisan skripsi yang berjudul : **PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT.PINUS MERAH ABADI PADANG SIDEMPUAN.**

---

[3] Abdul Halim, **Dasar-dasar Akuntansi biaya,** Edisi Keempat, Cetakan Kesembilan : BPFE,Yogyakarta,2005.hal.6.

1.2. Perumusan Masalah

Masalah 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.

Menurut Sumadi Suryabrata:

> **"Masalah atau permasalahan ada kalau ada kesenjangan (gap) anatara *das sollen* dan *das sein*, ada perbedaan antara apa yang seharusnya dan apa yang dalam kenyataan, antara apa yang diperlukan dan apa yang tersedia, antara harapan dan kenyataan dan yang sejenis dengan itu".**[4]

Berdasarkan latar belakang penelitian maka masalah yang akan dibahas adalah**:"Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT.Pinus Merah Abadi padang sidempuan pada tahun 2016 dan 2017 ?".**

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah **untuk mengetahui bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT.Pinus Merah Abadi Padang Sidempuan.**

---

[4] Sumadi Suryabrata. **Metodologi Penelitian.** Edisi pertama. Cetakan Keduapuluh: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2009, hal. 12 .

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 penulis**

   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

3. **Bagi penulis selanjutnya**

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

BAB II URAIAN

TEORITIS

2.1 Pengertian dan Manfaat Perencanaan

2.1.1 Pengertian Perencanaan

Manajemen harus efektif dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu perencanaan *(planing)*, pengorganisasian *(organizing)*, pengarahan *(directing)*, dan pengawasan *(controlling)* agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan pertama dan sebagai landasan bagi fungsi-fungsi lainnya. Perencanaan dalam organisasi adalah penting, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih utama dibanding fungsi-fungsi manajemen lainnya. Pengorganisasi, pengarahan, dan pengawasan adalah fungsi-fungsi pengorganisasian yang melaksanakan keputusan-keputusan yang ditetapkan dalam perencanaan.

Menurut Milton **"Perencanaan merupakan proses " perabaan" atas peluang dan ancaman dari luar, penetapan tujuan yang di inginkan, dan pemanfaatan sumber- sumber daya guna mencapai tujuan tersebut[5]".** Menurut Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah mengemukakan**:"Perencanaan merupakan suatu usaha untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasional yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut, termasuk pula proses penentuan strategi yang disusun untuk jangka panjang dan jangka pendek".[6]**

---

[5] **Op. Cit**. Milton F. Usry And Lawrence H.Hammer, Hal. 3

[6] Firdaus Ahmad Dunia Dan Wasilah Abdullah, **Akuntansi Biaya,** Edisi Kedua : Salemba Empat, Jakarta,2011, hal.4

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penetuan dalam kegiatan atau aktivitas yang dilakukan pada waktu yang akan datang untuk menghadapi berbagai alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan juga dianggap sebagai kumpulan keputusan atau kebijakan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan 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 program-program dan penemuan-penemuan yang dapat digunakan untuk meningkatkan pencapaian tujuan-tujuan untuk waktu yang akan datang untuk meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

2.1.2 Manfaat Perencanaan

Manfaat dari adanya perencanaan adalah :

1. **Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan**
2. **Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama**
3. **Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi yang lebih jelas**
4. **Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat**
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. **Memininumkan pekerjaan yang tidak pasti**
9. **Menghemat waktu, usaha dan dana**[7]

---

[7] T. Hani Handoko, **Manajemen,** Edisi Kedua, Cetakan Kedua Puluh Tujuh: BPFE, Yogyakarta,2007, hal. 81.

Dengan adanya manfaat perencanaan maka semua kegiatan akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang lebih efektif, sehingga kegiatan menjadi lebih terarah. Tanpa kegiatan yang jelas dan terarah maka sulit dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sesuai rencana. Dengan demikian, terjadinya pemborosan waktu dan sumber daya dapat dihindari sekecil mungkin karena adanya rencana yang telah digunakan oleh tiap-tiap manajer guna untuk mengambil keputusan operasional sehari-hari yang mengacu pada rencana yang dibuat.

2.2 Pengertian dan Manfaat Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Menurut Handoko bahwa " **Pengawasan *(controlling)* merupakan fungsi manajemen yang menempati urutan paling akhir, namun bukan berarti bahwa fungsi ini kalah pentingnya dari fungsi-fungsi yang lain".**[8] Bahkan fungsi-fungsi manajemen tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan. Pengawasan merupakan alat bantu menilai apakah perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan telah dilaksanakan dengan efektif.

Dari pengertian diatas 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. Penilaiaan dilakukan dengan melakukan

---

[8)] **Ibid,** hal. 26

perbandingan hasil kerja tetap dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Apabila dalam penilaian ditemukan penyimpangan, maka selanjutnya diadakan tindakan perbaikan agar tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

Pengawasan atau pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen yang memiliki tujuan agar aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat dilaksanakan sesuai dengan kegiatan yang diharpkan. Menurut Hansen dan Mowen bahwa: **"Pengendalian adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang direncanakan sebelumnya[9]".** Dari definisi ini menunjukkan adanya hubungan yang saling keterkaitan antara perencanaan dan pengawasan. Yang dimana 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 mencakup tiga unsur yang bersifat umum,yaitu :

a. **Menetapkan alat pengukuran (standar)**
b. **Mengadakan penilaian (evaluasi)**
c. **Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi) [10]**

Pada umumnya ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu :

a. **Pengawasan pendahuluan *(feedforward control)***
b. **Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan *(concurrent control)***
c. **Pengawasan umpan balik *(feedback control)*[11]**

---

[9] DON R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, **accounting:Management,** *7th Edition,***Akuntansi Manjemen,** Alih Bahasa: Dewi Fitriasari dan Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Ketujuh: Salemba Empat, Jakarta,2006, hal.354.

[10] T.Hani Handoko**,Op.Cit.** hal. 28

[11] **Ibid.,** hal. 359.

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 lebih efektif dengan mendektesi 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 yang terapkan untuk kegiatan-kegiatan yang serupa pada masa yang akan datang. Pengawasan memiliki tujuan utama yaitu mengusahakan agar apa yang 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. Berdasarkan penemuan-penemuan yang dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinnya. Agar pengawasan itu benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuan suatu sistem pengawasan setidak-tidaknya harus segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan. pengawasan

bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, akan tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut.

2.2.2 Tahap- Tahap Pengawasan

Manfaat pengawasan bagi suatu organisasi perusahaan adalah :

1. **Penetapa standart pelaksanaan (perancanaan)**
2. **Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan**
3. **Pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata**
4. **Pembandingan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan penganalisisan penyimpangan- penyimpangan**
5. **Pengambilan tindakan koreksi bila perlu**[12]

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.
3. **Kesalahan- kesalahan**
4. **Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang dengan pengawasan, manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melaksanakan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya.**[13]

---

[12]) **ibid**, hal. 360
[13]) **Ibid,** hal.364

2.3 Pengertian dan Elemen Biaya Operasional

2.3.1 Pengertian Biaya

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, upah langsung dan biaya overhead. Ketiga biaya ini disebut biaya produksi. Biaya lainnya untuk kelancaran penjualan atau pemasaran dan administrasi disebut biaya operasional. Menurut Mulyadi dalam bukunya mengemukakan bahwa: **"Biaya *(cost)* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu".**[14]

Menurut Firdaus Ahmad Dunia dan Wasila bahwa**: " Biaya*(cost)* 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**[15] **".** Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki peran besar didalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Dimana laba usaha akan diperoleh dari hasil penjualan produk yang dihasilkan oleh perusahaan.

[14)] Mulyadi, **Akuntansi Biaya,** Edisi Kelima, Aditya Media , Yogyakarta , 1999, Hal.8.
[15)] Firdaus Ahmad Dunia,dan Wasilah, **Op Cit**., hal.22.

2.3.2 Elemen Biaya Operasional

Menurut Garrsion, Noreen dan Brewer mengungkapkan bahwa

1. **Biaya pemasaran atau penjualan meliputi semua biaya yang diperlukan untuk menangani pesanan konsumen dan memperoleh produk atau jasa untuk disampikan kepada konsumen.**
2. **Biaya administrasi meliputi pengeluaran eksekutif, organisasional dan klerikal yang berkaitan dengan manajemen umum organisasi.**[16]

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

1. Biaya penjualan merupakan keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan
   a. Gaji pengawai bagian penjualan, yaitu biaya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai yang berkerja di bagian penjualan
   b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memelihara barang-barang yang akan dijual kepada konsumen
   c. Biaya perbaikan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarakan oleh perusahaan untuk perbaikan barang-barang elektronik yang rusak.
   d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, yaitu biaya yang terjadi pada perusahaan pada perusahaan akitbat penyusutan peralatan dibagian penjualan

---

[16] Ray H. Garrison, Eric W. Noreen, Peter C Brewer, ***Manajerial Accounting***, 11th Edition, **Akuntansi Manajerial,** Alih Bahasa: Nuri Hinduan, Buku Satu, Edisi Kesebelas : Salemba Empat, Jakarta,2008, Hal.52.

e. Biaya penyusutan gedung bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan akitbat 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 yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi adminitrasi dan umum, yaitu :

a. Gaji dan upah, meliputi: gaji, insentif, bonus, premi lembur, pajak pendapatan, upah borongan, dan lain-lain

b. Kesejahteraan karyawan meliputi: pengobatan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan dan lain-lain

c. Biaya reperasi dan pemeliharaan meliputi: reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan kantor, 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 kantor, biaya telepon dan telegram kantor, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain.

2.4. Pengertian dan Kegunaan Anggaran

2.4.1 Pengertian Anggaran

Dalam menjalankan kegiatan operasinya, setiap perusahaan tentu akan menemukan msalah atau hambatan yang mempengaruhi kelancaran kegiatan menemukan masalah atau hambatan yang mempengaruhi kelancaran kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus 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 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 diatas 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 Blocher et.al. mengemukakan bahwa: **Budget (pengangaran) merupakan proses penyusunan angaran sehingga angaran adalah hasil (bagian dari pengangaran)[17]".**

[17] M. Nafarin. **Op. Cit**. Hal. 4

Menurut M. Nafarin mengemukakan bahwa: **“ Anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran laporan laba rugi[18]”.**

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 alat pengawasan kerja[19]”.**

2.4.3 Fungsi Anggaran

1. Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang
2. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang,saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan.
3. Anggaran berfungsi pula sebagai tolak ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan anatara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses berkerja atau kurang sukses bekerja. Dari

---

[18)] **Ibid**. Hal. 15

[19)] M. Munandar, **Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kejra,** Edisi Kedua, Cetakan Pertama :BPEE,Yogyakarta, 2005, hal. `10

perbandingan tersebut dapat juga diketahuia sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelamahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat bergunan 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 terlaksanakan 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 merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikan.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena anggaran itu perlu. Perusahaan memiliki sifat yang luwes.

Anggaran merupakan alat yang 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.

2.5 Penyusunan Anggaran Sebagai Perencanaan Biaya Operasional

Metode penyusunan anggaran dikenal atas dua bagian yaitu top down planning dan bottom up planning. Menurut Hasibuan bahwa **" Top down planning adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan (daerah/ cabang)[20]".** 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 Hasibuan ***" 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.[21)]** Jelasnya, rencana yang dibuat di pusat pedoman pada perencanaan dari daerah atau kantor cabang. Menurut Munandar 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 defenifif
f. Tahap sosialisasi budget defenitif[22]".

[20)] Malayu S.P. Hasibuan, **Manejemen Dasar Pengertian Dan Masalah,** Bumi Akasara Jakarrta, 2004, Hal. 106.
[21)] **Ibid,** hal. 107.
[22)] M. Munandar. **Op.Cit.,** hal.10