

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan, baik perusahaan yang berskala kecil, menengah, ataupun besar tentunya memiliki tujuan utama yang hendak dicapai, yakni untuk memperoleh laba yang maksimal pada setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba, perusahaan melakukannya dengan cara memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka manajemen sebagai penanggung jawab perusahaan harus mampu menjalankan fungsi fungsinya dengan baik, melakukan inovasi-inovasi untuk menghadapi persaingan laba, serta melakukan perencanaan dan pengawasan terhadap biaya perusahaan khususnya biaya operasional. Karena setiap aktivitas yang dilaksanakan perusahaan sehari-hari akan mengeluarkan berbagai macam biaya. Untuk itu perusahaan perlu menyusun suatu anggaran. Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan. Anggaran harus terorganisasi, rapi, jelas, komprehensif serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan pada saat ini. Bila perusahaan berkembang menjadi besar, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dilakukan harus seimbang dengan besarnya perusahaan tersebut. Perlunya suatu anggaran bagi perusahaan adalah untuk membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban serta memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan yang paling penting adalah untuk meningkatkan

tanggung jawab dari masing-masing karyawan atas pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Dengan adanya perencanaan, manajemen dapat menguasai perubahan yang terjadi baik dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Perusahaan juga mempunyai pedoman kerja dalam melaksanakan aktivitas usahanya dan dapat beroperasidengan terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengawasan merupakan suatu kegiatan penilaian, pengukuran dan perbaikan atau evaluasi mengenai suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana berhasil dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan utama perusahaan.

Biayaoperasional atau yang disebut juga dengan *Operating Expenses* merupakan sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Biaya operasional umumnya terdiri dari biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum. Biaya penjualan adalah rencana besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan permintaan. Anggaran penjualan biasanya mencakup anggaran biaya pengangkutan, biaya gudang atau penyimpanan, biaya pengiriman barang, biaya iklan, gaji serta biaya pemasaran lainnya. Sedangkan biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif dalam satu periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran biaya administrasi dan umum biasanya

mencakup anggaran biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai, biaya tamu serta biaya administrasi lainnya.

Biaya operasional pada perusahaan menjadi hal yang sangat rentan dengan pemborosan dan kecurangan-kecurangan yang mungkin dilakukan oleh karyawan maupun manajemen. Kecurangan ini tentu sangat berpengaruh terhadap laba yang diperoleh suatu entitas. Hal inilah yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengawasan sebaik-baiknya terhadap biaya operasionalnya.

Mengingat pentingnya masa depan perusahaan, maka setiap perusahaan harus mampu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu manajemen dalam perencanaan dan pengawasan serta pengendalian yang baik atas biaya-biaya tersebut. Salah satu alat yang baik dalam perencanaan dan pengawasan adalah dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan rencana kerja yang memuat data-data keuangan mengenai seluruh kegiatan operasional perusahaan. Proses penyusunan anggaran membutuhkan koordinasi semua level manajer yang diorganisir dalam Komite Anggaran yang memiliki tugas menyusun pedoman penyusunan anggaran, menerima dan menganalisis setiap anggaran yang diajukan oleh seksi, bagian, atau divisi, memberi rekomendasi penyempurnaan dan menyetujui anggaran.

Setelah penyusunan anggaran biaya operasional dilakukan, manajemen harus melakukan evaluasi kinerja dengan membandingkan anggaran terhadap realisasi biaya operasional, lalu mempertimbangkan selisihnya.

Setelah mengetahui adanya penyimpangan biaya operasional, manajemen harus melakukan analisis untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Selanjutnya mengambil tindakan korektif agar penyimpangan serupa tak terjadi lagi.

PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara merupakan perusahaan yang bergerak di industri perkebunan kelapa sawit dan produk utamanya adalah minyak sawit mentah. Perusahaan dapat menjalankan operasi perusahaan harus mengeluarkan biaya. Biaya merupakan unsur penting penting dalam menjalankan kegiatan operasi suatu perusahaan, karena biaya harus terlebih dahulu dikeluarkan sebelum menghasilkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa. Biaya adalah pengorbanan ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan organisasi, termasuk harga pokok yang dikorbankan di dalam usaha untuk memperoleh penghasilan.

Tabel 1.1

**Biaya Operasional PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus
Kec. Lima Puluh Kab. Batubara 2018-2019**

Tahun	Anggaran	Realisasi	Varians
2018	19.064.846.450	18.703.347.693	361.498.760
2019	14.557.749.928	18.690.463.927	(4.132.714.000)

Sumber: PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus

Dari tabel 1.1 menunjukkan tentang anggaran dan realisasi pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara. Pada tahun 2018 terlihat selisih antara anggaran dan realisasi, dimana anggaran lebih besar dari realisasi. Hal ini termasuk jenis penyimpangan yang menguntungkan karena realisasi lebih kecil dari anggaran, dengan kata lain perusahaan mampu menjalankan rencana yang dibuat dengan melihat pada tahun sebelumnya sehingga tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Selanjutnya pada tahun 2019 terjadi selisih antara anggaran dengan realisasi, dimana realisasi lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini mungkin disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya mungkin terletak pada perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang. Pengawasan diperlukan bukan hanya sebagai ukur telah berjalan dengan baik suatu rencana yang dibuat melainkan juga dapat digunakan sebagai alat agar dapat dengan cepat mendeteksi suatu kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Sehingga dapat dengan cepat dalam mengatasi suatu penyimpangan.

Dalam menjalankan kegiatan operasinya perusahaan mengeluarkan biaya-biaya termasuk biaya umum, dan biaya administrasi, dimana pengorbanan ekonomis 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 biaya operasional perusahaan agar dapat mencegah timbulnya pengeluaran yang tidak diinginkan serta meningkatkan efektivitas, tidak lupa disertai dengan pengawasan biaya yang baik

dalam artian biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas melihat begitu pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya dan mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan, sehingga membuat penulis merasa tertarik untuk membahasnya dalam sebuah skripsi dengan judul

“ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. SOCFIN INDONESIA PERKEBUNAN TANAH GAMBUSKECAMATAN LIMAPULUH, KABUPATEN BATUBARA”.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Masalah ini dapat berbeda-beda bergantung pada situasi dan kondisi perusahaan itu sendiri. Masalah penelitian berfungsi sebagai dasar dari studi penelitian, yang bila diformulasikan dengan baik maka dapat diperoleh penelitian yang baik pula.

Asra, Puguh Irawan dan Agus Purwoto mengungkapkan:

Masalah Penelitian adalah suatu kondisi yang perlu diperbaiki, atau hambatan yang perlu dihilangkan, atau adanya kemenduaan arti (ambiguities) dari suatu fenomena, atau bahkan tentang suatu pertanyaan yang belum terjawab dari penelitian-penelitian terdahulu.¹

¹ Abuzar Asra, dkk., **Metode Penelitian** : In Media, Bogor, 2014, hal. 22

Berdasarkan penjelasan dan latar belakang masalah diatas maka dapat diuraikan rumusan masalah penelitian ini adalah : **“Bagaimana Penerapan Anggaran Sebagai alat Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kecamatan Lima Puluh, Kabupaten Batubara ?”**

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang diperoleh setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai atau dituju dalam sebuah penelitian. Tujuan mengungkapkan keinginan peneliti untuk memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang diajukan. Untuk menghindari kesimpangsiuran dalam penulisan dan pembahasan, maka penelitian dibatasi khusus mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu dan kemampuan yang dimiliki penulis serta mengingat masalah yang dihadapi perusahaan sangat kompleks, maka tidaklah mungkin untuk mengungkapkan keseluruhan masalah tersebut.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui penerapan anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Socfin Indonesia, Tanah Gambus.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaiannya tujuan. Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

a. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang dapat menambah pengetahuan dibidang akuntansi manajemen khususnya mengenai biaya operasionalnya.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Penulisan ini bermanfaat dalam mengembangkan wawasan, kemampuan berpikir mengenai penerapan teori yang telah didapat dari bangku kuliah dalam penelitian yang sebenarnya, khususnya mengenai penganggaran dan akuntansi manajemen.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan pada kegiatan operasionalnya.

3. Bagi Pembaca

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

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian dan Tujuan Perencanaan

2.1.1 Pengertian Perencanaan

Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala yang dihadapi. Setiap perusahaan harus menyiapkan suatu perencanaan yang merupakan suatu usaha untuk merumuskan suatu tujuan-tujuan dan menyusun program operasi yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Termasuk pula proses penentuan strategi yang disusun untuk jangka pendek dan jangka panjang. Tanpa adanya suatu perencanaan yang baik, kemungkinan besar perusahaan akan mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Stephen Robbins P dan Mary Coulter “Menjelaskan bahwa ada empat fungsi dari perencanaan, yaitu perencanaan sebagai pengarah, perencanaan meminimalkan ketidakpastian, perencanaan meminimalisasi pemborosan sumber daya, perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas”.²

Menurut H.B. Siswanto,

“Suatu Perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai”³

²Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah (ed), **Pengantar Manajemen**, Jakarta: Kencana, 2005, hal. 97

³ Siswanto, **Pengantar Manajemen**, Cetakan Keduabelas : Bumi Aksara, Jakarta, 2012, hal. 42

Menurut Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan mengatakan,

“Perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran individu, sasaran taktis dan sasaran strategik untuk mencapai sasaran misi yang ditetapkan, dan mengembangkan urutan-urutan rencana secara keseluruhan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi.”⁴

Dari pengertian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penentuan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan di masa yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan pemilihan alternatif-alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perencanaan harus mempunyai kemampuan melakukan pilihan-pilihan yang terbaik yang dapat dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dan sebagai landasan bagi fungsi-fungsi lainnya. Tanpa perencanaan, manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisir faktor-faktor produksi seperti (*man, money, material, machine and method*). Manajer juga kemungkinan tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan, pimpin, dan kendalikan. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, setiap perusahaan selalu dihadapkan pada masa yang penuh dengan ketidakpastian, sehingga akan menimbulkan masalah pemilihan dari berbagai alternatif kebijakan yang akan ditempuhnya dalam melaksanakan kegiatan usahanya tersebut. Di samping itu, dalam pelaksanaan kebijakan yang telah diputuskan tersebut, perlu adanya suatu

⁴ Henki Idris Issakh & Zahrida Wiryawan, **Pengantar manajemen**, Edisi Kedua : In Media Bogor, 2014, hal. 146

alat untuk mengkoordinasikan semua kegiatan agar dapat berjalan secara resmi dan terkendali. Untuk keperluan tersebut banyak sarana manajemen yang dapat dipergunakan dan salah satunya dalam bentuk anggaran. Dengan kata lain, anggaran akan sangat bermanfaat untuk mensinergikan seluruh sumber dana dan daya pada suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya.

Anggaran atau lebih sering disebut *budget* adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran seringkali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektifitas dari kegiatan yang dilakukan (Poerwanto 2017). Anggaran juga untuk meningkatkan koordinasi dan komunikasi.

Pengertian lain anggaran (*budget*) adalah rencana kuantitatif aktivitas usaha sebuah organisasi (pemasaran, produksi dan keuangan), anggaran mengidentifikasi sumber daya dan komitmen yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan organisasi selama periode dianggarkan.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan faktor-faktor berikut :

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan
- b. Data masa lalu
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi

- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi bersaing, dan gerak gerik pesaing
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Menurut Horngren (2000) mengemukakan bahwa;

“Anggaran adalah Ekspresi kuantitatif dari rencana tindakan yang diusulkan oleh manajemen untuk periode waktu mendatang dan merupakan bantuan untuk koordinasi dan implementasi rencana”.⁵

Rudianto mengemukakan bahwa;

“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”⁶

Darsono dan Ari Purwanti mengatakan:

Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi, yang umumnya disusun secara tertulis.⁷

Anggaran memiliki kemiripan dengan ramalan. Ramalan merupakan taksiran mengenai apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang. Tetapi ramalan lebih dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor-faktor diluar pembuat ramalan. Sedangkan anggaran disusun sebagai suatu yang dikerjakan organisasi dimasa mendatang. Oleh karena itu, dalam menyusun anggaran salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan pencapaian anggaran adalah realistis atau tidaknya anggaran tersebut.

⁵ Catur Sasongko & Safrida rumondang Parulian, **Anggaran** : Salemba Empat, Jakarta, 2010, hal. 2

⁶Rudianto, **Penganggaran** : Erlangga, Jakarta, 2009, hal. 3.

⁷ Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 2.

Tidak setiap rencana perusahaan dapat dikatakan anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekadar rencana, antara lain:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan anggaran dalam satuan moneter ini bertujuan untuk mempermudah membaca dan dan usaha untuk memahami rencana tersebut.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Namun bukan berarti anggaran tidak dapat dapat disusun dalam periode yang lebih singkat ataupun lebih panjang. Batasan waktu dalam penyusunan anggaran ini berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya yang serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka anggaran tidak akan bermanfaat banyak. Olehkarena itu dalam menyusun anggaran, perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.
4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran. Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun.

5. Anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut.
6. Jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya, harus segera dianalisis penyebabnya. Karena tanpa analisis yang mendalam tentang penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar.

Menurut Kamaruddin Ahmad (2014), ada empat jenis anggaran, yaitu:

1. *Appropriation Budget*

Budget ini memberikan batas daripada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk satu hal tertentu.

2. *Performance Budget*

Budget yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya-biaya yang dihadapkan pada hasil-hasil yang dicapai, dan kemungkinan pula kita membuat penilaian prestasi.

3. *Fixed Budget*

Fixed budget adalah *budget* yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.

4. Anggaran Fleksibel

Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas, artinya beberapa aktivitas dipecah-pecah dari suatu rentang yang relevan.

2.1.2 Tujuan Perencanaan

Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan biaya operasional di masa yang akan datang. Tujuan utama perencanaan biaya operasional adalah untuk melihat program-program dan penentuan-penentuan biaya operasional sekarang dan akan datang agar dapat digunakan untuk meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan tujuan perencanaan yaitu:

“Perencanaan memberi arah, mengurangi dampak perubahan, meminimalkan pemborosan dan kegiatan rangkap, dan menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian”.⁸

Perencanaan biaya operasional memiliki beberapa tujuan diantaranya :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian masalah utama.
3. Memungkinkan manajer dalam memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
4. Membantu penetapan tanggung jawab lebih tepat.
5. Memberi cara perintah dalam operasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi antar organisasi.

⁸Stephen Robbins and Mary Coulter, **Management Eighth Edition**, Jilid Satu, Edisi Kedelapan : Erlangga, Jakarta, 2007, hal.193.

7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
8. Menghemat waktu usaha dan dana.

2.1.3 Fungsi Anggaran

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

a. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan adanya rencana, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

b. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu

kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

c. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

d. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

2.1.4 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwanti, ada tiga jenis anggaran yaitu :

1. Berdasarkan waktu
 - a. Anggaran Jangka Pendek yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya tidak lebih dari satu tahun.
 - b. Anggaran Jangka Panjang yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya lebih dari satu tahun, umumnya lima tahun.
2. Berdasarkan ruang lingkup
 - a. Anggaran Parsial yaitu anggaran yang ruang lingkungannya terbatas, mis: anggaran produksi saja.
 - b. Anggaran Induk (*Master Budget*) yaitu anggaran yang dibuat secara menyeluruh, mis: anggaran penjualan, anggaran laba rugi, anggaran harga pokok produksi, anggaran pemasaran, dll.
3. Berdasarkan fleksibilitas
 - a. Anggaran statis atau tetap yaitu anggaran untuk satu titik kegiatan saja, mis: anggaran untuk penjualan 1000 unit.
 - b. Anggaran yang luwes (*flexible budget*) yaitu anggaran pada beberapa titik kegiatan.

2.1.5 Keunggulan dan Keterbatasan Anggaran

Van berpendapat bahwa budget itu mempunyai tiga kegunaan penting:

- a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyektir sebelum rencana itu dilaksanakan apabila terdapat alternatif-alternatif,

maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik. Jika rencana itu kurang memuaskan, maka yang dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.

- b. Dalam membuat *budget* diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan. Penyelidikan yang demikian akan sangat berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.
- c. Jika bekerja menggunakan *budget*, maka kita menetapkan patokan untuk prestasi, dan berdasarkan patokan itu kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.

Keterbatasan (*limitations*) anggaran:

- a. Bahwa dalam *budget planning* kita menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.
- b. Bahwa *budget* itu harus terus-menerus disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah. Misalnya dalam suatu inflasi terbuka, *budgeting* yang lengkap tidak banyak gunanya dan malah merepotkan. Oleh karena itu dalam masa inflasi terbuka sedapat mungkin harus ditetapkan patokan-patokan kuantitas, sedangkan patokan-patokan harga (dalam rupiah) harus disesuaikan dengan periodik.
- c. Pelaksanaan *budget* tidak terjadi dengan otomatis, oleh karena itu manajemen pada semua tingkat harus ikut serta. yang dimaksudkan mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antarmanusia.

2.1.6 Proses penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan kegiatan yang penting dan kompleks, karena memungkinkan dampak fungsional dan disfungsional sikap dan perilaku anggota organisasi yang ditimbulkannya, lebih lanjut dikemukakan bahwa tingkat keterlibatan dan pengaruh bawahan terhadap pembuatan keputusan dalam proses penyusunan anggaran merupakan faktor sistem anggaran (partisipatif atau non-partisipatif) yang selaras dengan sikap dan motivasi yang dimiliki anggota organisasi.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Sebab para pemimpin tertinggi perusahaan lah yang mengetahui kondisi perusahaan secara jelas.

Berikut ini adalah proses penyusunan anggaran menurut Hendra Poerwanto:

1. Identifikasi dan Evaluasi Variabel Eksternal (*trendwatching*)

Trendwatching merupakan pengamatan terhadap tren perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri untuk mengidentifikasi peluang yang dapat raih dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan dalam setiap lingkungan tersebut.

Ada 2 (dua) jenis lingkungan yang berpengaruh besar pada perusahaan, yaitu:

a. Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari empat kekuatan pokok antara lain politik dan hukum, ekonomi, teknologi, dan sosial.

b. Lingkungan Industri

Selain analisis lingkungan makro, perusahaan perlu melakukan analisis *trend* perubahan yang terjadi dalam industri. variabel ini tidak dapat dikendalikan perusahaan namun dapat dipengaruhi perusahaan.

Terdapat 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri, antara lain:

1. Ancaman organisasi baru yang memasuki industri
2. Kekuatan pemasok
3. Kekuatan pembeli
4. Dampak produk substitusi
5. Persaingan dalam industri

Identifikasi variabel eksternal ini mencakup suatu pertimbangan untuk memilih variabel yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan sehingga manajemen dapat mengambil manfaat dari akibat yang menguntungkan dan meminimalkan akibat yang merugikan bagi perusahaan.

Tahap penting dalam analisis ini adalah evaluasi dari kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini (analisis SWOT). Analisis SWOT dilakukan dalam dua tahap, yaitu :

a. Analisa ekstern

Bertujuan untuk mempertimbangkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan

b. Analisis intern

Bertujuan untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Pendekatan anggaran yang komprehensif didasarkan pada ekspektasi dimana aspek operasi yang penting akan dianalisis secara kritis dan dievaluasi setiap periode dengan cara yang benar sehingga bantuan dari pihak yang independen sangat penting bagi penilaian ini.

2. Pengembang Tujuan Umum Perusahaan

Suatu perusahaan harus merumuskan tujuan umum yang ingin dicapai oleh perusahaan sebelum merumuskan strategi. Tujuan umum ini berisi tentang :

a. Misi

Misi berfungsi sebagai pemfokus dan pemberi makna terhadap kehidupan kerja seluruh anggota organisasi. Misi harus menetapkan bisnis perusahaan terpisah dari bisnis pesaing.

b. Visi

Visi harus menjelaskan kondisi masa depan dari organisasi yang hendak diwujudkan. Visi menjadi dasar perumusan tujuan perusahaan, karena tujuan merupakan penjabaran dari visi perusahaan.

Tujuan umum perusahaan menggambarkan fondasi dasar tempat mengembangkan dan memperkuat kebanggaan pada perusahaan bagi manajer, karyawan, pemilik, pelanggan, dan perusahaan lain yang berhubungan secara komersial.

c. Dasar

Merupakan keyakinan tentang kebenaran misi, visi, dan langkah yang ditempuh untuk mewujudkan visi. Keyakinan dasar ini merupakan pemicu semangat seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

d. Nilai dasar

Merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi dan mampu memandu mereka untuk memilih berbagai alternatif yang diperlukan untuk menuju masa depan. Nilai dasar ini berfungsi sebagai pembatas pengambilan keputusan oleh para anggota dalam rangka mewujudkan visi demi tercapainya tujuan perusahaan.

3. Pengembangan Sasaran Khusus Bagi Perusahaan

Tujuan dari tahap sasaran dalam proses anggaran ini adalah untuk mengarahkan pernyataan tujuan umum ke fokus yang lebih tajam dan untuk mentransformasikan informasi umum kepada informasi perencanaan yang lebih spesifik. Manajemen eksekutif harus melaksanakan kepemimpinan pada tahap perencanaan ini sehingga ada kerangka kerja yang nyata, jelas dan realistis dalam operasi yang akan dilaksanakan untuk pencapaian sasaran yang bersifat khusus. Hal ini akan memberikan suatu dasar bagi pengukuran kinerja.

4. Pengembangan dan Evaluasi Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan adalah sasaran dasar, cara dan taktik yang akan digunakan mencapai tujuan dan sasaran yang direncanakan. Tujuan dari pengembangan untuk dan penyebaran strategi adalah menemukan alternatif terbaik untuk mencapai tujuan umum yang direncanakan dan sasaran spesifik. Strategi memberikan garis besar rencana tindakan bagi perusahaan. Manajemen eksekutif harus kreatif dan langsung terlibat dalam

pengembangan dan penyesuaian strategi baru yang sedang dilaksanakan sesuai dengan variabel relevan yang harus dikuasai manajemen.

Selain formulasi strategi, penilaian kembali strategi secara periodik juga penting untuk menganalisis secara teliti semua variabel yang relevan dan akibat yang mungkin terjadi atas perusahaan dimasa yang akan datang. Setiap alternatif strategi harus dievaluasi secara mendalam dengan cara mengidentifikasi manfaat dan kelemahan utama setiap strategi tersebut, termasuk asumsi yang mendasari.

Berikut kriteria untuk mengevaluasi strategi:

- a. Konsistensi *intern*, yaitu rencana tindakan yang mendukung satu dengan yang lain.
- b. Realistik, yaitu rencana tindakan yang dipilih dapat dicapai meskipun berisi tantangan.
- c. Berfokus ke pencarian peluang dan penyelesaian masalah, yaitu rencana yang dipilih akan dapat mewujudkan peluang dan menyelesaikan masalah utama dan mengarah ke isu strategi utama.
- d. Berkemampuan menyelesaikan sub problem, yaitu bahwa semua gejala juga diselesaikan.
- e. Bermanfaat bagi customer, yang berarti rencana harus meng-improve value yang dihasilkan bagi customer.

5. Instruksi Perencanaan Manajemen Eksekutif

Instruksi perencanaan eksekutif yang dikeluarkan manajemen tingkat atas mengkomunikasikan materi perencanaan yang diperlukan semua tingkatan

manajemen untuk berpartisipasi dalam pengembangan perencanaan laba strategis dan taktis untuk tahun anggaran mendatang. Tahap ini merupakan tahap komunikasi dari rencana substantif kepada manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah. Tahap ini juga menjelaskan tujuan umum, sasaran spesifik, strategi perusahaan dan segala macam instruksi manajemen eksekutif yang dibutuhkan untuk mengembangkan rencana laba yang strategis dan taktis.

Perusahaan memerlukan suatu alat yang dikenal dengan cascading, yaitu alat untuk mengkomunikasikan sasaran dan strategi ke jenjang organisasi yang lebih rendah. Cascading pada dasarnya adalah proses pengubahan misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi anggota organisasi melalui perilaku operasional.

6. Persiapan dan Evaluasi Perencanaan Proyek

Konsep anggaran yang komprehensif mencakup suatu pendekatan yang sistematis dan terintegrasi untuk membuat perencanaan proyek, perencanaan taktis dan perencanaan strategik. Setiap manajemen perlu mengembangkan tabel/grafik berdimensi waktu untuk keperluan pengambilan keputusan dan perencanaan pada sub unitnya. Dalam tabel/grafik berdimensi waktu, biasanya terdapat dua rencana, yaitu:

a. Rencana proyek

Rencana ini meliputi horizon waktu yang berbeda-beda kerana setiap projek mempunyai dimensi waktu yang unik, misalnya: rencana untuk memperbaiki produk yang ada, fasilitas fisik yang baru.

b. Rencana periodic

Merupakan kebutuhan manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan operasi dalam jangka waktu yang relatif singkat dan konsisten secara interim.

7. Pengembangan dan Persetujuan Rencana Laba Strategis dan Taktis

Setelah manajer dari berbagai pusat tanggung jawab menerima instruksi perencanaan manajemen eksekutif dan rencana proyek, maka manajer dari berbagai pusat tanggung jawab dapat memulai aktivitas intensifnya untuk mengembangkan rencana laba secara strategis maupun taktis yang disusun secara bersamaan.

Rencana laba strategik jangka panjang merupakan perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang relatif lama, yakni lebih dari satu tahun atau bahkan lebih dari lima tahun. Rencana laba strategik jangka panjang dibuat sesuai dengan tujuan umum perusahaan, sasaran strategik, dan strategi jangka panjang yang telah ditentukan sebelumnya. Bagian formal dari rencana ini meliputi: laporan laba/rugi, neraca, proyeksi arus kas, rencana belanja modal, tuntutan karyawan, rencana penelitian dan rencana penetrasi pasar jangka panjang. Rencana jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas utama yang diantisipasi:

- a. Penjualan, harga pokok dan laba;
- b. Proyek besar dan penambahan investasi modal;
- c. Arus kas dan pembiayaan;
- d. Kebutuhan dan persyaratan personel;

- e. Pengembalian investasi;
- f. Penelitian dan pengembangan;
- g. Informasi tentang persaingan dipasar dan analisis pangsa pasar.

Rencana laba taktis merupakan perencanaan kegiatan-kegiatan tahunan perusahaan. Manajer, pemilik perusahaan dan pihak lain yang berkepentingan biasanya memerlukan jadwal, hasil dari rencana laba secara periodik, laporan kinerja dan evaluasi mengenai progress perusahaan. Laporan rencana dan progress biasanya dibuat bulanan, tiga bulanan atau tahunan.

Bila kedua rencana laba tersebut selesai dibuat, proses persetujuan dimulai. Proses ini meliputi persetujuan, ketidaksetujuan atau saran perbaikan. Setelah proses persetujuan partisipasi selesai untuk setiap pusat tanggung jawab dan semua perbedaan yang relevan diselesaikan, berbagai rencana dan program dari pusat tanggung jawab utama digabungkan ke dalam semua rencana laba strategis dan taktis bagi perusahaan dalam satu kesatuan.

8. Pelaksanaan Rencana Laba

Pelaksanaan rencana manajemen yang telah dikembangkan dan disetujui dalam proses perencanaan melibatkan fungsi manajemen yaitu pengarahan bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen yang efektif di semua tingkat mengharuskan tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan perusahaan dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahannya. Perencanaan laba yang luas dan program pengendalian dapat membantu melaksanakan fungsi ini. Rencana, strategi, dan kebijakan yang dibuat melalui partisipasi yang besar menetapkan dasar bagi komunikasi yang efektif.

9. Penggunaan Laporan Kinerja Periodik

Setelah rencana laba diimplementasikan selama periode tertentu, maka diperlukan laporan kinerja periodik yang dibuat berdasarkan laporan bulanan.

Laporan kinerja ini mencakup:

- a. Laporan kinerja aktual periodik
- b. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan;
- c. Memperlihatkan setiap perbedaan sebagai varians kinerja yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.

Perbedaan yang jelas harus dibuat antara laporan keuangan eksternal dan internal. Laporan internal dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. Laporan statistik yang memberikan statistik kuantitatif internal dasar mengenai operasi perusahaan.
- b. Laporan manajerial yang khusus mengenai masalah yang tidak berulang dan masalah khusus.
- c. Laporan kinerja periodik.

10. Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel

Konsep anggaran fleksibel (anggaran variabel) hanya digunakan pada biaya yang terpisah dari rencana laba, sehingga anggaran variabel hanya bersifat tambahan. Anggaran fleksibel memberikan informasi yang realistis mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume output atau tingkat aktivitas dari setiap pusat tanggung jawab. Anggaran fleksibel menyediakan rumus untuk setiap biaya dalam pusat tanggung jawab. Rumus tersebut menunjukkan hubungan dari

biaya terhadap output (volume kerja). Rumus anggaran fleksibel dapat diterapkan dalam laporan pengendalian kinerja dan untuk mengembangkan jumlah biaya dalam rencana laba taktis. Jika rumus ini dikembangkan bersamaan rencana laba strategis dan taktis, maka dapat digunakan untuk menghitung jumlah biaya yang dianggarkan dalam rencana laba taktis.

11. Penerapan Tindak Lanjut

Dalam hal ini perlu pemisahan yang jelas antara sebab dan akibat. Variasi kinerja adalah sebuah akibat (hasil), manajemen harus dapat menentukan sebab yang mendasarinya. Identifikasi sebab adalah tanggung jawab manajemen lini. Analisis untuk menentukan sebab akibat ini harus diprioritaskan untuk menentukan variasi kinerja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Pada kasus yang tidak menguntungkan maka setelah berhasil mengidentifikasi sebab yang mendasari, maka suatu alternatif tindakan perbaikan perlu dipilih dan kemudian diterapkan.

Dalam kasus varians yang menguntungkan, sebab yang mendasari juga harus diidentifikasi. Penyebab yang mendasari dapat menjadi informasi yang bernilai bagi peningkatan efisiensi dan bagi pengembangan dukungan yang positif pada operasi dan bagi karyawan yang kurang berhasil.

2.2 Pengertian dan Tujuan Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan kegiatan telah dilakukan sesuai dengan apa

yang telah direncanakan atau tidak, menemukan kesalahan atau penyimpangan dan sebisa mungkin terhindar dari kesalahan atau penyimpangan.

Menurut Pontas M. Pardede:

“Pengawasan meliputi seluruh kegiatan yang dimaksudkan untuk mengarahkan dan menjamin agar berbagai kegiatan yang sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan”.⁹

Ernie T.S dan Kurniawan S, dalam bukunya mengatakan bahwa:

Fungsi Pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan.¹⁰

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah kegiatan untuk memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya jika perlu. Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Hal ini menunjukkan suatu proses pengukuran atau perbandingan antara hasil dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan biaya efektif mempunyai dua aspek, yaitu:

1. Pengawasan Operasional

Pengawasan Operasional adalah pengawasan yang dilakukan pimpinan melalui kegiatan (Operasional) perusahaan. Namun dengan

⁹ Pontas M. Pardede, **Manajemen Operasi dan Produksi – Teori, Model, dan Kebijakan**, Edisi Revisi : Andi, Yogyakarta, 2007, hal. 27.

¹⁰ Ernie Tisnawati dan Kurniawan S, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Keenam : Prenada Media Group, Jakarta, 2012, hal. 318.

berkembang suatu perusahaan bilamana sasaran hendak dicapai, pengawasan operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan dan tidak efisien. Oleh karena itu pengawasan operasional perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

2. Pengawasan Akuntansi

Pengawasan Akuntansi Pengawasan akuntansi adalah pengawasan yang dilakukan melalui prosedur prosedur akuntansi dan pencatatan-pencatatan. Karena sasaran produk setuju dan pengelompokkan biaya, maka perhatian yang lebih besar tertuju pada pengawasan akuntansi yang bertujuan untuk menciptakan suatu sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggungjawaban biaya-biaya, serta memberikan laporan singkat tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan. Disamping itu pengawasan akuntansi dibutuhkan untuk meyakinkan pemimpin, serta perusahaan agar dapat memanfaatkan kemajuan teknologi yang tepat. Misalnya penggunaan komputer untuk mengerjakan semua kegiatan perusahaan, mengelompokkan biaya dan penyusunan laporan dengan cepat dan tepat.

2.2.2 Tujuan Pengawasan

Setiap fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh perusahaan pastilah memiliki tujuan positif untuk masa depan perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat beberapa tujuan dari pengawasan, yaitu:

1. Pengawasan menjadikan perusahaan terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik yang bersifat internal maupun

eksternal. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

2. Meminimumkan kegagalan
3. Meminimumkan biaya
4. Antisipasi kompleksitas organisasi.

2.3 Anggaran Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak saling memiliki manfaat apapun bagi perusahaan.

Rudianto dalam bukunya mengatakan,

“Anggaran biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi”.¹¹

¹¹Rudianto, Op.Cit.,hal. 116.

Adapun elemen dari masing-masing biaya operasional sebagai berikut :

1) Biaya Penjualan terdiri dari :

- a) Gaji karyawan penjualan
- b) Biaya pemeliharaan bagian penjualan
- c) Biaya perbaikan bagian penjualan
- d) Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan
- e) Biaya penyusutan gedung bagian penjualan
- f) Biaya listrik bagian penjualan
- g) Biaya telepon bagian penjualan
- h) Biaya asuransi bagian penjualan
- i) Biaya perlengkapan bagian penjualan
- j) Biaya lain-lain

2) Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum merupakan biaya yang jumlahnya relatif tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas perusahaan. juga tergolong biaya yang tidak berubah dari waktu ke waktu, kecuali memang direncanakan untuk berubah. Biaya ini cenderung memiliki sifat yang tetap sehingga dialokasikan dalam jumlah yang sama setiap bulan.

Rudianto mengatakan,

“Anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum”.¹²

¹²Ibid., hal. 121.

Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas umum perusahaan di luar aktivitas produksi dan pemasaran. Karena itu, lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup:

- a) Gaji karyawan kantor
- b) Biaya pemeliharaan kantor
- c) Biaya perbaikan kantor
- d) Biaya penyusutan peralatan kantor
- e) Biaya penyusutan gedung kantor
- f) Biaya listrik kantor
- g) Biaya telepon kantor
- h) Biaya asuransi
- i) Biaya perlengkapan kantor

Anggaran disusun secara sistematis dan teliti sehingga dapat digunakan sebagai alat pengawasan bagi manajemen. Pengawasan melalui anggaran merupakan tindakan untuk membandingkan fakta dengan tujuan yang dianggarkan, menemukan dan menganalisis penyimpangannya serta menetapkan tindakan apa yang harus dilakukan sehubungan dengan penyimpangan yang ada.

Secara formal, sistem, prosedur dan metode penyusunan anggaran biaya operasional perlu dilimpahkan ke panitia anggaran untuk dapat mempersiapkan, menilai, mempertimbangkan, dan memutuskan pada rapat kerja atas ketelitian dan kelayakan rencana anggaran tersebut. Panitia anggaran mengadakan pembahasan mengenai rencana kegiatan masa depan, sehingga anggaran yang tersusun

nantinya merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional adalah:

- a. Menentukan program yang akan direncanakan
- b. Menetapkan anggaran biaya pemasaran dan administrasi & umum
- c. Menyiapkan komponen anggaran lainnya
- d. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
- e. Pengesahan anggaran finansial

2.4 Realisasi Biaya Operasional

Setelah pihak manajemen menyusun rencana yang dituangkan dalam anggaran, maka pelaksanaan anggaran harus terus dimonitori dan dievaluasi. Suatu alat yang dapat digunakan untuk mengontrol jalannya anggaran adalah laporan realisasi anggaran (*budget report*). Laporan realisasi merupakan laporan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, perkembangan dan efisiensi yang diharapkan dan dianggap berguna dalam menentukan hasil kerja setiap bagian dan departemen.

Perbedaan antara anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama sehingga menimbulkan penyimpangan yang besar. Terjadinya perbedaan antara biaya aktual dan anggaran dapat diakibatkan oleh anggaran yang ditetapkan terlalu rendah atau terlalu tinggi. Hal ini akan menggambarkan bahwa fungsi penganggaran belum bekerja sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya.

2.5 Penyimpangan Biaya Operasional

Penyimpangan dapat didefinisikan sebagai selisih antara realisasi biaya dengan anggaran biaya. Proses analisa menyangkut perincian total penyimpangan sedemikian rupa, sehingga manajemen dapat membebaskan tanggung jawab untuk pelaksanaan-pelaksanaan kinerja dibawah ataupun diatas standar. Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan penyebab terjadinya penyimpangan, antara lain:

1. Penyimpangan yang mungkin terjadi adalah akibat kesalahan dalam menyajikan laporan keuangan pada anggaran, baik yang telah berbentuk angka-angka dalam rencana maupun data aktual.
2. Penyimpangan timbul karena pertimbangan dan keputusan khusus para anggota manajemen berubah dari waktu ke waktu demi memperbaiki efisiensi.
3. Penyimpangan timbul karena keputusan yang diambil dalam keadaan darurat akan menimbulkan deviasi, biasanya terjadi akibat keputusan mendadak dalam pengadaan proyek reklame khusus yang tidak direncanakan sebelumnya. Perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual disebut penyimpangan biaya (*cost variance*). penyimpangan biaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*)

Hal ini terjadi apabila biaya operasional yang sesungguhnya lebih kecil dari jumlah biaya operasional yang dianggarkan.

b. Penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*)

Hal ini terjadi apabila biaya aktual lebih besar jumlahnya dari pada biaya yang dianggarkan.

Penyimpangan yang menguntungkan atau merugikan harus dianalisis untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan kemudian mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan tersebut. Karena jika menguntungkan belum tentu perusahaan telah berhasil bekerja secara efisien atau dalam arti biaya-biaya yang berhasil ditekan serendah mungkin, juga disebabkan karena anggaran yang disajikan terlalu tinggi sebagai pedoman.

Berikut disajikan contoh penyimpangan antara anggaran dan realisasi (dalam Rupiah) :

Tabel 2.1

Biaya	Anggaran	Realisasi	Variasi	Ket
Biaya Pemeliharaan	1.000.000	900.000	100.000	F
Biaya Kepegawaian	3.500.000	4.000.000	500.000	U
Biaya Adm dan Umum	1.500.000	1.000.000	500.000	F
Biaya Telepon dan Air	1.000.000	800.000	200.000	F
Biaya Penyusutan	500.000	400.000	100.000	F
Biaya Pensiun	800.000	900.000	100.000	U
Total Biaya	8.300.000	8.000.000	300.000	F

Sumber : Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi keempat : Mitra

Wacana Media, Jakarta, 2013.

Dari tabel diatas menunjukkan tentang anggaran dan realisasi pada biaya operasional. Biaya operasional yang terealisasi sebesar Rp 8.000.000,- sedangkan anggaran ditetapkan sebesar Rp. 8.300.000,- selama satu tahun. Terlihat selisih

antara anggaran lebih besar dari realisasi, dimana anggaran lebih besar dari realisasi sebesar Rp 300.000,-. Hal ini termasuk jenis penyimpangan yang menguntungkan karena realisasi lebih kecil dari anggaran, dengan kata lain perusahaan mampu menjalankan rencana yang dibuatnya dengan melihat pada tahun sebelumnya sehingga tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini mungkin disebabkan oleh faktor, salah satunya mungkin terletak pada perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak berwenang. Pengawasan diperlukan bukan hanya sebagai alat ukur telah berjalan dengan baik suatu rencana yang dibuat melainkan juga dapat digunakan sebagai alat agar dapat dengan cepat mendeteksi suatu kesalahan atau penyimpangan yang terjadi, sehingga dapat dengan cepat dalam mengatasi suatu penyimpangan.

2.6 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan

Salah satu alat yang digunakan oleh manajemen didalam perusahaan untuk memenuhi informasi dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan adalah anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan pada akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengawasan.

1. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan

Setiap organisasi yang baik dan terus berkembang memerlukan adanya manajemen yang baik pula. Dalam pembuatan suatu manajemen yang baik, organisasi tentu saja harus memperhatikan dan melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dengan baik pula. Adapun fungsi manajemen menurut Daft adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Nafarin mengatakan “perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya”. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian, anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka, oleh karena itu penyusunan anggaran harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin. Perencanaan akan sangat bermanfaat bila menjadi integral dari analisis strategi perusahaan. Strategi perencanaan menentukan cara organisasi menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai tujuannya.

2. Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepada efektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi.

Menurut Nafarin anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran.
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan.

Berikut ini adalah tahap-tahap dalam pengawasan:

- a. Menetapkan suatu norma standar

Dengan menetapkan suatu norma standar maka pengendalian dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

- b. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar

Proses pelaksanaan pengendalian dalam tahap ini adalah dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.

- c. Mencari sebab-sebab terjadinya

Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan.

Ada beberapa penyebab terjadinya penyimpangan yaitu:

1. Penetapan standar yang terlalu tinggi
 2. Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang
 3. Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja.
 4. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi
- d. Mengambil tindakan koreksi Setelah penyebab penyimpangan diketahui maka pimpinan perusahaan harus mengambil tindakan secepat mungkin agar tujuan perusahaan dapat direalisasikan dan resiko kerugian dapat dikurangi.

Pengendalian diartikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan.

Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang ingin dicapai. Dari kegiatan manajer yang demikian itu nantinya akan dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisien. Hasil pengendalian dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Pengendalian juga merupakan proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan terciptanya tujuan perusahaan, pengendalian yang dilakukan adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya

telah terjadi dan membandingkan dengan hasilnya direncanakan sebelumnya. Apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan ataukah masih ada penyimpangan yang terjadi.

Tujuan utama pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah untuk mendeteksi perubahan-perubahan kegiatan organisasi yang terjadi dan pengaruhnya terhadap organisasi atas segala usaha untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Fungsi pengendalian merupakan aspek penting dalam perusahaan, karena perencanaan tanpa diikuti pengendalian merupakan pekerjaan sia-sia saja.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah GambusKec. Lima Puluh Kab. Batubara. Dalam penelitian ini yang menjadi fokus pembahasan adalah Penggunaan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

3.2 Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

1. Data Primer

Menurut Elvis F.Purba dan Parulian Simanjuntak mengungkapkan pengertian data primer.

“Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber pertama. Data dikumpulkan dengan cara mencari informasi secara langsung di lapangan. Salah satu ciri khas data primer adalah data tersebut dikumpulkan sendiri (dengan bantuan asisten) dan digunakan sendiri oleh peneliti.”¹³

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder untuk penelitian ini adalah sejarah singkat organisasi, struktur organisasi dan daftar biaya operasional pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara.

¹³ Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2011, hal 106.

3.3 Metode Penelitian

Penulis perlu memperoleh bahan serta masukan lainnya dengan menggunakan metode penelitian sebagai berikut:

1. Penelitian Kepustakaan (*library research*)

Penelitian perpustakaan, bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruangan perpustakaan, seperti buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah dan lain-lainnya.¹⁴

Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca buku-buku seperti buku akuntansi manajemen, serta melalui internet terutama yang ada hubungannya dengan penulisan ini yang sesuai dengan masalah yang diteliti dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang terkait dalam penelitian ini.

2. Penelitian Lapangan (*field research*)

Tujuan Penelitian kasus dan lapangan adalah mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial: individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat.¹⁵

Penelitian yang dilakukan secara langsung terhadap objek yang diteliti. Atau suatu cara pengumpulan data informasi secara intensif disertai dengan analisis dan pengujian kembali atas semua data yang telah dikumpulkan dilapangan tentang masalah yang berhubungan dengan penelitian skripsi ini yaitu mengenai Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Socfin Indonesia, Tanah Gambus, Kecamatan Limapuluh, Kabupaten Batubara.

3.4 Metode Pengumpulan Data

¹⁴ Mardalis, **Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi Pertama, Cetakan Kesepuluh: Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hal. 28.

¹⁵ Sumadi Suryabrata, **Metodologi Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Duapuluhanam: Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 80.

Metode Pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Metode Dokumentasi, yaitu suatu pengumpulan data dengan mencatat data penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap dan sah. Data yang dikumpulkan menggunakan metode ini adalah dengan mendokumentasikan kembali data sekunder yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan pembagian tugas yang berkaitan dengan perkiraan anggaran biaya operasional.

2. Wawancara

Wawancara (*interview*) adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai. **Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil.**¹⁶

Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara terbuka atau langsung kepada pihak yang berwenang. Wawancara dilakukan kepada Bapak Jordan Gultom selaku Asisten Divisi pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan antara lain :

¹⁶ Sugiyono, **Metode Penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D**, cetakan ke-19 : Alfabeta, Bandung, 2016, hal.137.

a. Metode Deskriptif

Menurut Azwar bahwa “Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara sistematis dan akurat fakta dan karakteristik mengenai populasi atau mengenai bidang tertentu”.¹⁷

Metode deskriptif dengan cara mengumpulkan semua data untuk mendukung penelitian untuk diinterpretasikan sehingga dapat memberikan gambaran yang objektif tentang masalah yang diteliti. Dalam metode ini, data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan konsep teori sebagai kebenaran umum.

b. Metode Komparatif

Metode komparatif adalah suatu penelitian yang bersifat membandingkan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan persamaan dan perbedaan dua atau lebih fakta-fakta dan sifat-sifat objek yang diteliti berdasarkan kerangka pemikiran tertentu. Dalam penelitian ini penulis membandingkan teori dengan praktek yang diterapkan oleh PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara.

¹⁷ Saifuddin Azwar, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama. Cetakan Pertama: Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2007, hal 7