

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Secara umum, setiap perusahaan memiliki tujuan yang telah ditentukan. Perusahaan membutuhkan perencanaan dan pengawasan dalam mencapai tujuannya. Tanpa perencanaan, semua aktivitas perusahaan tidak dapat berjalan secara efektif dan efisien. Demikian pula, suatu program tanpa pengawasan tidak akan berjalan secara efektif dan efisien. Untuk tujuan ini, sistem perencanaan, koordinasi dan pemantauan yang terintegrasi telah dilaksanakan.

Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-sehari 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.

Biaya operasional termasuk salah satu bagian terpenting untuk mendukung kelangsungan kegiatan operasi suatu perusahaan sehingga tidak terjadi pemborosan biaya. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan pemborosan dalam pemakaian biaya operasional perlu dilakukan perencanaan dan pengawasan yang baik. Dimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional diharapkan membantu untuk mengelola sumber daya yang ada secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, terutama mencapai penjualan dan laba yang diharapkan.

Perencanaan dan pengawasan merupakan dua fungsi yang tidak dapat dipisahkan, karena spesifikasi rencana merupakan dasar atau standar bagi pelaksanaan pengawasan.

Nafarin, Jakarta mengemukakan :

**“perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dengan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan”.**<sup>1</sup>

Usry dan Hammer, berpendapat bahwa :

**“pengawasan merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting”.**<sup>2</sup>

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

---

<sup>1</sup>M. Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**. Edisi Revisi : Salemba Empat, Jakarta, 2010 hal.4

<sup>2</sup>Milton F. Usry and Lawrence H. Hammer. *Cost Accounting :Planning and Control*, Akuntansi Biaya : **Perencanaan dan Pengendalian**, Alih Bahasa: Alfonsus Sirait dan Herman Wibowo, Buku satu, Edisi kesepuluh. Cetakan kedelapan : Erlangga, 2013, hal.5

Supaya perencanaan biaya operasional perusahaan dapat tersusun dengan baik, maka terlebih dahulu manajemen harus menyusun suatu perencanaan atas masing-masing elemen biaya operasional secara hati-hati sebaagai tolak ukur kinerja perusahaan. Elemen biaya operasional tersebut terdiri dari biaya penjualan, biaya administrasi dan biaya umum.

Rencana biaya operasional harus disesuaikan dengan realisasinya. Apabila rencana yang telah ditetapkan berbeda dengan hasil yang diperoleh dan realisasinya, maka manajemen segera mengambil tindakan korektif sebagai tindak lanjut terhadap penyimpangan yang terjadi. Hal ini diharapkan agar pelaksanaan selanjutnya lebih sesuai atau mendekati dengan yang telah direncanakan.

Anggaran adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak semua rencana dapat disebut sebagai anggaran. Anggaran mempunyai tiga pedoman pokok yaitu, sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, sebagai alat pengawasan kerja.

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

**Tabel 1.1**  
**Biaya Operasional PT Socfin Indonesia (Socfindo) Medan**  
**Tahun 2020**

| Beban Usaha        | Anggaran       | Realisasi      |
|--------------------|----------------|----------------|
| Biaya Pemasaran    | 2.684.968.000  | 2.048.115.127  |
| Biaya Adm dan umum | 46.053.554.323 | 43.771.138.832 |
| Lain-lain          | 2.012.322.000  | 5.294.867.915  |
| Jumlah Beban Usaha | 50.056.129.000 | 51.114.771.504 |

*Sumber : PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan*

Dari tabel 1.1 Biaya Operasional PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan dapat dilihat dari anggaran dan realisasinya dimana beban biaya pemasaran Tahun 2020 pada anggaran lebih besar dari realisasinya. Yang berarti perencanaan yang dilakukan oleh PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan baik dan efektif begitu juga dengan biaya Administrasi dan umum. Akan tetapi pada biaya lain-lain realisasi lebih besar daripada anggaran ini diakibatkan adanya beberapa faktor didalam perusahaan yang mempengaruhi biaya operasional. Dan salah satu penyebab terjadinya adalah dengan kurangnya pengawasan dari pihak manajemen dalam mengawasi kegiatan operasional perusahaan. Dalam pengawasan inilah bisa ditemukan adanya penyimpangan yang terjadi didalam suatu perusahaan. Karena dengan meningkatnya biaya operasional maka akan menurunkan laba yang akan diterima.

Tetapi jika dilihat dari biaya operasional tersebut, mungkin permasalahan yang terjadi belum begitu mencerminkan tentang lemahnya pengawasan yang dilakukan PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan.

Perbedaan antara anggaran dengan realisasi disebut selisih atau varians. Selisih antara anggaran dengan realisasinya dapat berupa penyimpangan yang

menguntungkan (*Favorable Variance*) yaitu apabila realisasinya lebih kecil dari anggaran yang ditetapkan dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable Variance*) yaitu apabila realisasi lebih besar dari pada anggaran yang ditetapkan.

Apabila penyimpangan yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan maka penyimpangan ini perlu dianalisis. Analisis varians adalah suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, melapor dan menjelaskan varians atau penyimpangan hasil yang sesungguhnya dari hasil yang diharapkan atau dianggarkan. Sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut perlu dianalisis oleh manajemen, karena penyimpangan merupakan petunjuk ketidaktepatan dari pelaksanaan ataupun tidak tepatnya standar.

Penyimpangan yang perlu dianalisis tidak hanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, tetapi juga penyimpangan yang menguntungkan, sebab penyimpangan yang menguntungkan tersebut bisa saja diperoleh karena perusahaan menetapkan anggaran yang terlalu tinggi. Dalam hal ini dapat dilihat dengan jelas, bahwa pada PT. Socfin Indonesia memiliki realisasi biaya operasional yang kecil dibandingkan anggarannya. Seperti dalam teori hal ini adalah jenis penyimpangan yang menguntungkan. Sedangkan ada beberapa biaya operasional yang realisasinya lebih besar dari anggaran yang ditetapkan, dan hal ini adalah jenis penyimpangan yang tidak menguntungkan. Dalam hal ini penulis menyimpulkan masalah tersebut akibat kurangnya perencanaan mengenai anggaran biaya operasional serta pengawasan yang kurang sehingga ditemukannya beberapa jenis penyimpangan.

Berikut ini adalah anggaran danrealisasi biaya operasional pada PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan.

**Tabel 1.2**  
**Perbandingan Realisasi dan Anggaran Biaya Operasional**  
**PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan**  
**Tahun 2020**

| Tahun | Beban Usaha       | Anggaran       | Realisasi      | Varians         |
|-------|-------------------|----------------|----------------|-----------------|
| 2020  | Biaya Operasional | 50.056.129.000 | 51.114.771.504 | (1.058.642.504) |

*Sumber : PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan*

Dari tabel di atas, menunjukkan tentang anggaran dan realisasi pada PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan. Pada tahun 2020 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 alat ukur yang berjalan dengan baik, suatu rencana yang dibuat 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 penjelasan diatas pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasioanal bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya dan mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan, sehingga membuat penulis merasa tertarik untuk membahas dalam judul

**“Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Setiap perusahaan dalam menjalankan operasi 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 Sumandi Suryabrata bahwa :

**masalah atau permasalahan ada kalau memiliki kesenjangan (*gap*) antara *das sollen* dan *das sein*, ada perbedaan antara apa yang seharusnya dan apa yang ada dalam kenyataan, antara apa yang harus diperlukan dan apa yang tersedia, antara harapan dan kenyataan, dan yang sejenis dengan itu.**<sup>3</sup>

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka penulis membuat suatu rumusan masalah yaitu :

1. Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Socfin Indonesia (Socfindo) Medan?
2. Apakah perencanaan dan pengawasan pada PT Socfin Indonesia (Socfindo) Medan sudah efektif dalam mencegah penyimpangan biaya operasional?

---

<sup>3</sup>Sumandi Suryabrata, **Metode Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Kesembilanbelas: Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2015, hal. 12



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana penerapan perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan, .
2. Untuk mengetahui perencanaan dan pengawasan yang dilakukan pada perusahaan sudah efektif dalam mencegah penyimpangan biaya operasional pada PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

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

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat dan dapat dijadikan pedoman dalam mengambil keputusan yang lebih baik di masa yang akan datang, serta sebagai koreksi perusahaan apabila terdapat kelemahan dalam mengelola keuangannya, khususnya dalam perencanaan dan pengendalian biaya operasional.

2. Bagi Peneliti

Sebagai bahan masukan untuk memperdalam ilmu pengetahuan dan wawasan serta sebagai bahan perbandingan antara teori yang didapat dari perkuliahan dengan prakteknya di lapangan mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Dan juga sebagai salah satu syarat bagi

penulis agar dapat meraih gelar Sarjana Starata Satu (S1) di Universitas HKBP Nommensen Medan.

### 3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan acuan untuk melengkapi dalam penyediaan tambahan bacaan, dan pengetahuan serta dapat dijadikan salah satu referensi bagi rekan-rekan mahasiswa/i atau pihak-pihak lain yang mungkin melakukan penelitian dengan tema permasalahan yang sama.

## **BAB II**

### **KAJIAN TEORITIS**

#### **2.1 TEORI PENELITIAN**

##### **2.1.1 Biaya Operasional**

###### **A. Pengertian Biaya Operasional**

Biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*expenses*), Biaya (*cost*) merupakan pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva, sedangkan beban (*expenses*) adalah *expired cost*, yaitu pengorbanan yang diperlukan atau dikeluarkan untuk merealisasi hasil.

Biaya operasional secara harfiah terdiri dari dua kata yaitu “biaya” dan ‘operasional” menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), biaya berarti uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan, dan sebagainya) sesuatu, ongkos, belanja, pengeluaran, sedangkan operasional berarti secara (bersifat) operasi, berhubungan dengan operasi.

Biaya operasional (*operating expenses*) yaitu biaya berupa pengeluaran uang untuk melaksanakan kegiatan pokok, yaitu berupa biaya penjualan dan administrasi untuk memperoleh pendapatan, tidak termasuk pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan dan penyusutan.

Biaya operasional merupakan satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan dalam pembentukan laba usaha. Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan baku, upah langsung dan biaya overhead dimana

ketiganya disebut biaya produksi, biaya lainnya untuk kelancaran penjualan atau pemasaran administrative disebut dengan biaya operasi.

Dari defenisi diatas, dapat disimpulkan bahwa biaya operasional terdiri dari biaya penjualan dan administrasi umum. Dengan kata lain, biaya operasi meliputi semua biaya yang dikeluarkan untuk tujuan operasional perusahaan selain kegiatan produksi. Biaya operasional juga digunakan untuk mengukur pengorbanan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu menghasilkan laba.

Menurut Ardin Dolok Saribu, bahwa :

**“Biaya (*cost*) adalah pengeluaran yang dilakukan atas sebuah transaksi yang manfaatnya masih ada pada masa yang akan datang”.**<sup>4</sup>

Menurut Mangasa, dkk, bahwa :

**“Biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan / bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang”.**<sup>5</sup>

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.

---

<sup>4</sup>Ardin Dolok Saribu, **Kumpulan Istilah-istilah Akuntansi**, Edisi Pertama: LPPM Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, Hal. 20

<sup>5</sup>Mangasa Sinurat, dkk, **Akuntansi Biaya**: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2015, Hal. 11

### 2.1.2 Elemen-elemen Biaya Operasional

Menurut Garrison, 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 disampaikan kepada konsumen.**
2. **Biaya administrasi meliputi pengeluaran eksekutif, organisasional dan klerikal yang berkaitan dengan manajemen umum organisasi.<sup>6</sup>**

Adapun elemen dari masing-masing biaya operasi adalah 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 iklan
  - k. Biaya lain-lain
2. Biaya administrasi dan umum, terdiri dari :
  - a. Gaji karyawan kantor
  - b. Biaya pemeliharaan kantor
  - c. Biaya perbaikan kantor

---

<sup>6</sup>Ray H. Garrison, et.al, **Manajerial Accounting, 11<sup>th</sup> Edition, Akuntansi Manajerial**, Alih Bahasa :Nuri Hinduan, buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2013. Hal. 52-53

- d. Biaya penyusutan peralatan kantor
- e. biaya penyusutan gedung kantor
- f. biaya listrik kantor
- g. biaya telepon kantor
- h. biaya asuransi kantor
- i. biaya perlengkapan kantor
- j. biaya lain-lain

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa elemen biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Sedangkan elemen biaya administrasi umum adalah semua biaya yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan sesuai keseluruhan.

### **2.1.3 Manfaat Data Biaya Operasional**

Manfaat dari data biaya operasional antara lain sebagai berikut :

1. Untuk tujuan-tujuan pengawasan
2. Membantu dalam penentuan harga
3. Untuk menghitung rugi laba periodic
4. Untuk pengendalian beban
5. Untuk pengambilan keputusan

## **2.2 Perencanaan Biaya Operasional**

### **2.2.1 Definisi 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 di susun 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.

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

Ada empat fungsi dari perencanaan, yaitu perencanaan sebagai pengarah, perencanaan meminimalkan ketidakpastian, perencanaan meminimalisasi pemborosan sumber daya, perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas.

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.



Darsono dan Ari Purwanti, Jakarta mengemukakan :

**“Perencanaan adalah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia yang melakukannya”.**<sup>7</sup>

George R. Terry, Jakarta mengemukakan :

**Perencanaan adalah pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depandalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.**<sup>8</sup>

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

Perencanaan operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi sekarang (jangka pendek) dan terutama berkenaan dengan tujuan mencapai efisiensi. Perencanaan operasional merupakan kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut.

---

<sup>7</sup>Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan** , edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 9

<sup>8</sup>George R Terry. Guide to Management, Prinsip-Prinsip Manajemen, Alih Bhasa J.Smith, Cetakan Kesembilan: Bumi Aksara, Jakarta, 2012, hal. 46

### 2.2.2 Sifat-sifat dari Perencanaan

1. Kontribusi terhadap tujuan (*contribution of objective*), yaitu perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.
2. Kedudukan yang istimewa dari suatu perencanaan (*primacy of planning*), bahwa setiap perencanaan selalu mendapat tempat yang pertama dalam suatu proses manajemen dan perencanaan harus mampu memberikan arah terhadap proses manajemen selanjutnya.
3. Kemampuan pengisian dari perencanaan (*pervasiveness of planning*), perencanaan merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya.
4. Efisiensi dari perencanaan (*efficiency of planning*), rencana yang telah direncanakan dapat tercapai dengan cara yang efisien.

### 2.2.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan

Setiap perencanaan baik dalam organisasi manjerial maupun organisasi bisnis menyusun perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam setiap perencanaan akan terlihat fungsi dari perencanaan itu sendiri dan juga faktor-faktor yang turut menentukan dalam perencanaan. Ada beberapa fungsi perencanaan yang terbagi atas empat fungsi yaitu :

1. Rencana strategis, menggambarkan fokus bisnis utama perusahaan untuk jangka panjang.
2. Perencanaan taktis, merupakan rencana-rencana perusahaan yang berskala lebih kecil yang konsisten dengan rencana strategis.

3. Perencanaan operasional, menyusun metode-metode yang akan segera digunakan.
4. Perencanaan darurat, merupakan rencana-rencana alternative yang dikembangkan untuk menghadapi berbagai kondisi bisnis yang mungkin terjadi.

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan yaitu :

1. Tujuan Perusahaan

Hal pertama yang perlu diperhatikan dalam menetapkan penyusunan perencanaan adalah mengetahui dan mengeksplorasi apa yang menjadi tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan dimanifestasikan dalam visi dan misi perusahaan.

2. Kondisi Lingkungan Ekonomi Sosial Politik

Manajemen harus mempelajari kondisi perekonomian dan politik dalam menyusun perencanaan, hal ini berguna untuk peramalan berapa biaya anggaran yang ditetapkan. Kondisi perekonomian yang mempengaruhi seperti inflasi, suku bunga, sedangkan kondisi politik seperti suhu politik, isu keamanan dan pemilihan umum.

3. Sumber Daya

Hal ini mengacu kepada suatu keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia pada perusahaan.

4. Tindakan Preventif

Keyakinan bahwa perusahaan dapat mengarahkan atau mengkoordinasikan atau melaksanakan tindakan-tindakan di masa mendatang, yang direncanakan untuk mencapai tujuan-tujuan atau menghindari kondisi-kondisi yang merintangi kemajuan.

#### 5. Kontinuitas

Suatu pengertian atau pengakuan bahwa perusahaan yang tidak ada putusnya, dan perkembangan kondisi yang diharapkan, akan mengharuskan adanya penilaian-penilaian yang berkesinambungan terhadap tujuan, kendala dan rencana tindakan

### 2.2.4 Manfaat Perencanaan Operasional

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 penepatan tanggung jawab lebih tepat.**
5. **Memberikan cara pemberian perintah untk beroperasi.**
6. **Memudahkan dalam meakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi.**
7. **Membuat tujuan lebih khusus, terperinci, dan lebih mudah dipahami.**
8. **Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.**
9. **Menghemat waktu, usaha dan dana.<sup>9</sup>**

Perencanaan bermanfaat agar semua kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi lebih baik lebih baik, sehingga kegiatan lebih terarah. Tanpa kegiatan yang jelas dan terarah maka sulit mencapai tujuan yang ditetapkan

---

<sup>9</sup>T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluhlima: BPFE Yogyakarta, 2013, hal. 81

dalam rencana. Dengan demikian, pemborosan waktu dan sumberdaya dapat dihindari sekecil mungkin karena rencana telah dapat digunakan oleh tiap-tiap manajer guna mengambil keputusan operasional sehari-sehari. Setiap keputusan yang dibuat harus selalu mengacu pada rencana yang telah dibuat.

## **2.3 Pengawasan Biaya Operasional**

### **2.3.1 Pengertian Pengawasan**

Pengawasan (*controlling*) merupakan fungsi manajemen yang menepati urutan yang paling akhir, namun bukan berarti bahwa fungsi ini kalah pentingnya dari fungsi-fungsi yang lain. Bahkan fungsi-fungsi manajemen yang lain tidak akan efektif tanpa adanya fungsi pengawasan ini. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan telah dilaksanakan dengan efektif.

Indra dan Siswandi, Jakarta mengemukakan :

**“Pengawasan (*Controlling*) adalah mengawasi atau memonitor pelaksanaan rencana apakah yang telah dikerjakan dengan benar atau tidak, atau suatu proses yang menjamin bahwa tindakan telah sesuai dengan rencana”.**<sup>10</sup>

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Apabila dalam

---

<sup>10</sup>Indra Iman dan Siswandi, **Aplikasi Manajemen Perusahaan Analisis Kasus dan Pemecahannya**, Edisi Pertama: MItra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 76

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 terlaksanakan 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 mencakup empat tahap, yaitu:

- a. Penetapan standar dan metode penilaian kinerja
- b. Penilaian kinerja
- c. Penilaian apakah kinerja memenuhi standar atautah tidak
- d. Pengambilan tindakan koreksi

### **2.3.2 Tipe-tipe pengawasan**

#### **1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)**

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

#### **2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)**

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. *Concurrent control* terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para bawahan mereka. *Direction* berhubungan dengan tindakantindakan para manajer sewaktu mereka berupaya untuk:

- a. Mengajarkan para bawahan mereka bagaimana cara penerapan metode-metode serta prosedur-prosedur yang tepat.
- b. Mengawasi pekerjaan mereka agar pekerjaan dilaksanakan sebagaimana mestinya. Proses memberikan pengarahan bukan saja meliputi cara dengan apa petunjuk-petunjuk dikomunikasikan, tetapi meliputi juga sikap orang-orang yang memberikan pengarahan

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan-kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan pada masa yang akan datang. Adapun sejumlah metode pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

- a. Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)

- b. Analisis Biaya Standar (*Standard Cost Analysis*)
- c. Pengawasan Kualitas (*Quality Control*)
- d. Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (*Employee Performance Evaluation*)

### **2.3.3 Sifat-sifat pengawasan**

Sistem pengawasan akan efektif jika penerapannya dapat memenuhi sifat-sifat berikut :

1. Dapat merefleksikan sifat-sifat dan kebutuhan dari kegiatan yang harus diawasi
2. Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan
3. Fleksibel
4. Dapat merefleksikan pola organisasi
5. Ekonomis
6. Dapat dimengerti
7. Dapat menjamin diadakan korektif

### **2.3.4 Karakteristik-karakteristik Pengawasan yang Efektif**

Kriteria utama pengawasan yang efektif yaitu:

1. Pengawasan terhadap kegiatan yang benar
2. Tepat waktu dalam pemakaiannya
3. Menekan biaya secara efektif
4. Sistem yang digunakan harus tepat dan akurat
5. Dapat diterima oleh yang bersangkutan



### 2.3.5 Tahap-tahap Proses Pengawasan

**Tahap 1** : Penetapan Standar Pelaksanaan, tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu kesatuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai Patokan untuk penilaian hasil-hasil Tujuan, sasaran, kuota dan target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar, margin keuntungan, keselamatan kerja dan sasaran produksi

Tiga bentuk standar yang umum adalah :

1. Standar-standar fisik, meliputi kuantitas barang atau jasa, jumlah langganan atau kualitas produksi
2. Standar-standar moneter, yang ditunjukkan dalam rupiah dan mencakup biaya penjualan, laba kotor, pendapatan penjualan dan sejenisnya
3. Standar-standar waktu, meliputi kecepatan produksi atau batas waktu pekerjaan harus diselesaikan.

Setiap tipe standar tersebut dapat dinyatakan dalam bentuk-bentuk hasil yang dapat dihitung. Ini memungkinkan manajer untuk mengkomunikasikan pelaksanaan kerja yang diharapkan kepada para bawahan secara lebih jelas dan tahapan-tahapan lain dalam proses perencanaan dapat ditangani dengan lebih efektif.

**Tahap 2** : Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai

terhadap standar yang telah ditentukan. Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

**Tahap 3** : Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring pengukuran ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada berbagai cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu :

1. Pengamatan (observasi)
2. Laporan-laporan, baik secara lisan maupun tertulis
3. Metode-metode otomatis
4. Inspeksi dan pengujian (test) atau dengan pengambilan sampel

**Tahap 4** : Perbandingan Pelaksanaan Dengan Standart Evaluasi, tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling muda dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

**Tahap 5** : Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan, bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin ditambah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan, ada beberapa tindakan koreksi yang mungkin terjadi.

1. Mengubah standar mula-mula, barangkali terlalu tinggi atau terlalu rendah
2. Mengubah pengukuran pelaksanaan, inspeksi terlalu sering frekuensinya atau kurang bahkan mengganti sistem pengukuran itu sendiri.
3. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

### **2.3.6 Manfaat Pengawasan Operasional**

Tujuan pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan intruksi-intruksi yang ditekankan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana. Berdasarkan penemuan-penemuan tersebut, dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya. pengawasan biaya operasional yang benar-benar efektif dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan. Pengawasan tidak hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha 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 terjadi penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*)**
3. **Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.**<sup>11</sup>

Disamping ini, 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 yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

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

3. Kesalahan-kesalahan

Sistem pengawasan dapat memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan para bawahan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasi wewenang.

Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.

---

<sup>11</sup> Malayu S.P.Hasibuan, Manajemen : **Dasar, Pengertian dan Masalah**, Edisi Revisi, Cetakan Ke-10, bumi Aksara, Jakarta, 2014, hal. 242

### **2.3.7 Tujuan Pengawasan Biaya Operasional**

Tujuan utama pengawasan biaya operasional adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan yang sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut maka pengawasan biaya operasional pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang di keluarkan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan serta kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana operasi. Pengawasan biaya operasional yang benar-benar efektif dapat merealisasikan tujuan sistem pengawasan biaya operasional, setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya deviasi dari rencana operasi.

Pengawasan biaya operasional memiliki manfaat bagi suatu organisasi perusahaan yaitu :

1. Dapat dengan sesegera mungkin melaporkan penyimpangan-penyimpangan biaya operasional
2. Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif

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

Dalam menjalankan kegiatan operasinya, setiap perusahaan tentu akan menemukan masalah atau hambatan yang mempengaruhi kelancaran kegiatan perusahaan. Oleh 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 datang dan dituangkan dalam anggaran. Tetapi anggaran hanya merupakan suatu rencana yang memiliki spesifikasi-spesifikasi

yang khusus, seperti mencakup seluruh kegiatan perusahaan, disusun oleh sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa anggaran salah satu bagian dari rencana-rencana yang telah dibuat oleh perusahaan karena masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk kedalam anggaran.

Ardin Dolok Saribu, Medan Mengemukakan :

**“Anggaran (*Budget*) adalah penyusunan program kerja yang akan dilakukan pada tahun yang akan datang dengan menuangkan kedalam satuan angka berdasarkan standar yang ditetapkan”.**<sup>12</sup>

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

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

- 1. Sebagai pedoman kerja**
- 2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja**
- 3. Sebagai pengawasan kerja**<sup>13</sup>

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

---

<sup>12</sup>Ardin Dolok Saribu, **Kumpulan Istilah-istilah Akuntansi**, Edisi Pertama: LPPM Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, Hal. 17

<sup>13</sup>M. Munandar, **Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, cetakan Pertama : BPEE Yogyakarta, 2015. Hal. 10

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang terutang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat diketahui kelemahan atau 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:

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain) maka terlaksana dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketetapan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
- c. Anggaran biaya ialah suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya dan bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran sangat butuh perusahaan yang memiliki sifat luwes.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi

waktu satu tahun. Suatu anggaran merupakan rencana manajemen dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.

## **2.5 Penyusutan Anggaran Sebagai Perencanaan Biaya Operasional**

Metode penyusutan anggaran dikenal atas dua bagian yaitu *top down planning* dan *bottom up planning*. *Top down planning* adalah pendekatan yang umum diterapkan dan arahnya ditetapkan oleh kepemimpinan dan disampaikan kepada tim dalam suatu organisasi. *Bottom up planning* merupakan Pendekatan yang umum diterapkan dan arahnya sebagian besar ditetapkan oleh para karyawan dan disalurkan ke manajemen tingkat atas.

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional, yaitu:

- a. Menentukan pedoman perencanaan
- b. Menetapkan anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum
- c. Menyiapkan komponen anggaran lainnya.
- d. Perundingan untuk menyesuaikan rencana finansial setiap komponen anggaran
- e. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
- f. Pengesahan anggaran finansial
- g. Pendistribuan anggaran yang telah disahkan.

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

1. Penyusunan untuk anggaran biaya penjualan Anggaran



biaya penjualan (*selling expenses budget*) merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang telah terjadi serta terdapat didalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya penjualan, jumlah biaya penjualan dan waktu (kapan) biaya dikaitkan dengan tempat dimana biaya penjualan tersebut terjadi.

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

- a. Bagian promosi, yaitu bagian menangani urusan kegiatan promosi baik dengan pengiklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), kontak penjualan pribadi (*personal selling*) maupun dengan publisitas (*publicity*).
- b. Bagian transaksi, yaitu bagian yang menangani urusan transaksi dengan para pembeli atau pelanggan.
- c. Bagian transportasi (*ekspedisi*), yaitu bagian yang menangani urusan pengiriman barang yang terjual ketempat pembeli.
- d. Bagian pengembangan dan penelitian pasar, yaitu bagian yang menangani urusan penelitian pasar, baik penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif, untuk kepentingan peningkatan penjualan.

Penyusunan anggaran biaya penjualan secara umum mendatangkan manfaat yang besar bagi perusahaan, terutama dalam hal perencanaan dan pedoman kerja, koordinasi kerja dan pengawasan kerja. Anggaran biaya penjualan juga bermanfaat sebagai alat pengawasan. Penyimpangan biaya penjualan dari rencana dapat dianalisis mengapa bisa terjadi dan sumber darimana, untuk selanjutnya dapat diambil tindakan koreksi yang bertujuan untuk menrealisasikan 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.

## 2. Penyusunan untuk biaya administrasi dan umum

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

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

Beberapa bagian yang biasanya dipergunakan oleh perusahaan antara lain antara lain adalah:

- a. Bagian secretariat (tata usaha), yaitu bagian yang menangani urusan surat menyurat dan arsip.
- b. Bagian keuangan (pembukuan), yaitu bagian yang menangani urusan pembukuan (akuntansi) dan masalah keuangan.
- c. Bagian perlengkapan, bagian yang menangani urusan perlengkapan-perengkapan dan keperluan-keperluan kantor, misalnya penyediaan kertas-kertas untuk surat menyurat, pemeliharaan dan perbaikan alat-alat kantor, pemeliharaan gedung dan sebagainya.
- d. Bagian personalia, bagian yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia.
- e. Bagian hubungan masyarakat (humas), yaitu bagian yang menangani urusan yang berhubungan dengan pihak-pihak diluar perusahaan.

Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran biaya administrasi mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengawasan kerja, yang membantu pihak manajemen dalam memimpin jalannya perusahaan. Anggaran biaya administrasi dan umumnya juga mempunyai kegunaan khusus, yaitu berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas. Hal ini disebabkan karna biaya administrasi tersebut berhubungan dengan pengeluaran kas.

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

1. Apriori

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

2. Posteriori

Dalam metode ini, laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti penjualan dan produksi. Metode ini didahului dengan penetapan angka penjualan, pembelian, biaya dan lain sebagainya. Dimana dari masing-masing bagian yang terkait diberi kesempatan untuk menyampaikan anggarannya dan laba yang diharapkan dan setelah itu diperhitungkan dengan bahan-bahan yang perlu dalam penyusunan anggaran tersebut.

3. Pragmatis

Dalam metode ini, anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman tahun lalu berdasarkan standar. Metode ini lebih realistis jika kita melihat pengalaman yang lain sebagai dasar penyusunan anggaran. Waktu penyusunan anggaran biaya operasional, sebagian besar disiapkan secara bulanan, namun kerangka waktu ini tergantung dan jenis pasar, periode

kontruksi untuk fasilitas modal, siklus hidup produk, tingkat perputaran, periode manufaktur, waktu untuk mengembangkan produk, sifat industry, keakuratan informasi keuangan, waktu dan sumber-sumber bahan-baku, bagaimana data harus digunakan, periode anggaran yang lebih pendek lebih cocok untuk waktu dimana banyak terjadi ketidakpastian dan kejadian-kejadian yang tidak stabil.

## **2.6 Penyusunan Anggaran Sebagai Pengawasan Biaya Operasional**

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

- a. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar kerja
- b. Membandingkan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya
- c. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggungjawab atas adanya penyimpangan
- d. Melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan

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

1. Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan anggaran
2. Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan standart

Jika anggaran dipake sebagai alat pengawasan biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang didistribusikan untuk setiap bagian atau departemen akan dirinci lebih lanjut dalam sub-departemen, dengan tujuan agar dapat dilaksanakan pengawasan biaya 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 dan siapa yang bertanggungjawab atas selisih biaya tersebut, sehingga dapat diambil tindakan lanjutan terhadap hasil analisis penyimpangan ini.

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

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

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

## 2.7 Kajian Terdahulu

Penelitian tentang perencanaan dan pengawasan biaya operasional telah banyak dilakukan, diantaranya oleh

**Tabel 2.1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

| No | Nama Peneliti       | Judul Penelitian  | Metode Penelitian     | Hasil Penelitian  |
|----|---------------------|---|-----------------------|---|
| 1. | Norma Rifa,<br>2019 | Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan | Deskriptif Kualitatif | Pt. Perkebunan nusantara sudah baik, karena penganggaran dilakukan secara struktur dan mekanisme penganggaran ditetapkan melalui RUPS, namun adanya kendala pada saat penerimaan RKAP melebihi batas waktu yang ditentukan sehingga harus dibuat tambahan waktu untuk penyelesaian dan dapat memperlambat kinerja perusahaan. Hal ini diakibatkan dari tidak baiknya pengawasan karena masih adanya kesalahan human eror dan ditemukannya perbedaan anggaran yang tercetak dalm formulir permintaan anggaran dari anggaran yang telah ditetapkan RUPS sehingga anggaran |

|    |                        |  |                          |  |
|----|------------------------|--|--------------------------|--|
|    |                        |  |                          | yang disusun melebihi waktu yang telah ditentukan.   |
| 2. | Rahmat<br>Berutu, 2017 | Pengawasan dan perencanaan biaya operasional PT. Hexasetia sawita Medan                    | Deskriptif<br>Kualitatif | Biaya operasional perencanaan pada pt. Hexasetia sawita sudah melakukan penyusunan anggaran sesuai dengan kebutuhan perusahaan. pengawasan selanjutnya telah berusaha melakukan pengawasan dengan baik, yaitu melalui anggaran biaya operasional. Dengan kata lain anggaran biaya operasional merupakan alat pengukur dan pelaksanaan kerja. Penyimpangan yang terjadi antara biaya operasional anggaran dengan realisasinya cenderung pada penyimpangan yang merugikan. |
| 3. | Herawati,<br>2018      | Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan | Deskriptif<br>Kualitatif | Menggunakan pendekatan top down dan bottom up, dimana prosedur penyusunan anggaran perusahaan melibatkan semua semua bagian yang bertanggung jawab untuk menyusun anggaran setiap bagian menurut kemampuan masing-masing sehingga anggaran pada PT Socfin Indonesia  |



|    |                           |  |                          |   |
|----|---------------------------|--|--------------------------|---|
|    |                           | Tanah Gambus<br>Kec. Limapuluh<br>Kab. Batubara  |                          | Perkebunan Tanah Gambus Kec.Lima Puluh Kab.Batubara merupakan hasil partisipasi semua bagian-bagian yang telah disepakati bersama. Faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan pada anggaran perusahaan yaitu: adanya biaya tidak terduga atau <i>urgentyang</i> tidak dianggarkan dalam laporan anggaran biaya operasional sehingga menyebabkan tidak stabilnya antara anggaran dan realisasi yang terjadi. |
| 4. | Sakira<br>Andari,<br>2018 | Analisis<br>Perencanaan Dan<br>Pengawasan<br>Biaya<br>Operasional PT.<br>Gruti Lestari<br>Pratama<br>KEC.Sinunukan,<br>KAB.Mandailing<br>natal | Deskriptif<br>Kualitatif | Menggunakan pendekatan top-down dan bottop-up dimana semua prosedur penyusutan anggaran perusahaan melibatkan semua bawahan selaku pelaksanaan anggaran untuk melakukan penyusutan anggaran mewakili kepentingan masing-masing departemen atau sub-bagian. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban menyusun anggara dengan berpedoman tujuan dan kebijakan pokok yang telah   |

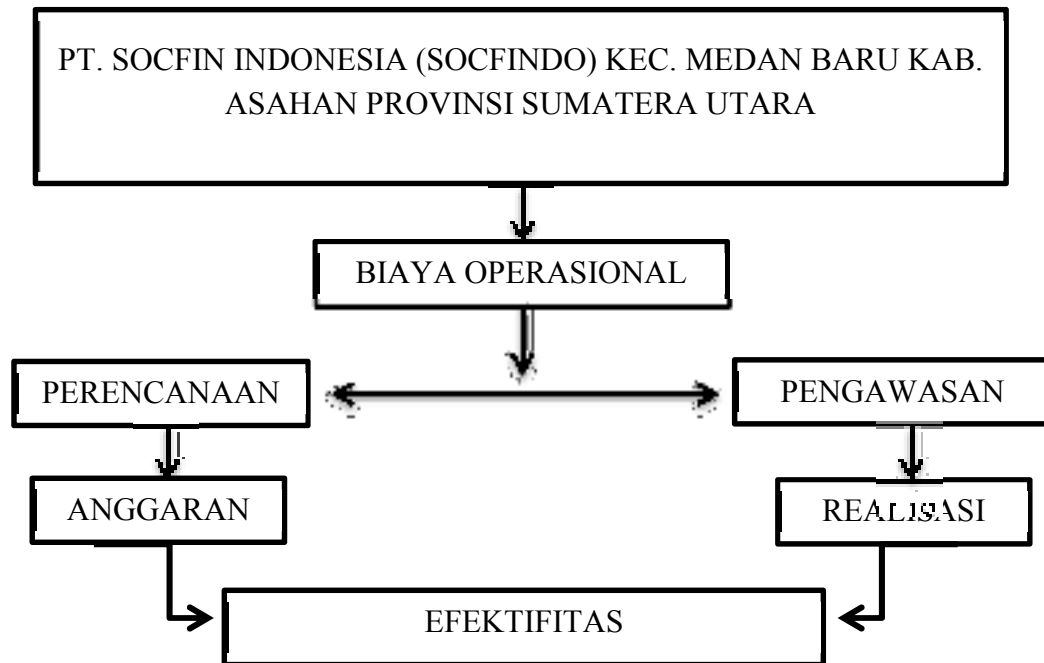
|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | <p>ditetapkan pengawasan biaya operasional pada PT.Gruti Lestari kurang baik karena masih kurangnya kesadaran karyawan dalam menjalankan kinerjanya dikarenakan perusahaan belum memiliki standar yang ditetapkan dalam menilai efektifitas biaya operasional. Untuk itu perusahaan melakukan perhitungan tolak ukur untuk melihat efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT.Gruti Lestari.</p> |
|--|--|--|--|--|

## 2.8 Kerangka Berpikir

Perencanaan dan pengawasan biaya operasional sangatlah penting untuk menghindari terjadinya penyimpangan antara realisasi biaya dari anggaran biaya dalam jumlah yang cukup besar. Anggaran biaya operasional tersebut sebagai alat pengawasan biaya, dengan tipe pengawasan pendahuluan atau sering disebut dengan (*feed forward control/steering control*), yang dirancang untuk mengatasi masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari rencana sehingga memungkinkan tindakan tertentu diselesaikan sebelum suatu tahap dikoreksi. Walaupun sudah dikerjakan sesuai (*feed forward control/steering control*) tapi masih terdapat

penyimpangan biaya operasional yaitu terjadinya realisasi biaya lebih besar dari anggaran

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disusun atau digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Berpikir**

Keterangan :

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis ingin menjelaskan tentang biaya operasional yang mmenjadi pusat penelitian yang harus direncanakan dan diawasi. Dan digambarkan hubungan timbal balik antara perencanaan dan pengawasan terhadap biaya operasional. Jika perencanaan dilakukan terhadap biaya operasional tanpa adanya pengawasan maka tidak akan mencerminkan hasil dari

perencanaan yang dibuat, dan sebaliknya jika pengawasan dilakukan tanpa adanya perencanaan maka tidak akan ada arah atau tujuan yang ingin dicapai. Setelah proses keduanya dilakukan maka akan terlihat apakah perusahaan tersebut memiliki penyimpangan atau masalah. Dan jika perusahaan telah melakukan perencanaan dan pengawasan secara efektif maka masalah penyimpangan dapat segera diatasi dan dapat meningkatkan laba yang diperoleh.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah biaya operasional pada PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan yang berlokasi di jalan Komando Laut Yos Sudarso Lorong XIV No.10 Medan. Fokus pembahasan ini adalah bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional perusahaan tersebut. Dengan demikian dapat diketahui penyebab penyimpangan biaya

#### **3.2 Metode Penelitian**

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian kepustakaan dari penelitian lapangan.

##### 1. Penelitian kepustakaan

Metode ini dilakukan dengan cara mempelajari dan menaah pustaka yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. 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 sebagai kerangka kerja teoritis

##### 2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara peninjauan langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan. Penelitian lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung pada perusahaan sebagai objek yang diteliti melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan yaitu kepala cabang, manajer umum, dan kepala bagian, untuk memperoleh informasi kebijakan perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

### 3.3 Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan 2 jenis data, yaitu data sekunder dan data primer.

a. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh dari PT.Socfin Indonesia (Socfindo) Medan dalam bentuk yang sudah tersusun, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak perusahaan. Biasanya sudah dalam bentuk publikasi, sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, data anggaran dan realisasi biaya operasional.

b. Data primer

Data primer adalah data yang dikumpulkan dan diolah sendiri oleh organisasi yang menerbitkan atau menggunakannya. Data primer yang dibutuhkan seperti perencanaan penyusunan anggaran biaya operasional, pengawasan biaya operasional, dan faktor penyebab penyimpangan biaya operasional.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Dokumentasi

yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan lingkup penelitian ini.

2. Wawancara

yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengadakan Tanya jawab langsung dengan pihak dengan yang berwenang dalam perusahaan. Tanya jawab ditujukan kepada kepala cabang dan administrasi perusahaan.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah

1. Analisis deskriptif kualitatif.

Analisis deskriptif kualitatif pada umumnya dilakukan pada penelitian dalam bentuk studi kasus. Data yang terkumpul dari hasil wawancara serta hal yang terkait dengan objek penelitian yang kemudian di susun ke dalam bentuk uraian yang menggambarkan suatu keadaan, proses maupun peristiwa tertentu yang sifatnya menerangkan. Dalam penelitian ini penulis berusaha menjelaskan dan memaparkan fenomena yang terjadi dilapangan sesuai dengan data yang diperoleh sehingga dapat dengan mudah di pahami dan mudah dalam menyimpulkan hasilnya.

2. Analisis komparatif

Analisis komparatif adalah metode analisis data dengan menggunakan teori yang ada dibandingkan dengan praktek dan kebenaran pada perusahaan kemudian dibuat kesimpulan dan dikemukakan saran untuk mengatasi masalah yang dihadapi dalam proses pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

#### **Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional**

Efektivitas berhubungan dengan tujuan perusahaan, sedangkan efisiensi berhubungan dengan sumber-sumber yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Suatu pelaksanaan dikatakan efektif jika tujuan yang ditetapkan sebelumnya dapat tercapai dengan pelaksanaan

tersebut sedangkan suatu pelaksanaan dikatakan efisiensi jika pencapaian tujuan tersebut dilaksanakan dengan pemakaian sumber-sumber yang efektif.

Efektivitas merupakan hubungan antara keluaran suatu pusat tanggungjawab dengan sasaran yang harus dicatat, semakin besar kontribusi keluaran yang dihasilkan terhadap nilai pencatatan sasaran tersebut maka dapat dikatakan semakin efektif pula unit tersebut.

Tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efektifnya perencanaan dan pengawasan biaya adalah dengan membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya aktual sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{realisasi biaya operasional}}{\text{anggaran biaya operasional}} \times 100\%$$

Dengan klasifikasi pengukuran efektivitas

**Tabel 3.1**  
**Klasifikasi Pengukur Efektifitas**

| Persentase | Kriteria       |
|------------|----------------|
| >100%      | Sangat efektif |
| 90-100%    | Efektif        |
| 80-90%     | Cukup efektif  |
| 60-80%     | Kurang efektif |
| <60%       | tidak efektif  |

Sumber: Depdagri, *Kepmendagri No. 690.900.327 Tahun 1996*

### 3.6 Tahapan Analisis Data



### 1. Reduksi Data

Data yang diperoleh ditulis dalam bentuk laporan atau data yang terperinci. Dalam penelitian ini data yang diperoleh yaitu data awal biaya operasional dan laporan anggaran dan realisasi biaya operasional, data selanjutnya yang berkaitan dengan judul penelitian akan diperoleh lebih dalam pada proses riset.

### 2. Penyajian Data

Data yang diperoleh dikategorikan menurut pokok permasalahan dan dibuat dalam bentuk tabel dan dilengkapi dengan keterangan sehingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan satu data dengan data yang lain.

### 3. Penyimpulan dan Verifikasi

Kegiatan penyimpulan merupakan langkah lebih lanjut dari kegiatan reduksi dan penyajian data. Data yang sudah direduksi dan disajikan secara sistematis akan disimpulkan sementara. Kesimpulan yang diperoleh pada tahap awal biasanya kurang jelas, tetapi pada tahap-tahap selanjutnya akan semakin tegas dan memiliki dasar yang kuat. Kesimpulan sementara akan diverifikasi. Teknik yang dapat digunakan untuk memverifikasi adalah triangulasi sumber data dan metode. Triangulasi data yaitu teknik pengumpulan data dengan bermacam-macam cara pada sumber yang sama.

### 4. Kesimpulan Akhir

Kesimpulan akhir diperoleh berdasarkan kesimpulan sementara yang telah diverifikasi. Kesimpulan final diharapkan diperoleh setelah pengumpulan data.