

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perusahaan merupakan organisasi yang didirikan oleh seseorang atau sekelompok orang atau badan lain yang kegiatannya memberikan jasa, menghasilkan suatu produk ataupun menjual barang dagangan. Bentuk badan usaha terdiri dari perusahaan perseorangan, perserkutuan, dan perseroan terbatas.

Tujuan utama berdirinya sebuah perusahaan adalah untuk menghasilkan laba bagi perusahaan dan kesejahteraan bagi semua anggotanya, baik itu untuk perusahaan jasa, perusahaan dagang maupun perusahaan manufaktur. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan usaha dikurangi semua biaya yang terjadi selama periode usaha. Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari perusahaan akan mengeluarkan berbagai macam biaya operasi. Besar kecilnya biaya ini akan berpengaruh langsung pada laba yang akan diperoleh pada akhir periode.

Menurut Mulyadi: **“Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi, sedang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.”**¹

Biaya operasional merupakan beban yang timbul atau dikorbankan dalam aktivitas rutin suatu perusahaan dalam memperoleh laba. Biaya operasional mencakup hal-hal seperti penggajian, komisi penjualan, tunjangan karyawan dan kontribusi pensiun, transportasi dan perjalanan, amortisasi dan depresiasi, sewa, perbaikan, hingga pajak. Dengan demikian, biaya operasional senantiasa harus dihubungkan dengan upaya meningkatkan perolehan laba, yang ditempuh dengan

¹Mulyadi, **Akuntansi Biaya**, Edisi 5. Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta, 2015, hal 8.

salah satu cara yaitu melakukan penghematan biaya. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan pemborosan dalam pemakaian biaya operasional perlu dilakukan perencanaan dan pengawasan yang terpadu.

Setiap perusahaan perlu melakukan suatu perencanaan dalam setiap kegiatan operasionalnya, baik perencanaan produksi, perencanaan pengalangan biaya operasionalmaupun perencanaan anggarannya. Perencanaan merupakan tahapan paling penting dari suatu fungsi manajemen terutama dalam menghadapi lingkungan eksternal yang berubah dinamis, dalam era globalisasi ini perencanaan harus lebih mengandalkan prosedur yang rasional dan sistematis dan bukan hanya pada dugaan. Perencanaan dibuat dengan tujuan untuk meningkatkan kemungkinan tercapainya tujuan-tujuan perusahaan di waktu yang akan datang.

Sanjaya menyatakan bahwa: **“Perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses dan cara berpikir yang dapat membantu menciptakan hasil yang diharapkan.”**²

Perencanaan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan perusahaan agar mampu melakukan pilihan-pilihan terbaik yang dapat dilaksanakan untuk menghindari kegagalan. Selain perencanaan, pengawasan juga diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas yang dilaksanakan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Pengawasan merupakan suatu kegiatan penilaian dan perbaikan tentang aktivitas yang dilaksanakan untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan rencana telah dijalankan dengan SOP perusahaan.

Menurut Rusliaman Siahaan dkk menyatakan bahwa:

Pengawasan berkaitan dengan apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya. Pengawasan yang dilakukan secara efektif mengharuskan adanya informasi tentang standar kinerja, kinerja

²Sanjaya, Wina. **Penelitian Pendidikan, Jenis, Metode dan Prosedur**. Kencana Prenada Media Group. Jakarta, 2013, hal 24.

yang sebenarnya, evaluasi kinerja, dan tindakan-tindakan yang dilakukan jika terjadi penyimpangan.³

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

Tindakan untuk memperbaiki itu bertujuan agar biaya-biaya yang telah terjadi dan tidak menguntungkan perusahaan dapat dikendalikan sehingga rencana biaya operasional untuk masa yang akan datang dapat direalisasi sesuai dengan rencana.

Demikian halnya dengan PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan yang merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah perusahaan perkebunan dengan bidang usaha agro bisnis dan agro industri kelapa sawit dan karet. Berdasarkan survei dapat diketahui bahwa perencanaan dan pengawasan biaya operasional belum terlaksana dengan baik, karena mengalami penyimpangan biaya yang tidak menguntungkan sehingga mempengaruhi laba yang akan diperoleh.

Perbedaan antara anggaran dengan realisasi disebut selisih atau varians. Selisih antara anggaran dan realisasinya dapat berupa penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*) yaitu apabila realisasinya lebih kecil dari anggaran yang ditetapkan dan penyimpangan yang tidak menguntungkan

³Rusliaman Siahaan et.al., **Manajamen**, Edisi Pertama:UHN, Medan, 2016, hal 316.

(Unfavorable Variance) yaitu apabila realisasi lebih besar dari pada anggaran yang ditetapkan. Analisis varians adalah suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, melapor dan menjelaskan varians atau penyimpangan 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 tepat dengan SOP perusahaan. Laporan realisasi dan anggaran biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan, dijelaskan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
Tahun 2020

Uraian	Tahun 2020
Anggaran	Rp 6.460.312.402.000
Realisasi	Rp 6.843.651.585.000
Penyimpangan	(Rp 383.339.183.000)

Sumber: PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan (data diolah)

Pada tahun 2020 anggaran biaya operasional sebesar Rp 6.460.312.402.000,- sedangkan realisasi biaya sebesar Rp 6.843.651.585.000,- perusahaan mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) sebesar Rp 383.339.183.000,- dengan persentase 5,93 %. Hal ini kemungkinan disebabkan oleh beberapa faktor salah satunya kemungkinan terletak pada perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak berwenang, sehingga hal ini akan mempengaruhi laba yang akan diperoleh oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut melihat begitu pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya

dan mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan, maka penulis tertarik membahas dan mengadakan penelitian lebih lanjut yang berkaitan dengan biaya operasional yang berjudul: **“Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perencanaan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?
2. Bagaimana pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1 Untuk mengetahui Perencanaan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan pada tahun 2020.
- 2 Untuk mengetahui Pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan pada tahun 2020.

1.4 Manfaat Penelitian

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

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional agar tidak terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

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

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Perencanaan

2.1.1 Pengertian Perencanaan

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

Menurut Nataliningsih., dkk. mengemukakan **“Rencana merupakan kelanjutan dari penetapan faktor kunci keberhasilan, dimana setiap faktor akan memandu peneteapan tujuan (Menjembatani penjabaran misi dalam tujuan), dan setiap tujuan dirinci menjadi beberapa sasaran, dan masing masing sasaran memiliki beberapa strategi yang dituangkan kedalam kebijakan dan program-program”**.⁴

Sanjaya menyatakan bahwa: **“Perencanaan pada dasarnya adalah suatu proses dan cara berpikir yang dapat membantu menciptakan hasil yang diharapkan”**⁵.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan dalam kegiatan atau aktivitas yang dilakukan pada waktu yang akan datang untuk menghadapi berbagai alternatif yang

⁴Nataliningsih., dkk., **Manajemen Strategi Agribisnis**, ALFABETA, Bandung, 2018, Hal 68

⁵Sanjaya, **Loc. Cit**

mungkin terjadi. Perencanaan juga dianggap sebagai kumpulan keputusan atau kebijakan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan masa yang akan datang, tentang kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya dan siapa yang akan melakukannya.

2.1.2 Tujuan Perencanaan

Menurut Nataliningsih dkk : **“Tujuan perencanaan ditentukan setelah dilakukan analisis yang menghasilkan strategi-strategi dalam pengembangan, untuk dapat melaksanakan tujuan perencanaan maka perlu dipahami terlebih dahulu kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan yang dihadapi perusahaan agar perusahaan terus dapat berkembang.”**⁶

Salah satu tujuan perencanaan adalah melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik. Dengan kata lain menghindari atau meminimalisir berbagai potensi terkait adanya tumpang tindih dan pemborosan dalam hal pelaksanaan pekerjaan.

2.1.3 Manfaat Perencanaan

Manfaat dari adanya perencanaan adalah:

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama.
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.

⁶ Nataliningsih.,dkk., **Op.Cit** Hal 69

4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi.
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami
8. Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti menghemat waktu, usaha dan dana.

Perencanaan bermanfaat agar semua kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan menjadi lebih pasti, sehingga kegiatan menjadi lebih terarah. Tanpa kegiatan yang jelas dan terarah maka sulit mencapai tujuan yang ditetapkan dalam rencana. Dengan demikian, pemborosan waktu dan sumber daya dapat dihindari sekecil mungkin karena rencana telah dapat digunakan oleh tiap-tiap manajer guna mengambil keputusan operasional sehari-hari. Setiap keputusan yang dibuat harus selalu mengacu pada rencana yang telah dibuat.

Menurut Nataliningsih., dkk. Mengemukakan bahwa manfaat perencanaan terhadap perusahaan yaitu :

- 1. Fleksibilitas beroperasi dan pandangan kedepan perencanaan bersifat fleksibel karena mengikuti pasar dan berorientasi kedepan.**
- 2. Perencanaan berorientasi pada hasil**
- 3. Perencanaan orientasi pada prioritas**
- 4. Perencanaan berorientasi pada keuntungan**
- 5. Perencanaan berorientasi pada perubahan⁷**

2.1.4 Proses Perencanaan

Proses perencanaan adalah bagian dari kegiatan manajemen yang terutama berhubungan dengan pengambilan keputusan untuk masa depan, baik jangka Panjang maupun jangka pendek, dan juga untuk menentukan beragam tahapan

⁷Nataliningsih., dkk., **Ibid**

yang memang dibutuhkan demi mencapai tujuan tersebut.

Menurut Manullang **“proses perencanaan untuk membuat suatu rencana ada beberapa tindakan yang harus dilalui yaitu menetapkan tugas dan tujuan, mengobservasi dan menganalisa, mengadakan kemungkinan-kemungkinan, membuat sintesa, dan Menyusun rencana.”**⁸

Secara teoritis dapat dipahami bahwa sebuah perencanaan melalui 4 (empat) tahapan yaitu menetapkan tujuan, membuat rencana Tindakan, mengevaluasi kemajuan, dan menilai kinerja secara keseluruhan. Dari setiap tahapan tersebut melalui suatu proses yang diawali dengan membuat rencana, menerjemahkan rencana, merencanakan operasi, melaksanakan rencana, serta memonitor dan memepelajari. Tahapan dan proses perencanaan tersebut bila dilaksanakan dimungkinkan apa yang menjadi tujuan suatu organisasi akan tercapai.

2.2 Pengawasan

2.2.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan secara terus menerus atas setiap kegiatan, pekerjaan, atau tugas perlu dilakukan, agar seluruh kegiatan, pekerjaan, ataupun tugas tersebut dilaksanakan dalam batas-batas yang telah ditentukan. Pengawasan tidak akan terjadi tanpa adanya perencanaan, dan pengorganisasian. Kegagalan pengawasan berarti cepat atau lambat adanya kegagalan perencanaan dan suksesnya perencanaan berarti adanya kesuksesan juga pada pengawasan. Pengawasan yang efektif membantu kita untuk mengatur pekerjaan sesuai dengan rencana.

Menurut Daulay : **“Pengawasan merupakan proses pengamatan pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua**

⁸M. Manullang, **Dasar-dasar Manajemen**, Gajah Mada University Press, Jakarta, 2012, hal.52

pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan”⁹

Menurut Rusliaman Siahaan dkk menyatakan bahwa:

Pengawasan berkaitan dengan apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya. Pengawasan yang dilakukan secara efektif mengharuskan adanya informasi tentang standar kinerja, kinerja yang sebenarnya, evaluasi kinerja, dan tindakan-tindakan yang dilakukan jika terjadi penyimpangan.¹⁰

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

Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Langkah awal dari proses pengawasan adalah perencanaan, yakni penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan. Pengawasan membantu penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif. Hal ini menunjukkan suatu proses pengukuran atau perbandingan antara hasil dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, untuk mengetahui apakah realisasi yang akan terjadi dalam perusahaan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan sebelumnya.

2.2.2 Fungsi dan Tipe-tipe Pengawasan

Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup tiga unsur yang bersifat umum, yaitu:

- a. Menetapkan alat pengukur (standar)

⁹Raihannah Daulay, et, al., **Manajemen**, USU Pres, Medan, 2016, hal. 184

¹⁰Rusliaman, **Loc. Cit.**

- b. Mengadakan penilaian (evaluasi)
- c. Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi)

Pada umumnya ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu:

- a. Pengawasan Pendahuluan
- b. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan
- c. Pengawasan umpan balik

Pengawasan tipe pertama dirancang untuk mengantisipasi masalah- masalah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif, dengan mendeteksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah yang terjadi. Pengawasan tipe kedua dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung, dengan kata lain, pengawasan ini dilakukan terhadap aktivitas berjalan untuk menjamin bahwa tujuan dapat dicapai dan kebijakan serta prosedur telah diterapkan dengan benar selama operasi perusahaan berjalan. Sedangkan pengawasan tipe ketiga dilakukan untuk mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa pada masa yang akan datang.

2.2.3 Tujuan Pengawasan

Tujuan utama pengawasan adalah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan

pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang ditekankan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana.

Berdasarkan penemuan-penemuan tersebut, dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya. Oleh karenanya agar pengawasan itu benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan. Pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut.

Menurut Achmad Musyadar dan Sutoyo Mengemukakan : **“Pengendalian dan pengawasan merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menjamin agar kegiatan produksi dan operasi yang dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan, dan apabila terjadi penyimpangan, maka dapat dikoreksi sehingga apa yang diharapkan dapat tercapai.”**¹¹

2.2.4 Manfaat Pengawasan

Manfaat pengawasan bagi suatu organisasi perusahaan adalah :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan- ketentuan dari rencana
2. Melakukan tindakan perbaikan (corrective) jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi)
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Disamping itu, ada beberapa faktor yang membuat suatu pengawasan

¹¹ Achmad Musyadar dan Sutoyo, **Manajemen Agribisnis**, Badan penyuluhan dan pengembangan SDM Pertanian Kementerian Pertanian, Jakarta, 2017, hal.79

diperlukan oleh setiap perusahaan, yaitu :

1. Perubahan lingkungan organisasi

Melalui fungsi pengawasan, manajer dapat mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa perusahaan, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan perubahan-perubahan yang terjadi.

2. Peningkatan kompleksitas organisasi

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

3. Kesalahan-kesalahan

Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan parabawahan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

Dengan pengawasan, manajer dapat menentukan apakah bawahan telak melaksanakan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya.

Menurut Bejo Siswanto, pengawasan yang efektif yaitu :

1. **Ada unsur keakuratan, dimana data harus dapat dijadikan pedoman**
2. **Tepat waktu, yaitu informasi harus dihimpun dan segera di evaluasi secara cepat**
3. **Objektif dan Komprehensif, artinya mudah dipahami**
4. **Terpusat, dengan memutuskan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan dari standar**
5. **Secara ekonomi realistik, dimana biaya pengawasan harus ditekan seminimum mungkin**
6. **Secara organisasi realistik, yaitu cocok dengan keadaan yang ada di organisasi**
7. **Berkoordinasi dengan arus pekerjaan organisasi, karna dapat menimbulkan sukses atau gagal seluruh operasi**
8. **Fleksibel, harus dapat menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi, sehingga organisasi dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru.**

9. **Prespektif dan Operasional, Pengendalian efektif dapat terjadi penyimpangan dari standar.**

10. **Diterima para anggota organisasi, artinya pengendalian harus bertalian dengan tujuan yang berarti dan diterima.**¹²

2.2.5 Proses Pengawasan

Proses pengawasan adalah menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah diterapkan tersebut. Proses pengawasan biasanya terdiri paling sedikit 5 (lima) tahap yaitu :

1. Penetapan standar pelaksanaan.

Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil. Bentuk standar yang lebih khusus antara lain target penjualan, anggaran, bagian pasar, margin keuntungan, keselamatan kerja, dan sasaran produksi.

2. Penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Penetapan standar pengukuran dan sistem *monitoring* ditentukan, pengukuran pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

3. Pengukuran pelaksanaan kegiatan.

Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu Pengamatan (*Observasi*), laporan-laporan (baik lisan dan tertulis), Metode-metode otomatis, inspeksi dan pengujian (*test*).

¹²Bejo Siswanto, **Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional**, Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hal 149.

4. Perbandingan pelaksanaan dengan standar evaluasi.

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Hal ini menunjukkan bagaimana pentingnya bagi pembuat keputusan untuk mengidentifikasi penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan.

5. Pengambilan tindak koreksi bila diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil dalam berbagai bentuk. Seperti standar yang mungkin ditambah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

2.3 Biaya Operasional

2.3.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan. Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan baku, upah langsung, dan biaya overhead. Ketiga biaya ini disebut biaya produksi. Selain itu masih ada lagi urusan biaya operasional yang terdiri dari biaya penjualan, administrasi dan biaya umum yang merupakan salah satu elemen penting dalam kelancaran melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Pengertian biaya menurut Mangasa Sinurat dkk.yaitu sebagai berikut:
“Biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan

memberikan keuntungan/ bermanfaat pada saat ini atau masa yang akan datang”.¹³

Biaya operasional terdiri dari biaya-biaya penjualan dan administrasi umum. dengan demikian biaya operasional meliputi semua biaya yang dikeluarkan untuk tujuan operasi perusahaan selain kegiatan produksi.

1.3.2 Klasifikasi Biaya operasional

Klasifikasi Biaya Operasional (Penggolongan) Merupakan suatu proses mengelompokkan secara sistematis atas keseluruhan elemen yang ada dalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas untuk dapat memberikan informasi yang lebih punya arti atau lebih penting. Klasifikasi biaya operasional perlu dikelompokkan sesuai dengan tujuan informasi biaya tersebut digunakan, sehingga dalam pengelompokan biaya dapat digunakan suatu konsep berbeda biaya berbeda tujuan. Penggolongan biaya tergantung kepada kemampuan untuk menelusuri biaya tersebut ke objek biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Menurut Bustami dan nurlela mengungkapkan bahwa:

“Biaya langsung adalah biaya yang ditelusuri secara langsung kesasaran biaya atau objek biaya. Sedangkan biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung kesasaran atau objek biaya”¹⁴

Klasifikasi yang paling umum digunakan didasarkan pada hubungan antara biaya dengan berikut ini :

¹³Mangasa Sinurat dkk., **Akuntansi Biaya**, Edisi Ketiga, Edisi Pertama: UHN, Medan, 2015, hal.11.

¹⁴ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal 9.

- a. Biaya dalam hubungannya produk proses, kasifikasi biaya dan beban dapat diawali dengan menghubungkan biaya ketahap yang berbeda dalam operasi atau suatu bisnis. Dalam lingkungan manufaktur, total biaya operasi terdiri atas dua elemen: biaya manufaktur dan beban komersial.
- b. Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Produksi, beberapa jenis biaya bervariasi secara proporsional terhadap perubahan dalam volume produksi atau output, sementara yang lainnya tetap relatif konstan dalam jumlah. Kecenderungan biaya untuk bervariasi terhadap output harus dipertimbangkan oleh manajemen jika manajemen ingin sukses dalam merencanakan dan mengendalikan biaya.
- c. Biaya dalam Hubungannya dengan Departemen Produksi atau Segmen Lain. Departemen adalah objek biaya dalam sistem klasifikasi biaya. Suatu bisnis dapat dibagi menjadi segmen-segmen yang memiliki berbagai nama. Pembagian pabrik menjadi departemen, proses, unit kerja, pusat biaya, atau kelompok biaya juga berfungsi sebagai dasar untuk mengklasifikasikan dan mengakumulasikan biaya serta membebankan tanggung jawab untuk pengendalian biaya.
- d. Fungsi keuangan (financial), yaitu fungsi yang berhubungan dengan kegiatan keuangan atau penyedia dana yang diperlukan perusahaan. Apabila dana selalu dapat dicukupi dari dalam perusahaan fungsi ini tidak begitu penting, akan tetapi apabila sering diperlukan dana dari luar perusahaan fungsi ini memegang peranan penting di dalam perusahaan.

Berikut pengertian dan klasifikasi biaya ke dalam dua fungsi utama, antara lain:

1. Biaya Produksi

Biaya Produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya produksi ini juga disebut dengan biaya produk yaitu biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan satu produk, dimana biaya-biaya ini bagian dari persediaan.

Ada pun biaya-biaya tersebut sebagai berikut:

a. Biaya bahan baku langsung

Biaya bahan baku langsung adalah bahan baku yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari produk selesai dan dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai.

b. Tenaga kerja langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang digunakan dalam merubah atau mengkonversi bahan baku menjadi produk selesai dan dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai.

c. Biaya Overhead Pabrik

Biaya Overhead Pabrik adalah biaya selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung tetapi membantu dalam mengubah bahan menjadi produk selesai. Biaya ini tidak dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai biaya overhead pabrik dapat dikelompokkan menjadi elemen:

1. Bahan tidak langsung (bahan pembantu atau penolong)

Bahan tidak langsung adalah bahan yang digunakan dalam menyelesaikan produk tetapi pemakaiannya relatif lebih kecil dan biaya ini tidak dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai.

2. Tenaga kerja tidak langsung

Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang membantu dalam pengolahan produk selesai, tetapi tidak dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai.

3. Biaya tidak langsung lainnya

Biaya tidak langsung lainnya adalah biaya selain bahan tidak langsung dan tenaga kerja tidak langsung yang membantu dalam pengolahan produk selesai, tetapi tidak dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai.

2. Biaya non produksi

Biaya non produksi adalah biaya yang tidak berhubungan dengan proses produksi. Biaya non produksi ini disebut biaya komersial atau biaya operasi. Biaya komersial atau biaya operasi ini juga digolongkan sebagai biaya periode yaitu biaya-biaya yang dapat dihubungkan dengan interval waktu. Biaya ini dapat dikelompokkan sebagai berikut:

a. Beban pemasaran

Beban pemasaran atau biaya penjualan adalah biaya yang dikeluarkan apabila produk selesai dan siap dipasarkan ketangan konsumen.

b. Beban administrasi

Beban administrasi adalah biaya yang dikeluarkan dalam hubungan dengan kegiatan penentu kebijakan, pengarahan, pengawasan kegiatan perusahaan secara keseluruhan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.

c. Beban keuangan

Beban keuangan adalah biaya yang muncul dalam melaksanakan fungsi- fungsi keuangan.

1.3.3 Elemen Biaya Operasional

Menurut M. Munadar mengungkapkan bahwa:

Biaya pemasaran (*marketing expenses*), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat di mana kegiatan pemasaran dilakukan. Biaya administrasi (*administration expenses*), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan.¹⁵

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

1. Biaya penjualan merupakan keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan.
 - a. Gaji pegawai bagian penjualan, yaitu biaya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pegawai yang bekerja dibagian penjualan.

¹⁵M. Munadar, Budgeting: **Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, Cetakan Kelima: BPFE, Yogyakarta, 2015, hal 24.

- b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan barang-barang yang akan dijual kepada konsumen.
 - c. Biaya perbaikan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk perbaikan barang-barang elektronik yang rusak.
 - d. Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, yaitu biaya yang terjadi pada perusahaan akibat penyusutan peralatan dibagian penjualan.
 - e. Biaya penyusutan gudang bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat penyusutan gedung dibagian penjualan.
 - f. Biaya iklan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mempromosikan barang dan jasa dalam meningkatkan penjualan, dan lain-lain.
2. Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum, yaitu:
- a. Gaji dan upah, meliputi: gaji, insentif dan bonus, premi lembur, pajak pendapatan, upah borongan dan lain-lain.
 - b. Kesejahteraan karyawan, meliputi: pengorbanan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan, dan lain-lain.
 - c. Biaya reparasi dan pemeliharaan, meliputi: reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, peralatan kantor, taman dan halaman kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.
 - d. Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: penyusutan untuk kendaraan kantor, peralatan kantor, bangunan kantor, dan lain-lain.
 - e. Biaya administrasi dan umum lainnya, meliputi: biaya cetak, alat tulis, perlengkapan kantor lainnya, biaya listrik dan air, biaya telepon dan telegram, biaya perjalanan dinas, dan lain-lain.

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

2.4 Anggaran

2.4.1 Pengertian Anggaran

Pada dasarnya semua perusahaan bertujuan untuk memperoleh laba, maka pimpinan perusahaan tersebut perlu menyusun suatu anggaran sebagai pedoman atau pegangan perusahaan. Anggaran merupakan suatu bentuk perencanaan, karena kegiatan perusahaan pada masa yang akan datang dapat dituangkan dalam bentuk anggaran. Hanya saja anggaran merupakan suatu rencana yang mempunyai karakteristik khusus, seperti disusun secara sistematis, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter. Dengan demikian jelas bahwa anggaran hanyalah merupakan salah satu bagian saja dari rencana-rencana perusahaan, sebab masih ada rencana perusahaan yang tidak termasuk anggaran.

Ahmad Nurhadi dan Aidil Amin Effendy mendefinisikan: **“Anggaran (*budget*) adalah proses perencanaan dengan diatur sedemikian rupa agar berurutan disajikan dengan format numerik serta tertera sebagai satuan keuangan mencakup semua aktifitas korporasi bagi suatu era pada hari-hari selanjutnya”**.¹⁶

Gunawan dan Marwan mendefinisikan: **“Anggaran atau lengkapnya *business budget* adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran”**.¹⁷

Menurut M. Munadar “anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu :

- **Sebagai pedoman kerja**
- **Sebagai alat pengkoordinasian kerja**

¹⁶Ahmad Nurhadi dan Aidil Amin Effendy, **Penganggaran Perusahaan**, Cetakan Pertama: Unpam Press, Banten, 2020, hal 14.

¹⁷Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Cetakan Keenam: BPFE-Yogyakarta, 2013, hal 1.

- **Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja”¹⁸**

Anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang. Selain itu anggaran berfungsi sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerjasama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

Anggaran berfungsi juga sebagai tolok ukur sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat juga diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapat dan beban yang direncanakan untuk

¹⁸M. Munadar, **Op.Cit.**, hal 10

tahun itu. Suatu anggaran merupakan rencana manajemen, dengan asumsi implisit bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran (manajer yang menyusun anggaran) guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.

2.4.2 Tujuan Anggaran

Penganggaran bertujuan untuk memaksa manajer untuk membuat rencana artinya manajer harus selalu proaktif tentang perubahan yang akan terjadi dimasa depan. Kemampuan memprediksi masa depan itu dituangkan dalam bentuk angka-angka satuan fisik dan satuan uang yang berorientasi pada kelangsungan hidup perusahaan. Penganggaran sebagai tolak ukur mengevaluasi kinerja artinya bahwa kinerja manajemen harus dibandingkan dengan anggaran. Hasilnya adalah varian; varian dihitung dan dianalisis untuk koreksi rencana, anggaran, dan pelaksanaan kerja. Penganggaran dapat meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer artinya bahwa secara formal anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi kepada semua level manajemen. Selanjutnya manajer mengadakan koordinasi untuk merealisasikan rencana tersebut. Penganggaran membantu pengambilan keputusan artinya bahwa anggaran mengarahkan perhatian manajer untuk mengambil keputusan.

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- 1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.**
- 2. Meberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.**
- 3. Merinci sumber dana yang dicari maupun jenis.**
- 4. Merasionalkan sumber dana dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.**
- 5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas.**
- 6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usaha**

yang berkaitan dengan keuangan.¹⁹

2.4.3 Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran ialah untuk perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian, evaluasi kinerja dan untuk megarahkan perilaku manajer dan karyawan. Dalam perencanaan, perusahaan menyusun anggaran induk (*master budget*) berdasarkan prediksi masa mendatang yang terbaik mengenai tingkat aktivitas. Pada umumnya tingkat aktivitas yang dianggarkan tidak sama dengan tingkat aktivitas yang sesungguhnya, maka timbul penyimpangan-penyimpangan.

Menurut Narafian dalam buku Neneng Hartati, anggaran mempunyai tiga fungsi pokok, yaitu:

- 1 Fungsi Perencanaan
- 2 Fungsi Pelaksanaan
- 3 Fungsi Pengendalian²⁰

Anggaran berfungsi sebagai perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

2.4.4 Kelemahan Anggaran

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran.

Kelemahan- kelemahan tersebut antara lain:

- a. Dalam penyusunan anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- b. Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran

¹⁹Julita dan Jufrizen, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Baru: Citra Pustaka Media, Bandung, 2015, hal 15.

²⁰Neneng Hartati, **Akuntansi Biaya**, Cetakan: Pustaka Setia, Bandung, 2017, Hal 99.

mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.

- c. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- d. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/cukup.

Menurut Darsono dan Ari purwanti ada beberapa kelemahan anggaran yaitu :

1. **Prediksi kegiatan bisnis dimasa mendatang belum tentu tepat atau belum tentu mendekati kenyataan.**
2. **Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis, dimasa mendatang sulit diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran.**
3. **Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.**
4. **Pembuat anggaran (Kepala seksi, bagian, divisi) sering berpikir subyektif, mementingkan seksinya, bagiannya, atau divisinya saja.**
5. **Anggaran pada umumnya sangat idelistik sehingga sulit dicapai dan dapata mengakibatkan pada pelaksana frustrasi.²¹**

2.5 Perencanaan Biaya Operasional

Setiap perusahaan yang ingin bertahan, tumbuh ataupun ingin berkembang secara lancar pasti memerlukan adanya peencanaan dan pengawasan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai perencanaan yang baik.

²¹ P., Darsono., dan Ari Purwanti.. **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2011, Hal. 14

Perencanaan merupakan fungsi yang paling penting dari fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang sebenarnya hanyalah melaksanakan kepentingan-kepentingan dari perencanaan.

Anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang. Dari keempat fungsi manajemen yang mempunyai kaitan erat dengan anggaran adalah perencanaan. Oleh karena itu, anggaran berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasi implementasi rencana dan merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Anggaran bermanfaat untuk membantu manajemen meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan, manajer mengadakan penelitian dan pergantian pergantian terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencan-rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan financial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, sales promotion, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.

2.5.1 Tahapan Perencanaan Biaya Operasional Sesuai SOP Pada PTPN III (persero) Medan

Penyusunan dan perencanaan pada biaya operasional di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) dikomandoi oleh setiap kepala bagian dari tiap-tiap bagian, disokong oleh staff admin/umum berikut sekretaris kebun bagian pembukuan/administrasi. Untuk menyusun perencanaan biaya operasional lebih

dulu kepala bagian bersama seluruh anggota bagian yang berada diperusahaan melangsungkan rapat guna melakukan pertimbangan terhadap penggunaan budget kurun waktu lalu. Setelah itu mengulas planning berikutnya guna penyusunan budget pada kurun waktu yang akan tiba. Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan untuk menentukan perencanaan biaya operasional adalah sebagai berikut :

1. **Setiap kepala bagian bertanggung jawab untuk membuat perencanaan yang saling berkoordinasi dengan setiap unit-unit dan disokong oleh staff admin/umum dari bagian operasional keuangan akuntansi (BOKA).**
2. **Bagian keuangan memberi masukan kepada perusahaan sesuai dengan yang dilaporkan oleh setiap kepala bagian.**
3. **Bagian perencanaan dan pengembangan memberi masukan berupa hasil kajian dan rekomendasi dalam kaitannya dengan pengembangan usaha perusahaan kepada SEVP produksi.**
4. **Kajian atas kebijakan dan strategi pengembangan usaha tersebut dibahas dalam rapat direksi.**
5. **Direksi merumuskan dan menetapkan strategi untuk selanjutnya diserahkan kepada dewan komisaris dan dibawakan dalam rapat umum pemegang saham (RUPS).²²**

2.6 Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Metode penyusunan anggaran dikenal atas dua bagian yaitu: *top down planning* dan *bottom up planning*. *Top down planning* adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan (daerah/cabang). Misalnya pemerintah pusat merencanakan hal-hal yang akan dibangun di daerah-daerah, atau kantor pusat merencanakan hal-hal yang akan dilaksanakan oleh kantor-kantor cabangnya. *Bottom up planning* adalah perencanaan yang terlebih

²² **Board Manual**, Edisi (IV) keempat, : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, Medan, 2016, Hal 27.

dahulu disusun pada tingkat bawah (daerah, kantor cabang), kemudian berdasarkan hasil itu ditetapkan apa yang akan direncanakan di pusat atau di kantor pusat perusahaan. Jelasnya, rencana yang dibuat di pusat berpedoman pada perencanaan dari daerah atau kantor cabang.

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

- Tahap mengumpulkan data dan informasi.**
- Tahap mengolah data dan informasi.**
- Tahap sosialisasi *budget* definitif.**
- Tahap menyusun *budget* sementara.**
- Tahap mendiskusikan *budget* sementara.**
- Tahap menyusun *budget* definitif.²³**

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

1. Penyusunan untuk anggaran biaya penjualan

Anggaran biaya penjualan (*selling expenses budget*) adalah anggaran 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 dianalisa mengapa bisa terjadi dan sumber dari mana, untuk selanjutnya dapat diambil tindakan koreksi yang bertujuan untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Sedangkan secara khusus, anggaran biaya penjualan berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas, karena sebagian dari biaya-biaya penjualan tersebut memerlukan pengeluaran kas.

²³M. Munadar, **Op.Cit**, hal 11.

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 biaya administrasi, jumlah biaya administrasi, dan waktu (kapan) biaya administrasi tersebut terjadi dan dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya administrasi tersebut terjadi. Dari pengertian tersebut dapatlah diketahui bahwa apabila perusahaan membagi bagian administrasi menjadi beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya administrasi dari masing-masing departemen tersebut juga harus diperinci dan dipisahkan secara jelas.

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

2.6.1 Tahapan penyusunan anggaran Biaya Operasional Sesuai SOP Pada PTPN III (persero) Medan

Prosedur penyusunan anggaran dibuat untuk mempersiapkan, menilai, mempertimbangkan dan memutuskan pada rapat kerja tentang kelayakan anggaran yang dimaksud. Penyusunan anggaran dalam perusahaan melibatkan

semua bagian yang berhubungan dengan masing-masing biaya, yang dikaitkan bersama cakupan-cakupan kegiatan-kegiatan komponen yang berhubungan juga dengan di akibatkan oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan munculnya biaya operasional dari kegiatan perusahaan. Adapun tahapan penyusunan anggaran pada PT.Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah sebagai berikut :

1. **Penyusunan RKAP dilakukan melalui Koordinasi antar Bagian/Distrik untuk menyelaraskan usulan anggaran dan kegiatan setiap bagian/distrik.**
2. **Penetapan RKAP harus mempertimbangkan kebutuhan, sumber daya, dan keterbatasan perusahaan, serta analisis terhadap kemungkinan pencapaiannya dengan memperhatikan hasil evaluasi atas pelaksanaan RKAP tahun sebelumnya.**
3. **Direksi menyampaikan RKAP kepada RUPS, untuk dievaluasi dan disetujui selambat-lambatnya 60 (enam puluh) hari sebelum tahun anggaran baru.**
4. **RUPS mengesahkan RKAP selambat-lambatnya 30 hari setelah tahun anggaran berjalan.**
5. **RKAP yang telah disahkan oleh RUPS dilaksanakan oleh Direksi dengan terlebih dahulu disosialisasikan kepada setiap unit kerja didalam perusahaan.²⁴**

2.7 Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan ditetapkan dengan menggunakan evaluasi proposal, laporan berkala kinerja, dan laporan khusus. Pengawasan yang efektif memerlukan umpan maju. Dengan kata lain, diasumsikan bahwa tujuan, rencana, kebijakan dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan keseluruh manajer yang bertanggungjawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Jadi pengawasan tergantung pada penerapan konsep umpan balik, yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi

²⁴ **Board Manual**, Op.cit., Hal 24.

yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula. Ketika rencana-rencana yang ditetapkan oleh perusahaan menjadi operasional artinya sudah dilaksanakan dalam bentuk kegiatan dan tindakan, maka pengawasan harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari rencana. Perbandingan antara hasil aktual dengan tujuan yang direncanakan dan standar merupakan pengukuran efektifitas pengawasan selama periode tertentu dimasa yang lalu. Fakta-fakta atau hasil yang terdapat dalam laporan kinerja adalah hasil yang tidak dapat diubah, tetapi pengukuran masa lalu dapat mendorong perbaikan sistem pengawasan dimasa yang akan datang. Konsep yang penting disini adalah bahwa tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan perusahaan dibuat dan ditetapkan untuk memenuhi dua persyaratan dasar untuk proses pengawasan secara keseluruhan, yaitu:

- a. Umpan maju, memberikan dasar bagi pelaksanaan pengawasan pada saat kegiatan dilaksanakan.
- b. Umpan balik, memberikan dasar bagi pengukuran efektifitas pengawasan sesudah suatu kegiatan dilaksanakannya.

2.7.1 Pengawasan Biaya Operasional Menggunakan Konsep Anggaran

Fleksibel

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

1. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar kerja
2. Membandingkan antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya.
3. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggungjawab atas adanya penyimpangan.

4. Melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan.

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

- a. Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan anggaran
- b. Pengawasan biaya operasional dengan menggunakan standar

Pada akhir periode tertentu, dilakukan perbandingan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan untuk setiap departemen tertentu. Selisih yang timbul dari perbandingan tersebut, dianalisa dengan seksama oleh komite anggaran dan manajemen perusahaan agar dapat diketahui penyebab timbulnya selisih dan siapa yang bertanggung jawab atas selisih biaya tersebut, sehingga dapat diambil tindakan lanjutan terhadap hasil analisis penyimpangan ini. Metode lain untuk mengawasi biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. 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. Langkah-langkah dalam rangka pemakaian standar biaya ini sebagai berikut:

- a. Observasi dan analisa pendahuluan
- b. Memilih fungsi atau kegiatan yang disusun standarnya
- c. Penentuan satuan standar pengukuran kegiatan
- d. Menentukan metode dan perhitungan standar
- e. Testing atau biaya standar
- f. Aplikasi akhir

Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan anggaran, ada

beberapa hal 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 akurat.
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

Analisis penyimpangan melibatkan penggunaan hubungan antara dua variabel, dimana salah satunya dianggap sebagai dasar, standar, atau rujukan. Analisis penyimpangan mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan.

Manfaat dari penggunaan analisis penyimpangan, yaitu:

1. Dapat meneliti perbedaan dan permasalahan penyimpangan anggaran, efisiensi, dan kapasitas yang menganggur.
2. Mudah dimengerti bagi pihak yang memperoleh kebaikan penggunaannya.
3. Dapat mengukur ketelitian ketetapan yang seksama terhadap semua aspek-aspek yang menimbulkan penyimpangan tersebut.

Selain melakukan analisis penyimpangan biaya operasional dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi, juga perlu dilakukan

pengukuran hasil atau efektifitas biaya operasional, yaitu membandingkan biaya operasional dengan hasil penjualan. Alat analisis yang digunakan adalah anggaran fleksibel.

Menurut Darsono dan Purwanti bahwa, **“Anggaran fleksibel ialah rencana kerja yang dituangkan dalam bentuk uang dalam beberapa titik kegiatan, misalnya 7.000 unit, 8.000 unit, 9.000 unit dan seterusnya”**²⁵

Menurut Darsono dan Purwanti bahwa: **Anggaran biaya pemasaran ialah program kerja divisi pemasaran yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan yang digolongkan menjadi biaya tetap dan variabel. Kegunaannya adalah untuk mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan pemasaran yang mengorbankan input perusahaan.**²⁶

Selanjutnya menurut Darsono dan Purwanti bahwa : **Anggaran biaya administrasi ialah program kerja manajemen kantor pusat dan divisi keuangan yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan yang digolongkan menjadi biaya tetap dan variabel. Kegunaannya adalah untuk mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan kantor pusat dan divisikeuangan yang mengorbankan input perusahaan.**²⁷

Biaya tetap adalah biaya yang bersifat konstan secara total untuk suatu skala dan dalam jangka waktu tertentu, misalnya depresiasi bangunan, mesin dan peralatan pabrik. Biaya variabel adalah biaya yang dalam jumlah totalnya bervariasi secara proporsional dengan perubahan volume kegiatan.

Menurut Bustami **“Biaya tetap adalah biaya yang secara total tetap dalam rentang relevan (*relevant range*) tetapi per unit berubah”**.²⁸

Kemudian bustami juga menyatakan **“Biaya variabel adalah biaya yang secara total berubah sebanding dengan aktivitas atau volume produksi dalam rentang relevan tetapi perunit bersifat tetap”**²⁹. Artinya, jika volume kegiatan diperbesar menjadi dua kali lipat, total biaya juga menjadi dua kali lipat dari jumlah semula.

²⁵Darsono P. dan Ari Purwanti, **OP. Cit**, hal. 167

²⁶**Ibid.**, hal. 171.

²⁷Darsono, **Loc. Cit.**

²⁸Bastian Bustami dan Nurlala, **Op. Cit**, Hal 25.

²⁹**Ibid**, Hal 23.

2.7.2 Tahapan Pengawasan Biaya Operasional Sesuai SOP Pada PTPN III (Persero) Medan.

Adapun prosedur pengawasan biaya operasional adalah sebagai berikut :

- 1. Pekerjaan dilapangan diawasi oleh mandor dan kerani tanaman yang didukung oleh buku mandor, buku asisten, PB-10 (laporan ikhtisar harian pekerjaan).**
- 2. Masing-masing laporan tersebut diatas diperiksa oleh asisten afdeling dan Manager.**
- 3. Berdasarkan hasil laporan diatas dituangkan ke daftar upah. Buku ini diproses sehingga menghasilkan PB-71 (Biaya keseluruhan selama setahun) yang sudah diperiksa oleh KTU dan disahkan oleh Manager kebun lalu dikirim kekantor Direksi.**
- 4. Kemudian melakukan pemeriksaan pada bagian-bagian kebun, distrik yang berhubungan langsung dengan unsur beban. Disamping itu juga melakukan pengawasan melalui anggaran, dengan membandingkan anggaran dengan realisasi beban yang sebenarnya.**
- 5. Kemudian mengevaluasi selisih yang terjadi untuk mengetahui penyebabnya.³⁰**

³⁰ Board Manual, Op.Cit., Hal 51.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif komparatif. Metode penelitian deskriptif komparatif merupakan salah satu jenis penelitian yang spesifikasinya adalah sistematis, terencana dan bersifat membandingkan dengan jelas sejak awal. Metode penelitian deskriptif komparatif sebagaimana dikemukakan Sugiyono yaitu :

“Metode deskriptif komparatif yaitu penelitian yang bersifat membandingkan dua variabel atau lebih”.³¹

Metode penelitian deskriptif komparatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data yang terjadi pada masa lampau atau saat ini, guna menganalisis perbandingan diantara dua kelompok data atau lebih.

3.2 Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif survei. Data kuantitatif survei adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik, data kuantitatif survei dalam penelitian ini berupa data-data mengenai anggaran serta realisasi biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan tahun 2020 dan juga data hasil dari pengamatan (wawancara) yang dilakukan dengan pihak PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

2. Sumber Data

Terdapat dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Menurut Elvis Purba dan

³¹Sugiyono., **Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama: ALFABETA, Bandung, 2019, Hal 16

Parulian Simanjuntak: “**Data primer yaitu data yang langsung diperoleh dari sumber pertama. Data sekunder adalah data yang telah ada atau telah dikumpulkan oleh orang atau instansi lain dan siap digunakan oleh orang ketiga**”.³² Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh berdasarkan dua sumber data yaitu :

- a. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dengan cara wawancara langsung dengan pihak Bagian Operasional Keuangan Akuntansi (BOKA) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam bentuk yang sudah tersusun, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak perusahaan berupa anggaran dan realisasi biaya operasional pada perusahaan tahun 2020.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

1. Penelitian Kepustakaan

Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis serta bahan-bahan lain seperti jurnal dan materi perkuliahan. Dengan demikian dapat dikumpulkan data sekunder sebagai kerangka kerja teoritis.

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung pada perusahaan sebagai objek yang diteliti melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang dalam

³²Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Percetakan SADIA, Medan, 2011, Hal 44.

perusahaan yaitu direksi, manajer, dan kepala bagian, untuk memperoleh informasi secara langsung dari orang yang berkaitan dengan pembahasan. Metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian yaitu:

1. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen -dokumen internal perusahaan yang terkait dengan lingkup penelitian ini.
2. Wawancara, yaitu suatu teknik pengumpulan data dengan mengadakan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan. Data ini diperoleh penulis langsung dari perusahaan yang berhubungan dengan objek penelitian yaitu mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional, serta anggaran dan dan realisasi biaya operasional. Penulis secara langsung bertemu dan bertanya kepada bapak Jimmy selaku Bagian Operasional Keuangan Akuntansi (BOKA) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

3.4 Metode Analisis Data

1. Metode Deskriptif

Menurut Sugiyono menjelaskan **“Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara satu dengan variabel lain.”**³³

Dalam metode analisis deskriptif ini, data yang dikumpulkan dianalisis untuk dapat memberikan keterangan atas masalah yang dihadapi serta gambaran umum perusahaan.

Penulis melakukan penelitian langsung terhadap objek serta dokumen perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

2. Metode Komparatif

Menurut Sugiyono menjelaskan **“Metode Komparatif adalah suatu metode yang**

³³ Sugiyono **Op.Cit.**, Hal 11

membandingkan teori yang berlaku dengan praktek yang diterapkan, sehingga dapat diketahui gambaran penyimpangan dan selanjutnya membuat kesimpulan sebenarnya dari masalah yang diteliti. ³⁴

Dalam penelitian ini, penulis membandingkan standar operasional prosedur (SOP) perusahaan dengan pelaksanaan yang didapat dari studi kasus dan juga membandingkan antara anggaran dengan realisasi biaya operasional. Hasil yang ingin diperoleh dari metode ini untuk melihat perbandingan antara standar operasional prosedur (SOP) perusahaan dengan pelaksanaannya pada perusahaan dan juga melihat perbandingan antara anggaran dan relisasi guna menjelaskan secara rinci setiap penyimpangan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

³⁴ Ibid.

