

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Perusahaan adalah tempat terjadinya kegiatan produksi dan berkumpulnya semua faktor produksi. Perusahaan berfungsi untuk menggerakkan perekonomian suatu negara. Dalam sebuah perusahaan, semua faktor produksi berkumpul. Mulai dari tenaga kerja, modal, sumber daya alam, dan kewirausahaan. Dalam definisi lainnya, perusahaan merupakan suatu lembaga atau organisasi yang menyediakan barang dan jasa untuk dijual ke masyarakat dengan tujuan meraih laba atau keuntungan.

Dalam setiap perusahaan terdapat perencanaan untuk memperbaiki permasalahan yang ada sebelumnya. Perencanaan yang baik yaitu ketika apa yang ditetapkan sesuai dengan yang direalisasikan. Sedangkan perencanaan yang tidak baik yaitu ketika tidak terwujudnya perencanaan yang ditetapkan. Rencana bisnis adalah pernyataan formal atas tujuan berdirinya sebuah bisnis.

Menurut Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1997 pengertian perusahaan adalah:

**Setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus untuk memperoleh keuntungan, baik yang diselenggarakan oleh perseorangan maupun badan hukum atau bukan badan hukum yang didirikan dan berkedudukan di wilayah Indonesia.**

Sementara berdasarkan UU Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan, pengertian perusahaan adalah : “Badan usaha yang didirikan dan beroperasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) dengan tujuan menghasilkan keuntungan.”

Dalam melaksanakan kegiatan usahanya setiap perusahaan harus mencapai tujuan dan sasaran. Umumnya perusahaan didirikan dengan 3 tujuan yaitu untuk mencapai laba, kelangsungan hidup perusahaan, dan pertumbuhan pangsa pasar. Untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam menggunakan sumber daya alam dan sumber daya manusia yang ada, pada umumnya perusahaan membuat suatu perencanaan kerja dan perencanaan biaya atau beban.

George R. Terry (2006) mengemukakan:

**Perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.**

Menurut Handoko (2015) yang menyatakan bahwa “Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai”.

Setiap perusahaan pasti memiliki standar dalam kegiatan produksi dan operasinya. Standar itu adalah sebagai acuan dalam melaksanakan kegiatan produksi dan operasi pada perusahaan. Standar yang ditetapkan pun berbeda-beda di setiap

perusahaan, namun mempermudah karyawan dalam melaksanakan kegiatan produksi dan operasi serta menjaga kualitas produk dan layanan kepuasan pelanggan.

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.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti (2016) menyatakan bahwa “biaya adalah kas dan setara kas yang dikorbankan untuk memproduksi atau memperoleh barang dan jasa yang diharapkan akan memperoleh manfaat atau keuntungan di masa mendatang”. Dalam mengawasi biaya operasional perlu direncanakan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat. Perencanaan biaya operasional dapat dibuat sesuai kegiatan dan didasarkan atas biaya masa lalu, perkembangan biaya pada masa yang akan datang, dan perubahan cara-cara operasi.

Pada intinya, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, perencanaan

yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi, sehingga tujuan organisasi menjadi tidak terwujud. Oleh karena itu, perencanaan merupakan tahap awal bagi setiap organisasi atau perusahaan dalam menjalankan segala aktivitasnya.

Salah satu alat perencanaan untuk meningkatkan laba atau keuntungan yaitu melalui *budget* (anggaran). Laba yang menjadi tujuan perusahaan tersebut tertuang dalam anggaran. Perlunya anggaran dalam manajemen adalah untuk dapat menjabarkan perencanaan, pengawasan, koordinasi dan sebagai pedoman kerja secara sistematis. Selain perencanaan, pengawasan juga diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan dan pengawasan adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan.

Perencanaan berarti penyusunan suatu program kegiatan yang menyeluruh yang meliputi seluruh kegiatan organisasi, sedangkan pengawasan merupakan sarana yang akan mengendalikan gerak organisasi ke arah sasaran yang ingin dicapai. Pengawasan dilakukan dalam perbandingan antara hasil-hasil yang sebenarnya dicapai dengan sasaran dan keputusan-keputusan yang telah ditentukan lebih dahulu.

Unsur perencanaan dan pengawasan harus semaksimal mungkin dapat dijalankan oleh perusahaan di era perkembangan jaman yang semakin tumbuh dan berkembang ini. Oleh karena itu mengingat pentingnya kedua fungsi perencanaan dan pengawasan terhadap anggaran biaya operasional ini, maka penulis tertarik untuk mengambil

judul: **PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT PALAPA TRAVEL CENTER MEDAN.**

### **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah sebagai berikut:

1. Perencanaan biaya operasional belum terlaksana dengan baik, karena mengalami penyimpangan biaya yang bersifat merugikan.
2. Pengawasan biaya operasional belum terlaksana dengan baik, karena mengalami penyimpangan biaya yang bersifat merugikan.

### **1.3 Batasan Masalah**

Pembatasan ruang lingkup penelitian difokuskan pada pokok permasalahan. Permasalahan yang akan dibatasi dan lebih mengarah kepada perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Palapa Travel Center Medan.

### **1.4 Rumusan Masalah**

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

1. Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Palapa Travel *Center* Medan?
2. Apakah perencanaan dan pengawasan biaya operasional PT Palapa Travel *Center* Medan sudah efektif?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melihat:

1. Untuk mengetahui serta memberikan gambaran yang jelas mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional yang dilakukan pada PT Palapa Travel *Central* Medan.
2. Untuk mengetahui perencanaan dan pengawasan yang dilakukan pada perusahaan sudah efektif dalam mencegah penyimpangan biaya operasional.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, penulis berharap agar hasil yang diperoleh dapat memberikan manfaat yaitu penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional agar tidak terjadi penyimpangan yang bersifat merugikan.

## BAB II

### KAJIAN TEORITIS

#### 2.1 Biaya Operasional

##### 2.1.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya Operasional adalah salah satu komponen utama dalam suatu perusahaan. Komponen ini diperlukan guna melancarkan jalannya aktivitas bisnis. Biaya operasional dikaitkan dengan pengeluaran yang berhubungan dengan pembelian alat atau fasilitas bisnis. Biaya operasional adalah biaya yang dibutuhkan perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnis.

Bastian dan Nurlela (2016) dalam bukunya mengemukakan bahwa:

**Biaya atau *cost* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”.**

Pengertian biaya menurut Mangasa Sinurat dkk (2008). 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.**

Biaya operasional adalah komponen yang tidak bisa dihindari dalam suatu bisnis atau perusahaan. Karena itu, biaya ini harus diperhitungkan dengan seksama dan seminimal mungkin ketika suatu perusahaan hendak melakukan perumusan biaya. 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.

### **2.1.2 Elemen Biaya Operasional**

Menurut M. Munadar (2001) mengungkapkan bahwa:

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

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

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.

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

### **2.1.3 Perencanaan Biaya Operasional**

Perencanaan biaya operasional merupakan salah satu fungsi utama seorang pimpinan dalam menetapkan tujuan serta langkah-langkah yang akan ditempuh dalam pencapaian tujuan tersebut. Pada dunia usaha perencanaan merupakan kebutuhan utama, karena selain tujuan yang ingin dicapai juga kelangsungan hidup suatu perusahaan.

Menurut Harold Koontz dan Cyril O'Donnel (2008) dalam buku Malayu Hasibuan menyatakan :

**Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dan alternatif-alternatif yang ada.**

Menurut T. Hani Handoko (2015) mengemukakan bahwa : **“... perencanaan adalah pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan selanjutnya apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana, dan oleh siapa.”**

Manajemen harus efektif dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*) agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa

perencanaan, fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan tidak dapat berjalan.

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
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
9. Menghemat waktu, usaha dan dana

#### **2.1.4 Pengawasan Biaya Operasional**

Dalam suatu organisasi, perusahaan swasta maupun instansi pemerintah membutuhkan manajemen pengawasan yang baik pada pegawainya demi menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif. Pengawasan adalah fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi dimana peran dari personal yang sudah memiliki tugas, wewenang, dan menjalankan pelaksanaannya

perlu dilakukan agar berjalan sesuai dengan tujuan, visi dan misi perusahaan/organisasi.

Griffin (2004) menjelaskan bahwa terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan.

Keempat tujuan tersebut adalah :

Adaptasi lingkungan, tujuan pertama dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

Meminimumkan kegagalan, tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegiatan produksi, misalnya perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Ketika perusahaan memiliki target maka perusahaan harus mampu memenuhi standar dari target yang ditetapkan. Oleh karena itu perusahaan perlu menjalankan fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan tersebut dapat diminimumkan.

Meminimumkan biaya, tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan biaya. Meminimumkan biaya berkaitan dengan usaha

meminimalkan kegagalan. Oleh karena itu, fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dalam meminimumkan kegagalan dalam produksi akan dapat meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Dengan sedikitnya kegagalan yang terjadi maka dapat diperkirakan biaya yang dapat dihemat melalui optimalisasi dari fungsi pengawasan.

Antisipasi kompleksitas organisasi, tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks.

#### **2.1.4.1 Tipe-tipe Pengawasan**

Menurut Handoko (2015:359-360) ada 3 (tiga) tipe dasar pengawasan yaitu:

1) Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*)

Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2) Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Merupakan proses dimana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dahulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dahulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan “*double check*” yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan. *Concurrent control* terutama terdiri dari tindakan-tindakan para supervisor yang mengarahkan pekerjaan para

bawahan mereka.

3) Pengawasan umpan balik (*feedback control*)

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. 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*)

Sifat-sifat pengawasan Ditegaskan oleh M. Manullang bahwa 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

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

#### **2.1.4.2 Tahapan-tahapan proses pengawasan**

Menurut T. Hani Handoko (2003:363) untuk mempermudah dalam pelaksanaan realisasi tujuan, maka harus melalui fase pelaksanaan. Proses pengawasan biasanya paling sedikit ada lima tahap yakni:

Tahap 1 : Penetapan Standar, Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar. Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil.

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 ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan continue yang berupa atas pengamatan, laporan, metode pengujian, dan sampel yang dilakukan terus-menerus.

Tahap 4 : Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan, digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajer. Tahap ini adalah tahap kritis dari proses pengawasan yaitu perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (*deviasi*).

Tahap 5 : Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan, bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan.

Teknik Pengawasan Biaya Operasional Munandar mengemukakan dalam melaksanakan pengawasan biaya operasi, dapat digunakan teknik pengawasan sebagai berikut :



### 1) Pengawasan dengan menggunakan anggaran

Anggaran mempunyai peranan penting untuk fungsi pengawasan biaya operasi, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat mencegah adanya penyimpangan yang bersifat merugikan yang harus dapat segera dikendalikan dan dilakukan tindakan perbaikan sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dipertahankan dan dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik di masa yang akan datang. Analisa yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang telah sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada. Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan pengawasan atau pelaksanaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### 2) Pengawasan dengan menggunakan standar

Teknik lain untuk mengawasi biaya operasi adalah dengan menggunakan standar. Tujuan pemakaian standar disini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dari kegiatan dengan biaya yang terjadi.

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan terlebih dahulu besarnya berdasarkan penelitian yang seksama. Biaya standar menunjukkan berapa besar biaya yang seharusnya terjadi dalam operasi normal dan berdaya guna sehingga dapat dipakai sebagai patokan untuk mengukur tingkat daya guna. Biaya standar ini merupakan target yang dituju dan juga merupakan patokan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya sesungguhnya. Dengan menggunakan anggaran dan biaya standar secara bersamaan maka biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran.

### **2.1.5 Anggaran**

#### **2.1.5.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran memiliki manfaat untuk mengkoordinasikan, mengimplementasikan rencana, dan mewujudkan tujuan tersebut. Jadi dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. 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.

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi semua aktivitas intansi untuk jangka waktu tertentu di masa yang akan datang. Oleh sebab anggaran, satuan

kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga bisa diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.

#### **2.1.5.2 Jenis-Jenis Anggaran**

Dedeh (2009:10) menyatakan anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu:

- 1) Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari anggaran variabel dan anggaran tetap.
- 2) Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari anggaran periodik dan anggaran kontinu.
- 3) Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang.
- 4) Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.
- 5) Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari anggaran komprehensif dan anggaran parsial.
- 6) Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari anggaran apropriasi dan anggaran kinerja.

Adapun langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran sebagai berikut:

- 1) Manajemen puncak mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran (termasuk tujuan umum perusahaan) ke masing-masing bagian serta membentuk komite anggaran, jika belum memiliki komite.
- 2) Masing-masing bagian menyusun anggaran operasional dimulai dengan membuat ramalan untuk dijadikan dasar penyusunan anggaran operasional.

### **2.1.5.3 Prinsip-Prinsip Penganggaran**

Anggaran merupakan satu instrumen penting di dalam manajemen karena merupakan bagian dari fungsi manajemen. Di dunia bisnis maupun di organisasi sektor publik, termasuk pemerintah, anggaran merupakan bagian dari aktivitas penting yang dilakukan secara rutin. Dalam rangka penyusunan anggaran terdapat beberapa prinsip penganggaran yang perlu dicermati:

#### 1) Transparansi dan akuntabilitas anggaran

Anggaran harus dapat menyajikan informasi yang jelas mengenai tujuan, sasaran, hasil dan manfaat yang diperoleh dari suatu kegiatan atau proyek yang dianggarkan. Semua anggota memiliki hak dan akses yang sama untuk mengetahui proses penganggaran tersebut.

#### 2) Disiplin Anggaran

Pendapatan yang direncanakan merupakan perkiraan yang terukur secara rasional yang dapat dicapai untuk setiap sumber pendapatan, sedangkan belanja yang

dianggarkan pada setiap pos/pasal merupakan batas tertinggi pengeluaran belanja. Penganggaran pengeluaran harus didukung dengan adanya kepastian tersedianya penerimaan dalam jumlah cukup dan tidak dibenarkan melaksanakan kegiatan atau proyek yang belum atau tidak tersedia anggarannya. Dengan kata lain, bahwa penggunaan setiap pos anggaran sesuai dengan kegiatan yang disusulkan.

### 3) Keadilan

Mengalokasikan penggunaan anggaran secara adil tanpa diskriminasi dalam pemberian pelayanan, karena pendapatan pada hakikatnya diperoleh melalui peran serta karyawan secara keseluruhan.

### 4) Efisiensi dan Efektivitas

Penyusunan anggaran hendaknya dilakukan berdasarkan asas efisiensi, tepat guna, tepat waktu pelaksanaan, dan penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan. Dana yang tersedia harus dimanfaatkan dengan sebaik mungkin untuk dapat menghasilkan peningkatan dan kesejahteraan yang maksimal.

### 5) Disusun Dengan Pendekatan Kinerja

Anggaran yang disusun dengan pendekatan kinerja mengutamakan upaya pencapaian hasil kerja (*output* atau *outcome*) dari perencanaan alokasi biaya atau input yang telah ditetapkan. Hasil kerjanya harus sepadan atau lebih besar dari

biaya atau input yang telah ditetapkan. Selain itu harus mampu menumbuhkan profesionalisme kerja di setiap unit kerja yang terkait.

#### **2.1.5.4 Tipe-Tipe Anggaran**

##### *1) Ceiling Budget*

Tipe anggaran yang dipakai untuk tujuan-tujuan pengawasan dinamakan *ceiling budget*. Anggaran jenis ini mengawasi suatu instansi secara langsung dengan cara menentukan suatu batas-batas pengeluaran melalui peraturan penggunaan/pemberian, atau secara tidak langsung dengan cara membatasi suatu penghasilan instansi pada sumber yang diketahui dan jumlah yang terbatas.

##### *2) A Line-Item Budget*

Tipe ini menggolongkan sebuah pengeluaran berdasarkan jenis, dipakai untuk mengawasi jenis-jenis pengeluaran dan juga jumlah totalnya.

##### *3) Performance and Program Budget*

Tipe ini berguna untuk menspesifikasi kegiatan-kegiatan atau program-program yang berdasarkan mana dana digunakan dan dengan cara demikian membantu dalam evaluasinya.

#### **2.1.6 Laporan Keuangan**

Mursyidi (2015), menyatakan bahwa laporan keuangan merupakan laporan yang disusun secara sistematis tentang kinerja dan posisi keuangan suatu

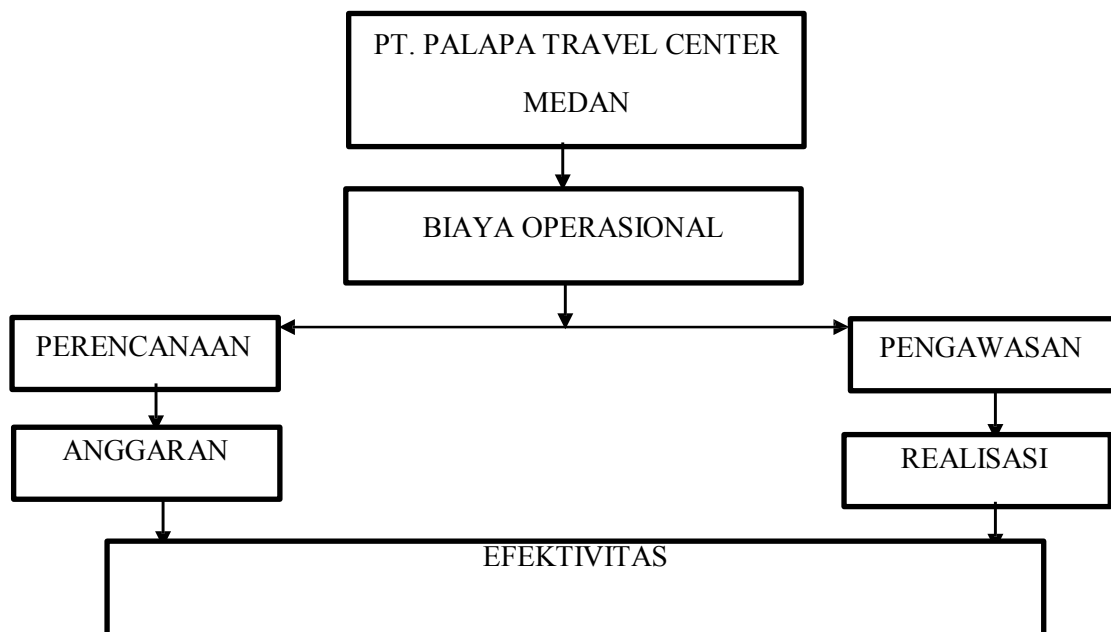
lembaga/organisasi/perusahaan dalam suatu periode tertentu. Ini menunjukkan bahwa laporan keuangan dapat disajikan acuan untuk menilai kinerja lembaga yang menerbitkan laporan keuangan tersebut, dan kemampuan keuangan suatu organisasi/perusahaan.

Samsryn (2012:30-32), laporan keuangan yang lengkap terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan arus kas, laporan perubahan modal/ekuitas, dan catatan atas laporan keuangan. Tiap laporan keuangan saling berhubungan antara satu dengan lainnya. Karakteristik umum tiap laporan dapat dijadikan sebagai berikut:

- a) Neraca merupakan suatu laporan yang menggambarkan posisi keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu yang terdiri dari aktiva, kewajiban, dan ekuitas.
- b) Laporan laba rugi merupakan suatu ikhtisar yang menggambarkan total pendapatan dan total biaya, serta laba yang diperoleh perusahaan dalam suatu periode akuntansi tertentu. Laba atau rugi yang dihasilkan dari ikhtisar ini menjadi bagian dari kelompok ekuitas dan neraca.
- c) Laporan arus kas merupakan laporan yang menunjukkan saldo kas akhir perusahaan yang dirinci atas arus kas bersih dari aktivitas operasi, arus kas bersih dari aktivitas pendanaan. Hasil penjualan ketiga kelompok arus kas tersebut dijumlahkan dengan saldo awal kas akan menghasilkan saldo kas pada akhir periode akuntansi yang dilaporkan. Saldo kas menurut laporan ini harus sama dengan saldo kas yang ada dalam kelompok aktiva dalam neraca.

- d) Laporan perubahan modal merupakan ikhtisar yang menunjukkan perubahan modal awal dari awal periode akuntansi menjadi saldo modal akhir tahun setelah ditambah dengan laba tahun berjalan dan dikurangi dengan pembagian laba seperti *prive* dalam perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas. Laba atau rugi yang dihasilkan dari laporan laba rugi pada periode yang sama juga menjadi bagian dari laporan perubahan modal.
- e) Catatan atas laporan keuangan menjelaskan tentang gambaran umum perusahaan, kebijakan akuntansi perusahaan, serta penjelasan atas pos-pos, signifikan dari laporan keuangan perusahaan.

### 2.1 Kerangka Teoritis



Gambar 2.1 Kerangka Teoritis



Berdasarkan kerangka pemikiran diatas, penulis ingin menjelaskan tentang biaya operasional yang menjadi 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 tujuam yang ingin dicapai. Setelah proses keduanya dilakukan maka akan terlihat apakah perusahaan tersebut memiliki penyimpangan atau masalah.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Objek penelitian ini adalah perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT.Palapa *Travel Center* Medan. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif.

Pengertian penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2019:18) adalah:

**penelitian yang berdasarkan filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci.**

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT.Palapa *Travel Center* Medan.

#### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Palapa *Travel Center* yang beralamat di JL. Sisingamangaraja No.15 B, Harjosari 1, Kec.Medan Amplas, Kota Medan, Sumatera Utara 20148. Dan penelitian ini dimulai dari bulan November 2022.

### 3.3 Jenis dan Sumber Daya

Menurut Suharsimi Arikunto (2013:172) “**sumber data yang dimaksud dalam penelitian adalah subjek darimana data dapat diperoleh**”. Adapun metode penelitian dan pengumpulan data yang dilakukan penulis untuk memperoleh data dan keterangan adalah:

#### 1. Jenis Data

##### a. Data Primer

Data yang diperoleh melalui penelitian langsung dilapangan dan belum dipublikasikan.

##### b. Data sekunder

Data yang diperoleh melalui penelitian langsung dilapangan dan sudah dipublikasikan.

#### 2. Tehnik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017,194) cara atau teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan *interview* (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan ketiganya. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan ini adalah:

##### a. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian ini dilakukan secara langsung oleh peneliti yaitu pada PT.Palapa *Travel Center* dengan melalui wawancara langsung kepada pihak yang terkait

dalam perusahaan tersebut. Dan penulis juga melakukan observasi dari data-data yang ada pada perusahaan tersebut.

b. Wawancara (*Interview*)

Wawancara atau *interview* adalah kegiatan tanya-jawab secara lisan untuk memperoleh informasi. Bentuk informasi yang diperoleh dinyatakan dalam tulisan, atau direkam secara audio, visual, atau audio visual. Wawancara merupakan kegiatan utama dalam kajian pengamatan.

c. Penelitian Perpustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan cara mengumpulkan data atau bahan-bahan serta keterangan yang dibutuhkan dalam pembuatan skripsi ini baik melalui buku-buku, artikel, majalah serta bacaan ilmiah lainnya yang digunakan sebagai dasar untuk memperkuat teori.

### 3.4 Metode Analisis Data

Menurut Moleong (2017:280-281) analisis data adalah **proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data**. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Teknik analisis data deskriptif kualitatif adalah salah satu Teknik atau metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang lebih menekankan pada

pengamatan fenomena dan memerlukan insting yang tajam dari peneliti. 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.

#### Rasio Efisien

Menurut Mahmudi (2010), efisiensi dapat menggambarkan perbandingan antara besarnya biaya yang dikeluarkan untuk memperoleh pendapatan dengan realisasi pendapatan yang diterima. Semakin kecil rasio efisiensi berarti kinerja akan semakin baik dan semakin besar rasio berarti semakin buruk (Yunianti 2015).

$$\text{————} \times 100$$

Dalam rumus diatas dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud output dalam penelitian ini yaitu realisasi biaya dan input adalah anggaran biaya. Adapun standar rasio efisiensi untuk mengukur nilai rasio efisiensi adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.1**  
**Standaritas Rasio Efisiensi**

Persentase	Kriteria
>100%	Tidak efisien
90-100%	Kurang efisien
80-90%	Cukup efisien
60-80%	Efisien
<60%	Sangat efisien

### 3.5 Tahapan Analisis Data

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono,2018,hlm 337) mengemukakan bahwa metode atau teknik pengolahan data kualitatif dapat dilakukan melalui 4 tahap yaitu:

#### 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 ini diharapkan diperoleh setelah pengumpulan data.