

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Saat ini fenomena yang terjadi dalam perusahaan sangatlah beragam, baik yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri maupun dari luar perusahaan. Sebagai contoh, sering terjadi penyimpangan biaya meskipun sudah diperkirakan dengan baik sebelum dianggarkan. Dalam situasi seperti ini pemimpin perusahaan diharapkan bijaksana agar dapat mengelola sumber daya yang dimiliki perusahaan, menjalankan kegiatan operasional dengan kinerja yang baik, terorganisir serta mengusahakan laba semakin meningkat dari tahun ke tahun.

Setiap perusahaan pasti akan menyusun anggaran. Fungsi anggaran digunakan sebagai alat pengawasan dalam sebuah perusahaan. Pengawasan merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun seluruhnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan melakukan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi kerja dengan yang dianggarkan. Manfaat anggaran sebagai alat pengawasan adalah untuk mengetahui pelaksanaan kerja, hasil kerja, dan segala sesuatunya apakah sudah sesuai dan terarah dengan apa yang direncanakan, serta mengukur tingkat kesalahan yang terjadi sehingga mampu diperbaiki kearah yang lebih baik.

Unsur biaya operasional merupakan salah satu komponen biaya yang cukup besar dikeluarkan perusahaan, disamping itu biaya operasional sulit untuk diatur dengan pasti, sehingga kemungkinan terjadinya selisih anggaran dengan realisasi. Biaya operasional

merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan, sehingga dilakukan pengawasan terhadap biaya operasional.

Dalam mengawasi biaya operasional bahwa jumlah tiap elemen biaya operasional perlu direncanakan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat. Perencanaan semula didasarkan pada biaya masa lalu, perkembangan biaya pada masa yang akan datang, perubahan cara-cara operasi. Seluruh biaya operasional yang sesungguhnya terjadi untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan biaya yang telah terjadi. Tindakan untuk memperbaiki penyimpangan diperlukan agar biaya-biaya sebenarnya yang merugikan tidak terjadi lagi.

PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara adalah sebuah perusahaan besar yang dikelola oleh negara. PT. PLN (Persero) Wilayah Medan bergerak dibidang penyedia energi listrik. PT. PLN (Persero) Wilayah Medan juga bertujuan untuk mensejahterakan masyarakat. Adapun misi perusahaan ini adalah menjalankan bisnis kelistrikan dan bidang lain yang terkait, menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan, serta membantu usaha-usaha melalui pelayanan listrik. Dengan kegiatan bisnis ini diharapkan diperoleh pendapatan yang dialokasikan untuk menutupi biaya operasional yang dikeluarkan sehingga diperoleh keuntungan atau laba bagi perusahaan. Adapun tujuan dari pengawasan biaya operasional pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara ialah agar kegiatan operasional PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara berjalan dengan baik sesuai dengan sasaran (*goals*) yang ditentukan, sehingga dapat diukur sampai sejauh mana tingkat pencapaian dari masing-masing unit kerja yang mendukung operasional tersebut.

Setelah masing-masing fungsi yang terkait telah melaksanakan tanggungjawabnya sesuai yang telah direncanakan maka manajer melakukan pengawasan terhadap biaya operasional

tersebut yaitu dengan membandingkan antara rencana dan realisasi biaya operasional tersebut dan perusahaan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara akan mengetahui ada tidaknya penyimpangan-penyimpangan biaya yang telah terjadi, kemudian dianalisis sebab akibat serta diambil tindakan perbaikan untuk masalah yang diamati.

Demikian halnya pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara yang bergerak dibidang kelistrikan. Pada perusahaan ini anggaran (rencana) biaya-biaya perusahaan disusun dengan banyak pertimbangan, seperti halnya dalam membuat anggaran pendapatan perusahaan dan anggaran beban perusahaan. Pada tahun 2013, perusahaan membuat anggaran pendapatan usahanya lebih kecil dari anggaran beban usaha sehingga terlihat kalau perusahaan itu rugi, akan tetapi pada realisasinya ternyata pendapatan usaha lebih besar dari beban usaha, dengan kesimpulan bahwa ternyata perusahaan itu mengalami untung.

Perbedaan penyusunan anggaran ini berbanding terbalik dengan realisasinya. Penyebab jumlah anggaran pendapatan lebih kecil dari jumlah anggaran beban adalah bahwa pada saat melakukan penjualan listrik, perusahaan menjual listrik sesuai dengan harga (tarif) yang ditetapkan oleh pemerintah lewat persetujuan DPR yaitu sebesar Rp 700/kwh ($\text{Penjualan} = \text{Tarif Listrik} \times \text{Pemakaian kwh oleh Pelanggan}$). Sementara yang menyebabkan jumlah anggaran beban lebih tinggi dari jumlah anggaran pendapatan adalah pembelian tenaga listrik perusahaan harus mengikuti tarif yang sudah ditetapkan oleh pemerintah yaitu sebesar Rp 1.400/kwh. Itulah penyebabnya mengapa jumlah pendapatan usaha selalu lebih kecil dari jumlah beban usaha dilihat dari sisi anggaran. Berikut adalah data anggaran dan realisasi laporan laba rugi tahun 2013.

Tabel 1.1

PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA

Anggaran dan Realisasi Laporan Laba Rugi
Untuk Periode 31 Desember 2013

Uraian	Tahun 2013			<i>Sumber</i> : PT. PLN (Persero) Wilaya h Sumater a Utara Tahun 2013 (Data
	Rencana (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)	
Total Pendapatan Usaha	14.830.361.126.000	23.482.146.480.321	8.651.785.354.321 (F))
Total Beban Usaha	22.573.648.704.000	18.825.832.455.715	3.747.816.248.285 (F)	
Total (Laba) Rugi Usaha	(7.743.287.578.000)	4.656.314.024.606	12.399.601.602.606 (F)	

diolah)

Pada tabel 1.1 menggambarkan bahwa pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara terdapat selisih yang bersifat menguntungkan antara anggaran (rencana) dengan realisasinya pada tahun 2013. Pada tahun 2013 dilihat dari sisi penyimpangan total pendapatan usahanya, perusahaan mengalami untung sebesar Rp 8.651.785.354.321, untuk penyimpangan total beban usaha perusahaan juga mendapatkan keuntungan sebesar Rp 3.747.816.248.285, dan untuk total penyimpangan laba rugi usaha perusahaan juga mendapatkan keuntungan sebesar Rp 12.399.601.602.606. Maka dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan dipandang dari sisi penyimpangan baik itu dari total pendapatan usaha, total beban usaha, dan total rugi usaha perusahaan mengalami keuntungan.

Berdasarkan uraian data diatas, maka penulis tertarik membahas dalam tulisan skripsi ini dengan judul : **“ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA PADA PT. PLN (PERSERO) WILAYAH SUMATERA UTARA”**

1.2. Rumusan Masalah

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya setiap perusahaan tidak akan luput dari masalah yang merupakan faktor penghambat kelancaran kerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Permasalahan yang dihadapi perusahaan akan berbeda antara satu dengan yang lainnya, tergantung pada bentuk dan jenis kegiatannya.

Menurut Moh. Nazir:

Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*), baik antarkegiatan atau antarfenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada.¹

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah **“Apakah anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara sudah digunakan untuk mencapai efisiensi dan efektifitas?”**

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk memastikan bahwa biaya operasional pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara digunakan secara efisien dan efektif.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu sebagai berikut :

a. Bagi Penulis

Sebagai tambahan pengetahuan dalam hal pengawasan biaya, khususnya dalam menyelesaikan penelitian ini.

¹Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Kesembilan: Ghalia Indonesia, Bogor, 2014, hal. 96.

b. Bagi PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara

Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam penerapan anggaran sebagai pengawasan biaya operasional secara efektif.

c. Bagi Peneliti Lainnya

Dapat digunakan sebagai bahan referensi dalam menyusun skripsi yang sejenis serta memberitahukan bagaimana pengawasan biaya yang dilakukan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 Pengertian Anggaran

Anggaran atau sering disebut dengan *budget* merupakan rencana manajemen untuk kebutuhan dan keperluan pengawasan, dengan asumsi bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pelaksanaan anggaran untuk merealisasikan rencana yang telah disusun. Anggaran juga merupakan suatu rencana kegiatan operasional perusahaan yang saling berkaitan yang disusun secara teliti yang didasarkan pada pengalaman dimasa yang lalu dan ramalan masa yang akan datang.

Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Ada beberapa pengertian tentang anggaran antara lain sebagai berikut :

Menurut William K. Carter :

Anggaran adalah pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh tingkatan manajemen sebaiknya terlibat dalam membuatnya. Anggaran yang dapat dilaksanakan meningkatkan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan, dan kristalisasi rencana. Anggaran itu juga menciptakan harmoni internal dan kebulatan suara yang lebih besar antara manajer dan pekerja berkaitan dengan tujuan.²

Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri menyatakan bahwa :

“Anggaran atau lengkapnya *business budget* adalah salah satu bentuk dari berbagai rencana yang mungkin disusun, meskipun tidak setiap rencana dapat disebut sebagai anggaran.”³

Sedangkan Menurut Darsono dan Ari Purwanti :

Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.⁴

Berdasarkan beberapa definisi diatas, anggaran juga memiliki beberapa karakteristik, seperti yang dikemukakan oleh Kamaruddin Ahmad :

- 1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya bukan berasal dari angka yang bukan satuan keuangan (misalnya unit terjual dan jumlah produksi)**
- 2. Mencakup kurun waktu satu tahun atau dalam periode tertentu lainnya**
- 3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan**
- 4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya**
- 5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus**

²William K. Carter, *Cost Accounting, 14th ed: Akuntansi Biaya*, Buku Satu, Edisi Keempatbelas: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 13.

³Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Edisi Kedua, Cetakan Keenam: BPFE, Yogyakarta, 2013, hal. 1.

⁴Darsono dan Ari Purwanti, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 2.

6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik dan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi dianalisis dan dijelaskan.⁵

Anggaran juga memiliki empat unsur penting, yaitu :

1. Perencanaan Secara Resmi

Suatu perencanaan yang dapat diartikan sebagai penentuan (sekarang) tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan pada waktu atau periode yang akan datang. Anggaran perusahaan merupakan suatu perencanaan secara formal. Dengan demikian di dalam penentuan segala sesuatu yang akan dilaksanakan perusahaan tersebut dilakukan secara formal, yang dihasilkan dengan penetapan resmi di dalam perusahaan tersebut serta dinyatakan dalam bentuk tulisan.

2. Seluruh Kegiatan

Penyusunan anggaran perusahaan haruslah mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Secara kronologis dapat disebutkan bahwa terdapat tiga kegiatan utama dalam perusahaan, yaitu membangkitkan, menyalurkan, dan mendistribusikan tenaga listrik ke seluruh wilayah.

3. Jangka Waktu Tertentu

Anggaran perusahaan yang akan disusun untuk dipergunakan dalam jangka waktu tertentu. Berapa lamanya jangka waktu ini akan sangat tergantung kepada kebutuhan perusahaan dan kesepakatan yang ada di dalam perusahaan. Namun demikian, pada umumnya periodisasi yang digunakan bagi anggaran jangka pendek adalah satu tahun meskipun tidak tertutup kemungkinan panjang periodisasi yang berbeda bagi perusahaan-perusahaan yang lain.

⁵ Kamaruddin Ahmad, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan: Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hal. 184.

4. Dalam Unit Moneter

Kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan adalah sangat beragam. Oleh karena itu, kegiatan yang beraneka ragam tersebut harus disusun dalam satu kesatuan moneter walaupun ada satuan-satuan yang lain tetapi satuan tersebut tidak dapat mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

2.2 Manfaat Anggaran

Dalam prakteknya banyak perusahaan yang beroperasi tanpa membuat suatu anggaran. Namun tanpa penyusunan anggaran, perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, kurang dapat mengoptimalkan efisiensi dan efektivitas kegiatan operasionalnya.

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat bantu manajemen di dalam suatu perusahaan dalam rangka melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai secara efektif dan efisien.

Menurut Armila krisna Warindrani, anggaran memiliki banyak manfaat, yaitu sebagai berikut :

- 1. Memaksa manajer untuk membuat rencana, memotivasi manajer untuk mengembangkan arah, meramalkan kesulitan dan mengembangkan kebijakan masa depan**
- 2. Memberikan informasi sumber daya yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan**
- 3. Sebagai standar bagi evaluasi kinerja dan dapat mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik**
- 4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi yaitu dengan membiasakan menyusun anggaran yang dilakukan secara bersama-sama oleh seluruh staf sehingga secara tidak langsung menciptakan komunikasi yang efektif dan sekaligus juga**

memudahkan manajemen untuk melakukan koordinasi atas kegiatan-kegiatan masing-masing bagian yang terpisah dalam mencapai tujuan perusahaan.⁶

2.3 Fungsi dan Tujuan Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa macam fungsi, antara lain :

a. Fungsi Perencanaan

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

b. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit dan segmen yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

c. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

d. Fungsi Komunikasi

⁶Armila Krisna Warindrani, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2016, hal. 81.

Untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien, maka organisasi tersebut harus menentukan saluran komunikasi melalui berbagai unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul. Dalam penyusunan anggaran, berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam anggaran.

e. Fungsi Motivasi

Anggaran berfungsi pula sebagai alat motivasi para pelaksana didalam melaksanakan tugas-tugas atau mencapai tujuan. Memotivasi para pelaksana dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan, dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi.

f. Fungsi Pendidikan

Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara teliti pada pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain di dalam organisasi yang bersangkutan.

Anggaran sebagai alat bantu manajemen dalam mengelolah perusahaan yaitu, di dalam pengambilan keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan.

Seperti yang dikemukakan oleh Darsono dan Ari Purwanti :

Penganggaran bertujuan untuk: (1) memaksa manajer membuat rencana kerja, (2) tolak ukur mengevaluasi kinerja, (3) meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer, (4) membantu pengambilan keputusan.⁷

2.4 Jenis Anggaran

⁷Darsono dan Ari Purwanti, **Op.Cit.**, hal. 8.

Anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan di dalam periode mendatang harus disusun di dalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan tidak akan berjalan baik dan tidak akan efektif.

Walaupun anggaran yang harus disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam dua kelompok anggaran, yaitu :

A. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

Sama halnya seperti pengertian menurut Hansen dan Mowen :

“Anggaran operasional (*operational budget*) mendeskripsikan aktivitas yang menghasilkan pendapatan bagi suatu perusahaan: penjualan, produksi, danpersediaan barang jadi. Hasil akhir anggaran operasional adalah suatu performa atau perkiraan laporan laba rugi.”⁸

Berdasarkan penjelasan tersebut anggaran operasional mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu sebagai berikut :

1. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam

⁸Don R. Hansen dan Maryanne M. Mowen, *Accounting Managerial, 8th Edition, Akuntansi Manajerial*, Alih Bahasa: Deny Arnos Kwary, Buku Satu, Edisi Kedelapan: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal. 426.

kelompok anggaran ini biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada diluar kendali manajemen penjualan.

2. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran biaya ini, dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu :

a. Anggaran Biaya Bahan Baku

Yaitu rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Yaitu rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

c. Anggaran Biaya Overhead

Yaitu rencana besarnya biaya produksi diluar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran ini mencakup anggaran biaya bahan penolong, anggaran biaya tenaga kerja penolong, anggaran biaya pabrik.

d. Anggaran Biaya Pemasaran

Yaitu rencana tentang besarnya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya. Anggaran biaya ini mencakup anggaran biaya iklan, biaya angkut penjualan, gaji dan komisi wiraniaga.

e. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum

Yaitu biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran ini mencakup biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai, dan biaya bunga.

3. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam satu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya, karena itu anggaran laba dapat digunakan untuk :

- a. Mengalokasi sumber daya
- b. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi
- c. Alat pengecek akhir tentang efisiensi biaya yang digunakan
- d. Membagi tanggung jawab kepada seluruh manajer atas kinerja keuangan perusahaan atau divisi.

B. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan.

Seperti yang dikemukakan oleh L.M. Samryn :

“Anggaran keuangan mencakup rencana penerimaan dan pengeluaran kas pada posisi keuangan perusahaan secara keseluruhan”.⁹

Anggaran keuangan perusahaan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

1. Anggaran Investasi

Yaitu rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan dimasa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, pembelian tanah, dan sebagainya.

2. Anggaran Kas

Yaitu rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

3. Proyeksi Neraca

Yaitu kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta yang ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang yang harus diselesaikan perusahaan di masa mendatang.

Dilihat dari kelengkapan anggaran yang disusun oleh suatu organisasi, maka anggaran dapat dikategorikan sebagai anggaran parsial dan anggaran komprehensif. Anggaran parsial adalah anggaran yang terdiri dari suatu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja, misalnya

⁹ L.M. Samryn, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Revisi, Cetakan Kedua: Kencana, Jakarta, 2013, hal. 206.

anggaran penjualan saja, anggaran pemasaran saja, anggaran biaya administratif saja, dan sebagainya. Sedangkan anggaran komprehensif adalah keseluruhan anggaran yang terdiri dari gabungan anggran-anggaran parsial didalam suatu periode tertentu. Pada dasarnya anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran pendapatan, anggaran biaya, dan anggaran laba. Anggaran komprehensif menggambarkan keseluruhan rencana yang ingin dicapai perudahaan di dalam kurun waktu tertentu.

Anggaran dapat pula dikelompokkan menurut fleksibilitasnya di dalam menghadapi perubahan, yaitu anggaran fleksibel dan anggaran tetap. Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dapat diubah dan disesuaikan berdasarkan perubahan lingkungan yang ada. Perubahan asumsi terlalu drastis yang mendasari penyusunan anggaran dapat mendorong diubahnya anggaran yang telah disusun. Misalnya nilai tukar rupiah, tingkat bunga, situasi publik, perubahan daya beli masyarakat dan sebagainya. Sedangkan anggaran tetap adalah anggaran yang tidak berubah, walaupun terjadi perubahan di dalam lingkungan di mana anggaran tersebut diterapkan.

2.5 Pengertian dan Manfaat Pengawasan Biaya

Melakukan suatu tugas hanya mungkin dengan baik bila seseorang yang melaksanakan tugas itu mengerti arti tujuan dari tugas yang dilaksanakan. Demikian pula seorang pemimpin yang melakukan tugas pengawasan, haruslah sungguh-sungguh mengerti arti dan tujuan dari pada pelaksanaan tugas pengawasan. Menerapkan prinsip-prinsip pengawasan dengan baik, akan mengefektifkan pengawasan dalam pelaksanaan. Keadaan dalam praktek menunjukkan bahwa yang melakukan pengawasan, waktu pengawasan, dan cara-cara mengumpulkan fakta-fakta guna pengawasan.

Menurut T. Hani Handoko :

“Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.”¹⁰

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penelitian, pengukuran dan perbaikan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana yang akan ditentukan dan bila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan rencana yang sejalan dengan pelaksanaannya.

Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Langkah awal dari proses pengawasan adalah perencanaan, yakni penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaan. Pengawasan membantu dalam 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.

Tujuan utama pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar-benar merealisasi tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada taraf pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan, dan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu ataupun waktu-waktu yang akan datang.

¹⁰T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluh Tiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal. 359.

Adapun manfaat pengawasan bagi suatu organisasi perusahaan adalah sebagai berikut :

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 rencana yang telah disusun.

Disamping itu, ada beberapa faktor yang membuat suatu pengawasan diperlukan oleh setiap perusahaan, yaitu :

1. Perubahan Lingkungan Organisasi

Melalui fungsi pengawasan, manajer dapat mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa perusahaan, sehingga mampu menghadapi tantangan dan 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 para bawahan.

4. Kebutuhan Manajer Untuk Mendelegasikan Wewenang

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

2.6 Pengawasan Biaya

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

Menurut H. Malayu S.P. Hasibuantujuan pengendalian yaitu sebagai berikut:

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 rencana.**¹¹

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penelitian dan perbaikan mengenai pelaksanaan dari pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan cara melihat hasil dari kinerja yang dilaksanakan dengan rencana kinerja yang direncanakan sebelumnya. Selama penilaian jika ditemui penyimpangan, maka untuk tahap selanjutnya dilakukan perbaikan agar tujuan yang diharapkan dapat tercapai.

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

¹¹H. Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilan: Bumi Aksara, Jakarta, 2011, hal. 242.

Adapun tahap-tahap pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Penetapan Standar Pelaksanaan (Perencanaan)

Penetapan standar sebagai suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menilai hasil-hasil perencanaan yang akan dicapai.

2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penetapan standar akan sia-sia bila tidak disertai cara mengukur pelaksanaan kegiatan, oleh karena itu tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Setelah frekwensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus.

4. Membandingkan Pelaksanaan Kegiatan Dengan Standar Analisa Penyimpangan

Tahap kritis dari proses pengawasan adalah perbandingan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Penyimpangan-penyimpangan harus dianalisa untuk menentukan mengapa standar tidak dapat dicapai.

5. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Perlu

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat dilakukan dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki atau keduanya dilakukan bersamaan.

Tindakan koreksi yang dilakukan dapat berupa :

- a. Mengubah standar mula-mula
- b. Mengubah pengukuran pelaksanaan
- c. Mengubah cara dalam menganalisa dan menginterpretasikan penyimpangan-penyimpangan.

Analisis penyimpangan melibatkan penggunaan hubungan antara dua variabel, dimana salah satunya dianggap sebagai standar. Analisis penyimpangan mempunyai implikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Analisis ini sering dipergunakan dalam situasi :

1. Penyelidikan penyimpangan yang terjadi antara hasil aktual tahun lalu, dimana periode sebelumnya dianggap sebagai dasar.
2. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan biaya standar dipergunakan sebagai dasar.
3. Penyelidikan penyimpangan antara hasil aktual dengan sasaran yang direncanakan dipergunakan sebagai dasar.

Manfaat dari penggunaan analisis penyimpangan , yaitu :

1. Dapat meneliti perbedaan dan permasalahan penyimpangan anggaran, efisiensi, dan kapitalis yang menganggur.
2. Dapat mengukur ketelitian dan ketepatan yang seksama terhadap semua aspek-aspek yang menimbulkan penyimpangan tersebut.
3. Mudah mengerti bagi pihak yang memperoleh kebaikan penggunaanya.
4. Dapat memberikan penjelasan dan penyajian dalam suatu laporan realisasi bulanan maupun dalam satu laporan khusus, dengan sekaligus memberikan komentar yang diperlukan.

2.7 Anggaran Fleksibel Untuk Menilai Efektifitas Penggunaan Biaya

Anggaran fleksibel disusun berdasarkan perkiraan berbagai tingkat operasional perusahaan. Anggaran fleksibel memberikan informasi pada manajemen tentang kinerja yang diharapkan dapat dicapai oleh perusahaan pada berbagai tingkat operasional perusahaan.

Menurut Dewi Utari, Ari Purwanti dan Darsono Prawironegoro:

Anggaran fleksibel ialah anggaran yang dibuat berdasarkan beberapa titik aktivitas (beberapa tingkat aktivitas tertentu) yang ditentukan dahulu. Anggaran ini mudah untuk dijadikan alat mengevaluasi kinerja.¹²

Anggaran fleksibel memberikan estimasi mengenai berapakah biaya yang seharusnya terjadi untuk setiap tingkat aktivitas dalam rentang tertentu. Pada saat anggaran fleksibel digunakan dalam evaluasi kinerja, biaya aktual dibandingkan dengan biaya yang dianggarkan dari anggaran awal.

Contoh anggaran fleksibel tertera pada tabel 2.1.

Tabel 2.1
Anggaran Fleksibel

Keterangan	Anggaran	Kinerja	Varian
Penjualan	(Unit) 7.000	(Unit) 8.000	(Unit) 9.000
Penjualan	(Rp) 140.000	(Rp) 160.000	(Rp) 180.000
Biaya Variabel :			
- Biaya bahan baku	35.000	40.000	36.000
- Biaya upah buruh	28.000	32.000	36.000

¹² Dewi Utari, dkk., **Akuntansi Manajemen**, Edisi Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2016, hal. 205.

- Biaya overhead pabrik	21.000	24.000	27.000
Marjin kontribusi kotor	56.000	64.000	72.000
Biaya pemasaran	14.000	16.000	18.000
Biaya administrasi	7.000	8.000	9.000
Marjin kontribusi	35.000	40.000	45.000
Biaya Tetap :			
- biaya overhead pabrik	2.400	2.400	2.400
- biaya pemasaran	1.600	1.600	1.600
- biaya administrasi	1.200	1.200	1.200
Laba operasi	29.800	34.800	39.800

Sumber : Darsono dan Ari Purwanti, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra WacanaMedia, Jakarta Tahun 2010.

Anggaran fleksibel didasarkan pada pemahaman terhadap perilaku biaya. Seluruh biaya yang dimiliki suatu perusahaan dibagi kedalam 2 kelompok besar, yaitu variabel dan biaya tetap.

Biaya Tetap(Fixed Costs)

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela :

“Biaya tetap adalah biaya yang secara total tetap dalam rentang relevan (*relevant range*) tetapi per-unit berubah.”¹³

Jika tingkat aktivitas bertambah, biaya jenis ini tidak akan berubah. Jika tingkat aktivitas berkurang, biaya jenis ini juga tidak akan berubah jumlahnya. Pengeluaran ini berkaitan dengan

¹³ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 25.

waktu, seperti gaji dan beban sewa yang dibayar setiap bulan, dan sering disebut sebagai pengeluaran tambahan. Berbeda dengan biaya variabel yang berkaitan dengan volume (dan dibayar per barang/jasa yang diproduksi). Contoh biaya tetap adalah gaji pimpinan, biaya asuransi.

Biaya Variabel(*Variable Costs*)

Menurut Bastian Bustami dan Nurlela :

“Biaya variabel adalah biaya yang secara total berubah sebanding dengan aktivitas atau volume produksi dalam rentang relevan tetapi bersifat tetap.”¹⁴

Hal ini juga dapat dianggap biaya normal. Biaya tetap dan biaya variabel membentuk dua komponen dari total biaya. Biaya langsung adalah biaya yang dapat dengan mudah dikaitkan dengan objek biaya tertentu. Namun, tidak semua biaya variabel adalah biaya langsung. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya listrik, air dan telepon.

Adapun contoh anggaran fleksibel biaya pemasaran tertera pada tabel 2.2, dan anggaran fleksibel biaya administrasi dan umum pada tabel 2.3.

Tabel 2.2

Anggaran Fleksibel Divisi Pemasaran

Keterangan	(%)	Nilai		
		(Rp)	(Rp)	(Rp)
Penjualan	100	1.000	2.000	3.000
Biaya Tetap :				
Gaji		100	100	100
Penyusutan aktiva		30	30	30
Umum & administrasi		20	20	20
Total biaya tetap		150	150	150
Biaya Variable :				

¹⁴Ibid., hal. 23.

Riset dan pengembangan	4	40	80	120
Distribusi	2	20	40	60
Promosi	3	30	60	90
Potongan harga	2	20	40	60
Perjalanan dinas	2	20	40	60
Komisi/bonus salesman	1	10	20	30
Lain-lain	1	10	20	30
Total biaya variable		150	300	450
Total beban pemasaran	15	300	450	600

Sumber : Darsono dan Ari Purwanti, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra WacanaMedia, Jakarta Tahun 2010.

Tabel 2.3

Anggaran Fleksibel Divisi Umum dan Administrasi

Keterangan	(%)	Nilai		
		(Rp) 1.000	(Rp) 2.000	(Rp) 3.000
Penjualan	100			
Biaya tetap :				
Gaji eksekutif dan staf		80	80	80
Penyusutan aktiva		30	30	30
Assuransi		20	20	20
Pajak bumi dan bangunan		10	10	10
Total biaya tetap		140	140	140
Biaya variabel :				
Alat-alat tulis dan umum	4	40	80	120
Perjalanan dinas	1	10	20	30
Lain-lain	1	10	20	30
Total biaya variabel		60	120	180
Total biaya administrasi	6	200	260	320

Sumber : Darsono dan Ari Purwanti, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Kedua, Mitra WacanaMedia, Jakarta Tahun 2010.

Berdasarkan perilaku biaya tersebut, maka perusahaan dapat menyusun anggaran fleksibel. Dimana anggaran tersebut akan memberikan standar penilaian yang berbeda untuk setiap tingkat aktivitas yang berbeda. Karena itu, anggaran fleksibel juga bermanfaat bagi alat pengawasan karena memberikan informasi tentang perilaku biaya yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pengaruh perbedaan volume kegiatan terhadap laba dan posisi kas serta menetapkan anggaran berkala yang disetujui.

Anggaran fleksibel juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengukur efektifitas penggunaan biaya operasional. Efektifitas berasal dari kata efektif yang mengandung pengertian dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektifitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang telah dicapai. Sebab efektifitas mempunyai kaitan yang erat dengan efisiensi.

Efisiensi berarti membandingkan nilai antara input dengan output. Untuk menilai efektifitas biaya operasional digunakan analisis selisih (analisis varian). Analisis selisih dilakukan dengan cara membandingkan biaya operasional yang dianggarkan dengan biaya operasional yang sesungguhnya. Terdapat dua selisih yang terjadi melalui perhitungan analisis selisih yaitu selisih menguntungkan (*favorable*) dan selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih menguntungkan terjadi apabila biaya operasional aktual lebih kecil dari biaya operasional yang dianggarkan. Sedangkan selisih tidak menguntungkan terjadi apabila biaya operasional aktual lebih besar dari biaya operasional yang dianggarkan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini berfokus pada pembahasan penggunaan anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional, yaitu selain biaya produksi PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara yang beralamat di Jln. K.L. Yos Sudarso, No. 284, Medan, Sumatera Utara. Perusahaan ini bergerak dalam bidang kelistrikan.

3.2 Metode Penelitian

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

1. Penelitian Kepustakaan (*Library research*)

Yaitu melalui kepustakaan dengan membaca buku-buku seperti buku akuntansi manajemen, anggaran, penganggaran perusahaan, manajemen operasi, manajemen, serta melalui internet terutama yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini. Dengan demikian maka dapat dikumpulkan teori-teori sebagai kerangka kerja teoritis. Seperti contoh data anggaran

fleksibel, data anggaran fleksibel divisi pemasaran, data anggaran fleksibel divisi umum dan administrasi.

2. Penelitian Lapangan (*Field research*)

Penelitian lapangan merupakan penelitian yang dilakukan dengan mengumpulkan data dan informasi yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti, yaitu data anggaran dan realisasi laporan laba rugi tahun 2013, data biaya operasional tahun 2013, kebijakan membuat anggaran, pemisahan biaya yang digolongkan menjadi biaya tetap dan biaya variabel dan proses penyusunan anggaran.

3.3 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data sekunder.

Menurut Burhan Bungin, **“Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder.”**¹⁵ yaitu data yang diperoleh secara langsung dari dokumen departemen keuangan PT. PLN (Persero) Wilayah Sumatera Utara yang sudah diolah dan terdokumentasi, yaitu :

- 1) Data biaya operasional tahun 2013
- 2) Data anggaran dan realisasi laporan laba rugi untuk tahun 2013.
- 3) Data anggaran fleksibel tahun 2013

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode dokumentasi. Metode dokumentasi yaitu melakukan pencatatan dan pendokumentasian atas data

¹⁵ Burhan Bungin, **Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi**, Edisi Pertama: Prenadamedia Group, Jakarta, 2013, hal. 128

sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian, seperti pengambilan data yang dilakukan dengan mereview dokumen-dokumen yang dimiliki dan disediakan oleh perusahaan seperti dokumen sumber yaitu anggaran dan realisasi laporan laba rugi tahun 2013, anggaran fleksibel tahun 2013 dan biaya operasional 2013.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode analisis deskriptif

Yaitu suatu metode dengan cara mengumpulkan semua data yang mendukung penelitian ini untuk diinterpretasikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi, gambaran secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat antar fenomena yang diselidiki. Dalam metode analisis deskriptif yang dilakukan adalah mengumpulkan, menganalisis, menginterpretasikan sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti.

2. Metode analisis komparatif

Yaitu metode dengan membandingkan kejadian yang sebenarnya dengan teori yang berkaitan dengan penelitian. Alat analisis data pada penelitian ini adalah analisis penyimpangan (*varians*) anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional untuk mengetahui efisiensi penggunaan biaya operasional. Selain itu digunakan konsep anggaran fleksibel untuk menganalisis efektifitas penggunaan biaya operasional. Dengan demikian maka dapat dibuat kesimpulan serta mengemukakan saran kepada manajemen perusahaan untuk dipedomani dalam mengatasi masalah yang serupa pada masa mendatang.

