BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ada berbagai jenis perusahaan yang didirikan di Indonesia. Perusahaan-perusahaan tersebut dibedakan menjadi organisasi laba dan nirlaba. Organisasi laba lebih menekankan pada tujuan laba sedangkan organisasi nirlaba lebih berorientasi kepada tujuan sosial dengan lebih menekankan kegiatan pelayanan kelompok masyarakat. Oleh karena itu, yang membedakan organisasi laba dan nirlaba adalah penekanan prioritas perusahaan terhadap laba dan tanggung jawab sosial.

Rumah sakit sebagai organisasi nirlaba merupakan salah satu sarana penyelenggaraan upaya kesehatan dan mempunyai fungsi utama melayani masyarakat yang membutuhkan pelayanan kesehatan. Saat ini, rumah sakit dituntut tidak hanya untuk sekedar memenuhi kebutuhan masyarakat akan sarana kesehatan, tetapi juga berusaha memberikan nilai tambah (*value added*) berupa kepuasan pelayanan yang diberikan kepada masyarakat sebagai pengguna jasa kesehatan. Agar pelayanan jasa kesehatan masyarakat dapat berjalan dengan baik maka fungsi manajemen harus dilaksanakan sesuai dengan komitmen pencapaian tujuan usaha, yaitu sebagai jasa pelayanan kepentingan umum.

Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia merupakan perusahaan yang kegiatan utamanya bergerak di bidang jasa. Dalam menjalankan usahanya,

Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia seringkali dihadapkan pada masalah biaya operasional. Biaya operasional adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Pada perusahaan jasa seperti rumah sakit, biaya operasional terdiri dari biaya operasional langsung dan biaya operasional tidak langsung. Biaya operasional ini harus dapat dikendalikan oleh rumah sakit karena dalam menjalankan aktivitasnya rumah sakit menggunakan dana yang cukup besar, hal ini dapat dilihat dari anggaran biaya operasional setiap periode yang berlangsung. Hal ini menyebabkan perlu dilakukan penyusunan anggaran sebagai tolak ukur pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya akan dihadapkan dengan realisasi guna menemukan penyimpangan yang terjadi. Untuk itu diperlukan suatu perencanaan dan pengawasan yang terpadu sehingga perusahaan mempunyai pedoman kerja dan dapat beroperasi dengan terarah.

Perencanaan dan pengawasan adalah 2 fungsi manajemen yang terpisah namun keduanya saling terkait. Perencanaan adalah suatu proses penentuan tentang berbagai tindakan yang akan dilakukan di kemudian hari guna mencapai atau merealisasikan tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pengawasan adalah suatu proses membandingkan antara hasil yang telah dilaksanakan dengan tujuan yang telah ditentukan sebelumnya untuk menemukan penyimpangan yang terjadi kemudian dilakukan langkah perbaikan yang dibutuhkan. Oleh karena itu, perencanaan dan pengawasan adalah fungsi yang tidak terpisahkan karena pengawasan dibutuhkan untuk mengurangi penyimpangan antara rencana dan

realisasi dan pengawasan harus bisa dilakukan secara utuh agar rencana tetap sesuai dengan tujuannya.

Perencanaan dan pengawasan dapat dilaksanakan apabila tersedia alat bantu untuk melaksanakannya yaitu melalui anggaran (*budget*). Anggaran sebagai *tools of management* merupakan suatu perencanaan dan pengawasan terpadu yang dilaksanakan dengan tujuan agar perencanaan dan pengawasan tersebut mempunyai daya guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai alat perencanaan, anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh perusahaan. Sebagai alat pengawasan, anggaran berfungsi sebagai tolak ukur untuk mengevaluasi kinerja kegiatan perusahaan di masa yang akan datang.

Apabila rencana yang telah ditetapkan berbeda dengan realisasinya, maka manajemen dapat mengambil tindakan korektif sebagai tindak lanjut dari fungsi pengawasan. Perbedaan antara anggaran dengan realisasi disebut selisih atau varians. Selisih antara anggaran dengan realisasinya dapat berupa penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*) yaitu apabila realisasinya lebih kecil dari anggaran yang ditetapkan dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) yaitu apabila realisasi lebih besar daripada anggaran yang ditetapkan. Apabila penyimpangan yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan maka penyimpangan ini perlu dianalisis karena penyimpangan merupakan petunjuk ketidaktepatan dari pelaksanaan ataupun tidak tepatnya standar. Berikut ini adalah anggaran dan realisasi biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan.

Tabel 1.1

Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia

Rencana dan Realisasi Biaya Operasional

2017-2018

Biaya Operasional	Tahun 2017		Tahun 2018	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Pembelian Obat	10.351.374.726	11.957.015.303	13.152.716.833	10.049.299.673
Pembelian Oksigen	898.000.947	825.624.938	908.187.432	485.599.299
Pembelian Darah	844.030.000	786.470.000	865.117.000	707.820.000
Biaya Keperluan Medis	2.765.102.270	58.400.500	64.240.550	32.833.000
Biaya Keperluan Dapur	2.126.024.211	1.385.722.868	1.524.295.155	1.478.367.880
Biaya Pemeriksaan	563.012.725	640.439.750	704.483.725	542.496.650
Penggantian Pengobatan	757.172.405	168.625.200	185.487.720	142.892.900
Penggantian Persalinan	34.567.500	2.625.000	2.887.500	0
Biaya Operasional Radiologi	97.767.791	60.480.525	66.528.578	0
Biaya Operasional Lab	1.435.649.875	0	0	0
Biaya Operasional Limbah	151.846.745	63.092.200	69.401.420	48.096.000
Biaya Sosialisasi dan Humas	14.643.200	0	0	0
Biaya Gaji dan Tunjangan	11.397.864.948	15.868.340.853	17.455.174.938	15.776.628.883
Biaya Honor Dokter	20.359.338.497	16.356.494.091	17.992.143.500	16.479.143.846
Biaya Listrik	1.378.608.550	1.222.594.700	1.344.854.170	1.041.839.529
Biaya Gas	15.298.525	51.707.338	56.878.072	65.728.920
Biaya PAM	30.822.000	9.783.950	10.762.345	65.051.900
Biaya Telepon	177.890.435	126.656.752	139.322.427	146.977.811
Biaya Surat Izin	28.050.000	221.543.000	243.697.309	97.963.330
Biaya Retribusi	3.960.000	7.870.000	8.657.000	40.605.000
Iuran Jamsostek	654.211.575	1.144.107.690	1.258.518.459	1.335.992.697
Iuran Air Bawah Tanah	23.210.270	126.954.435	139.649.879	113.172.205
Biaya BBM dan Transportasi	173.115.731	185.321.259	203.853.385	158.151.623
Biaya STNK/ Adm Kendaraan	27.402.100	12.308.875	13.539.763	7.884.225
Biaya ATK/ Keperluan Kantor	516.394.973	447.199.261	491.919.187	371.241.150
Biaya Penyusutan	3.829.886.748	4.371.708.442	4.808.879.286	4.365.879.656
Penunjang Operasional Kantor	435.081.035	190.371.467	209.408.614	143.947.981
Penunjang Operasional Laundry	276.138.489	140.240.640	154.264.704	132.585.500
Biaya PBB	82.602.300	81.015.000	89.116.500	74.496.637
Biaya Fotocopy	26.831.504	47.242.282	51.966.510	36.856.264
Biaya PPH Pasal 21	4.651.073.676	1.947.039.962	2.141.743.958	1.647.735.844
Total Biaya Operasional	**64.126.973.751**	**58.506.996.289**	**64.357.695.919**	**55.589.288.403**

Dari tabel 1.1 menunjukkan tentang anggaran dan realisasi biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan. Pada tahun 2017 terlihat selisih antara anggaran dengan realisasi, dimana anggaran lebih besar dari realisasi sebesar Rp 5.619.977.462. Hal ini termasuk jenis penyimpangan yang menguntungkan karena realisasi lebih kecil dari anggaran, dengan kata lain rumah sakit mampu menjalankan rencana yang dibuatnya dengan melihat pada tahun sebelumnya sehingga tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Selanjutnya pada tahun 2018 juga terjadi hal yang sama yaitu terjadi dimana anggaran lebih besar dari realisasi sebesar Rp 8.768.407.516.

Meskipun jenis penyimpangan biaya operasional yang diperoleh bersifat menguntungkan, namun evaluasi harus tetap dilakukan oleh rumah sakit. Dikarenakan setiap tahunnya ada beberapa biaya operasional yang mengalami penyimpangan yang merugikan. Pada tahun 2017, biaya pembelian obat yang merupakan biaya yang paling utama dalam kegiatan operasional mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp 1.605.640.577 diikuti dengan biaya pemeriksaan yang juga mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp 77.427.025. Dan pada tahun 2018, iuran jamsostek mengalami penyimpangan yang merugikan sebesar Rp 77.474.238.

Selain itu, penggunaan anggaran biaya operasional pada rumah sakit terdapat kesenjangan dimana beberapa biaya operasional yang dianggarkan namun tidak direalisasikan seperti yang telah direncanakan, seperti biaya penggantian persalinan, biaya operasional radiologi, biaya operasional laboratorium dan biaya sosialisasi dan humas. Dan dari tabel tersebut dapat

disimpulkan bahwa perencanaan dan pengawasan biaya operasional yang dilakukan setiap tahunnya semakin membaik namun masih terdapat penyimpangan yang merugikan akibat terjadinya kesenjangan antara perencanaan anggaran yang tidak terealisasi dengan baik. Dalam pengawasan inilah bisa ditemukan adanya penyimpangan yang terjadi di dalam suatu perusahaan. Pengawasan diperlukan bukan hanya sebagai alat ukur telah berjalan dengan baik suatu rencana yang dibuat melainkan juga dapat digunakan sebagai alat agar dapat dengan cepat mendeteksi suatu kesalahan atau penyimpangan yang terjadi sehingga dapat dengan cepat dalam mengatasi suatu penyimpangan.

Berdasarkan uraian dan melihat begitu pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional bagi rumah sakit dalam menjalankan operasinya penulis merasa tertarik untuk menulis, membahas dan menyusunnya di dalam tulisan skripsi dengan judul "**Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan**".

1.2 Rumusan Masalah

Menurut Sugiyono menyatakan bahwa **"Rumusan masalah merupakan suatu pertanyaan yang akan dicarikan jawabannya melalui pengumpulan data".**[1]

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan di atas maka penulis membuat suatu rumusan masalah yaitu **"Bagaimana perencanaan dan**

[1] Sugiyono, **Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D,** Edisi Keduapuluh: Alfabeta, Bandung, 2018, hal. 35

pengawasan biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan pada tahun 2017-2018?"

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui serta memberikan gambaran yang jelas mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional yang dilakukan pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

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

a. Bagi Penulis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan masukan untuk memperdalam ilmu pengetahuan dan wawasan mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan informasi dan masukan yang bermanfaat dalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada rumah sakit di masa yang akan datang.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai informasi yang dapat dijadikan sebagai salah satu referensi bahan penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam bidang yang serupa di masa mendatang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Rumah Sakit

2.1.1 Pengertian Rumah Sakit

Rumah sakit merupakan salah satu subsistem pelayanan kesehatan menyelenggarakan dua jenis pelayanan untuk masyarakat yaitu pelayanan kesehatan dan administrasi. Pelayanan kesehatan mencakup pelayanan medis, pelayanan penunjang medis, rehabilitasi medis dan pelayanan perawatan yang dilaksanakan melalui unit gawat darurat, unit rawat jalan dan unit rawat inap.

Menurut Undang-Undang Kesehatan No.36 tahun 2009 menyatakan bahwa

"yang dimaksud upaya kesehatan adalah setiap kegiatan dan/atau serangkaian kegiatan yang dilakukan secara terpadu, terintegrasi dan berkesinambungan untuk memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat dalam bentuk pencegahan penyakit, peningkatan kesehatan, pengobatan penyakit, dan pemulihan kesehatan oleh pemerintah dan/atau masyarakat".[2]

Menurut Undang-Undang Nomor 44 Tahun 2009 menyatakan bahwa **"rumah sakit adalah institusi pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan**

[2]Departemen Kesehatan, "**Undang-Undang Tentang Kesehatan**". Diakses dari http://www.depkes.go.id/resources/download/general/UU%20Nomor%2036%20Tahun2%20009%20tentang%20Kesehatan.pdf, Diakses tahun 2009.

pelayanan kesehatan perorangan secara paripurna yang menyediakan pelayanan rawat inap, rawat jalan, dan gawat darurat."[3]

Pelayanan yang diberikan rumah sakit dapat dibagi atas dua golongan, yaitu pelayanan utama dan pelayanan pendukung. Pelayanan utama terdiri atas pelayanan medis, pelayanan keperawatan dan pelayanan kefarmasian. Pelayanan pendukung meliputi pelayanan laboratorium, pelayanan gizi dan makanan, rekam medis dan layanan sosial.

Pada awalnya pelayanan rumah sakit merupakan bentuk upaya pelayanan kesehatan yang bersifat sosial, namun sebagai dampak globalisasi serta semakin berkembangnya rumah sakit swasta dan rumah swadana pemerintah maka pelayanan rumah sakit menjadi bersifat sosio-ekonomi. Artinya, dalam melaksanakan pelayanannya disamping mementingkan pelayanan dalam segi sosial juga memperhatikan kelangsungan hidup rumah sakit.

Rumah sakit sebagai suatu lembaga ekonomi, masing-masing unit atau bagian di rumah sakit melakukan kegiatan bisnis seperti pelayanan jasa kepada masyarakat umum. Oleh karena itu, agar semua unit rumah sakit dapat beroperasi secara optimal, maka diperlukan biaya operasional yang ditunjang dengan suatu sistem manajemen yang baik.

---

[3]Departemen Kesehatan, "Undang-Undang Tentang Rumah Sakit". Diakses dari http://www.depkes.go.id/resources/download/peraturan/UU%20%No.%2044%20Th%202009%20Rumah%20Sakit.PDF, Diakses Tahun 2009.

2.2 Pengertian Biaya Operasional

2.2.1 Pengertian Biaya

Kebutuhan akan data biaya berbeda-beda dan biaya-biaya mungkin dihitung berdasarkan kondisi dan tujuan yang berbeda-beda serta untuk keperluan pihak-pihak yang berbeda pula. Oleh sebab itu, kita jumpai keanekaragaman di dalam pemakaian istilah dan konsep yang digunakan dalam perhitungan biaya. Yang jelas, biaya haruslah didasarkan pada fakta yang bersangkutan, dan cukup terukur sehingga memungkinkan perusahaan mengambil keputusan yang tepat.

Menurut Masiyah Kholmi dan Yuningsih dalam buku Neneng Hartati menyatakan bahwa **"Biaya (*cost*) merupakan pengorbanan sumber daya ekonomi perusahaan yang digunakan untuk memperoleh barang atau jasa".**[4]

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya adalah sebagai suatu nilai tukar yang dikeluarkan atau suatu pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh manfaat berupa barang atau jasa yang dibutuhkan. Pengorbanan tersebut dapat berupa uang atau materi lainnya yang setara nilainya dengan uang. Selain itu, biaya merupakan salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu perusahaan karena seluruh aktivitas perusahaan membutuhkan biaya yang cukup untuk dapat memberikan hasil yang baik dari aktivitas perusahaan tersebut.

Agar kegiatan-kegiatan dalam pengumpulan, penyajian dan analisis data biaya dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan-hambatan yang mengganggu, diperlukan perencanaan dan pengawasan. Walaupun kegiatan perencanaan menurut partisipasi dari tiap jajaran dalam perusahaan, pada dasarnya

---

[4] Neneng Hartati, **Akuntansi Biaya,** Cetakan: Pustaka Setia, Bandung, 2017, hal. 99

perencanaan tetap merupakan tugas pimpinan utama perusahaan. Sebaliknya, kegiatan pengawasan akan menembus setiap lapisan dalam perusahaan. Untuk dapat melaksanakan kedua tugas ini sebaik-baiknya, pimpinan perusahaan memerlukan data biaya yang sistematis dan komparatif. Data biaya komparatif dimaksudkan data yang memuat perbandingan dengan data di masa lalu atau dengan sasaran yang telah ditentukan.

2.2.2 Pengertian Biaya Operasional

Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya, di antaranya biaya operasional. Biaya operasional adalah keseluruhan biaya yang sehubungan dengan kegiatan perusahaan yaitu biaya untuk menghasilkan barang dan jasa.

Menurut Jopie Yusuf menyatakan bahwa **"biaya operasi atau biaya operasional adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasi perusahaan sehari-hari".**[5]

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa biaya operasional dapat diartikan sebagai biaya yang tidak berhubungan langsung pada aktivitas produksi perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasi perusahaan sehari-hari. Secara umum tujuan dari aktivitas perusahaan adalah untuk memperoleh laba. Dengan kata lain, biaya operasional merupakan sumber ekonomi untuk mengukur pengorbanan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu menghasilkan laba.

---

[5] Jopie Yusuf, **Analisis Kredit**: Penerbit ANDI, Yogyakarta, 2008, hal 33.

Biaya operasional adalah biaya yang memiliki peran besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba usaha. Biaya operasional merupakan satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan karena biaya operasional termasuk suatu pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendanai kegiatan operasional perusahaan demi mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

2.2.3 Unsur-Unsur Biaya Operasional

Menurut Garrsion, Noreen dan Brewer mengungkapkan bahwa:

1. **Biaya pemasaran atau penjualan meliputi semua biaya yang diperlukan untuk menangani pesanan konsumen dan memperoleh produk atau jasa untuk disampaikan kepadakonsumen.**
2. **Biaya administrasi meliputi pengeluaran eksekutif, organisasional, dan klerikal yang berkaitan dengan manajemen umumorganisasi.**[6]

Pembagian ataupun unsur-unsur dari masing-masing biaya tersebut adalah 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 di bagian penjualan.
   b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan barang-barang yang akan dijual kepada konsumen.

[6] Ray H. Garrison et al, ***Manajerial Accounting,*****Akuntansi Manajerial,** Alih Bahasa: Nuri Hinduan, Buku Satu, Edisi Kesebelas: Salemba Empat, Jakarta, 2008, hal. 52

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 di bagian penjualan.

e. Biaya penyusutan gudang bagian penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan akibat penyusutan gedung di bagian penjualan.

f. Biaya iklan yaitu biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mempromosikan barang dan jasa dalam meningkatkan penjualan.

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. Sedangkan 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.

Adapun dibuatnya unsur-unsur biaya operasional ini sangat berguna untuk menempatkan biaya yang akan dikeluarkan perusahaan pada porsi yang tepat dan tempat yang tepat. Hal ini juga bertujuan untuk menghindari kelebihan biaya operasional yang akan dikeluarkan perusahaan pada perealisasian perencanaan.

2.3 Perencanaan Biaya Operasional

2.3.1 Pengertian Perencanaan

Suatu organisasi akan berhasil mencapai tujuannya setelah menetapkan rencana dan menyusunnya dalam satu perencanaan yang matang dimana dalam hal ini tiap bagian dari struktur organisasi perusahaan ikut merencanakan dan memberikan laporan yang berguna untuk periode yang akan direncanakan dimana bahannya diambil dari perencanaan periode sebelumnya. Karena hal ini dapat membantu memberikan gambaran untuk langkah selanjutnya yang akan diambil.

Menurut Yunika Murdayanti mengemukakan bahwa **"perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang akan dilakukan di masa mendatang untuk mencapai tujuan yang diinginkan".**[7]

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

Dalam perusahaan setiap manajer operasional dituntut untuk dapat mengelola dan mengadakan perencanaan biaya operasional agar terciptanya efektivitas dan efisiensinya kegiatan operasional. Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan biaya operasional di masa yang akan datang. Perencanaan merupakan langkah awal perusahaan sebelum melakukan kegiatan usaha perusahaan yang penting untuk dilakukan terutama biaya operasional. Dalam perencanaan ini ditentukan apa yang harus dilakukan perusahaan dalam periode kegiatan tahun yang akan datang, siapa yang akan bertanggung jawab dan

[7] Yunika Murdayanti, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Baru: In Media, Bogor, 2017, hal. 2

bagaimana menanggulangi keadaan ketika terjadi kegagalan. Ada beberapa alasan mengapa perencanaan itu penting antara lain:

1. **Tanpa perencanaan berarti tidak ada tujuan yang ingin dicapai.**
2. **Tanpa perencanaan tidak ada pedoman pelaksanaan sehingga banyak pemborosan.**
3. **Rencana adalah dasar pengendalian karena tanpa ada rencana, pengendalian tidak dapat dilakukan.**
4. **Tanpa perencanaan berarti tidak ada keputusan dan proses manajemen pun tidak ada.**[8]

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

2.3.2 Jenis-Jenis Perencanaan

Terdapat jenis-jenis dari perencanaan, yaitu:

1. **perencanaan jangka panjang, perencanaan jangka menengah dan perencanaan jangka pendek**
2. **perencanaan strategis, perencanaan taktis dan perencanaan operasional**
3. **perencanaan sekali pakai dan perencanaan tetap**
4. **perencanaan spesifik dan perencanaan arahan**[9]

Pengelompokan jenis perencanaan jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek ini berdasarkan pada jangka waktu penggunaannya. Rencana jangka panjang merupakan rencana yang memiliki jangka waktu lima tahun lebih.

---

[8] Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah,** Cetakan Kedelapan: Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 91.

[9] Rusliaman Siahaan et.al., **Manajemen,** Cetakan Pertama: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2016, hal. 118

Rencana jangka panjang untuk perusahaan yang berada di dalam industri yang perubahannya sangat cepat. Rencana jangka menengah bersifat sementara dan lebih mudah berubah dibanding rencana jangka panjang. Periode waktu rencana jangka menengah biasanya satu hingga lima tahun dan terutama penting bagi manajer menengah dan manajer lini. Rencana jangka pendek adalah rencana yang jangka waktunya mencakup satu tahun atau kurang. Rencana ini sangat mempengaruhi aktivitas harian yang dilakukan manajer.

Perencanaan strategis merupakan rencana umum yang mendasari keputusan alokasi sumber daya, prioritas dan langkah-langkah tindakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Rencana strategis dirancang oleh dewan direksi dan manajemen puncak, biasanya mempunyai jangka waktu yang panjang serta menjawab pertanyaan mengenai lingkup, penggunaan sumber daya, keunggulan kompetitif dan sinergi. Rencana taktis merupakan suatu rencana yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan taktis dan dikembangkan untuk mengimplementasikan bagaimana bagian spesifik dari rencana strategis. Rencana operasional adalah rencana yang meliputi area operasional tertentu dari suatu organisasi. Rencana operasional menitikberatkan pada pelaksanaan rencana taktis untuk mencapai tujuan operasional. Masing-masing rencana operasional mempunyai rangkaian aktivitas yang kecil.

Perencanaan sekali pakai adalah rencana yang dikembangkan untuk melaksanakan serangkaian tindakan yang mungkin tidak terulang pada masa yang akan datang. Rencana ini tidak dipakai lagi jika tujuan sudah tercapai, contohnya

program dan proyek. Rencana tetap adalah rencana yang dibuat untuk aktivitas yang dilakukan secara rutin selama periode waktu tertentu.

Perencanaan spesifik adalah rencana yang didefinisikan secara jelas dan tidak membuat ruang untuk interpretasi. Rencana ini mempunyai tujuan yang didefinisikan dengan jelas sehingga tidak ada ambiguitas atau tidak ada masalah kesalahpahaman. Rencana arahan adalah rencana yang fleksibel dan memberikan panduan umum. Rencana ini biasanya dibuat untuk tingkat ketidakpastian lingkungan tinggi atau perubahan yang tidak terduga.

2.3.3 Tujuan dan Manfaat Perencanaan

Menurut Malayu S.P Hasibuan mengemukakan bahwa tujuan dari perencanaan antara lain adalah:

1. **Perencanaan bertujuan untuk menentukan tujuan, kebijakan, prosedur, dan program serta memberikan pedoman cara-cara pelaksanaan yang efektif dalam mencapai tujuan.**
2. **Perencanaan bertujuan untuk menjadikan tindakan ekonomis, karena semua potensi yang dimiliki terarah dengan baik kepada tujuan.**
3. **Perencanaan adalah satu usaha untuk memperkecil resiko yang dihadapi pada masa yang akan datang.**
4. **Perencanaan menyebabkan kegiatan-kegiatan dilakukan secara teratur dan bertujuan.**
5. **Perencanaan memberikan gambaran yang jelas dan lengkap tentang seluruh pekerjaan.**
6. **Perencanaan membantu penggunaan suatu alat pengukuran hasil kerja.**
7. **Perencanaan menjadi suatu landasan untuk pengendalian.**
8. **Perencanaan merupakan usaha untuk menghindari *mismanagement* dalam penempatan karyawan.**
9. **Perencanaan membantu peningkatan daya guna dan hasil guna organisasi.**[10]

[10]Malayu S.P Hasibuan, **Op.Cit.,** hal. 95.

Dengan adanya perencanaan maka akan memberikan sesuatu kepastian yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. 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.

Adapun manfaat dari adanya perencanaan antara lain 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 di antara 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.**[11]

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 dtitetapkan 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.

---

[11] Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: Salemba Empat, Jakarta, 2009, hal.4

2.3.4 Prosedur Perencanaan

Prosedur (langkah-langkah) perencanaan yang baik dapat dilakukan dengan cara yaitu:

1. **Menjelaskan dan merumuskan dahulu masalah, usaha, dan tujuan yang akan direncanakan itu.**
2. **Mengumpulkan data, informasi dan fakta yang diperlukan secukupnya.**
3. **Menganalisis dan mengklasifikasikan data, informasi dan fakta serta hubungan-hubungannya.**
4. **Menetapkan perencanaan, *premises* dan hambatan-hambatan serta hal-hal yang mendorongnya.**
5. **Menentukan beberapa alternatif.**
6. **Memilih rencana yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada.**
7. **Menetapkan urutan-urutan dan penetapan waktu secara terinci bagi rencana yang diusulkan itu.**
8. **Melaksanakan pengecekan tentang kemajuan rencana yang diusulkan.**[12]

2.4 Pengawasan Biaya Operasional

2.4.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin di dalam mencapai tujuan.

Menurut Neneng Hartati menyatakan bahwa **"pengendalian adalah proses mengarahkan kegiatan yang menggunakan berbagai sumber**

[12] Malayu S.P. Hasibuan, **Op.Cit.,** hal. 112.

ekonomis agar sesuai dengan rencana sehingga tujuan organisasi dapat tercapai".[13]

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan tersebut. Pengawasan juga diartikan sebagai proses untuk memastikan bahwa segala aktifitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengawasan adalah semua aktifitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan. Pada intinya pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan ataukah tidak, akan tetapi termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu. Fungsi pengawasan pada dasarnya mencakup tiga unsur yang bersifat umum, yaitu:

a. Menetapkan alat pengukur (standar)

---

[13]Neneng Hartati, **Op.Cit.,** hal. 161

b. Mengadakan penilaian (evaluasi)

c. Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi)

2.4.2 Tipe-Tipe Pengawasan

Menurut T. Hani Handoko, ada tiga tipe dasar pengawasan, yaitu:

1. **Pengawasan pendahuluan *(feedforward control)***
2. **Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan *(concurrent control)***
3. **Pengawasan umpan balik *(feedbackcontrol)*.**[14]

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.

---

[14]T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluhtiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal.359.

2.4.3 Manfaat Pengawasan

Manfaat pengawasan bagi suatu organisasi perusahaan adalah :

1. **Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan darirencana**
2. **Melakukan perbaikan jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi)**
3. **Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.**[15]

Di samping 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 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 para bawahan.

4. Kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang

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

---

[15] Malayu S.P Hasibuan, **Op.Cit.,** hal. 242.

2.4.4 Proses Pengawasan

Proses pengawasan dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah antara lain:

1. **Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian.**
2. **Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.**
3. **Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.**
4. **Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.**[16]

2.5 Anggaran Biaya Operasional

2.5.1 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 yang dinyatakan dalam unit moneter.

Yunika Murdayanti mengemukakan bahwa **"anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu di masa yang akan datang".**[17]

Menurut M. Nafarin dikutip dalam buku Neneng Hartati mengemukakan bahwa **"anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu**

---

[16]**Ibid,** hal. 245.
[17]Yunika Murdayanti, **Op.Cit.,** hal. 7

organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu".[18]

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa anggaran merupakan suatu kebutuhan perusahaan dalam meningkatkan operasi pada masa yang akan datang melalui kegiatan operasi perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi dikarenakan anggaran berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasi implementasi rencana, dan merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan.

2.5.2 Tujuan dan Manfaat Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Dimana tujuan dan manfaat daripada anggaran adalah sebagai berikut:

a. Tujuan anggaran

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

1. **Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.**
2. **Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.**
3. **Merinci sumber dana yang dicari maupun jenis.**
4. **Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.**
5. **Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.**
6. **Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.**[19]

b. Manfaat anggaran

---

[18]Neneng Hartati, **Op.Cit.,** hal 162

[19] Julita dan Jufrizen, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Baru: Cita Pustaka Media, Bandung, 2014, hal. 15

Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

1. **Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama**
2. **Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai**
3. **Dapat memotivasi pegawai**
4. **Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai**
5. **Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu**
6. **Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin**
7. **Alat pendidikan bagi manajer**[20]

2.5.3 Fungsi Anggaran

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

1. **Fungsi Perencanaan**
2. **Fungsi Pelaksanaan**
3. **Fungsi Pengendalian**[21]

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

Selain itu anggaran berfungsi sebagai pedoman dalam pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam pencapaian tujuan (laba). Anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasikan) setiap kegiatan agar semua bagian yang terdapat dalam perusahaan saling bekerja dengan baik seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan.

---

[20]**Loc.Cit**
[21] Neneng Hartati, **Op.Cit.,** hal. 166

Anggaran berfungsi juga sebagai alat pengendalian/pengawasan (*controling*). Pengendalian berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu. Apabila dibandingkan antara kegunaan anggaran dengan fungsi manajemen, anggaran berkaitan dengan manajemen khususnya yang berhubungan dengan perencanaan (*planning*), pengoordinasian, dan pengendalian (*controling*).

2.5.4 Kelemahan Anggaran

Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain:

1. **Dalam penyusunan anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.**
2. **Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran 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.**
3. **Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.**
4. **Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuat kebijakan terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap/cukup.**[22]

2.5.5 Proses Kegiatan dalam Anggaran

Proses kegiatan yang tercakup dalam anggaran, yaitu:

a. **pengumpulan data dan informasi yang diperlukan untuk menyusun anggaran**

[22] Yunika Murdayanti, **Op.Cit.,** hal 11

b. pengelolaan dan penganalisisan data dan informasi untuk mengadakan taksiran-taksiran dalam rangka menyusun anggaran
c. menyusun anggaran serta menyajikannya secara teratur dan sistematis
d. pengoordinasian pelaksanaan anggaran
e. pengumpulan data dan informasi untuk keperluan pengawasan kerja
f. pengolahan dan penganalisisan data tersebut untuk mengadakan interpretasi dan memperoleh kesimpulan dalam rangka mengadakan penilaian terhadap kerja yang telah dilaksanakan[23]

2.6 Anggaran Sebagai Perencanaan Biaya Operasional

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

2.6.1 Tujuan Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan tanggung jawab manajemen puncak karena manajemen puncak yang bertanggung jawab terhadap

[23]**Ibid,** hal 9

seluruh kejadian perusahaan. Dengan penyusunan anggaran, usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan-perencanaan yang matang.

Penyusunan anggaran biaya operasional mempunyai empat tujuan utama yaitu:

a. Menyelaraskan dengan rencana strategis
b. Mengoordinasikan aktivitas dari berbagai unit kerja
c. Penugasan tanggung jawab
d. Dasar untuk evaluasi kerja[24]

2.6.2 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Pada dasarnya pimpinan tertinggi perusahaan memegang tanggung jawab penyusunan anggaran biaya operasional karena pimpinan tertinggi perusahaan berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun, tugas menyiapkan dan menyusun anggaran biaya operasional serta kegiatan lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, tetapi dapat didelegasikan pada bagian lain di perusahaan yang berkepentingan.

Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional terdiri atas beberapa tahap yaitu:

a. Tahap Penentuan Pedoman Perencanaan
b. Tahap Persiapan Anggaran Biaya Operasional
c. Tahap Penentuan Anggaran Biaya Operasional
d. Tahap Pelaksanaan Anggaran Biaya Operasional[25]

---

[24]Neneng Hartati, **Op.Cit.,** hal 168
[25]**Ibid**, hal. 179

Tahap penentuan pedoman perencanaan merupakan tahap untuk menentukan anggaran biaya operasional yang akan dapat dibuat pada tahun yang akan datang sehingga anggaran biaya operasional yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.

Tahap persiapan anggaran biaya operasional dilakukan setelah manajer pemasaran menyusun ramalan penjualan (*forecast sale*). Manajer keuangan mengadakan rapat dengan semua manajer beserta direksi, dengan menteri rapat berupa perundingan mengenai penyesuaian rencana akhir.

Tahap penentuan anggaran biaya operasional berupa perundingan mengenai penyesuaian rencana akhir. Setiap komponen anggaran biaya operasional serta pengesahan dan pendiskusian anggaran biaya operasional.

Tahap pelaksanaan anggaran biaya operasional adalah tahap pelaksanaan anggaran biaya operasional oleh semua unit kerja yang ada di perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis, anggaran disampaikan pada redaksi.

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

a. Penyusunan untuk anggaran biaya penjualan

Anggaran biaya penjualan (*selling expenses budget*) adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya penjualan, jumlah biaya penjualan dan waktu (kapan) biaya penjualan tersebut terjadi dan

dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya penjualan tersebut terjadi.[26]

Dari pengertian tersebut dapat diketahui bahwa bila mana perusahaan membagi bagian penjualannya beberapa bagian (departemen), maka rencana tentang biaya penjualan dari masing-masing bagian tersebut juga harus diperinci dan dipisahkan secara jelas.

Penyusunan anggaran biaya penjualan secara umum mendatangkan manfaat yang besar bagi perusahaan, terutama dalam hal perencanaan dan pedoman kerja, koordinasi kerja, dan pengawasan kerja. Anggaran biaya penjualan juga bermanfaat sebagai alat pengawasan. Penyimpangan biaya penjualan dari rencana dapat 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.

b. 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 di dalamnya 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.[27]

---

[26] M.Munandar, ***Budgeting :* Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama: BPEE, Yogyakarta, 2005, hal. 202

[27] **Ibid,** hal. 187

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 umum juga mempunyai kegunaan khusus, yaitu berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas. Hal ini disebabkan karena biaya administrasi tersebut berhubungan dengan pengeluaran kas.

2.6.3 Metode Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

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

1. Apriori

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

2. Posteori

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

3. Pragmatis

Dalam metode ini, anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman tahun lalu berdasarkan standard. Metode ini lebih realistis jika kita melihat pengalaman yang lain sebagai dasar penyusunan anggaran.

Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan, metode penyusunan anggaran dikenal atas dua bagian yaitu :

1. ***Top down planning*** **adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan (daerah/cabang).**
2. ***Bottom up planning*** **adalah perencanaan yang terlebih dahulu disusun pada tingkat bawah (daerah/cabang) kemudian berdasarkan hasil itu ditetapkan apa yang akan direncanakan di pusat atau di kantor pusat perusahaan.**[28]

Dalam metode *top down planning*, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggarannya.

Sedangkan dalam metode *bottom up planning*, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan

[28] Malayu S.P. Hasibuan, **Op.Cit**, hal. 107.

sampai atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.

2.7 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen. Dengan pengawasan dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai. Cara yang dilakukan yaitu dengan membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar/rencananya, serta melakukan perbaikan jika terjadi penyimpangan.

Fungsi pengawasan mempunyai hubungan yang erat dengan perencanaan, karena suatu perencanaan yang telah ditetapkan dapat dinilai setelah dilakukannya pengawasan sehingga baik tindakan pelaksanaan dari perencanaan yang ditetapkan dapat diukur dengan fungsi pengawasan tersebut. Pentingnya pengawasan berasal dari ketidakmampuan pada tugas-tugas yang dilakukan, sehingga sesuatu yang direncanakan tidak akan berjalan dengan baik tanpa diawasi.

Pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi terhadap berbagai penyimpangan-penyimpangan yang seringkali terjadi antara apa yang telah ditetapkan dalam anggaran dengan realisasinya dan pertimbangan bagi perencanaan yang semakin lebih baik di masa yang akan datang. Pengawasan harus dilaksanakan berdasarkan standar dan anggaran yang telah disusun atau melalui berbagai pertimbangan dari pihak manajemen dan berbagai pengalaman di masa lalu.

Pengawasan biaya operasional pada perusahaan yang diadakan melalui penganggaran. Evaluasi terhadap anggaran yang terjadi bertujuan untuk mengetahui berbagai kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaannya. Apabila terdapat kelemahan maka dapat diambil tindakan korektif untuk periode anggaran berikutnya.

2.7.1 Tujuan Pengawasan Anggaran Biaya Operasional

Menurut Anthony dalam buku Neneng Hartati, tujuan dalam pengawasan biaya operasional adalah:

a. Mencegah terjadinya pemborosan biaya operasional sehingga tercapai efisien yang diharapkan
b. Menilai prestasi manajemen dalam melaksanakan fungsinya
c. Mendorong ditaatinya kebijakan yang telah ditetapkan
d. Mengarahkan semua elemen yang terkait dalam kegiatan produksi[29]

Pengawasan dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis dan mengevaluasi terhadap berbagai penyimpangan-penyimpangan yang seringkali terjadi antara apa yang telah ditetapkan dalam anggaran dengan realisasinya dan pertimbangan bagi perencanaan yang semakin lebih baik di masa yang akan datang. Pengendalian harus dilakukan berdasarkan standar dan anggaran yang telah disusun atau melalui berbagai pertimbangan dari pihak manajemen dan berbagai pengalaman di masa lalu.

Evaluasi terhadap anggaran yang terjadi bertujuan untuk mengetahui berbagai kelemahan-kelemahan dalam pelaksanaannya. Apabila terdapat kelemahan maka dapat diambil tindakan korektif untuk periode anggaran berikutnya. Instansi perusahaan yang menganut prinsip fleksibilitas anggaran itu

[29]Neneng Hartati, **Op.Cit.,** hal 208

artinya dalam rangka untuk mengoptimalkan pencapaian rencana kerja selalu diadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap berbagai alokasi terhadap biaya anggaran. Untuk itulah harus ada perbandingan anggaran dengan realisasi anggarannya dari semua perkiraan yang terdapat dalam anggaran operasional tersebut.

2.7.2 Proses Pengawasan Anggaran Biaya Operasional

Pengawasan anggaran merupakan aplikasi sederhana dan langsung dari prinsip-prinsip proses pengawasan. Anggaran disusun kemudian laporan penerimaan dan pengeluaran nyata dibuat. Setiap jenis anggaran kemudian dibandingkan dengan pelaksanaan nyata dan penyimpangan-penyimpangan (varians) dapat dicatat. Hal ini memungkinkan manajer mempunyai informasi yang dibutuhkan untuk mengambil tindakan korektif seperti:

1. Menaikkan penerimaan
2. Mengurangi pengeluaran
3. Memperbaiki anggaran

Anggaran yang disusun dengan baik dapat memperlancar kegiatan operasional perusahaan. Langkah-langkah yang harus diikuti dalam penganggaran adalah sebagai berikut:

1. Penetapan tujuan
2. Pengevaluasian sumber-sumber daya yang tersedia
3. Negosiasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka-angka anggaran.
4. Pengkoordinasian dan peninjauan komponen

5. Persetujuan akhir

6. Pendistribusian anggaran yang disetujui

Setiap langkah-langkah penyusunan anggaran harus dilakukan pengawasan dengan mengelompokkan biaya-biaya menurut fungsi atau aktivitas, dan prosedur penyusunan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan dijalankan dengan baik.

Agar dapat menggunakan anggaran sebagai alat pengawasan, perusahaan harus menetapkan suatu prosedur pengawasan yang baik dan terencana. Dalam ilmu manajemen pengawasan, langkah-langkah yang diikuti dalam proses pengawasan adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan tujuan.
2. Penetapan standar.
3. Pengukuran hasil kerja.
4. Perbandingan fakta dengan standar.
5. Tindakan koreksi.[30]

Langkah pertama yang dilakukan dalam proses pengawasan adalah penetapan standar. Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud adalah menentukan standar. Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai acuan untuk penilaian hasil-hasil.

Langkah kedua yang dilakukan dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan.

---

[30] Julita dan Jufrizen, **Op.Cit.,** hal 4

Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, langkah kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat. Setelah ditentukan pengukuran dan sistem pengawasannya, maka pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan berkelanjutan berupa pengamatan dan laporan yang dilakukan terus menerus.

Langkah selanjutnya adalah pembandingan pelaksanaan dengan standar dan analisis penyimpangan yang digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajer. Langkah ini adalah langkah kritis dari proses pengawasan yaitu perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan.

Langkah terakhir yang dilakukan dalam pengawasan adalah pengambilan tindakan koreksi jika hasil analisis menunjukkan perlunya tindakan koreksi. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, di antaranya standar yang mungkin diubah, sistem pelaksanaan yang diperbaiki atau keduanya dapat dilakukan. Apabila standar dan realisasinya kurang lebih sama, maka manajemen tidak perlu mengambil tindakan koreksi karena hasil yang dicapai adalah sesuai dengan tujuan perusahaan.

Pengawasan yang efektif memerlukan umpan maju (*feedforward*). Dengan kata lain, diasumsikan tujuan, rencana, dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan ke seluruh manajer yang bertanggung jawab 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 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 pun harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dan rencana. Perbandingan antara hasil aktual dengan tujuan yang direncanakan dan standar merupakan pengukuran efektifitas pengawasan selama periode tertentu di masa yang lalu. Hal ini memberikan dasar untuk melakukan umpan balik yang efektif. Konsep yang penting disini adalah bahwa tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan perusahaan dibuat dan diterapkan untuk memenuhi dua persyaratan dasar untuk proses pengawasan secara keseluruhan yaitu:

1. Umpan maju, memberikan dasar bagi pelaksanaan pengawasan saat kegiatan dilaksanakan.
2. Umpan balik, memberikan dasar bagi pengukuran efektifitas pengawasan sesudah suatu kegiatan dilaksanakannya.

2.7.3 Metode Pengawasan Anggaran Biaya Operasional

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

1. Pengawasan terhadap operasional

   Pengawasan terhadap operasional ditujukan untuk mengawasi kegiatan operasional perusahaan. Pengawasan terhadap operasional dilakukan pimpinan perusahaan melalui kegiatan operasional perusahaan. Namun

dengan berkembangnya perusahaan pada saat sasaran hendak dicapai, maka pengawasan terhadap operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan. Oleh karena itu, pengawasan terhadap operasional perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

2. Pengawasan keuangan (akuntansi)

Pengawasan keuangan (akuntansi) yaitu pengawasan yang dilakukan melalui prosedur serta catatan yang diberikan dengan pengaman harta kekayaan dan dapat dipercayai catatan finansialnya. Pengawasan akuntansi juga merupakan pengawasan yang dilakukan melalui prosedur-prosedur akuntansi dan pencatatan. Karena sasarannya tertuju pada pengelompokan biaya maka perhatian yang lebih besar tertuju pada sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggungjawaban biaya-biaya dan arus pekerjaan, serta memberikan laporan singkat tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan dan laporan statistik untuk mengetahui perkembangan orang-orang yang bertanggung jawab atas biaya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Dalam penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia yang berlokasi di Jalan Bilal No. 616 S, Pulo Brayan Darat I, Medan Timur, Kota Medan.

3.2 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data kualitatif deskriptif yaitu data yang diperoleh dari objek penelitian dalam bentuk informasi, baik secara lisan maupun tulisan.

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

1. **Data Primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).**[31] Data ini diperoleh penulis langsung dari perusahaan yang berhubungan dengan objek penelitian yaitu mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional serta anggaran dan realisasi biaya operasionalnya. Data primer diperoleh dengan cara mengajukan wawancara kepada manajemen perusahaan khususnya Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepala Sub Bagian Pelaporan Dan Program.

[31] Nur Indriantoro dan Bambang Supomo, **Metodologi Penelitian Bisnis**, Cetakan Ketiga: BPFE YOGYAKARTA, Yogyakarta, 2016, hal. 146

2. **Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).**[32]

Data sekunder yang dibutuhkan antara lain:

a. Sejarah singkat perusahaan

b. Struktur organisasi dan pembagian tugas

c. Biaya-biaya operasional, perencanaan dan pengawasan anggaran serta laporan realisasi anggaran serta data lain yang berkaitan dengan skripsi.

3.3 Metode Penelitian

Adapun metode penelitian ini yang digunakan adalah:

1. Studi Kepustakaan

Studi kepustakaan berkaitan dengan kajian teoritis dan referensi lain yang terkait dengan nilai, budaya, dan norma yang berkembang pada situasi sosial yang diteliti.[33]

2. Penelitian Lapangan

Penelitian lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung pada perusahaan sebagai objek yang diteliti melalui wawancara dengan pihak-pihak yang berwenang dalam perusahaan yaitu Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepala Sub Bagian Pelaporan Dan Program untuk memperoleh informasi secara langsung dari orang yang berkaitan dengan pembahasan.

---

[32] **Ibid**, hal. 147

[33]Sugiyono,**Op.Cit.,** hal. 291

3.4 Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang dipergunakan dalam penelitian ini untuk memperoleh data-data tersebut yaitu:

a. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal organisasi yang terkait dengan lingkup penelitian ini yaitu data struktur organisasi Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia, gambaran umum perusahaan serta anggaran dan realisasi anggaran biaya operasional periode tahun 2017-2018.

b. Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dalam metode survei yang menggunakan pertanyaan lisan secara tidak terstruktur kepada subjek penelitian. Wawancara ditujukan kepada Kepala Sub Bagian Umum Dan Kepala Sub Bagian Pelaporan Dan Program mengenai kebijakan perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

3.5 Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan akan dianalisis dengan metode deskriptif dan metode komparatif.

1. Metode deskriptif adalah suatu metode yang dilakukan dengan cara mengumpulkan semua data yang mendukung penelitian ini untuk diinterpretasikan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi dan gambaran secara sistematis mengenai masalah yang dihadapi sehingga memberikan informasi yang jelas dan objektif tentang masalah yang diteliti yaitu proses perencanaan dan pengawasan biaya operasional tahun 2017-2018.

2. Metode komparatif yaitu metode dengan membandingkan kejadian yang sebenarnya dengan teori yang berkaitan dengan penelitian. Analisis data yang digunakan yaitu

dengan membandingkan data anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional yang disebut dengan metode analisis penyimpangan (*varians*) sehingga dapat diketahui efisiensi penggunaan biaya operasional. Dengan demikian maka dapat dibuat kesimpulan serta mengemukakan saran kepada manajemen rumah sakit untuk dipedomani dalam mengatasi masalah yang serupa pada masa mendatang.