

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan mempunyai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk memperoleh laba yang maksimal pada setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba, perusahaan melakukannya dengan cara memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya dan senantiasa perusahaan meningkatkan efektivitas dan efisien biaya serta mampu mengkoordinasi kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan. Dalam melaksanakan aktivitasnya sehari-hari perusahaan akan mengeluarkan berbagai macam biaya. Besar kecilnya biaya ini akan berpengaruh langsung pada laba yang akan diperoleh pada akhir periode.

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. Dalam mencapai tujuannya, perusahaan memerlukan perencanaan dan pengawasan.

Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan. Dengan anggaran, manajemen dapat mengarahkan kegiatan

operasional perusahaan. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tidak terkendali. Untuk itu, perusahaan perlu menyusun suatu anggaran.

Menurut Rudianto : **“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis”**.¹ Anggaran harus terorganisasi, rapi, jelas, komprehensif serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan pada saat ini. Bila perusahaan berkembang menjadi besar, maka perencanaan dan pengawasan kegiatan yang dilakukan harus seimbang dengan besarnya perusahaan tersebut. Perlunya anggaran bagi suatu perusahaan adalah untuk membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitoring kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggung jawaban serta memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Hal yang paling penting adalah untuk meningkatkan tanggung jawab masing-masing karyawan atas pekerjaan dan kewajibannya. Peran anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan. Untuk mengolah perusahaan dengan baik maka manajemen perusahaan perlu membuat perencanaan dan pengawasan atas kegiatan yang dilakukan.

Suatu perencanaan yang baik akan membantu manajemen dalam melakukan pengawasan. Perencanaan dan pengawasan harus disusun secara teliti,

¹ Rudianto, **Penganggaran** : Erlangga, Jakarta, 2009, hal. 3.

penuh pertimbangan dan disesuaikan dengan kondisi agar kegiatan-kegiatan dalam perusahaan lebih terarah dan terkontrol.

George R. Terry, mengemukakan bahwa :

“Perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan fakta, menggunakan asumsi-asumsi tentang masa depan dalam membuat visualisasi dan perumusan kegiatan yang diusulkan dan memang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan”.²

Salah satu aspek penting perencanaan adalah pembuatan keputusan (*decision making*), proses pengembangan dan penyeleksian sekumpulan kegiatan untuk memecahkan suatu masalah tertentu. Keputusan-keputusan harus dibuat pada berbagai tahap dalam proses perencanaan. Perencanaan merupakan fungsi yang menempati urutan pertama dan sebagai landasan bagi fungsi manajemen lainnya. Salah satu tujuan dari perencanaan adalah untuk melihat bahwa program-program dan penemuan-penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan keputusan yang lebih baik. Suatu perencanaan dikatakan baik ketika apa yang digariskan dalam perencanaan tersebut dapat dilakukan dan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan untuk anggaran biaya operasional yang disusun bertujuan agar pelaksanaan seluruh fungsi-fungsi manajemen berjalan sistematis dan sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan aktivitas pada perusahaan dapat berjalan dengan efektif.

Pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana

² George R. Terry, **Guide To Management, Prinsip-prinsip Manajemen**, Alih Bahasa : J. Smith. D. F. M., Cetakan Kesepuluh : Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hal. 46.

pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam mengawasi biaya operasional perlu direncanakan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu ukuran daya guna yang tepat. Pengawasan dilakukan untuk memperkecil penyimpangan yang mungkin terjadi dan diterapkan sebagai tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan perencanaan. Bila penyimpangan menguntungkan harus dipertahankan, bila penyimpangan merugikan harus dianalisis dan ditindak lanjuti untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Pengawasan juga harus dilakukan sepanjang proses bisnis agar setiap penyimpangan yang terjadi dapat diatasi. 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.

Biaya operasional adalah biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi penghasilan perusahaan di dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan. Seluruh biaya operasional yang sesungguhnya terjadi untuk pelaksanaan kegiatan operasional dihadapkan dengan anggaran untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan biaya yang telah terjadi, dianalisis

sebab akibatnya dan diambil tindakan perbaikan. Tindakan untuk memperbaiki itu bertujuan agar biaya-biaya yang telah terjadi dan merugikan perusahaan dapat dikendalikan sehingga rencana biaya operasional untuk masa yang akan datang dapat direalisasi sesuai dengan rencana.

Adapun yang menjadi objek penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga. UP3 singkatan dari Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan. PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga melayani kebutuhan terkait listrik masyarakat. Layanan seperti pengajuan pemasangan listrik, pengajuan naik tegangan, cek tagihan listrik, pembayaran listrik hingga komplain.

Pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga, untuk melaksanakan kegiatan operasionalnya, terlebih dahulu melakukan perencanaan terhadap biaya yang mungkin terjadi di lapangan yang ditujukan pada masing-masing bagian yang akan menggunakan biaya tersebut. Perencanaan ini dimulai dengan mengambil keputusan apa yang disajikan dan dibutuhkan oleh tiap bagian dalam perusahaan yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data perusahaan mengenai situasi dan kondisi di masa yang akan datang dengan melihat hasil operasional tahun lalu.

Pengawasan biaya operasional pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga dilakukan melalui anggaran yang mana kita ketahui, anggaran selain sebagai alat perencanaan juga sebagai alat pengawasan. Namun juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaannya. Apabila ada kelemahan maka diambil tindakan yang korektif untuk periode anggaran yang berikutnya. Kadang kala terjadi selisih atau salah pencatatan

transaksi yang menyebabkan terjadinya penyimpangan biaya operasional. Pengawasan terhadap biaya operasional diperlukan agar perencanaan yang telah disusun dan dijalankan oleh tiap-tiap bagian perusahaan pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga sesuai dengan yang diharapkan, serta dapat membandingkan kegiatan operasional dan prestasi yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan, apakah dapat ditemukan efisiensi biaya operasional dan kinerja perusahaan.

Perencanaan dan pengawasan diperlukan untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga. Analisa terhadap penyimpangan harus dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun demikian, hal-hal yang telah sesuai dengan anggaran juga harus tetap diwaspadai terhadap adanya kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan yang sebenarnya terjadi.

Tabel 1.1

Anggaran dan Realisasi Anggaran

Biaya Operasional PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan (Rp)
2017	20.013.232.542	18.558.159.442	1.455.073.100 (F)
2018	22.487.853.360	20.943.991.415	1.543.861.945 (F)

Sumber : PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga

Pada tahun 2017, anggaran biaya operasional sebesar Rp 20.013.232.542, sedangkan realisasi anggaran biaya operasional sebesar Rp 18.558.159.442, maka terjadi penyimpangan yang bersifat menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 1.455.073.100.

Pada tahun 2018, anggaran biaya operasional sebesar Rp 22.487.853.360, sedangkan realisasi anggaran biaya operasional sebesar Rp 20.943.991.415, maka terjadi penyimpangan yang bersifat menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 1.543.861.945. Semua penyimpangan biaya, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka pengambilan tindakan perbaikan di masa yang akan datang.

Dari uraian latar belakang tersebut, ternyata suatu perencanaan dan pengawasan sangat penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga”**.

1.2 Rumusan Masalah

Masalah merupakan suatu keadaan yang tidak sesuai dengan harapan dan dapat mengganggu jalannya operasi suatu perusahaan. Masalah dapat berbeda-beda bergantung kondisi dan situasi dari perusahaan itu sendiri. Menurut Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak bahwa : **“Perumusan masalah tidak lain dari merumuskan secara tepat dan tegas masalah penelitian yang telah dipilih”**.³

³ Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Pertama : Percetakan SADIA, Medan, 2011, hal. 49.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan di atas, maka dapat diuraikan rumusan masalah penelitian ini adalah : **“Bagaimana penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga ?”**.

1.3 Batasan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka masalah dalam penelitian ini hanya dibatasi pada perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga.

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga.

1.5 Manfaat Penelitian

a. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dalam mengembangkan wawasan, kemampuan berpikir mengenai penerapan teori yang telah didapat dari bangku kuliah dalam penelitian yang sebenarnya, khususnya mengenai penganggaran, perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan biaya pada kegiatan operasionalnya guna untuk perencanaan biaya dan pencapaian laba.

- c. Bagi Peneliti Selanjutnya Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi atau pembandingan dalam melakukan penelitian mengenai masalah penelitian yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Anggaran

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Berbagai pendapat dikemukakan para ahli ekonomi tentang pengertian dan definisi anggaran, namun memiliki konsep dasar yang sama tentang pengertian anggaran, yaitu suatu rencana yang disusun secara tertulis untuk masa yang akan datang.

Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti mengemukakan bahwa:

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

Julita dan Jufrizen mengemukakan bahwa : **Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.**⁵

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

⁵ Julita dan Jufrizen, **Penganggaran Perusahaan**, Cetakan Pertama : Cipta Pustaka Media, Bandung, 2014, hal. 7.

Sofia Prima dan Septian Bayu mengemukakan bahwa, "**Anggaran adalah pernyataan terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen**".⁶

Berdasarkan pengertian dan definisi anggaran di atas dapat dibuat kesimpulan sebagai berikut :

1. Anggaran bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan bersungguh-sungguh dalam bentuk tertulis.
2. Anggaran bersifat sistematis, artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Suatu saat manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan.
4. Keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena, anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakan dengan sekedar rencana. Ada 5 (lima) ciri khusus anggaran, yaitu :

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.

Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter tersebut bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk mengerti rencana tersebut.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

⁶ Sofia Prima Dewi dan Septian Bayu Kristanto, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua : In Media, Bogor, 2014, hal. 5.

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu lebih pendek, tiga bulanan misalnya atau untuk kurun waktu lebih panjang, seperti lima tahunan. Batasan waktu di dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

3. Mengandung komitmen manajemen.

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka penyusunan anggaran tidak akan banyak manfaatnya bagi perusahaan. Karena itu di dalam menyusun anggaran perusahaan harus mempertimbangkan dengan teliti sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjamin bahwa anggaran yang disusun adalah realistis.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari atasan pihak penyusun. Setelah disetujui anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Jadi, tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan malah membuat anggaran tidak relevan lagi dengan situasi yang ada.

5. Jika terjadi penyimpangan atau varians di dalam pelaksanaannya, harus dianalisis sebab terjadinya penyimpangan tersebut.

Karena tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar. Tujuan analisis penyimpangan tersebut adalah untuk mencari penyebab penyimpangan, supaya tidak terulang lagi di masa mendatang dan agar penyusunan anggaran di kemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

Menurut Adanan dan Meilinda ciri-ciri anggaran sebagai berikut :

1. **Anggaran mengestimasi tingkat laba potensial dari suatu unit usaha.**
2. **Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan, walaupun satuan keuangan tersebut dibantu dengan data non keuangan (missal jumlah unit yang dijual atau diproduksi).**
3. **Anggaran umumnya meliputi periode satu tahun.**
4. **Anggaran merupakan komitmen manajemen, yang berarti bahwa manajer mau menerima tanggung jawab untuk mencapai target yang dianggarkan.**
5. **Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari penyusun anggaran.**
6. **Anggaran yang telah disetujui diubah hanya jika kondisi khusus.**
7. **Secara periodic, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran kemudian selisihnya dianalisis dan dijelaskan.⁷**

2.1.2 Tujuan Anggaran

Tujuan utama dalam penyusunan anggaran adalah memberikan pedoman kerja yang lengkap dalam menjalankan aktivitas organisasi demi tercapainya hasil yang diharapkan oleh organisasi. Menurut Sasongko dan Parulian ada beberapa tujuan yang terkait dengan penyusunan anggaran, yaitu :

1. **Perencanaan.**
Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.
2. **Koordinasi.**

⁷ Adanan Silaban dan Meilinda Harefa, **Sistem Pengendalian Manajemen**, Edisi Revisi : Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2019, hal. 226.

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian-bagian di dalam perusahaan.

3. Motivasi.

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4. Pengendalian.

Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.⁸

2.1.3 Fungsi Anggaran

Organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan, maka anggaran sangat diperlukan dalam suatu perusahaan. Menurut Rudianto, seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi :

1. *Planning* (Perencanaan)

Di dalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya. Di dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencapai sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola produk tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

3. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengerahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada diarahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

⁸ Sasongko dan Parulian, *Anggaran*, Edisi Pertama : Salemba Empat, Jakarta, 2015, hal.3.

4. *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efektif dan efisien.⁹

2.1.4 Manfaat Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat bantu manajemen di dalam suatu perusahaan dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tersebut tercapai secara efektif dan efisien. Menurut Munandar, anggaran mempunyai tiga manfaat pokok, yaitu :

1. Sebagai pedoman kerja.
2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja.
3. Sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja.¹⁰

Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang.

Anggaran sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian yang terdapat di dalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

Anggaran sebagai alat evaluasi (pengawasan) kerja berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan

⁹ Rudianto, *Op. Cit.*, hal. 5.

¹⁰ Munandar, *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima : BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta, 2015, hal. 10.

perusahaan nanti. Anggaran berfungsi sebagai alat manajemen untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban yang telah dibebankan kepada mereka. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang di dalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja, maka dapat diketahui apakah perusahaan telah sukses bekerja atau kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat juga diketahui sebab-sebab penyimpangan antar anggaran dan realisasinya, sehingga dapat pula diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

2.1.5 Jenis-jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang, yaitu :

1. Berdasarkan waktu
 - a. Anggaran Strategis (*Strategical Budget*) yang merupakan anggaran jangka panjang, anggaran yang berlaku untuk jangka panjang, yaitu melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun).
 - b. Disamping anggaran jangka panjang ini terdapat anggaran jangka pendek atau anggaran operasional yang disebut sebagai Anggaran Taktis (*Tactical Budget*). Anggaran taktis anggaran yang berlaku untuk jangka pendek, yaitu satu periode akuntansi atau kurang.
2. Segi bidangnya

- a. Anggaran Operasional, yaitu anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran ini terdiri dari : anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran tenaga kerja, anggaran beban usaha.
 - b. Anggaran Keuangan, yaitu anggaran yang digunakan untuk menyusun neraca. Anggaran ini terdiri dari : anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang dan anggaran neraca.
3. Segi kemampuan menyusun anggaran
- a. Anggaran Komprehensif, adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran Parsial, adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.
4. Segi fungsinya
- a. Anggaran Tertentu, yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
 - b. Anggaran Kinerja, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

Sedangkan menurut Munandar, jenis anggaran dikelompokkan menjadi dua, yaitu :

1. **Budget Operasional**

Budget operasional merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu di masa yang akan datang. Pada dasarnya kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu itu meliputi dua sektor, yaitu :

- a. **Sektor Penghasilan (*Revenues*)**

Sektor penghasilan ialah pertambahan aktiva perusahaan yang mengakibatkan bertambahnya modal sendiri tetapi bukan karena penambahan setoran modal baru dari para pemiliknya, dan bukan pula merupakan aktiva perusahaan yang disebabkan karena bertambahnya utang.

b. Sektor Biaya (*Expenses*)

Sektor biaya ialah pengurangan aktiva perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya modal sendiri, tetapi bukan karena pengurang (pengambilan) modal oleh para pemiliknya dan bukan pengurang aktiva perusahaan yang disebabkan berkurangnya utang.

2. *Budget* Keuangan

Budget keuangan merencanakan tentang posisi keuangan perusahaan pada suatu saat di masa yang akan datang.

Sedangkan yang dimaksud dengan posisi keuangan perusahaan adalah keadaan aktiva tetap (harta), keadaan utang dan keadaan modal sendiri perusahaan pada suatu saat tertentu.¹¹

2.2 Perencanaan

2.2.1 Pengertian Perencanaan

Manajemen harus efektif dalam melaksanakan fungsi-fungsinya yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengawasan (*controlling*) agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan tidak dapat berjalan. Perencanaan merupakan kegiatan untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasi yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan termasuk pula penentuan strategi yang disusun untuk jangka panjang dan jangka pendek.

¹¹ Munandar, *Op. Cit.* , hal. 21.

Darsono dan Ari Purwanti mengemukakan bahwa :

“Perencanaan adalah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia yang melakukannya”.¹²

Henki dan Zahrida mengemukakan bahwa :

“Suatu perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu system, sesuai dengan tujuan yang ingin di capai”.¹³

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa yang akan datang, tentang kegiatan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang akan melakukannya. Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan biaya operasional di masa yang akan datang. Dalam merencanakan biaya operasional perlu memperhatikan faktor-faktor berikut ini :

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan.

¹² Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Op. Cit.** , hal. 2.

¹³ Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan, **Pengantar Manajemen**, Edisi Kedua : In Media, Bogor, 2014, hal. 146.

- b. Informasi mengenai data-data tahun yang lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang teknik, strategi pesaing dan gerak-gerak pesaing.
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah.
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Tujuan utama perencanaan biaya operasional adalah untuk melihat program-program dan penentuan-penentuan biaya operasional sekarang dan akan datang agar dapat digunakan untuk meningkatkan pembuatan keputusan yang lebih baik.

Perencanaan biaya operasional memiliki beberapa tujuan diantaranya :

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi penyesuaian masalah utama.
3. Memungkinkan manajer dalam memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
4. Membantu penetapan tanggung jawab lebih tepat.
5. Memberi cara perintah dalam operasi.
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi antar organisasi.
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
8. Menghemat waktu usaha dan dana.

2.2.2 Manfaat Perencanaan

Menurut T. Hani Handoko, perencanaan memiliki beberapa manfaat, yaitu:

- 1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.**

2. **Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama.**
3. **Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.**
4. **Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.**
5. **Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.**
6. **Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisasi.**
7. **Membuat tujuan lebih khusus, terperinci, dan lebih mudah dipahami.**
8. **Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.**
9. **Menghemat waktu, usaha dan dana.¹⁴**

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

2.3 Pengawasan

2.3.1 Pengertian Pengawasan

Setelah dilakukan perencanaan dan penyusunan anggaran, maka langkah selanjutnya perlu dilakukan pengawasan anggaran. Pengawasan anggaran bertujuan untuk mengamati, memantau, dan meneliti anggaran. Pengawasan pada dasarnya diserahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan

¹⁴**Ibid.**, hal. 81.

penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. Pengawasan atau pengendalian sebagai salah satu fungsi manajemen yang bertujuan agar aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat terlaksana sesuai dengan kegiatan yang diharapkan. Agar perencanaan yang telah disusun dan dijalankan tiap-tiap bagian pada PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengawasan atas perencanaan yang telah disusun. Pengawasan ini berguna untuk mengendalikan pengeluaran dan biaya operasional, mencegah terjadinya pemborosan, sebagai alat pembanding seberapa jauh pelaksanaan rencana dan biaya tercapai serta mendorong kesadaran pengendalian biaya. Ernie dan Kurniawan, mengemukakan bahwa : **“Pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan”**.¹⁵

T. Hani Handoko, mengemukakan bahwa :

“Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk “menjamin” bahwa tujuan-tujuan manajemen dan organisasi tercapai”.¹⁶

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilaksanakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan

¹⁵ Ernie Tisnawati dan Kurniawan Saefullah, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Kesembilan : Prenadamedia Group, Jakarta, 2015, hal. 317.

¹⁶ T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluh Tiga: BPFE, Yogyakarta, 2012, hal. 359.

yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi sejauh mana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan dijalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja.

Fungsi pengawasan mencakup tiga unsur yang bersifat umum, yaitu :

1. Menetapkan alat pengukur (standar).
2. Mengadakan penilaian (evaluasi).
3. Mengadakan tindakan perbaikan (koreksi).

Pada umumnya menurut T. Hani Handoko, ada tiga tipe pengawasan, yaitu :

1. Pengawasan Pendahuluan (*feedforward control*).

Pengawasan ini 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.

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

Pengawasan ini 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.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*).

Pengawasan ini 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.¹⁷

Pengawasan biaya operasional diperlukan untuk membandingkan kegiatan operasional dan prestasi yang dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan

¹⁷ T. Hani Handoko, *Op.Cit.*, hal. 361.

apakah dapat ditemukan efisiensi biaya operasional dan kinerja perusahaan. Pengawasan terhadap biaya operasional tidak akan terlaksana dengan baik tanpa adanya perencanaan yang telah digariskan terlebih dahulu. Untuk mendapatkan pengawasan yang baik terhadap biaya operasional perlu diperhatikan hal-hal berikut ini :

- a. Biaya yang dikeluarkan harus disetujui oleh pihak yang berwenang dan biaya tersebut memang benar-benar diperlukan.
- b. Biaya yang terjadi merupakan tanggung jawab pengawasan yang memberi wewenang.

Tujuan utama pengawasan adalah untuk mengusahakan agar apa yang telah direncanakan sesuai dengan kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut, maka pengawasan pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang ditekankan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan serta kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencan. Berdasarkan penemuan tersebut, dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya. Oleh karenanya, agar pengawasan itu benar-benar efektif, artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengawasan setidak-tidaknya harus dapat dengan segera melaporkan adanya penyimpangan-penyimpangan dari perencanaan. Pengawasan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan tersebut.

2.3.2 Manfaat Pengawasan

Adapun manfaat dari pengawasan bagi suatu organisasi yaitu :

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

2.4 Biaya Operasional

2.4.1 Pengertian Biaya Operasional

Biaya merupakan unsur yang paling penting bagi perusahaan dalam menjalankan segala kegiatan operasionalnya, karena biaya harus terlebih dahulu dikeluarkan sebelum menghasilkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa. Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya adalah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik dimana ketiga biaya ini disebut sebagai biaya produksi. Sedangkan biaya lainnya seperti biaya untuk kelancaran penjualan atau pemasaran dan administrasi disebut sebagai biaya operasional.

Bastian dan Nurlela mengemukakan bahwa :

“Biaya atau *cost* adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan tercapai untuk mencapai tujuan tertentu”.¹⁸

¹⁸ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013, hal. 7.

Ardin Doloksaribu mengemukakan bahwa :

“Biaya adalah kas atau nilai setara yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau dimasa yang akan datang bagi organisasi”.¹⁹

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak saling memiliki manfaat apapun bagi perusahaan.

Rudianto mengemukakan bahwa :

“Biaya operasional adalah biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi penghasilan perusahaan di dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan”.²⁰

Perusahaan yang semakin berkembang tentu operasinya akan semakin luas dan pimpinan perusahaan tidak lagi turun langsung untuk mengukur efisiensi biaya dari kegiatan operasional perusahaan. Dengan demikian pimpinan

¹⁹ Ardin Doloksaribu, *Akuntansi Manajemen Lanjutan*, Edisi Kedua : Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2018, hal. 4.

²⁰ Rudianto, *Op. Cit.*, hal. 116.

perusahaan dapat mengukur efisiensi melalui anggaran biaya operasional yang telah disusun. Pengukuran terhadap biaya operasional sangat penting dilakukan karena biaya operasional merupakan unsur perhitungan laba rugi. Semakin besar jumlah biaya operasional yang akan dikeluarkan maka akan berpengaruh langsung pada laba rugi perusahaan. Semakin besar jumlah biaya operasional maka akan mengakibatkan semakin kecilnya laba, demikian sebaliknya.

2.4.2 Elemen Biaya Operasional

Secara umum biaya dapat digolongkan dengan berbagai cara untuk keperluan data yang dapat memenuhi kebutuhan pimpinan perusahaan. Ada empat kategori biaya operasional, yaitu:

1. Biaya Penjualan dan Administratif, berkenaan dengan penjualan produk atau jasa dan berkaitan dengan manajemen bisnis. Biaya tersebut meliputi gaji, sewa, asuransi, prasarana, perlengkapan.
2. Biaya Iklan, merupakan suatu biaya utama dalam anggaran perusahaan-perusahaan dimana pemasaran adalah elemen keberhasilan yang penting.
3. Biaya Penyusutan dan Amortisasi, Penyusutan digunakan untuk mengalokasikan biaya aktiva tetap berwujud, seperti bangunan, mesin, peralatan, perlengkapan kantor, dan kendaraan bermotor. Sedangkan Amortisasi merupakan proses yang diterapkan kepada sewa guna usaha modal, bangunan yang belum selesai, dan biaya kadaluarsa aktiva tidak berwujud, seperti paten, hak cipta, merek dagang, lisensi, franchise, dan goodwill.

4. Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan, merupakan biaya perbaikan dan pemeliharaan tahunan atas property, pabrik, dan peralatan.

Munandar mengemukakan bahwa :

1. **Biaya Pemasaran (*Marketing Expenses*)**, ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan pemasaran dilakukan.
2. **Biaya Administrasi (*Administration Expenses*)**, ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan.²¹

Sedangkan menurut Rudianto, biaya operasional dibagi dalam dua kelompok besar, yaitu :

1. **Biaya Pemasaran**, adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Biaya pemasaran ini mencakup biaya penjualan dan biaya pemenuhan pesanan.
2. **Biaya Administrasi dan Umum**, adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum.²²

Elemen-elemen dari masing-masing biaya pemasaran antara lain :

- a. Biaya Penjualan.

Biaya penjualan adalah keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. Biaya ini mencakup biaya iklan, pemberian contoh produk, komisi wiraniaga, biaya demo, dan sebagainya.

- b. Biaya Pemenuhan Pesanan.

Biaya pemenuhan pesanan adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen,

²¹ Munandar, **Op. Cit.**, hal. 24.

²² Rudianto, **Op. Cit.**, hal. 116.

yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran.

Anggaran biaya pemasaran mencakup keseluruhan biaya yang berkaitan dengan proses penjualan dan pendistribusian produk perusahaan meliputi :

- a. Gaji staff administrasi
- b. Gaji dan komisi wiraniaga
- c. Gaji manajer pemasaran
- d. Biaya pelatihan wiraniaga
- e. Biaya telepon kantor pemasaran
- f. Biaya listrik kantor pemasaran
- g. Biaya penyusutan kantor pemasaran
- h. Biaya penyusutan kendaraan pemasaran
- i. Biaya alat tulis dan cetak kantor
- j. Biaya angkut
- k. Biaya gudang
- l. Biaya pengepakan dan pengiriman
- m. Biaya penagihan

Sebagian biaya pemasaran bersifat tetap jumlahnya pada setiap periode waktu. Dan sebagian lagi bersifat fluktuatif sesuai dengan volume aktivitas. Karena itu, didalam proses penyusunan anggaran biaya pemasaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap biaya-biaya tersebut.

Kelompok biaya pemasaran yang merupakan biaya yang bersifat tetap jumlahnya adalah biaya-biaya yang tidak dipengaruhi volume aktivitas, seperti :

- a. Gaji staff administrasi pemasaran
- b. Gaji wiraniaga
- c. Biaya penyusutan kantor pemasaran
- d. Biaya penyusutan gedung
- e. Biaya penyusutan kendaraan
- f. dll.

Karena itu, biaya pemasaran yang bersifat tetap ini dari satu periode ke periode relatif tidak berubah, kecuali terjadi kenaikan yang disengaja. Kenaikan biaya tetap pemasaran yang disengaja dan direncanakan seperti : kenaikan gaji staff pemasaran, kenaikan gaji wiraniaga, penambahan jumlah staff administrasi, penambahan jumlah wiraniaga, penambahan jumlah kendaraan pemasaran, perluasan gudang, dan sebagainya.

Elemen-elemen dari masing-masing biaya administrasi dan umum tersebut antara lain :

Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas umum perusahaan diluar aktivitas produksi dan pemasaran. Karena itu, lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, mencakup :

- a. Gaji staff administrasi
- b. Gaji manajer dan direktur

- c. Biaya sewa (kantor, kendaraan, dsb)
- d. Biaya urusan hukum, biaya korespondensi
- e. Biaya telepon kantor administrasi
- f. Biaya listrik administrasi
- g. Biaya bunga kredit
- h. Biaya alat tulis dan cetak kantor administrasi
- i. Biaya penyusutan gedung kantor administrasi
- j. Biaya penyusutan kendaraan umum dan direksi

Perubahan besarnya biaya administrasi dan umum, khususnya perubahan yang berupa penambahan biaya, dapat disebabkan oleh berbagai hal, baik yang direncanakan secara internal perusahaan maupun faktor eksternal yang tidak terhindarkan seperti : kenaikan gaji direksi, kenaikan gaji pegawai, kenaikan tarif listrik, air dan telepon.

2.4.3 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang. Anggaran berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasi implementasi rencana, dan merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat digantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan

faktor-faktor berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data tahun-tahun sebelumnya.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Manajemen puncak mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran (termasuk tujuan umum perusahaan) ke masing-masing bagian serta membentuk komite anggaran, jika belum memiliki komite.
2. Masing-masing bagian menyusun anggaran operasional (rencana laba) dimulai dengan membuat rencana penjualan dan anggaran penjualan masing-masing manajer terlibat menerima anggaran penjualan untuk dijadikan dasar penyusunan anggaran operasionalnya sendiri. Konsultasi dengan komite anggaran atau manajemen yang lebih tinggi sering dilakukan pada tahap ini.
3. Negoisasi antar bagian dan komunikasi dengan pihak atasan.
4. Koordinasi dan pembahasan kembali terhadap rancangan anggaran yang diajukan masing-masing oleh komite anggaran. Beberapa revisi mungkin dilakukan supaya terjadi keharmonisan antara anggaran dari departemen yang

satu dengan anggaran dari departemen lain. Konsultasi dengan pihak-pihak yang terlibat dilakukan untuk membahas revisi itu.

5. Peretujuan akhir dari manajemen puncak. Anggaran induk kemudian dibagi-bagikan ke setiap departemen.

2.5 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Biaya Operasional

Anggaran yang dilaksanakan di dalam suatu perusahaan adalah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam mencapai tujuan ini, perusahaan harus mempunyai perencanaan yang baik. Dengan kata lain dapat dikatakan bahwa dengan adanya suatu perencanaan kita dapat mengetahui apa yang harus kita lakukan, bagaimana caranya, kapan waktu yang tepat untuk melakukannya dan siapa yang harus melakukannya.

Perencanaan merupakan bagian integral dari tugas manajer yang meliputi pengembangan strategi dan desain alat-alat untuk pelaksanaannya. Perencanaan memberikan kerangka kerja untuk pengambilan keputusan terpadu dalam sebuah organisasi. Berdasarkan penjabaran tersebut, disimpulkan bahwa untuk menjadi alat perencanaan sebuah anggaran harus :

1. Dapat dijadikan pedoman dalam mengarahkan semua kegiatan operasional dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. Terintegritas dengan tujuan perusahaan lainnya.
3. Melibatkan manajer di setiap jenjang organisasi.

Metode penyusunan anggaran dibagi atas dua bagian, yaitu :

1. *Top Down Planning*
2. *Bottom Up Planning*

Menurut Malayu, **“Top down planning adalah rencana yang disusun pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan (daerah/cabang)”**.²³

Misalnya pemerintah pusat merencanakan hal-hal yang akan dibangun di daerah-daerah, atau kantor pusat merencanakan hal-hal yang akan dilaksanakan oleh kantor-kantor cabangnya.

Menurut Malayu, bahwa :

“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”.²⁴

Jelasnya, rencana yang dibuat di pusat berpedoman pada perencanaan dari daerah atau kantor cabang.

Menurut Munandar, langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional, yaitu :

1. Tahap mengumpulkan data dan informasi
2. Tahap mengelola data dan informasi
3. Tahap penyusunan *budget* sementara
4. Tahap mendedikasikan *budget* sementara
5. Tahap menyusun *budget* definitive
6. Tahap sosialisasi *budget* definitive.²⁵

2.6 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional

²³ Malayu S. P. Hasibuan, **Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah**, Cetakan Keempatbelas : Bumi Aksara, Jakarta, 2007, hal. 106.

²⁴ **Ibid.**, hal. 107.

²⁵ Munandar, **Op.Cit.**, hal. 11.

Pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan dengan cara membandingkan hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengawasan dirancang untuk memantau aktivitas yang sedang berjalan dari suatu unit usaha biasanya terdiri dari beberapa tahap, yaitu :

1. Menetapkan suatu norma atau standar.

Dengan menetapkan suatu norma atau standar, maka pengawasan dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

2. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar.

Proses pengawasan dalam tahap ini adalah dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.

3. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan.

Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan, maka dari itu perlu dilakukan analisis varians. Penyebab terjadinya penyimpangan yaitu penerapan standar yang terlalu tinggi, dan ketidakmampuan membuat ramalan di masa yang akan datang.

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

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

Jika anggaran yang dipakai sebagai alat pengawasan biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang di distribusikan untuk setiap bagian atau departemen yang merupakan kegiatan fungsional. Untuk perusahaan relatif besar, anggaran yang disusun setiap departemen akan dirincikan lebih lanjut dalam sub-departemen, dengan tujuan agar dapat dilaksanakan pengawasan biaya dengan cara lebih cermat. Pada akhir periode tertentu, dilakukan perbandingan antara biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan untuk setiap departemen tertentu. Selisih yang timbul dari perbandingan tersebut, dianalisis dengan seksama oleh komite anggaran dan manajemen perusahaan agar dapat diketahui penyebab timbulnya selisih dan siapa yang bertanggung jawab atas selisih biaya tersebut, sehingga dapat diambil tindakan lanjutan terhadap hasil analisis penyimpangan ini.

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

Langkah-langkah dalam rangka pemakaian standar biaya ini sebagai berikut :

1. Observasi dan analisis pendahuluan.
2. Memilih fungsi atau kegiatan yang disusun standarnya.
3. Penentuan satuan standar pengukuran kegiatan.
4. Menentukan metode dan perhitungan standar.
5. *Testing* atau biaya standar.
6. Aplikasi akhir.

Beberapa hal yang perlu diperbandingkan dalam menetapkan sebab terjadinya penyimpangan, yaitu :

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

2.7 Analisis Varians

Varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varians memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Analisis varians digunakan secara luas dalam laporan keuangan dan sering diaplikasikan menurut keadaan berikut ini :

1. Penyelidikan penyimpangan antara realisasi tahun berjalan dengan realisasi tahun lalu, dimana tahun lalu digunakan sebagai dasar.
2. Penyelidikan menyimpang antara realisasi dengan anggaran, dimana anggaran diperlukan sebagai dasar perbandingan.

Analisis varians penting dilakukan karena dapat digunakan untuk mengetahui berbagai macam penyebab terjadinya selisih antara biaya yang telah ditetapkan

(biaya standar) dengan biaya-biaya yang seharusnya dilekuarkan (biaya sesungguhnya). Sehingga hasil dari analisis tersebut dapat mempermudah manajemen dalam menentukan tindakan untuk mengatasi terjadinya selisih merugikan. Penyimpangan biaya dibagi atas dua bagian yaitu :

1. *Favorable Cost Variance*, yaitu penyimpangan yang bersifat menguntungkan. Ini terjadi apabila realisasi lebih kecil dari anggaran.
2. *Unfavorable Cost Variance*, yaitu penyimpangan yang sifatnya merugikan. Ini terjadi apabila realisasi lebih besar dari anggaran.

Semua penyimpangan biaya, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisis dalam rangka pengambilan tindak perbaikan pada masa yang akan datang. Dalam kaitannya dengan biaya, analisis varians disebut juga analisis selisih biaya. Informasi mengenai selisih antara biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dipakai sebagai dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Selanjutnya melakukan tindakan perbaikan atas selisih yang merugikan, sehingga perusahaan dapat mengetahui penyebab kerugian dan memperbaikinya.

Dari penyimpangan yang terjadi dapat diketahui apakah biaya sudah terealisasi sesuai dengan anggaran. Apabila penyimpangan atau selisih yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan perusahaan, maka penyimpangan perlu dianalisis. Analisis selisih atau varians merupakan suatu proses sistematis yang digunakan untuk mengidentifikasi, melaporkan serta menjelaskan suatu varians dari hasil yang sesungguhnya diharapkan atau hasil yang dianggarkan.

Berikut disajikan contoh penyimpangan antara anggaran dan realisasi anggaran biaya operasional (dalam Rp).

Tabel 2.1
Anggaran dan Realisasi Anggaran Biaya Operasional

Biaya	Anggaran	Realisasi	Varian	K
Biaya Pemeliharaan	1.000.000	900.000	100.000	F
Biaya Kepegawaian	3.500.000	4.000.000	500.000	U
Biaya Adm dan Umum	1.500.000	1.000.000	500.000	F
Biaya Telepon dan Air	1.000.000	800.000	200.000	F
Biaya Penyusutan	500.000	400.000	100.000	F
Biaya Pensiun	800.000	900.000	100.000	U
Total Biaya	8.300.000	8.000.000	300.000	F

Sumber: Bastian Bustami dan Nerlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi keempat : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2013.

Data tabel di atas dapat dianalisis bahwa biaya operasional yang terealisasi sebesar Rp 8.000.000 sedangkan anggaran yang ditetapkan sebesar Rp 8.300.000 selama satu tahun. Hal ini menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp 300.000.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif kualitatif, yaitu suatu bentuk penelitian yang dilakukan berdasarkan data yang dikumpulkan selama penelitian secara sistematis mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat dari objek yang diteliti dengan menggabungkan hubungan antar variabel yang terlibat di dalamnya, kemudian di interpretasikan berdasarkan teori-teori yang berhubungan.

3.2 Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penulisan skripsi ini adalah PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga yang beralamat di Jl. Dr. F. L. Tobing No.30, Sibolga Utara, Kota Sibolga, Sumatera Utara. UP3 sendiri singkatan dari Unit Pelaksana Pelayanan Pelanggan. Fokus pembahasan adalah bagaimana anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Penelitian ini dilakukan pada bulan Maret 2020 sampai dengan selesai.

3.3 Jenis dan Sumber Data

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

1. Data Primer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari narasumber dimana narasumber mengumpulkan data sendiri atau dengan bantuan dari bagian lain. Data ini diperoleh penulis langsung dari perusahaan yang berhubungan dengan objek penelitian, yaitu mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional, serta anggaran dan realisasi anggaran biaya operasionalnya. Penulis secara langsung bertemu dan melakukan wawancara dengan bagian keuangan dan akuntansi perusahaan PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga.

2. Data Sekunder

Elvis Purba dan Parulian Simanjuntak mengemukakan bahwa :

“Data sekunder adalah data yang telah ada atau telah dikumpulkan oleh orang atau instansi lain dan siap digunakan oleh orang ketiga”.²⁶

Data yang diperoleh penulis berupa laporan anggaran dan realisasi anggaran biaya operasional perusahaan PT. PLN (Persero) UP3 Sibolga, sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

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

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca buku anggaran, penganggaran perusahaan, akuntansi manajemen, pengantar manajemen, metode penelitian,

²⁶ Elvis F. Purba dan Parulian Simanjuntak, **Op. Cit.**, hal. 107.

sistem pengendalian manajemen, serta jurnal dan searching melalui internet yang ada kaitannya dengan masalah yang sedang diteliti penulis.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara peninjauan langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan untuk penelitian skripsi ini.

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara :

a. Wawancara

Wawancara adalah metode komunikasi langsung antara pewawancara dengan yang diwawancarai. Penulis membuat daftar pertanyaan yang akan dijawab langsung oleh pihak-pihak yang terkait dalam masalah penelitian skripsi ini. Data yang diperoleh dalam wawancara, yaitu sejarah perusahaan, organisasi perusahaan, proses perencanaan anggaran, proses pengawasan anggaran, anggaran dan realisasi anggaran biaya operasional.

b. Dokumentasi

Dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data yang menghasilkan catatan-catatan penting yang berhubungan dengan masalah yang diteliti, sehingga akan diperoleh data yang lengkap, sah dan bukan berdasarkan perkiraan. Adapun data yang dibutuhkan penulis dari perusahaan adalah berupa sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta laporan anggaran dan realisasi anggaran biaya operasional perusahaan.

3.5 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan, serta menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum objek yang diteliti. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk membuat deskripsi (gambaran) secara sistematis, aktual, umum dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat fenomena yang diselidiki.

2. Metode Komparatif

Metode analisis komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan. Metode yang menarik kesimpulan dari fakta yang diamati dan telah diuji kebenarannya dengan membandingkan antara teori yang merupakan kebenaran umum dengan data di lapangan. Metode analisis ini menghitung penyimpangan antara realisasi dan anggaran biaya operasional. Setelah ditemukan penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan, pihak perusahaan harus menganalisis yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Kemudian dibuat kesimpulan yang diharapkan dapat memperbaiki kelemahan yang terdapat pada anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada masa mendatang.

