

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Setiap perusahaan, baik perusahaan yang berskala kecil, menengah, ataupun besar tentunya memiliki tujuan utama yang hendak dicapai, yakni untuk memperoleh laba yang maksimal pada setiap periodenya. Untuk meningkatkan laba, perusahaan melakukannya dengan cara memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya. Dalam mencapai tujuan tersebut, maka manajemen sebagai penanggung jawab perusahaan harus mampu menjalankan fungsi-fungsinya dengan baik, melakukan inovasi-inovasi untuk menghadapi persaingan laba, serta melakukan perencanaan dan pengawasan terhadap biaya perusahaan khususnya biaya operasional. Karena setiap aktivitas yang dilaksanakan perusahaan sehari-hari akan mengeluarkan berbagai macam biaya. Untuk itu perusahaan perlu menyusun suatu anggaran. Anggaran merupakan titik fokus dari keseluruhan proses perencanaan dan pengawasan. 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 suatu anggaran bagi perusahaan adalah untuk membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban serta memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan

yang terjadi dan yang paling penting adalah untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing karyawan atas pekerjaan yang menjadi kewajibannya.

Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Dengan adanya perencanaan, manajemen dapat menguasai perubahan yang terjadi baik dalam perusahaan maupun diluar perusahaan. Perusahaan juga mempunyai pedoman kerja dalam melaksanakan aktivitas usahanya dan dapat beroperasi dengan terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengawasan merupakan suatu kegiatan penilaian, pengukuran dan perbaikan atau evaluasi mengenai suatu aktivitas yang dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana berhasil dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan utama perusahaan.

Biayaoperasional atau yang disebut juga dengan *Operating Expenses* merupakan sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Biaya operasional umumnya terdiri dari biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum. Biaya penjualan adalah rencana besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan permintaan. Anggaran penjualan biasanya mencakup anggaran biaya pengangkutan, biaya gudang atau penyimpanan, biaya pengiriman barang, biaya iklan, gaji dan komisi wiraniaga serta biaya pemasaran lainnya. Sedangkan biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif dalam satu periode tertentu dimasa yang akan datang. Anggaran biaya administrasi dan umum

biasanya mencakup anggaran biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai, biaya tamu serta biaya administrasi lainnya.

Biaya operasional pada perusahaan menjadi hal yang sangat rentan dengan pemborosan dan kecurangan-kecurangan yang mungkin dilakukan oleh karyawan maupun manajemen. Kecurangan ini tentu sangat berpengaruh terhadap laba yang diperoleh suatu entitas. Hal inilah yang mengharuskan perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengawasan sebaik-baiknya terhadap biaya operasionalnya.

Mengingat pentingnya masa depan perusahaan, maka setiap perusahaan harus mampu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akan dikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu manajemen dalam perencanaan dan pengawasan serta pengendalian yang baik atas biaya-biaya tersebut. Salah satu alat yang baik dalam perencanaan dan pengawasan adalah dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan rencana kerja yang memuat data-data keuangan mengenai seluruh kegiatan operasional perusahaan. Proses penyusunan anggaran membutuhkan koordinasi semua level manajer yang diorganisir dalam Komite Anggaran yang memiliki tugas menyusun pedoman penyusunan anggaran, menerima dan menganalisis setiap anggaran yang diajukan oleh seksi, bagian, atau divisi, memberi rekomendasi penyempurnaan dan menyetujui anggaran.

Setelah penyusunan anggaran biaya operasional dilakukan, manajemen harus melakukan evaluasi kinerja dengan membandingkan anggaran terhadap realisasi biaya operasional, lalu mempertimbangkan selisihnya. Setelah

mengetahui adanya penyimpangan biaya operasional, manajemen harus melakukan analisis untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Selanjutnya mengambil tindakan korektif agar penyimpangan serupa tak terjadi lagi.

Hasil penelitian menurut Siswati br Sembiring pada PT. Cipta Elektrik Kreasindo Medan diperoleh Perencanaan Biaya Operasional pada perusahaan dinilai belum baik karena menerapkan metode penyusunan biaya operasional *top down planning*, dimana proses perencanaan sering mengalami hambatan karena rencana yang dibuat kurang sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing departemen. Sementara pengawasan biaya operasional perusahaan menggunakan pengawasan umpan balik yang kurang efektif.

PT. Wahana Trans Lestari Medan merupakan adalah sebuah perusahaan otomotif yang bergerak dibidang penjualan mobil yang bermerek Nissan, Datsun, Renault, Hino dan merk lainnya. Dalam melakukan kegiatan operasionalnya, PT Wahana Trans Lestari mengeluarkan biaya yang dibebankan pada periode berjalan yang disebut biaya operasional. Yang termasuk biaya operasional variabel dalam PT Wahana Trans Lestari Medan adalah insentif wiraniaga, insentif leasing, insentif asuransi, komisi jasa perantara, ongkos angkut unit, beban Bea Balik Nama (BBN) dan STCK unit. Sedangkan biaya tetapnya adalah beban karyawan dan outsourcing, beban iklan dan promosi, pelayanan purna jual, beban sewa, utilitas dan perbaikan, beban komunikasi dan IT, jasa manajemen dan jasa teknik, royalty, jasa konsultan dan profesional, penyusutan aset tetap.

Perencanaan biaya operasional yang ada pada PT. Wahana Trans Lestasi Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional periode sebelumnya. Lalu menyesuaikan tujuan atau sasaran yang akan dicapai perusahaan dalam periode selanjutnya dan menetapkan strategi perusahaan serta memeriksa ketersediaan sumber daya. Setelah itu mengalokasikan dana ke pos-pos kegiatan.

Pengawasan biaya operasional yang ada pada PT. Wahana Trans Lestari Medan dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional setiap akhir periodenya. Dengan ini dapat diketahui apakah ada penyimpangan biaya operasional yang terjadi, dan apakah penyusunan anggaran yang dilakukan sudah berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan, serta menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan agar hal yang serupa dapat dihindari di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk membahas dan mengadakan penelitian lebih lanjut mengenai masalah yang berkaitan dengan anggaran biaya operasional pada PT. Wahana Trans Lestari Medan dalam tulisan skripsi dengan judul : **“ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT WAHANA TRANS LESTARI MEDAN”**.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Masalah merupakan keadaan atau hal yang tidak sesuai dengan harapan serta dapat mengganggu jalannya operasi perusahaan. Masalah ini dapat

berbeda-bedabergantung pada situasi dan kondisi perusahaan itu sendiri. Masalah penelitian berfungsi sebagai dasar dari studi penelitian, yang bila diformulasikan dengan baik maka dapat diperoleh penelitian yang baik pula.

Asra, Puguh Irawan dan Agus Purwoto mengungkapkan:

**Masalah Penelitian adalah suatu kondisi yang perlu diperbaiki, atau hambatan yang perlu dihilangkan, atau adanya kemenduaan arti (*ambiguities*) dari suatu fenomena, atau bahkan tentang suatu pertanyaan yang belum terjawab dari penelitian-penelitian terdahulu.<sup>1</sup>**

Berdasarkan penjelasan dan latar belakang masalah diatas maka dapat diuraikan rumusan masalah penelitian ini adalah : **“Bagaimana penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Wahana Trans Lestari Medan?”**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian merupakan rumusan kalimat yang menunjukkan adanya hasil, sesuatu yang diperoleh setelah penelitian selesai, sesuatu yang akan dicapai atau dituju dalam sebuah penelitian. Tujuan mengungkapkan keinginan peneliti untuk memperoleh jawaban atas permasalahan penelitian yang diajukan. Untuk menghindari kesimpangsiuran dalam penulisan dan pembahasan, maka penelitian dibatasi khusus mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu dan kemampuan yang dimiliki penulis serta mengingat masalah yang dihadapi perusahaan sangat kompleks, maka tidaklah mungkin untuk mengungkapkan keseluruhan masalah tersebut.

---

<sup>1</sup>Abuzar Asra, dkk., **Metode Penelitian** : In Media, Bogor, 2014, hal. 22.

Adapun yang menjadi tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Wahana Trans Lestari Medan.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat penelitian merupakan dampak dari pencapaiannya tujuan. Berdasarkan latar belakang penelitian, perumusan masalah, dan tujuan penelitian, penelitian ini dapat memberikan manfaat antara lain:

a. Manfaat Teoritis

Sebagai bahan masukan dan sumbangan pemikiran yang dapat menambah pengetahuan dibidang akuntansi manajemen khususnya mengenai biaya operasionalnya.

b. Manfaat Praktis

1. Bagi Penulis

Penulisan ini bermanfaat dalam mengembangkan wawasan, kemampuan berpikir mengenai penerapan teori yang telah didapat dari bangku kuliah dalam penelitian yang sebenarnya, khususnya mengenai penganggaran dan akuntansi manajemen.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan dalam perencanaan dan pengawasan pada kegiatan operasionalnya.

### 3. Bagi Pembaca

Penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi untuk bahan penelitian dan menambah pengetahuan bagi yang berminat dalam bidang serupa.



## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Pengertian dan Tujuan Perencanaan

##### 2.1.1 Pengertian Perencanaan

Menurut pendekatan dari sudut pandang fungsi, manajer harus menjalankan fungsi-fungsi tertentu dalam rangka mengelola pekerjaan orang lain secara efisien dan efektif. Fungsi-fungsi ini yang akan beujung pada tercapainya tujuan dan sasaran yang telah dicanangkan bagi perusahaan.

Menurut Stephen Robbins dan Mary Coulter ada empat yang menjadi fungsi manajemen yaitu Perencanaan (*Planning*), Penataan (*Organizing*), Kepemimpinan (*Leading*), dan Pengendalian (*Controlling*).

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang pertama dan sebagai landasan bagi fungsi-fungsi lainnya. Tanpa perencanaan, manajer tidak dapat mengetahui bagaimana mengorganisir faktor-faktor produksi seperti (*man, money, material, machine and method*). Manajer juga kemungkina tidak mempunyai ide yang jelas mengenai apa yang perlu mereka organisasikan, pimpin, dan kendalikan. Dalam melaksanakan kegiatan usahanya, setiap perusahaan selaludihadapkan pada masa yang penuh denganketidapastian, sehingga akan menimbulkan masalah pemilihan dari berbagai alternatif kebijakan yang akan ditempuhnyadalam melaksanakan kegiatan usahanyatersebut. Di sampingitu, dalam pelaksanaan kebijakan yang telah diputuskan tersebut, perlu adanya suatu alat untuk mengkoordinasikan semua kegiatan agar dapat berjalan secara resmi dan terkendali. Untuk keperluan tersebut banyak saranamanajemen

yang dapat dipergunakan dan salah satunya adalah bentuk anggaran. Dengan kata lain, anggaran sangat bermanfaat untuk mensinergikan seluruh sumber dana dan daya pada suatu perusahaan dalam rangka mencapai tujuannya.

Anggaran atau lebih sering disebut *budget* merupakan rencana kerja perusahaan yang memiliki sasaran resmi yang harus diupayakan untuk dicapai oleh seluruh anggota perusahaan. Rencana ini dituliskan dalam bentuk angka untuk memudahkan anggota perusahaan melihat target yang ingin dicapai dalam satu periode kedepan. Langkah-langkah positif harus diambil oleh untuk merealisasikan apa yang direncanakan dalam anggaran. Tanpa ada upaya serius dalam mencapainya, maka anggaran yang telah disusun tidak terlalu ada manfaatnya. Agar dapat menjadi target yang harus dicapai oleh setiap anggota perusahaan, maka anggaran harus dapat dilihat dan dikomunikasikan kepada setiap anggota, disusun dengan suatu urutan tertentu agar dapat dipahami.

Rudianto mengemukakan bahwa;

**“Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”.**<sup>2</sup>

Darsono dan Ari Purwanti mengatakan:

**Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi, yang umumnya disusun secara tertulis.**<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> Rudianto, **Penganggaran** : Erlangga, Jakarta, 2009, hal. 3.

<sup>3</sup> Darsono dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua : Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal. 2.

Henki Idris Issakh dan Zahrida Wiryawan mengatakan,

**Perencanaan (*Planning*) adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran individu, sasaran operasional, sasaran taktis dan sasaran strategik untuk mencapai sasaran misi yang ditetapkan, dan mengembangkan urutan rencana secara keseluruhan untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi.”<sup>4</sup>**

Menurut H.B. Siswanto,

**“Suatu Perencanaan adalah suatu aktivitas integratif yang berusaha memaksimalkan efektivitas seluruhnya dari suatu organisasi sebagai suatu sistem, sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai”<sup>5</sup>.**

Sedangkan Darsono dan Ari Purwanti mengungkapkan:

**“Perencanaan adalah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia yang melakukannya”<sup>6</sup>.**

Berdasarkan definisi-definisi diatas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu kegiatan atau aktivitas yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternatif yang mungkin terjadi. Perencanaan merupakan kumpulan keputusan-keputusan atau kebijaksanaan-kebijaksanaan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa yang akan datang, tentang kejadian yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, kapan melakukannya, dan siapa yang melakukannya.

---

<sup>4</sup>Henki Idris Issakh & Zahrida Wiryawan, **Pengantar Manajemen**, Edisi Kedua : In Media, Bogor, 2014, hal. 146.

<sup>5</sup>Siswanto, **Pengantar Manajemen**, Cetakan Keduabelas : Bumi Aksara, Jakarta, 2012, hal. 42.

<sup>6</sup>Darsono dan Ari Purwanti, **Op.Cit.**,hal. 9-10.

Anggaran memiliki kemiripan dengan ramalan. Ramalan merupakan taksiran mengenai apa yang akan terjadi di masa datang. Tetapi ramalan lebih dipengaruhi dan ditentukan oleh faktor-faktor diluar pembuat ramalan. Sedangkan anggaran disusun sebagai sebagai sesuatu yang dikerjakan organisasi di masa mendatang. Oleh karena itu, dalam menyusun anggaran salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan pencapaian anggaran adalah realistis atau tidaknya anggaran tersebut.

Tidak setiap rencana perusahaan dapat dikatakan anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekadar rencana, antara lain:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter. Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan anggaran dalam satuan moneter ini bertujuan untuk mempermudah membaca dan dan usaha untuk memahami rencana tersebut.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Namun bukan berarti anggaran tidak dapat dapat disusun dalam periode yang lebih singkat ataupun lebih panjang. Batasan waktu dalam penyusunan anggaran ini berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.
3. Mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan eluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan. Tanpa upaya yang serius dari pihak manajemen untuk mencapainya, maka anggaran tidak akan bermanfaat banyak. Oleh

karena itu 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.
5. Anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus. Anggaran boleh diubah jika situasi internal dan eksternal organisasi memaksa untuk mengubah anggaran tersebut.
6. Jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya, harus segera dianalisis penyebabnya. Karena tanpa analisis yang mendalam tentang penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi besar.

Menurut Kamaruddin Ahmad (2014), ada empat jenis anggaran, yaitu

1. *Appropriation Budget*

*Budget* ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk satu hal tertentu.

2. *Performance Budget*

*Budget* yang didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya-biaya yang

dihadapkan pada hasil-hasil yang dicapai, dan kemungkinan pula kita membuat penilaian prestasi.

3. *Fixed Budget*

*Fixed budget* adalah nudget yang dibuat untuk satu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.

4. Anggaran Fleksibel

Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas, artinya beberapa aktivitas dipecah-pecah dari suatu rentang yang relevan.

### 2.1.2 Tujuan Perencanaan

Perencanaan bertujuan untuk melihat bahwa program-program dan penemuan sekarang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan pada waktu yang akan datang, yaitu meningkatkan pembuatan keputusan yang baik.

Stephen Robbins dan Mary Coulter mengemukakan tujuan perencanaan yaitu:

**“Perencanaan memberi arah, mengurangi dampak perubahan, meminimalkan pemborosan dan kegiatan rangkap, dan menjadi standar yang digunakan dalam pengendalian”.**<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup>Stephen Robbins and Mary Coulter, **Management Eighth Edition**, Jilid Satu, Edisi Kedelapan : Erlangga, Jakarta, 2007, hal.193.

Menurut Ernie T.S dan Kurniawan S, fungsi perencanaan adalah Perencanaan merupakan pengarah, meminimalisasi ketidakpastian, meminimalisasi pemborosan sumber daya dan menjadi standar dalam pengawasan kualitas.

Anggaran bertujuan untuk:

1. Memaksa manajer untuk membuat rencana kerja.

Artinya manajer harus selalu berpikir proaktif tentang perubahan yang akan terjadi di masa depan. Kemampuan memprediksi masa depan itu dituangkan dalam angka-angka satuan fisik dan satuan uang yang berorientasi pada kelangsungan hidup perusahaan.

2. Tolak ukur mengevaluasi kinerja

Artinya kinerja manajemen harus dibandingkan dengan anggaran. Hasilnya adalah varian; varian dihitung dan dianalisis untuk koreksi rencana, anggaran, dan pelaksanaan kerja.

3. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar manajer

Bahwa secara formal anggaran mengkomunikasikan rencana organisasi kepada semua level manajemen. Dimana setiap manajer harus saling berkomunikasi untuk merealisasikan rencana tersebut.

4. Membantu pengambilan keputusan

Anggaran mengarahkan perhatian manajer untuk mengambil keputusan.

### **2.1.3 Fungsi Anggaran**

Peranan 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.

#### **a. Fungsi Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dengan adanya rencana, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

#### **b. Fungsi Pengawasan**

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.



**c. Fungsi Koordinasi**

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya. Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

**d. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja**

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya. Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

#### 2.1.4 Jenis-jenis Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwanti, ada tiga jenis anggaran yaitu :

1. Berdasarkan waktu
  - a. Anggaran Jangka Pendek yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya tidak lebih dari satu tahun.
  - b. Anggaran Jangka Panjang yaitu anggaran yang periode pelaksanaannya lebih dari satu tahun, umumnya lima tahun.
2. Berdasarkan ruang lingkup
  - a. Anggaran Parsial yaitu anggaran yang ruang lingkungannya terbatas, mis: anggaran produksi saja.
  - b. Anggaran Induk (*Master Budget*) yaitu anggaran yang dibuat secara menyeluruh, mis: anggaran penjualan, anggaran laba rugi, anggaran harga pokok produksi, anggaran pemasaran, dll.
3. Berdasarkan fleksibilitas
  - a. Anggaran statis atau tetap yaitu anggaran untuk satu titik kegiatan saja, mis: anggaran untuk penjualan 1000 unit.
  - b. Anggaran yang luwes (*flexible budget*) yaitu anggaran pada beberapa titik kegiatan.

#### 2.1.5 Proses Penyusunan Anggaran

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan penganggaran lainnya adalah pimpinan

tertinggi perusahaan. Sebab para pemimpin tertinggi perusahaan lah yang mengetahui kondisi perusahaan secara jelas.

Berikut ini adalah proses penyusunan anggaran menurut Hendra Poerwanto:

### **1. Identifikasi dan Evaluasi Variabel Eksternal (*trendwatching*)**

*Trendwatching* merupakan pengamatan terhadap trend perubahan lingkungan makro dan lingkungan industri untuk mengidentifikasi peluang yang dapat diraih dan ancaman yang harus dihadapi perusahaan dalam setiap lingkungan tersebut.

Ada 2 (dua) jenis lingkungan yang berpengaruh besar pada perusahaan, yaitu:

#### a. Lingkungan makro

Lingkungan makro terdiri dari empat kekuatan pokok antara lain politik dan hukum, ekonomi, teknologi, dan sosial.

#### b. Lingkungan industri

Selain analisis lingkungan makro, perusahaan perlu melakukan analisis *trend* perubahan yang terjadi dalam industri. Variabel ini tidak dapat dikendalikan perusahaan namun dapat dipengaruhi oleh perusahaan. Terdapat 5 (lima) kekuatan yang mempengaruhi industri, antara lain:

1. Ancaman organisasi baru yang memasuki industri;
2. Kekuatan pemasok;
3. Kekuatan pembeli;
4. Dampak produk substitusi;
5. Persaingan dalam industri.

Identifikasi variabel eksternal ini mencakup suatu pertimbangan untuk memilih variabel yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan, sehingga manajemen dapat mengambil manfaat dari akibat yang menguntungkan dan meminimalkan akibat yang merugikan bagi perusahaan.

Tahap penting dalam analisis ini adalah evaluasi dari kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini (analisis SWOT). Analisis SWOT dilakukan dalam dua tahap, yaitu:

a. Analisis ekstern

Bertujuan untuk mempertimbangkan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan.

b. Analisis intern

Bertujuan untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan.

Pendekatan anggaran yang komprehensif didasarkan pada ekpektasi dimana aspek operasi yang penting akan dianalisis secara kritis dan dievaluasi setiap periode dengan cara yang benar sehingga bantuan dari pihak yang independen sangat penting bagi penilaian ini.

## **2. Pengembangan Tujuan Umum Perusahaan**

Suatu perusahaan harus merumuskan tujuan umum yang ingin dicapai oleh perusahaan sebelum merumuskan strategi. Tujuan umum ini berisi tentang:

a. Misi

Misi berfungsi sebagai pemfokus dan pemberi makna terhadap kehidupan kerja seluruh anggota organisasi. Misi harus menetapkan bisnis perusahaan terpisah dari bisnis pesaing.

b. Visi

Visi harus menjelaskan kondisi masa depan dari organisasi yang hendak diwujudkan. Visi menjadi dasar perumusan tujuan perusahaan, karena tujuan merupakan penjabaran dari visi perusahaan. Tujuan umum perusahaan menggambarkan fondasi dasar tempat mengembangkan dan memperkuat kebanggaan pada perusahaan bagi manajer, karyawan lain, pemilik, pelanggan, dan perusahaan lain yang berhubungan secara komersial.

c. Dasar

Merupakan keyakinan tentang kebenaran misi, visi dan langkah yang ditempuh untuk mewujudkan visi. Keyakinan dasar ini merupakan pemicu semangat seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan.

d. Nilai dasar

Merupakan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh seluruh anggota organisasi dan mampu memandu mereka untuk memilih berbagai alternatif yang diperlukan untuk menuju masa depan. Nilai dasar ini berfungsi sebagai pembatas pengambilan keputusan oleh para anggota dalam rangka mewujudkan visi demi tercapainya tujuan perusahaan.

### **3. Pengembangan Sasaran Khusus Bagi Perusahaan**

Tujuan dari tahap sasaran dalam proses anggaran ini adalah untuk mengarahkan pernyataan tujuan umum ke fokus yang lebih tajam dan untuk mentransformasikan informasi umum kepada informasi perencanaan yang lebih spesifik. Manajemen eksekutif harus melaksanakan kepemimpinan pada tahap perencanaan ini sehingga ada kerangka kerja yang nyata, jelas dan realistis dalam operasi yang akan dilaksanakan untuk pencapaian sasaran yang bersifat khusus. Hal ini akan memberikan suatu dasar bagi pengukuran kinerja.

### **4. Pengembangan dan Evaluasi Strategi Perusahaan**

Strategi perusahaan adalah sasaran dasar, cara dan taktik yang akan digunakan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang direncanakan. Tujuan dari pengembangan dan penyebaran strategi adalah menemukan alternatif terbaik untuk mencapai tujuan umum yang direncanakan dan sasaran spesifik. Strategi memberikan garis besar rencana tindakan bagi perusahaan. Manajemen eksekutif harus kreatif dan langsung terlibat dalam pengembangan dan penyesuaian strategi baru yang sedang dilaksanakan sesuai dengan variabel relevan yang harus dikuasai manajemen.

Selain formulasi strategi, penilaian kembali strategi secara periodik juga penting untuk menganalisis secara teliti semua variabel yang relevan dan akibat yang mungkin terjadi atas perusahaan dimasa yang akan datang. Setiap alternatif strategi harus dievaluasi secara mendalam dengan cara mengidentifikasi manfaat dan kelemahan utama setiap strategi tersebut, termasuk asumsi yang mendasari.

Berikut kriteria untuk mengevaluasi strategi:

- a. Konsistensi intern, yaitu rencana tindakan yang mendukung satu dengan yang lain;
- b. Realistik, yaitu rencana tindakan yang dipilih dapat dicapai meskipun berisi tantangan;
- c. Berfokus ke pencarian peluang dan penyelesaian masalah, yaitu rencana yang dipilih akan dapat mewujudkan peluang dan menyelesaikan masalah utama dan mengarah ke isu strategi utama;
- d. Berkemampuan menyelesaikan sub problem, yaitu bahwa semua gejala juga diselesaikan;
- e. Bermanfaat bagi customer, yang berarti rencana harus meng-improve value yang dihasilkan bagi customer.

#### **5. Instruksi Perencanaan Manajemen Eksekutif**

Instruksi perencanaan eksekutif yang dikeluarkan manajemen tingkat atas, mengkomunikasikan materi perencanaan yang diperlukan semua tingkatan manajemen untuk berpartisipasi dalam pengembangan perencanaan laba strategis dan taktis untuk tahun anggaran mendatang. Tahap ini merupakan tahap komunikasi dari rencana substantif kepada manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah. Tahap ini juga menjelaskan tujuan umum, sasaran spesifik, strategi perusahaan dan segala macam instruksi manajemen eksekutif yang dibutuhkan untuk mengembangkan rencana laba yang strategis dan taktis.

Perusahaan memerlukan suatu alat yang dikenal dengan cascading, yaitu alat untuk mengkomunikasikan sasaran dan strategi ke jenjang organisasi yang lebih rendah. Cascading pada dasarnya adalah proses perubahan misi, visi, keyakinan

dasar, nilai dasar dan strategi anggota organisasi melalui perilaku operasional. Cascading menjadi suatu proses sistematis penginternalisasian misi, visi, keyakinan dasar, nilai dasar dan strategi organisasi ke dalam diri setiap personel perusahaan sehingga menjadi share mission, share vision, share beliefs, share value dan share strategies.

## **6. Persiapan dan Evaluasi Perencanaan Proyek**

Konsep anggaran yang komprehensif mencakup suatu pendekatan yang sistematis dan terintegrasi untuk membuat perencanaan proyek, perencanaan taktis dan perencanaan strategik. Setiap manajemen perlu mengembangkan tabel/grafik berdimensi waktu untuk keperluan pengambilan keputusan dan perencanaan pada sub unitnya. Dalam tabel/grafik berdimensi waktu, biasanya terdapat dua rencana, yaitu:

### **a. Rencana proyek**

Rencana ini meliputi horizon waktu yang berbeda-beda kerana setiap proyek mempunyai dimensi waktu yang unik, misalnya: rencana untuk memperbaiki produk yang ada, fasilitas fisik yang baru.

### **b. Rencana periodik**

Merupakan kebutuhan manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi dan mengendalikan operasi dalam jangka waktu yang relatif singkat dan konsisten secara interim.

## **7. Pengembangan dan Persetujuan Rencana Laba Strategis dan Taktis**

Setelah manajer dari berbagai pusat tanggung jawab menerima instruksi perencanaan manajemen eksekutif dan rencana proyek, maka manajer dari



berbagai pusat tanggung jawab dapat memulai aktivitas intensifnya untuk mengembangkan rencana laba secara strategis maupun taktis yang disusun secara bersamaan.

Rencana laba strategik jangka panjang merupakan perencanaan perusahaan untuk jangka waktu yang relatif lama, yakni lebih dari satu tahun atau bahkan lebih dari lima tahun. Rencana laba strategik jangka panjang dibuat sesuai dengan tujuan umum perusahaan, sasaran strategik, dan strategi jangka panjang yang telah ditentukan sebelumnya. Bagian formal dari rencana ini meliputi: laporan laba/rugi, neraca, proyeksi arus kas, rencana belanja modal, tuntutan karyawan, rencana penelitian dan rencana penetrasi pasar jangka panjang. Rencana jangka panjang meliputi semua bidang aktivitas utama yang diantisipasi:

- a. Penjualan, harga pokok dan laba;
- b. Proyek besar dan penambahan investasi modal;
- c. Arus kas dan pembiayaan;
- d. Kebutuhan dan persyaratan personel;
- e. Pengembalian investasi;
- f. Penelitian dan pengembangan;
- g. Informasi tentang persaingan dipasar dan analisis pangsa pasar.

Rencana laba taktis merupakan perencanaan kegiatan-kegiatan tahunan perusahaan. Manajer, pemilik perusahaan dan pihak lain yang berkepentingan biasanya memerlukan jadwal, hasil dari rencana laba secara periodik, laporan kinerja dan evaluasi mengenai progress perusahaan. Laporan rencana dan progress biasanya dibuat bulanan, tiga bulanan atau tahunan.

Bila kedua rencana laba tersebut selesai dibuat, proses persetujuan dimulai. Proses ini meliputi persetujuan, ketidaksetujuan atau saran perbaikan. Setelah proses persetujuan partisipatif selesai untuk setiap pusat tanggung jawab dan semua perbedaan yang relevan diselesaikan, berbagai rencana dan program dari pusat tanggung jawab utama digabungkan ke dalam semua rencana laba strategis dan taktis bagi perusahaan dalam satu kesatuan.

### **8. Pelaksanaan Rencana Laba**

Pelaksanaan rencana manajemen yang telah dikembangkan dan disetujui dalam proses perencanaan melibatkan fungsi manajemen yaitu pengarahan bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Manajemen yang efektif di semua tingkat mengharuskan tujuan, sasaran, strategi dan kebijakan perusahaan dikomunikasikan dan dimengerti oleh bawahannya. Perencanaan laba yang luas dan program pengendalian dapat membantu melaksanakan fungsi ini. Rencana, strategi, dan kebijakan yang dibuat melalui partisipasi yang besar menetapkan dasar bagi komunikasi yang efektif.

### **9. Penggunaan Laporan Kinerja Periodik**

Setelah rencana laba diimplementasikan selama periode tertentu, maka diperlukan laporan kinerja periodik yang dibuat berdasarkan laporan bulanan.

Laporan kinerja ini mencakup:

- a. Laporan kinerja aktual periodik ;
- b. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang direncanakan;
- c. Memperlihatkan setiap perbedaan sebagai varians kinerja yang menguntungkan atau tidak menguntungkan.

Perbedaan yang jelas harus dibuat antara laporan keuangan eksternal dan internal. Laporan internal dapat diklasifikasikan menjadi:

- a. Laporan statistik yang memberikan statistik kuantitatif internal dasar mengenai operasi perusahaan.
- b. Laporan manajerial yang khusus mengenai masalah yang tidak berulang dan masalah khusus.
- c. Laporan kinerja periodik.

#### **10. Penggunaan Anggaran Biaya Fleksibel**

Konsep anggaran fleksibel (anggaran variabel) hanya digunakan pada biaya yang terpisah dari rencana laba, sehingga anggaran variabel hanya bersifat tambahan. Anggaran fleksibel memberikan informasi yang realistis mengenai biaya yang dapat digunakan untuk menghitung jumlah anggaran untuk berbagai macam volume output atau tingkat aktivitas dari setiap pusat tanggung jawab.

Anggaran fleksibel menyediakan rumus untuk setiap biaya dalam pusat tanggung jawab. Rumus tersebut menunjukkan hubungan dari biaya terhadap output (volume kerja). Rumus anggaran fleksibel dapat diterapkan dalam laporan pengendalian kinerja dan untuk mengembangkan jumlah biaya dalam rencana laba taktis. Jika rumus ini dikembangkan bersamaan rencana laba strategis dan taktis, maka dapat digunakan untuk menghitung jumlah biaya yang dianggarkan dalam rencana laba taktis.

#### **11. Penerapan Tindak Lanjut**

Dalam hal ini perlu pemisahan yang jelas antara sebab dan akibat. Variasi kinerja adalah sebuah akibat (hasil), manajemen harus dapat menentukan sebab

yang mendasarinya. Identifikasi sebab adalah tanggung jawab manajemen lini. Analisis untuk menentukan sebab akibat ini harus diprioritaskan untuk menentukan variasi kinerja yang menguntungkan dan tidak menguntungkan. Pada kasus yang tidak menguntungkan maka setelah berhasil mengidentifikasi sebab yang mendasari, maka suatu alternatif tindakan perbaikan perlu dipilih dan kemudian diterapkan.

Dalam kasus varians yang menguntungkan, sebab yang mendasari juga harus diidentifikasi. Penyebab yang mendasari dapat menjadi informasi yang bernilai bagi peningkatan efisiensi dan bagi pengembangan dukungan yang positif pada operasi dan bagi karyawan yang kurang berhasil.

## **2.2 Pengertian dan Tujuan Pengawasan**

### **2.2.1 Pengertian Pengawasan**

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang dilakukan untuk memastikan apakah pelaksanaan kegiatan telah dilakukan sesuai dengan apa yang telah direncanakan atau tidak, menemukan kesalahan atau penyimpangan dan sebisa mungkin terhindar dari kesalahan atau penyimpangan.

Menurut Pontas M. Pardede:

**“Pengawasan meliputi seluruh kegiatan yang dimaksudkan untuk mengarahkan dan menjamin agar berbagai kegiatan yang sudah dan sedang dilaksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan”.**<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Pontas M. Pardede, **Manajemen Operasi dan Produksi – Teori, Model, dan Kebijakan**, Edisi Revisi : Andi, Yogyakarta, 2007, hal. 27.

Ernie T.S dan Kurniawan S, dalam bukunya mengatakan bahwa:

**Fungsi Pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis dalam menetapkan standar kinerja dan berbagai tujuan yang direncanakan, mendesain sistem informasi umpan balik, membandingkan anantara 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.<sup>9</sup>**

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah kegiatan untuk memantau kinerja aktual, membandingkan aktual dengan standar, dan membuat koreksinya jika perlu. Pengawasan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan perencanaan. Hal ini menunjukkan suatu proses pengukuran atau perbandingan antara hasil dan kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengawasan biaya efektif mempunyai dua aspek, yaitu:

### 3 Pengawasan Operasional

Pengawasan Operasional adalah pengawasan yang dilakukan pimpinan melalui kegiatan (Operasional) perusahaan. Namun dengan berkembang suatu perusahaan bilamana sasaran hendak dicapai, pengawasan operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan dan tidak efisien. Oleh karena itu pengawasan operasional perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

---

<sup>9</sup>Ernie Tisnawati dan Kurniawan S, **Pengantar Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Keenam : Prenadamedia Group, Jakarta, 2012, hal. 318.

#### 4 Pengawasan Akuntansi

Pengawasan akuntansi adalah pengawasan yang dilakukan melalui prosedur-prosedur akuntansi dan pencatatan-pencatatan. Karena sasaran produk setuju dan pengelompokkan biaya, maka perhatian yang lebih besar tertuju pada pengawasan akuntansi yang bertujuan untuk menciptakan suatu sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggungjawaban biaya-biaya, serta memberikan laporan singkat tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan. Disamping itu pengawasan akuntansi dibutuhkan untuk meyakinkan pemimpin, serta perusahaan agar dapat memanfaatkan kemajuan teknologi yang tepat. Misalnya penggunaan komputer untuk mengerjakan semua kegiatan perusahaan, mengelompokkan biaya dan penyusunan laporan dengan cepat dan tepat.

##### **2.2.2 Tujuan Pengawasan**

Setiap fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan oleh perusahaan pastilah memiliki tujuan positif untuk masa depan perusahaan tersebut. Dalam hal ini terdapat beberapa tujuan dari pengawasan, yaitu:

1. Pengawasan menjadikan perusahaan terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar kegiatan perusahaan berjalan sebagaimana rencana yang telah ditetapkan, akan tetapi juga agar kegiatan yang dijalankan sesuai dengan perubahan lingkungan, karena sangat memungkinkan perusahaan juga mengubah rencana

perusahaan disebabkan terjadinya berbagai perubahan di lingkungan yang dihadapi perusahaan.

2. Meminimumkan kegagalan
3. Meminimumkan biaya
4. Antisipasi kompleksitas organisasi

### **2.3 Anggaran Biaya Operasional**

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar didalam 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 dalam bukunya mengatakan,

**“Anggaran biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi”.**<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Rudianto, **Op.Cit.**,hal. 116.

Secara umum, biaya operasional dibagi dalam dua kelompok besar, yaitu:

**a. Biaya Pemasaran**

Biaya pemasaran dimulai pada saat proses produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan biaya pemenuhan pesanan.

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, dll. Biaya pemenuhan pesanan adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran.

Aktivitas pemasaran adalah aktivitas yang vital bagi perusahaan. Tanpa aktivitas pemasaran, maka tidak akan ada pendapatan bagi perusahaan. Tanpa pendapatan maka tidak akan ada laba yang diperoleh, dengan demikian tujuan perusahaan tidak akan terlaksana. Karena itu, aktivitas pemasaran perlu direncanakan dengan sebaik-baiknya untuk menjamin bahwa produk perusahaan akan dibeli oleh konsumen.

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

1. Gaji staf administrasi penjualan
2. Gaji dan komisi wiraniaga
3. Gaji manajer perusahaan



4. Biaya iklan
5. Biaya pelatihan wiraniaga
6. Biaya telepon kantor pemasaran
7. Biaya listrik kantor pemasaran
8. Biaya alat tulis dan cetak kantor pemasaran
9. Biaya korespondensi
10. Biaya angkut
11. Contoh barang gratis
12. Biaya gudang
13. Biaya pengepakan dan pengiriman
14. Biaya penagihan
15. Macam-macam biaya pemasaran

Sebagian biaya pemasaran bersifat tetap jumlahnya pada setiap periode waktu. Dan sebagian lagi bersifat fluktuatif sesuai dengan volume aktivitas.

Berikut ini adalah kelompok biaya pemasaran yang bersifat tetap:

1. Gaji staf administrasi pemasaran
2. Gaji wiraniaga
3. Gaji penyelia wiraniaga
4. Dan lain-lain

Sementara selain yang disebutkan diatas, dikelompokkan dalam biaya variabel pemasaran. Biaya variabel adalah biaya pemasaran yang jumlah biaya yang akan dikeluarkan serta dipengaruhi berbagai tingkat aktivitas yang menjadi dasar alokasi biaya tersebut. Karena jumlah biaya jenis ini dipengaruhi secara

langsung oleh tingkat aktivitas tertentu, berarti biaya jenis ini adalah biaya yang dapat dikendalikan secara langsung jumlahnya. Jika perusahaan ingin menurunkan jumlah anggaran biaya pemasaran variabel, maka volume aktivitas yang menjadi pemicu biaya tersebut harus dikurangi sesuai dengan jumlah yang diinginkan demikian pun sebaliknya.

Untuk menyusun anggaran pemasaran bulanan, perusahaan tinggal melihat alokasi biaya pemasaran tetap dan biaya pemasaran variabel. Karena biaya pemasaran tetap tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas penjualan, maka anggaran biaya pemasaran tetap tahunan dibagi langsung dengan 12 bulan. Sedangkan anggaran biaya pemasaran variabel dipengaruhi langsung oleh volume penjualan produk atau aktivitas lainnya pada bulan tertentu, maka alokasinya didasarkan pada volume penjualan atau aktivitas pada bulan tersebut.

**b. Biaya Administrasi dan Umum**

Selain aktivitas pemasaran, perusahaan juga membutuhkan aktivitas keorganisasian. Aktivitas keorganisasian merupakan kegiatan administratif dan manajerial yang mengarahkan dan mendukung aktivitas lain di dalam perusahaan.

Rudianto mengatakan,

**“Anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum”.**<sup>11</sup>

---

<sup>11</sup>Ibid., hal. 121.

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

1. Gaji staf administrasi
2. Gaji manajer dan direktur
3. Biaya sewa (kantor, kendaraan, dll.)
4. Biaya urusan hukum
5. Biaya korespondensi
6. Biaya telepon kantor administrasi
7. Biaya listrik kantor administrasi
8. Biaya bunga kredit
9. Biaya alat tulis dan cetak kantor administrasi
10. Macam-macam biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum merupakan biaya yang jumlahnya relatif tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas perusahaan. juga tergolong biaya yang tidak berubah dari waktu ke waktu, kecuali memang direncanakan untuk berubah. Biaya ini cenderung memiliki sifat yang tetap sehingga dialokasikan dalam jumlah yang sama setiap bulan.

Anggaran disusun secara sistematis dan teliti sehingga dapat digunakan sebagai alat pengawasan bagi manajemen. Pengawasan melalui anggaran merupakan tindakan untuk membandingkan fakta dengan tujuan yang dianggarkan, menemukan dan menganalisis penyimpangannya serta menetapkan tindakan apa yang harus dilakukan sehubungan dengan penyimpangan yang ada.

Secara formal, sistem, prosedur dan metode penyusunan anggaran biaya operasional perlu dilimpahkan ke panitia anggaran untuk dapat mempersiapkan, menilai, mempertimbangkan, dan memutuskan pada rapat kerja atas ketelitian dan kelayakan rencana anggaran tersebut. Panitia anggaran mengadakan pembahasan mengenai rencana kegiatan masa depan, sehingga anggaran yang tersusun nantinya merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional adalah:

- a. Menentukan program yang akan direncanakan
- b. Menetapkan anggaran biaya pemasaran dan administrasi & umum
- c. Meyiapkan komponen anggaran lainnya
- d. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
- e. Pengesahan anggaran finansial
- f. Pendistribusian anggaran yang telah disahkan

#### **2.4 Realisasi Biaya Operasional**

Setelah pihak manajemen menyusun rencana yang dituangkan dalam anggaran, maka pelaksanaan anggaran harus terus dimonitori dan dievaluasi. Suatu alat yang dapat digunakan untuk mengontrol jalannya anggaran ialah laporan realisasi anggaran (*budget report*). Laporan realisasi merupakan laporan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, perkembangan dan efisiensi yang diharapkan dan dianggap berguna dalam menentukan hasil kerja setiap bagian dan departemen.

Perbedaan yang menyolok antara anggaran dan laporan realisasi pada periode yang sama sehingga menimbulkan penyimpangan yang besar. Terjadinya perbedaan antara biaya aktual dan anggaran dapat diakibatkan oleh anggaran yang ditetapkan terlalu rendah atau terlalu tinggi. Hal ini akan menggambarkan bahwa fungsi penganggaran belum bekerja sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya.

## **2.5 Penyimpangan Biaya Operasional**

Penyimpangan dapat didefinisikan sebagai selisih antara realisasi biaya dengan anggaran biaya. Proses analisa menyangkut perincian total penyimpangan sedemikian rupa, sehingga manajemen dapat membebaskan tanggung jawab untuk pelaksanaan-pelaksanaan kinerja dibawah ataupun diatas standar. Dalam menyelidiki dan mengevaluasi suatu penyimpangan ada beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam menetapkan penyebab terjadinya penyimpangan, antara lain:

1. Penyimpangan yang mungkin terjadi adalah akibat kesalahan dalam menyajikan laporan keuangan pada anggaran, baik yang telah berbentuk angka-angka dalam rencana maupun data aktual.
2. Penyimpangan timbul karena pertimbangan dan keputusan khusus para anggota manajemen berubah dari waktu ke waktu demi memperbaiki efisiensi.

3. Penyimpangan timbul karena keputusan yang diambil dalam keadaan darurat akan menimbulkan deviasi, biasanya terjadi akibat keputusan mendadak dalam pengadaan proyek reklame khusus yang tidak direncanakan sebelumnya.

Perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual disebut penyimpangan biaya (*cost variance*). penyimpangan biaya dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*)

Hal ini terjadi apabila biaya operasional yang sesungguhnya lebih kecil dari jumlah biaya operasional yang dianggarkan.

- b. Penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*)

Hal ini terjadi apabila biaya aktual lebih besar jumlahnya dari pada biaya yang dianggarkan.

Penyimpangan yang menguntungkan atau merugikan harus dianalisis untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan dan kemudian mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan tersebut. Karena jika menguntungkan belum tentu perusahaan telah berhasil bekerja secara efisien atau dalam arti biaya-biaya yang berhasil ditekan serendah mungkin, juga disebabkan karena anggaran yang disajikan terlalu tinggi sebagai pedoman.

Berikut disajikan contoh penyimpangan antara anggaran dan realisasi (dalam Rupiah)

**Tabel 2.1**

<b>Biaya</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Varian</b>	<b>Ket</b>
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
<b>Total Biaya</b>	<b>8.300.000</b>	<b>8.000.000</b>	<b>300.000</b>	<b>F</b>

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

Data tabel diatas 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 didalamnya, kemudian diinterpretasikan berdasarkan teori-teori yang berhubungan.

#### **3.2 Objek Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Wahana Trans Lestari Medan yang beralamat di Jalan Jend. Gatot Subroto No 148 Medan. Yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini fokuskan pada anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Perusahaan ini merupakan sebuah perusahaan otomotif yang bergerak dibidang penjualan mobil yang bermerek Nissan, Datsun, Hino.

#### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Terdapat dua jenis sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

Menurut Suliyanto,

**Data Primer adalah data yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti langsung dari sumber pertama dan**



**Data sekunder adalah data yang diterbitkan atau digunakan oleh organisasi yang bukan pengolahnya.<sup>12</sup>**

Penelitian ini menggunakan satu jenis sumber data yaitu data sekunder. Adapun data sekunder yang penulis kumpulkan adalah berupa laporan anggaran dan realisasi biaya operasional perusahaan pada laporan laba rugi PT. Wahana Trans Lestari Medan tahun 2015 dan 2016, sejarah perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

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

#### **a. Penelitian Kepustakaan**

Mardalis mengemukakan bahwa:

**Penelitian perpustakaan, bertujuan untuk mengumpulkan data dan informasi dengan bantuan bermacam-macam material yang terdapat diruangan perpustakaan, seperti buku-buku, majalah, dokumen, catatan dan kisah-kisah sejarah dan lain-lainnya.<sup>13</sup>**

Metode penelitian ini dilakukan dengan cara mempelajari dan menelaah pustaka yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Penelitian ini dilakukan berdasarkan kepustakaan dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dianalisis serta bahan-bahan lain seperti materi perkuliahan.

---

<sup>12</sup>Suliyanto, **Metode Riset Bisnis**, Edisi Kedua : Andi, Yogyakarta, 2009, hal. 131-132.

<sup>13</sup>Mardalis, **Metode Penelitian: Suatu Pendekatan Proposal**, Edisi Pertama, Cetakan Kesepuluh: Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hal. 28.

b. Penelitian Lapangan

Sumadi Suryabrata menyatakan bahwa:

**Tujuan penelitian kasus dan lapangan adalah untuk mempelajari secara intensif tentang latar belakang keadaan sekarang dan interaksi lingkungan sesuatu unit sosial: individu, kelompok, lembaga, atau masyarakat.<sup>14</sup>**

Penelitian ini dilakukan dengan cara peninjauan langsung terhadap perusahaan yang menjadi objek penelitian untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan. Metode pengumpulan data yang dipergunakan peneliti dalam penelitian ini adalah:

- a. Wawancara, yaitu dengan menggunakan pertanyaan lisan kepada subjek penelitian.
- b. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data yang diperoleh dari dokumen-dokumen internal perusahaan yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.5 Metode Analisis Data

a. Metode Deskriptif

Metode analisis deskriptif adalah metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan, serta menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum dari objek yang diteliti.

---

<sup>14</sup>Sumadi Suryabrata, **Metodologi Penelitian**, Edisi Kedua, Cetakan Duapuluhenam: Rajawali Pers, Jakarta, 2015, hal. 80.

b. Metode Komparatif

Metode analisis komparatif yaitu penarikan kesimpulan dari fakta yang diamati dan telah diuji kebenarannya dengan membandingkan antara teori yang merupakan kebenaran umum dengan data lapangan. Selanjutnya menghitung penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan, dengan menggunakan konsep anggaran fleksibel.

Setelah ditemukan adanya penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perusahaan, pihak perusahaan harus menganalisis yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

Setelah menerapkan analisis tersebut diharapkan dapat membuat kesimpulan dan mengemukakan saran yang diharapkan dapat memperbaiki kelemahan yang terdapat pada anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada masa mendatang.