

- a. Otoriter atau *top down*.
Dalam metode Otoriter atau *top down*, anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan biaya inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya.
- b. Demokrasi atau *bottom up*.
Demokrasi atau *bottom up*. Budget disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Biaya disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan sepenuhnya menyusun budget yang akan dicapainya di masa yang akan datang.
- c. Campuran atau *top down* dan *bottom up*.
Metode campuran ini yaitu metode dimana perusahaan menyusun budget dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan atasan.

Berdasarkan konsep di atas dapat dipahami bahwa dalam tinjauan pembuatannya, perencanaan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu melalui penetapan oleh pimpinan, ditetapkan melalui usulan dari bawah atau karyawan setelah dilakukan rapat dan penetapan berdasarkan gabungan dari keduanya. Menurut hemat penulis penetapan anggaran yang efektif adalah menggunakan metode ketiga.

Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan masih dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi perusahaan dengan pihak yang diberikan tugas untuk menyusun rancangan anggaran tersebut. Setelah disahkan oleh pimpinan tertinggi, maka rancangan anggaran tersebut telah menjadi anggaran yang definitif, yang akan dijadikan sebagai bagian pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan.

Adapun proses rencana anggaran menurut Mulyadi (2011:505) adalah sebagai berikut :

- a. Komite anggaran penyusunan pedoman anggaran (*budget guideline*) yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan dan umum. Kebijakan pokok ini dikomunikasikan kepada manajer departemen sebagai dasar untuk mengajukan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban.

- b. Penyusunan rancangan anggaran penjualan oleh departemen pemasaran, berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan perkiraan penjualan jangka pendek.
- c. Penyusunan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan rancangan anggaran penjualan oleh para manajer pusat pertanggungjawaban.
- d. Penyusunan rancangan anggaran sediaan produk jadi oleh departemen produksi.
- e. Penyusunan rancangan anggaran biaya penjualan oleh departemen anggaran berdasarkan rancangan anggaran biaya produksi, rancangan anggaran sediaan produk jadi, dan rancangan anggaran penjualan.
- f. Penyusunan rancangan laporan laba-rugi proyeksi berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran biaya penjualan, dan rancangan anggaran biaya pemasaran, rancangan anggaran biaya administrasi dan umum.
- g. Penyusunan rancangan anggaran modal berdasarkan perkiraan penjualan jangka panjang.
- h. Penyusunan rancangan anggaran kas berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran biaya per pusat pertanggungjawaban, dan rancangan anggaran modal.
- i. Penyusunan rancangan neraca yang diproyeksikan berdasarkan rancangan anggaran kas dan berbagai asumsi yang lain.
- j. Penyusunan rancangan anggaran modal kerja.
- k. Penelaahan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban oleh komite anggaran.
- l. Negosiasi rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban antara para manajer pusat pertanggungjawaban dengan komite anggaran.
- m. Persetujuan rancangan anggaran biaya pusat pertanggungjawaban oleh komite anggaran.
- n. Penyesuaian rancangan anggaran induk oleh departemen anggaran sebagai akibat dari hasil proses negosiasi antara para manajer pusat pertanggungjawaban dengan komite anggaran.
- o. Pengajuan rancangan anggaran induk oleh komite anggaran kepada Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham.
- p. Penelaahan rancangan anggaran induk oleh Dewan Komisaris dan Rapat Umum Pemegang Saham.
- q. Pengesahan rancangan anggaran induk menjadi anggaran induk perusahaan oleh Rapat Umum Pemegang Saham.

Selain prinsip di atas selanjutnya, menurut Amin (2010:65) ada prinsip-prinsip dasar yang harus dipenuhi dan ditaati agar suatu anggaran dapat disusun dan dilaksanakan sesuai dengan rencana, adalah sebagai berikut:

- a. *Management involvement*. Merupakan keterlibatan manajemen dalam penyusunan rencana mempunyai makna bahwa manajemen mempunyai komitmen yang kuat untuk mencapai segala sesuatu yang direncanakan.

- b. *Organizational adaption*. Suatu rencana keuangan harus disusun berdasarkan struktur organisasi dimana ada ketegasan wewenang dan tanggung jawab. Seorang manajer tidak dapat memindahkan tanggung jawab atas suatu pekerjaan walaupun dia dapat melimpahkan sebagian wewenangnya kepada bawahannya.
- c. *Responsibility accounting*. Agar rencana keuangan dapat dilaksanakan dengan baik, maka harus didukung adanya suatu *system responsibility accounting* yang polanya disesuaikan dengan pertanggung jawaban manajemen keuangan perusahaan.
- d. *Goal orientation*. Penetapan tujuan yang realistik akan menjamin kelangsungan hidup dan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang.
- e. *Full communication*. Suatu perencanaan dan pengendalian dapat berjalan secara efektif apabila antara tingkatan manajemen mempunyai pemahaman yang sama tentang tanggung jawab dan sasaran yang akan dicapai.
- f. *Realistic expectation*. Dalam perencanaan, manajemen harus menetapkan sasaran yang realistik, artinya memungkinkan dapat dicapai. Maka sebaiknya manajemen harus menghindari konservatisme dan optimisme yang berlebihan yang menjadikan sasaran tidak dapat dicapai.
- g. *Timeliness*. Laporan-laporan mengenai realisasi rencana harus diterima manajer yang berkompeten tepat pada waktunya agar informasi tersebut berguna bagi manajemen.
- h. *Flexible application*. Perencanaan tidak boleh kaku tetapi harus terdapat celah untuk perubahan sesuai dengan situasi dan kondisi.
- i. *Reward and punishment*. Manajemen harus melakukan penilaian kinerja manajer berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan. Jadi manajer yang kinerjanya dibawah atau melebihi standar harus dapat diketahui sehingga pemberian suatu *reward* atau *punishment* oleh manajemen menjadi transparan.

Proses penyusunan perencanaan anggaran sebagaimana yang dijelaskan di atas menunjukkan bahwa dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memperdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan yang cermat dari manajemen dalam meneliti langkah operasional yang akan dilakukan.

Sebagai suatu rencana anggaran mencakup proyeksi keuangan yang dipadukan dengan asumsi yang didasarkan pada pengalaman masa lalu serta hal-hal yang relevan lainnya. Anggaran akan membantu secara langsung fungsi utama manajemen. Anggaran bersifat wajar, dan memuat tujuan yang dapat dicapai, maka

perencanaan harus didasarkan atas penelitian pemeriksaan dan riset yang hati-hati. Dan anggaran yang dianggarkan tidak selalu benar dan tidak selalu sama dengan realisasinya. Agar dapat efektif perencanaan yang dilakukan manajemen harus diikuti dengan pengendalian.

Kegunaan anggaran dalam pengendalian menurut Karyoso (2010:110) adalah:

- a. Sebagai alat bagi tanggung jawab, terutama keluar (*external accountability*).
- b. Sebagai alat informasi untuk kebutuhan di dalam organisasi (biasanya dibutuhkan oleh manajemen).
- c. Sebagai alat bantu bagi terselenggaranya program dan proyek yang lebih berhasil (efektif).
- d. Menetapkan pendapatan dan pengeluaran.
- e. Membantu dalam perumusan kelayakan dan perencanaan.
- f. Pengesahan (*authorizing*) pengeluaran-pengeluaran di masa yang akan datang.
- g. Menyediakan atau membentuk dasar bagi pengendalian pendapatan dan pengeluaran.
- h. Memotivasi manajer dan pegawai.
- i. Mengkoordinasikan berbagai kegiatan dan tujuan yang berbeda-beda dalam suatu organisasi.

Bentuk pengendalian dalam penerapan anggaran yakni dengan membandingkan antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang dicapai. Dan salah satu bagian dari perusahaan yang perlu dikendalikan adalah beban operasi. Beban operasi dapat dikendalikan dengan membandingkan beban operasi yang sebenarnya dengan beban operasi yang dianggarkan atau disebut juga anggaran beban operasi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dikatakan bahwa begitu eratnya hubungan antara anggaran dengan beban, anggaran dengan pengendalian maupun pengendalian dengan beban. Oleh karena itu, peranan anggaran yang dibuat oleh

manajemen perusahaan dalam melakukan pengendalian beban operasi sangat besar guna memperoleh laba yang maksimum.

2. Tujuan dan Fungsi Perencanaan Anggaran.

Anggaran dibuat memiliki fungsi dan tujuan tersendiri dalam penyusunannya. Menurut Ellen (2018:4) ada lima kegunaan pokok anggaran yaitu :

- a. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas, formal, sehingga biasa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- c. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengkoordinasikan cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Berdasarkan uraian di atas terdapat lima kegunaan pokok anggaran dalam penyusunannya yang dibuat untuk kepentingan kebaikan perusahaan. Selain itu menurut Mulyadi (2011:502) fungsi anggaran sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi *intern* yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
- f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Anggaran sebagai rencana yang menggambarkan kerangka kerja dengan arah yang lebih pasti karena rencana diajukan untuk mencapai laba tertentu maka harus

ditetapkan target-target untuk penjualan, persediaan dan biaya-biaya. Adanya target yang ditetapkan lebih dahulu memaksa para manajer masing-masing bagian didorong dan termotivasi dengan sendirinya bagaimana mencapai target yang telah ditetapkan. Dorongan untuk mencapai target itu juga akan memaksa para manajer selalu berpikir ke depan. Anggaran yang baik adalah anggaran yang disusun berdasarkan standar, seperti standar kuantitas, standar harga, standar jam kerja dan lain-lain.

Pada dasarnya suatu badan usaha didirikan untuk jangka waktu panjang dan memperoleh laba yang maksimal, perusahaan perlu menyusun perencanaan yang menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka panjang. Rencana jangka panjang merupakan suatu kesatuan yang utuh dan rencana-rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahun. Rencana tersebut dibuat berdasarkan data waktu yang lampau yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi di waktu yang akan datang.

Menurut Christina dkk. (2018:4) bahwa tujuan penyusunan anggaran ialah:

- a. Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan
- c. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Untuk mengkoordinasikan cara atau metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Anggaran sebagai alat manajemen akan bermanfaat dalam membantu manajemen mengelola perusahaan yaitu mengambil keputusan-keputusan yang

paling menguntungkan perusahaan, seperti pemilihan barang-barang yang diproduksi dan dijual, menseleksi langganan dan sebagainya.

2.1.3. Pengawasan Anggaran

1. Pengertian Pengawasan Anggaran.

Setelah dilakukan perencanaan dan penyusunan anggaran, maka perlu dilakukan pengawasan anggaran. Pengawasan anggaran dilakukan bertujuan untuk mengamati, memantau dan meneliti anggaran. Menurut Mulyadi (2011:36) menyatakan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan melihat, memperhatikan, memonitor memeriksa, menilai dan melaporkan pelaksanaan suatu program kerja yang telah direncanakan sebelumnya dengan tujuan agar kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang ada dalam sebuah perencanaan.

Pengertian lain dikatakan oleh Munandar (2015:132) yang menyatakan bahwa pengawasan penggunaan anggaran merupakan aktivitas-aktifitas melihat, memperhatikan, memonitor, memeriksa, menilai, dan melaporkan penggunaan anggaran yang dialokasikan untuk membiayai program-program agar anggaran tersebut digunakan sebagaimana mestinya dan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Menurut Winardi (2012:201) menyatakan bahwa pengawasan adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Berdasarkan pengertian di atas dapat dipahami bahwa pengawasan merupakan fungsi yang menjamin bahwa kegiatan-kegiatan dapat memberikan hasil seperti yang diinginkan. Pengawasan juga berhubungan dengan perbandingan antara

pelaksana aktual rencana, dan awal untuk langkah perbaikan terhadap penyimpangan dan rencana yang berarti.

Pengawasan pada dasarnya diarahkan sepenuhnya untuk menghindari adanya kemungkinan penyelewengan atau penyimpangan atas tujuan yang akan dicapai. melalui pengawasan diharapkan dapat membantu melaksanakan kebijakan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan secara efektif dan efisien. Bahkan, melalui pengawasan tercipta suatu aktivitas yang berkaitan erat dengan penentuan atau evaluasi mengenai sejauhmana pelaksanaan kerja sudah dilaksanakan. Pengawasan juga dapat mendeteksi sejauh mana kebijakan pimpinan di jalankan dan sampai sejauh mana penyimpangan yang terjadi dalam pelaksanaan kerja tersebut.

2. Prinsip dan Tujuan Pengawasan Anggaran.

Pengawasan anggaran memiliki prinsip tertentu, dengan prinsip pengawasan anggaran maka anggaran akan terkendali dan termonitor dengan baik. Sistem pengawasan menurut Karyoso (2010:110) harus berorientasi pada hal-hal berikut:

- a. Sistem pengawasan fungsional yang dimulai sejak perencanaan yang menyangkut aspek penilaian kehematan, efisiensi, efektivitas yang mencakup seluruh aktivitas program di setiap bidang organisasi.
- b. Hasil temuan pengawasan harus ditindaklanjuti dengan koordinasi antara pengawasan dengan aparat penegak hukum serta instansi terkait turut meyamakan persepsi mencari pemecahan bersama atas masalah yang dihadapi.
- c. Kegiatan pengawasan hendaknya lebih diarahkan pada bidang-bidang yang strategis dan memperhatikan aspek manajemen.
- d. Kegiatan pengawasan hendaknya memberi dampak terhadap penyeleksian masalah dengan konsepsional dan menyeluruh.
- e. Kegiatan pengawasan dilakukan oleh orang-orang yang memiliki kompetensi teknis, sikap, dedikasi, dan integritas pribadi yang baik.
- f. Akurat, artinya informasi tentang kinerja yang diawasi memiliki ketepatan data/informasi yang sangat tinggi.
- g. Tepat waktu, artinya kata yang dihasilkan dapat digunakan sesuai dengan saat untuk melakukan perbaikan.

- h. Objektif dan komprehensif.
- i. Tidak mengakibatkan pemborosan atau in-efisiensi.
- j. Tindakan dan kegiatan pengawasan bertujuan untuk menyamakan rencana atau keputusan yang telah dibuat.
- k. Kegiatan pengawasan harus mampu mengoreksi dan menilai pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana semula.

Sistem prinsip pengawasan anggaran yang diuraikan di atas adalah upaya agar pengawasan anggaran dapat berjalan dengan efektif dimana dalam pengawasan harus dilakukan oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya, dilaksanakan dengan objektif dan komprehensif, tepat waktu, efisien dan sebagainya.

Berdasarkan prinsip pengawasan anggaran, maka yang menjadi tujuan pengawasan anggaran menurut Jae dan Joel (2010:1) adalah :

- a. Menjamin ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana tersebut, kebijaksanaan dan perintah.
- b. Melaksanakan koordinasi kegiatan-kegiatan.
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan.
- d. Menjamin terwujudnya kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- e. Membina kepercayaan masyarakat terhadap kepemimpinan organisasi (pemerintah).

Prinsip pengawasan anggaran serta tujuan pengawasan anggaran sebagaimana yang diuraikan di atas jelaslah bahwa dengan adanya pengawasan maka bertujuan untuk menjamin ketepatan pelaksanaan tugas serta menjamin mewujudkan kepuasan masyarakat atas barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu perusahaan.

3. Proses dan Langkah-langkah Pengawasan Anggaran.

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting bagi satuan maupun proses manajemen. Pengawasan merupakan untuk menyelaraskan antara perencanaan dan pelaksanaan kegiatan/program agar mencapai tujuan yang

telah di tetapkan. Pengawasan merupakan pengukuran atau perbaikan kinerja dalam rangka memastikan bahwa tujuan dan sasaran organisasi tercapai.

Pelaksanaan pengawasan dalam manajemen menurut Usry dan Lawrance (2012:274) perlu memperhatikan unsur-unsur dalam prosesnya. Ada empat unsur proses pengawasan yaitu:

- a. Menetapkan sasaran dan standar kinerja.
- b. Melakukan pengukuran kinerja.
- c. Membandingkan antara hasil pengukuran kinerja dengan sasaran dan standar kinerja yang telah ditetapkan.
- d. Melakukan tindakan yang diperlukan berdasarkan pada hasil perbandingan tersebut.

Komaruddin (2014:253) menjelaskan langkah-langkah pengawasan sebagai berikut:

- a. Pengembangan Standar.
Proses pengawasan dimulai dengan cara membuat rencana pengawasan. Dalam perencanaan pengawasan disusun batasan atau rincian strategi yang spesifik dan praktis. Pada tahap ini ditentukan sasaran, target dan standar yang spesifik sebagai acuan dalam pelaksanaan pengawasan yang akan dilakukan.
- b. Pengukuran Pelaksanaan.
Pada tahapan pengukuran pelaksanaan ini aktivitas yang dilakukan adalah mengumpulkan informasi tentang kegiatan atau program yang sedang berlangsung dengan merujuk pada apa yang telah ditetapkan dalam perencanaan pengawasan. Pengukuran dapat dilakukan dengan observasi atau berdasarkan laporan.
- c. Penilaian Pelaksanaan.
Tahapan penilaian ini dilakukan oleh manajer. Pada tahap ini ditentukan makna dari adanya perbedaan, penyimpangan atau ketidaksesuaian dalam pelaksanaan kegiatan atau program dibandingkan dengan kegiatan atau program yang telah direncanakan.
- d. Perbaikan.
Tahapan perbaikan merupakan tahapan upaya penyesuaian atas perbedaan atau penyimpangan yang terjadi. Tujuan tindakan perbaikan adalah untuk mengembalikan status pelaksanaan agar sesuai dengan standar.

Ada empat langkah pengawasan anggaran yang harus dilakukan oleh bidang pengawasan. Keempat langkah tersebut di atas termasuk pengembangan standar,

pengukuran pelaksanaan, penilaian pelaksanaan dan perbaikan terhadap permasalahan yang ditemukan dalam pengawsasan terhadap anggaran.

4. Teknik Pengawasan Anggaran.

Berkenaan dengan teknik pengawasan menurut Sondang (2011:321) menyatakan bahwa teknik pengawasan yang terbaik terdiri dari dua kategori, yaitu :

- a. Teknik Pengawasan Langsung merupakan proses pengawasan yang dilakukan dengan cara langsung melalui pengamatan dan laporan secara langsung. Dalam teknik pengawasan ini, pengawas langsung turun ke lapangan untuk melihat pegawai atau guru yang sedang melaksanakan tugas sesuai dengan uraian tugas yang telah di tetapkan. Dalam pengawasan langsung, pengawas mengamati, meneliti, memeriksa, mengecek sendiri di lokasi dan menerima laporan langsung dari pelaksana. Bentuk konkret pengawasan langsung diantaranya inspeksi langsung, observasi langsung di tempat dan laporan di tempat.
- b. Teknik pengawasan Tidak Langsung adalah teknik pengawasan yang dilakukan oleh pengawas dari jarak jauh dengan cara mempelajari laporan yang disampaikan oleh pegawai, kepada sekolah, guru, dan personel lainnya. Laporan dalam bentuk tertulis maupun lisan.

Jika dilihat dari perpektif pelaksana pengawasan, pengawasan penggunaan anggaran dapat dikategorikan ke dalam empat kelompok, yaitu pengawasan melekat, pengawasan fungsional, pengawasan legislatif, dan pengawasan masyarakat.

Keempat jenis pengawasan ini dapat dijelaskan sebagai berikut.

- a. Pengawasan melekat (waskat) adalah pengawasan yang dilaksanakan oleh atasan langsung ke bawahannya, atau pengawasan terhadap kinerja bawahan dilaksanakan oleh atasan langsungnya bukan pihak lain. Atasan langsung meskipun tidak memiliki jabatannya sebagai pengawas. Tetapi ia memiliki fungsi pengawasan yang melekat vpada jabatannya sebagai kepala bagian atau pimpinan suatu unit kerja.
Beberapa prinsip yang harus dipedomani oleh atasan langsung pengelolah keuangan dalam melaksanakan pengawasan melekat, yaitu:
 - a) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus dilakukan terus menerus sebagai kegiatan rutin sehari-hari dan berkesinambungan.
 - b) Pengawasan keuangan harus dilaksanakan secara efektif, diarahkan kepada jenis kegiatan yang mengandung risiko kesalahan dan penyimpangan, dan kegiatan yang srategis.

- c) Pengawasan keuangan harus dilaksanakan secara komprehensif, cepat, tepat, tertib dan didasarkan kepada penilaian yang objektif terhadap penyimpangan yang terjadi melalui analisis yang tepat.
 - d) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus dilakukan berdasarkan kriteria yang jelas sehingga terhindar dari cara berpikir dan bertindak yang subjektif.
 - e) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus mencakup sub-subsistem pencatat dan pelaporan yang faktual, rasional dan tepat waktu agar mampu mendeteksi penyimpangan sedini mungkin.
 - f) Pelaksanaan pengawasan keuangan harus berorientasi kepada masa sekarang dan masa yang akan datang agar dapat mencegah terjadinya penyimpangan dan memastikan terjadinya kesalahan.
- b. Pengawasan Fungsional adalah pengawasan yang dilaksanakan oleh aparat yang berfungsi sebagai pengawas (pekerjaannya sebagai pengawas).
 - c. Pengawasan Legislatif ialah pengawasan yang dilakukan oleh badan legislatif, yaitu oleh Dewan Perwakilan Rakyat (DPR) terhadap pelaksanaan rencana dan program kerja pemerintah. Pengawasan yang dilakukan oleh anggota DPR dan DPRD terhadap pelaksanaan dan program kerja pada suatu kementerian serta jajarannya, termasuk jajaran Kementerian dan Kebudayaan.
 - d. Pengawasan Masyarakat adalah pengawasan yang dilakukan anggota masyarakat baik anggota masyarakat secara individual maupun berkelompok dengan cara melihat, memerhatikan, memonitor, menilai, dan melaporkan pelaksanaan kegiatan suatu unit kerja, terutama unit kerja pemerintah, melalui pengiriman surat pengaduan kepada pimpinan kementerian atau melalui kotak pos 5000. Apabila surat pengaduan masyarakat memenuhi syarat untuk diproses dan berpangkal pengawasan, maka surat tersebut ditindak lanjuti oleh pimpinan kementerian melalui kegiatan-kegiatan melekat, pengawasan fungsional, monitoring dan pemeriksaan khusus.

Selain hal di atas yang sangat penting diketahui adalah faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran agar bisa meminimalisir resiko yang mungkin terjadi. Berikut adalah faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran menurut Hansen dan Mowen (2014:418) adalah :

- 1. Faktor internal.
 - a. Data penjualan pada tahun-tahun yang lalu.
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran yang dijual, dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
 - d. Tenaga kerja, modal kerja dan fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan.

2. Faktor eksternal.
 - a. Keadaan persaingan.
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat.

Berdasarkan penjelasan di atas secara keseluruhan, hal terpenting yang harus kita ketahui adalah mengenai anggaran yaitu anggaran memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan tersebut maka pentingnya pengawasan dilakukan agar apa yang direncanakan dapat tercapai sebagaimana yang diharapkan oleh setiap perusahaan.

2.1.4. Biaya Operasional

1. Pengertian Biaya Operasional.

Dalam membicarakan biaya terlebih dahulu diperjelas bahwa sangat sukar untuk memberikan pengertian yang tepat atas biaya. Adakalanya biaya diartikan sebagai harga perolehan dan sering pula diartikan sebagai harga pokok produksi. Pengertian biaya akan lebih kabur lagi apabila dibandingkan dengan beban atau *expenche* dimana kedua istilah ini sering dipergunakan untuk maksud yang sama.

Charles dan George (2012:21) menyatakan bahwa biaya yaitu biaya merupakan sumber daya yang dikorbankan untuk mencapai suatu sasaran atau tujuan tertentu.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2012:19) bahwa biaya adalah beban (*expense*) yaitu mencakup baik kerugian maupun beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan yang biasa. Beban yang timbul dalam pelaksanaan aktivitas perusahaan yang biasa meliputi beban pokok penjualan, gaji dan penyusutan. Beban tersebut biasanya berbentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva seperti kas (dan setara kas), persediaan dan aktiva tetap.

Harnanto (2012:17) mengatakan bahwa pengertian biaya secara khusus adalah pengertian biaya dalam arti khusus merupakan pengertian yang operasional, terutama dalam memberikan petunjuk tentang jenis pemakaian barang-barang, banyaknya pemakaian, kaitan pemakaian dan hasil serta dasar-dasar penilaiannya, sesuai dengan kekhususan masing-masing biaya yang bersangkutan.

Menurut Sadono Sukirno (2017:205) menyatakan bahwa biaya adalah semua pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh faktor-faktor produksi dan bahan-bahan mentah yang akan digunakan untuk menciptakan barang-barang yang akan diproduksi perusahaan tersebut.

Sedangkan menurut Usry dan Lawrance (2012:40) memberikan definisi biaya operasional (komersional) adalah biaya pemasaran yang dimulai pada saat biaya pabrik berakhir, yaitu pada saat proses pabrikasi diselesaikan dan barang-barang sudah dalam kondisi untuk dijual.

Istilah dan penggolongan biaya operasi pengertian yang berbeda dari berabagai pendapat ahli. Menurut Mulyadi (2014:13), menyatakan bahwa biaya adalah merupakan objek yang dicatat, digolongkan, diringkaskan, dan disajikan oleh akuntansi biaya.

Berdasarkan defenisi di atas jelas tidak semua biaya merupakan beban. Biaya dalam arti luas adalah satuan uang yang secara potensial dibutuhkan untuk tujuan tertentu, baik pada masa yang lalu ataupun pada masa yang akan datang. Jika tujuan pengorbanan itu untuk memperoleh atau membuat barangdan jasa ataupun untuk menghasilkan *out put* maka pengertian biaya itu merupakan *cost*, disajikan dalam neraca sebagai *asset*. Tapi kalau pengorbanan itu untuk menciptakan pendapatan dan di luar proses produksi maka biaya dalam hal ini berarti *expense*.

Dengan demikian dapat dikemukakan bahwa tidak satupun konsep biaya yang dapat digunakan untuk semua tujuan. Dalam menggunakan kata biaya harus dilihat dahulu tujuan yang hendak dicapai dan digunakan konsep yang sesuai dengan tujuan tersebut.

2. Jenis-Jenis Biaya.

Biaya operasi merupakan anggaran yang ditetapkan dalam kegiatan operasi perusahaan, Anggaran operasional menurut Mulyadi (2011:26) terdiri dari :

- a. Anggaran biaya penjualan.
- b. Anggaran biaya produksi.
 - a) Anggaran biaya bahan baku.
 - b) Anggaran biaya tenaga kerja langsung.
 - c) Anggaran biaya *overhead* pabrik.
- c. Anggaran biaya beban usaha.
- d. Anggaran biaya *overhead* pabrik.

Manajer harus mempersiapkan biaya induk dalam bentuk ikhtisar-ikhtisar tambahan yang merupakan sub biaya yang lebih terperinci. Biaya ini menurut Sadono (2012:210) terbagi atas dua jenis yaitu biaya operasi dan biaya keuangan.

- a. Biaya Operasi (laba rugi).
Biaya operasi menggambarkan proyeksi laba rugi dalam satu tahun yang akan datang. Biaya ini yang dinamakan perencanaan laba. Biaya operasi diperinci menjadi:
 - a) Biaya penjualan.
 - b) Biaya produksi.
 - c) Biaya pemakaian dan pembelian.
 - d) Biaya bahan.
 - e) Biaya upah langsung.
 - f) Biaya *overhead* pabrik.
 - g) Biaya biaya pemasaran.
 - h) Biaya administrasi dan umum.
- b. Biaya keuangan adalah biaya yang menunjukkan posisi keuangan di dalam daftar neraca yang terdiri dari beberapa sub biaya seperti:
 - a) Biaya kas.
 - b) Biaya modal dan laba yang ditahan.
 - c) Biaya penyusutan.
 - d) Biaya pengeluaran modal.
 - e) Biaya penagihan dan saldo piutang.
 - f) Biaya pembayaran dan saldo piutang.

Biaya operasi menurut Sadono (2012:210) dapat disusun dalam dua bentuk sesuai dengan tujuan penggunaannya:

- a) Biaya program yaitu biaya operasi yang digambarkan dalam bentuk program pokok (utama) yang akan dilaksanakan, biaya ini berguna untuk staff pelaksana yaitu menguji keseimbangan semua program perusahaan.
- b) Biaya pertanggungjawaban yaitu biaya yang menggambarkan rencana masing-masing manajer yang bertanggungjawab dalam pelaksanaannya, misalnya biaya tiap divisi, tiap cabang dan wilayah, tujuannya adalah untuk pengawasan dan pengukuran prestasi masing-masing manajer. Biaya ini diterapkan dalam rangka akuntansi pertanggungjawaban.

Biaya jangka pendek dapat dibuat untuk waktu satu tahun atau kurang, tapi biasanya perencanaan dan pengawasan laba disusun untuk jangka waktu satu tahun.

Biaya tahunan dapat diperinci menjadi triwulan dan akhir biaya triwulan dirinci menjadi biaya bulanan. Berdasarkan fungsinya menurut Nafarin (2013:34) dilihat dari segi bidangnya anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran tertentu (*Appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
- b. Anggaran kinerja (*Performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan) untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

Berdasarkan jenisnya menurut Nafarin (2013:31) biaya dapat dikelompokkan antara lain :

- a. Menurut segi dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a) Anggaran variabel (*variabel budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
 - b) Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
- b. Menurut segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - a) Anggaran periodik (*Periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periodenya satu tahun.
 - b) Anggaran kontiniu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat.

- c. Menurut segi jangka waktu, anggaran terdiri dari :
- a) Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun.
 - b) Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun.

Jika biaya sampai akhir periode tidak disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang dioperasikan maka biaya ini bersifat tetap, sehingga dinamakan biaya tetap (biaya statis), tetapi jika terhadap biaya ini dilakukan penyesuaian sesuai dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya yang dioperasikan, maka terjadi biaya fleksibel yaitu adanya biaya untuk beberapa jenis tingkat kegiatan.

Dalam operasional setiap perusahaan senantiasa diperlukan langkah yang sistematis untuk dapat memperdayakan potensi sumber dayanya secara efisien dan efektif. Untuk mencapai kondisi tersebut diperlukan perencanaan yang cermat dari manajemen dalam meneliti langkah operasional yang akan dilakukan.

Sebagai suatu rencana anggaran mencakup proyeksi keuangan yang dipadukan dengan asumsi yang didasarkan pada pengalaman masa lalu serta hal-hal yang relevan lainnya. Anggaran akan membantu secara langsung fungsi utama manajemen. Anggaran bersifat wajar, dan memuat tujuan yang dapat dicapai, maka perencanaan harus didasarkan atas penelitian pemeriksaan dan riset yang hati-hati. *Budget* tidak selalu benar dan tidak selalu sama dengan realisasinya. Agar dapat efektif perencanaan yang dilakukan manajemen harus diikuti dengan pengendalian.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat dilihat begitu eratnya hubungan antara anggaran dengan beban, anggaran dengan pengendalian maupun pengendalian dengan beban. Oleh karena itu, peranan anggaran yang dibuat oleh perusahaan dalam melakukan pengendalian beban operasi sangat besar guna memperoleh laba yang maksimum.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang relevan adalah penelitian terdahulu yang memiliki relevansi dengan penelitian yang penulis lakukan. Adapun penelitian yang relevan dalam penulisan skripsi ini adalah :

Nama Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Varibel Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Hasan M (2008)	Pengaruh perencanaan dan pengawasan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. Taspen (Persero) Cab. Pematang Siantar	Perencanaan (X1) Pengawasan (X2) Realisasi Anggaran (Y)	Kuantitatif	Statistik Regreasi berganda SPSS Ver. 22.0	Berdasarkan penelitian maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama antara perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap realisasi anggaran pada PT. Taspen (Persero) Cabang Pematang Siantar
Bambang T (2010)	Pengaruh penyusunan dan pengawasan Anggaran terhadap Pencapaian tujuan Anggaran Pada PT. Andomeda Medan	Penyusunan (X1) Pengawasan (X2) Pencapaian Anggaran (Y)	Kuantitatif	Statistik Regresi berganda SPSS Ver. 22.0	Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara penyusunan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran Pada PT. Andromeda Medan pada tahun 2010 hingga 12%
Herawati (2016)	Pengaruh perencanaan dan pengawasan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. PJKAS Sumatera Utara	Perencanaan (X1) Pengawasan (X2) Realisasi Anggaran (Y)	Kuantitatif	Statistik Regresi berganda SPSS Ver. 22.0	Terdapat pengaruh perencanaan dan pengawasan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. PJKAS Sumatera Utara dengan selisih yang signifikan

Sujatmiko (2010)	Pengaruh Penetapan dan pengawasan Anggaran terhadap Realisasi Anggaran Pada PT. Asia Mas Jakarta	Penetapan (X1) Pengawasan (X2) Realisasi Anggaran (Y)	Kuantitatif	Statistik Regresi berganda SPSS Ver. 22.0	Terdapat pengaruh antara penetapan dan pengawasan terhadap realisasi tujuan anggaran Pada PT. Asia as hingga 65%
Kartika (2017)	Pengaruh Penyusunan dan pengawasan Anggaran terhadap Perolehan Laba Pada PT. Asmara Bandung	Penyusunan (X1) Pengawasan (X2) Perolehan Laba (Y)	Kuantitatif	Statistik Regresi berganda SPSS Ver. 22.0	Terdapat pengaruh Penyusunan dan pengawasan Anggaran terhadap RPerolehan Laba Pada PT. Asmara Bandung dengan selisih yang signifikan

Berdasarkan penelitian yang relevan sebagaimana diuraikan di atas, maka dapat diketahui bahwa pada penelitian yang pertama perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap realisasi anggaran, sedangkan pada penelitian kedua penyusunan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran, penelitian ketiga berkaitan dengan perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap realisasi anggaran.

Ketiga penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan judul yang sedang diteliti yaitu tentang perencanaan dan pengawasan anggaran terhadap pencapaian tujuan anggaran. Namun dalam penelitian penulis berdasarkan temuan sementara bahwa dalam penelitian variable Y adalah berkaitan dengan pencapaian tujuan anggaran yang telah disusun atau direncanakan.

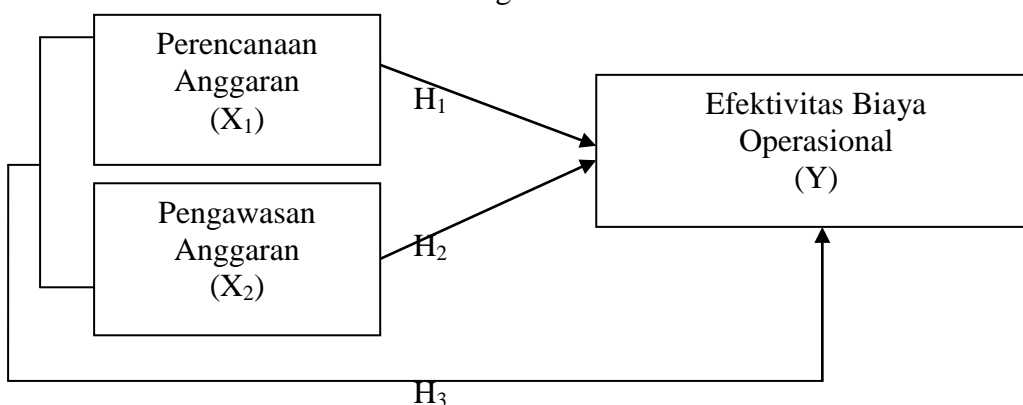
2.3. Kerangka Pemikiran

Adapun yang menjadi kerangka pemikiran dalam penelitian ini terdiri dari perencanaan anggaran, pengawasan anggaran dan efektivitas biaya operasional.

Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Nafarin (2013:9) perencanaan anggaran disini membicarakan bagaimana mendapatkan uang dan cara penempatan (mengalokasikan) yang seharusnya, sehingga penggunaan dana sedapat mungkin tepat sasaran atau tujuan yang sebenarnya.

Pengawasan anggaran adalah semua aktivitas yang dilaksanakan oleh pihak manajer dalam upaya memastikan bahwa hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan. Winardi (2012:201) biaya operasional adalah keseluruhan biaya yang digunakan sehubungan dengan operasi diluar kegiatan proses produksi. Menurut Mulyadi (2012:13) adapun kerangka pemikiran sesuai dengan variable judul dapat dilihat pada diagram berikut :

Gambar 2-1
Kerangka Pemikiran



2.4. Hipotesis

Hipotesis adalah kesimpulan sementara yang kebenarannya masih perlu dibuktikan melalui hasil penelitian. Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H₁ : Terdapat pengaruh perencanaan terhadap efektivitas biaya operasional di PT. Rantai Bahari Nusantara Medan.
- H₂ : Terdapat pengaruh pengawasan anggaran terhadap efektivitas biaya operasional di PT. Rantai Bahari Nusantara Medan.
- H₃ : Terdapat pengaruh antara perencanaan dan pengawasan anggaran secara bersamaan terhadap efektivitas biaya operasional di PT. Rantai Bahari Nusantara Medan.

