

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA
OPERASIONAL PADA RUMAH SAKIT UMUM
IMELDA PEKERJA INDONESIA MEDAN**

SKRIPSI

Oleh :

Ananda Triana
NIM. 0502172365

Program Studi
AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA
OPERASIONAL PADA RUMAH SAKIT UMUM
IMELDA PEKERJA INDONESIA MEDAN**

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi Syariah (S1) Pada Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi Dan
Bisnis Islam UIN Sumatera Utara

Oleh :

Ananda Triana
NIM. 0502172365

Program Studi
AKUNTANSI SYARIAH



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ananda Triana
NIM : 0502172365
Tempat / Tgl Lahir : Aek Nagaga, 17 Agustus 1999
Pekerjaan : Mahasiswi
Alamat : Jalan Amal Gang Saudara Kelurahan Pulo Brayan Darat

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul “**Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan**” benar karya asli, kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan didalamnya, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 10 Juni 2021

Yang membuat pernyataan

METERAI
TEMPEL
BB5EAAHF935548026
6000
ENAM RIBU RUPIAH
Ananda Triana



PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul :

“ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA RUMAH SAKIT UMUM IMELDA PEKERJA INDONESIA MEDAN”

Oleh :

Ananda Triana

NIM. 0502172365

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh Gelar
Sarjana Akuntansi (S.Akun) Pada Program Studi Akuntansi Syariah

Pembimbing I



Hendra Harmain, SE., M.Pd

NIDN. 2010057302

Pembimbing II

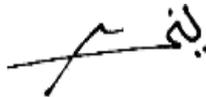


Dr. Tuti Anggraini, M.A

NIDN. 2031057701

Mengetahui

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah



Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, M.A

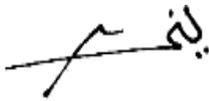
NIDN. 2001077903

Skripsi berjudul “**Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan**” an. Ananda Triana, NIM 0502172365 Prodi Akuntansi Syariah telah dimunaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara Medan pada tanggal 29 Juli 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Syariah (S.Akun) pada Prodi Akuntansi Syariah.

Medan, 29 Juli 2021

Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Prodi Akuntansi Syariah UIN-SU
Sekretaris,

Ketua,



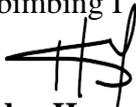
Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, M.A
NIDN. 2001077903



Hendra Harmain, S.E., M.Pd
NIDN. 2010057302

Anggota

Pembimbing I



Hendra Harmain, S.E., M.Pd
NIDN. 2010057302

Pembimbing II



Dr. Tuti Anggraini, M.A
NIDN. 2031057701

Penguji I



Dr. Nurlaila, M.A., CMA
NIDN. 2021057503

Penguji II



Kusmilawaty, S.E., Ak., M.Ak
NIDN. 2014068001

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera Utara Medan

Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag
NIDN. 2023047602

ABSTRAK

Nama Ananda Triana, NIM 0502172365 “Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan” Dibawah Bimbingan Pembimbing Skripsi I Hendra Harmain, SE., M.Pd Dan Pembimbing Skripsi II Tuti Anggraini, M.A.

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam suatu perusahaan dan untuk mengetahui peranan anggaran dalam perencanaan dan pengawasan dalam mencegah penyimpangan biaya operasional. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif kualitatif, dan untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Sedangkan jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan pendekatan *Top Down and Bottom Up* yang berarti dalam penyusunan anggaran adalah dengan melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan untuk menyusun anggaran sesuai dengan kepentingan masing-masing. Penulis juga telah menganalisa perencanaan dan pengawasan biaya operasional perusahaan sudah cukup baik, dilihat dari sedikitnya bahkan hampir tidak ada hambatan atau kendala yang dihadapi. Selanjutnya mengenai efektivitas perencanaan dan pengawasan yang dilakukan, penulis telah menyimpulkan bahwa perencanaan dan pengawasan dapat dikatakan efektif, berdasarkan klasifikasi pengukuran efektivitas dan hasil presentase dari perbandingan realisasi dan anggarannya. Namun, bukan berarti tidak terdapat penyimpangan sama sekali pada biaya operasional.

Kata kunci terdiri dari : Perencanaan, Pengawasan, Biaya Operasional



KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullaahi Wabarakaatuh

Alhamdulillah, Puji sukur kehadirat Allah SWT. yang telah memberikan rahmat, hidayah serta karunia-Nya, dan tak lupa pula shalawat beserta salam seoga selalu tercurah kepada Nabi Besar Muhammad SAW. beserta para sahabat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan”**.

Adapun maksud dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S. Akun) pada Program Studi Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara (UIN-SU). Dalam penulisan skripsi ini, penulis menyadari banyak kekurangan dan kelemahan disebabkan karena keterbatasan kemampuan penulis. Namun hal ini juga dapat terwujud berkat bimbingan, bantuan, arahan, petunjuk dan dorongan beserta do'a dari berbagai pihak yang sangat besar manfaatnya bagi penulis sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang dengan tulus dan ikhlas membantu penulis dari awal penyusunan skripsi sampai dengan selesai. Dengan segala kerendahan hati perkenankanlah penulis mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda Minadi dan Ibunda Mariati, S.Ag yang telah memberikan kasih sayang, dukungan, pengorbanan serta do'a yang tiada hentinya untuk penulis. Serta kakak Ika Novita Am. Keb dan Abang Ade Kurniawan S. Kep yang selalu mendukung penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. Syahrin Harahap, M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Bapak Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

4. Ibu Dr. Marliyah, M.A., selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fauzi Arif Lubis, M.A., selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
6. Bapak Dr. Mustapa Khamal Rokan, M.H., selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
7. Ibu Dr. Yenni Samri Julianti Nasution, M.A., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
8. Bapak Hendra Harmain S.E, M.Pd., selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, juga sebagai Dosen Pembimbing Skripsi I serta Dosen Penasihat Akademik yang telah banyak memberikan arahan dan masukan dalam penyelesaian skripsi ini.
9. Ibu Tuti Anggraini, M.A., sebagai Dosen Pembimbing Skripsi II yang telah berkenan meluangkan waktu untuk membimbing penulis, memberikan saran serta masukan, sampai akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan.
10. Kepada Pihak RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan yang telah mengizinkan penulis untuk dapat melakukan penelitian di perusahaan tersebut.
11. Kepada teman-teman AKS-D stambuk 2017, terima kasih atas rangkulan dan kenangannya.
12. Kepada teman-teman baik penulis Dian Islamiati Siagian, Miftahu Najiha, Rifqa Meuthia Darmawan yang selalu mendukung, memberi saran dan masukan serta senantiasa mendengarkan keluh kesah penulis selama ini.
13. Kepada teman semenjak di bangku sekolah sampai saat ini, Yuliana yang selalu memberikan semangat dan dukungannya kepada penulis.

14. Kepada para senior yang selalu sedia penulis reportkan dengan berbagai pertanyaan dan kebingungan penulis dalam penulisan skripsi ini.
15. Kepada semua pihak yang tak dapat disebutkan satu persatu, terima kasih karena telah berkenan membantu dalam proses penyelesaian skripsi ini.
16. Terakhir, terima kasih untuk diri sendiri karena telah menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik, berjuang demi mendapat gelar tepat pada waktunya. *Proud of myself*

Penulis menyadari akan adanya kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Oleh sebab itu, segala kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan. Akhir kata penulis mengucapkan terima kasih.

Medan, Juni 2021

Ananda Triana

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN	i
ABSTRAK	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Batasan Masalah.....	9
D. Rumusan Masalah	9
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
BAB II : KAJIAN TEORITIS	
A. Teori Penelitian	11
1. Biaya Operasional	11
a. Definisi Biaya Operasional	11
b. Elemen-elemen Biaya operasional.....	11
c. Manfaat Data Biaya Operasional	12
2. Perencanaan Biaya Operasional.....	13
a. Definisi Perencanaan.....	13
b. Sifat-sifat dan Manfaat dari Perencanaan	15
c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan	17
d. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional.....	18
e. Tujuan dan Manfaat Anggaran.....	20
f. Keterbatasan Anggaran	23
3. Pengawasan Biaya Operasional	24
a. Definisi Pengawasan	24
b. Tipe-tipe dan Prinsip Pengawasan	27

c. Karakteristik-karakteristik Pengawasan yang Efektif.....	29
d. Tahapan-tahapan Proses Pengawasan	30
e. Faktor-faktor Pentingnya Pengawasan.....	30
f. Pengawasan Biaya Operasional	32
g. Teknik Pengawasan Biaya Operasional	33
h. Penggunaan Anggaran Dalam Pengawasan	34
B. Kajian Terdahulu.....	35
C. Kerangka Teoritis.....	46

BAB III : METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	41
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	41
1. Lokasi Penelitian	41
2. Waktu Penelitian	42
C. Jenis dan Sumber Data	42
1. Jenis Data	42
2. Sumber Data.....	43
a. Data Primer	43
b. Data Sekunder	44
D. Subjek dan Objek Penelitian	44
1. Subjek Penelitian.....	44
2. Objek Penelitian	44
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
1. Observasi (Pengamatan).....	44
2. Interview (Wawancara).....	45
F. Metode Analisis Data	45
G. Tahapan Analisis Data	46
1. Pengumpulan Data	46
2. Penyajian Data	46
3. Penyimpulan dan Verifikasi.....	46
4. Kesimpulan Akhir	47

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian	48
1. Gambaran Umum Perusahaan.....	48
a. Sejarah Singkat Perusahaan	48
b. Profil RSUD Imelda Pekerja Indonesia	48
c. Visi dan Misi RSUD Imelda Pekerja Indonesia.....	50
d. Logo RSUD Imelda Pekerja Indonesia.....	50
e. Jenis Pelayanan Kesehatan RSUD Imelda Pekerja Indonesia	51
f. Mitra Kerja RSUD Imelda Pekerja Indonesia.....	53
g. Tugas dan Tanggung Jawab Rumah Sakit	55
2. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	57
a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional.....	57
b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional	61
3. Analisis Efektivitas Perencanaan Dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional	63
B. Pembahasan.....	64
1. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	64
a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional.....	64
b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional	65
2. Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional	67

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	69
B. Saran.....	70

DAFTAR PUSTAKA	71
-----------------------------	-----------

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Biaya Operasional Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan 2017-2019.....	5
Tabel 1.2 Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan Tahun 2017-2019.....	7
Tabel 2.1 Kajian Terdahulu.....	34
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	42
Tabel 3.2 Klasifikasi Pengukur Efektivitas.....	46
Tabel 4.1 Rincian Lahan RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan.....	49
Tabel 4.2 Rincian Anggaran Biaya Operasional RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan Tahun 2017-2018.....	58

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Teoritis.....	46
Gambar 4.1 Logo RSUD Imelda Pekerja Indonesia.....	50

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perusahaan dalam kegiatan operasional pasti memiliki tujuan dan sasaran yang hendak dicapai. Tujuan perusahaan secara umum adalah untuk memperoleh laba maksimal dengan pengorbanan tertentu untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan usaha dikurangi dengan semua beban yang terjadi selama periode usaha.

Untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien, perusahaan memerlukan perencanaan dan pengawasan yang baik terhadap biaya operasional. Perencanaan disusun sebagai dasar pengawasan yang baik terhadap biaya operasional perusahaan. Perencanaan merupakan suatu proses penentuan aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang, di dalamnya terdapat strategi dan teknik yang dilakukan dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Perencanaan biaya operasional yang tersusun baik dan sistematis. Manajemen harus menyusun suatu perencanaan atas masing-masing elemen biaya operasi secara berhati-hati sebagai tolak ukur yang akan dicapai. Apabila rencana yang telah ditetapkan berbeda dengan realisasinya, maka manajemen dapat mengambil tindakan korektif sebagai tindak lanjut dari fungsi pengawasan.

Pengawasan merupakan suatu kegiatan penilaian dan perbaikan tentang aktivitas yang dilaksanakan untuk mengetahui sejauh mana pelaksanaan rencana demi mencapai tujuan perusahaan. Pengawasan bukan hanya mencari kesalahan tetapi juga mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sehingga kesalahan-kesalahan itu dapat diambil tindakan agar keseluruhan pelaksanaan benar-benar sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya. Adanya perencanaan, perusahaan akan lebih efisien dalam menggunakan biaya untuk mendanai kegiatan operasional perusahaan dan memudahkan melakukan pengawasan sehingga pemborosan dana dapat ditekan seminimal mungkin.

Pada intinya, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi, sehingga tujuan organisasi menjadi tidak terwujud. Oleh karena itu, perencanaan merupakan tahapan awal bagi setiap organisasi atau perusahaan dalam menjalankan setiap aktivitasnya.¹

Perencanaan biaya adalah penentuan jumlah dan jenis biaya. Perencanaan biaya dituangkan dalam bentuk anggaran. Penyusunan anggaran adalah mempertimbangkan keseimbangan antara berbagai program dan rencana yang dibuat untuk memberikan masukan dalam penyusunan anggaran.²

Anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan. Anggaran memberikan manajemen proyeksi yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana sebelum rencana tersebut terlaksana. Oleh karena itu, saat mempersiapkan anggaran pihak manajemen perusahaan harus memperhatikan dan menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran.

Dalam penyusunan rencana anggaran, manajemen perusahaan harus mempertimbangkan laporan realisasi anggaran sebelumnya terutama biaya operasional. Adanya laporan realisasi operasional dapat diketahui penyimpangan tersebut dan tindakan apa yang akan dilakukan untuk mengurangi penyimpangan yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang. Tindakan tersebut bertujuan

¹ Merizka Femmy Permata Sari, “Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Yudhistira Cabang Palembang” Jurnal Akuntansi, 2013. hlm. 2

² Paul L. Hutasolt, “Perencanaan dan Pengawasan Biaya Konstruksi Dalam Meningkatkan Efisiensi Kegiatan Operasional Pada PT. Cakra Buana Megah”. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi. Vol. 3 No. 2 Juni 2015, hlm. 4

agar beban-beban biaya operasional dapat terealisasi dengan benar dan sesuai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.³

Peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena perencanaan tanpa adanya pengawasan merupakan pekerjaan yang sia-sia karena sebaik apapun perencanaan yang dibuat tidak akan mungkin terealisasi sesuai sasaran tanpa adanya pengawasan yang baik. Salah satu pengendalian yang dilakukan perusahaan adalah pengendalian biaya operasional. Biaya operasional merupakan keseluruhan biaya sehubungan dengan operasional perusahaan untuk membantu kelancaran operasi perusahaan.

Anggaran suatu perusahaan merupakan salah satu aspek penting dalam merencanakan keputusan yang akan diambil oleh pihak manajemen suatu perusahaan. apabila terjadi kekeliruan atau ketidaktepatan dalam merencanakan atau melaksanakan anggaran dapat berakibat buruk bagi perusahaan. Dalam hal ini, adanya anggaran perusahaan dapat menjadi pedoman bagi pihak yang terkait dalam perusahaan sekaligus dapat digunakan sebagai tolak ukur terhadap penyimpangan-penyimpangan yang seringkali terjadi dalam perusahaan. Apabila anggaran difungsikan dengan benar diharapkan akan semakin meningkatkan laba perusahaan.

Salah satu jenis anggaran perusahaan adalah anggaran operasi. Anggaran operasi merupakan batas pengeluaran biaya operasi yang dapat dilakukan oleh pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan. Anggaran ini dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Dengan adanya perencanaan anggaran biaya operasi diharapkan perusahaan dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan-penyelewengan terhadap anggaran biaya operasi. Pengendalian biaya operasi yang didukung oleh *controller*, membantu manajer perusahaan untuk menganalisis,

³ Merizka Femmy Permata Sari, “Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Yudhistira Cabang Palembang”. hlm. 2

melakukan penilaian, merekomendasi serta memberikan informasi-informasi yang berkaitan dengan kegiatan operasi sehingga kemungkinan penyimpangan yang terjadi dapat ditekan seminimal mungkin serta dapat membantu mencapai tujuan perusahaan, yaitu untuk mencapai efisiensi dan efektivitas terhadap biaya operasi.⁴

Dari pernyataan di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan perusahaan harus terlebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilakukan dan hasil apa yang akan dicapai di masa yang akan datang, serta bagaimana melaksanakannya. Sehingga, dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik. Dengan demikian, perencanaan dan pengawasan pelaksanaan kegiatan dalam perusahaan harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Begitu juga dengan Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan dapat menjalankan kegiatan operasionalnya harus mengeluarkan biaya. Biaya merupakan unsur penting dalam menjalankan kegiatan operasi suatu perusahaan, karena biaya harus terlebih dahulu dikeluarkan sebelum menghasilkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa. Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.⁵

⁴ Handoyo Widiyanto, “*Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi*”. Majalah Ilmiah Bahari Jogja. Vol. 17 No. 2, Juli 2019, hlm. 42

⁵ Mimelientesa Irman, dkk. “*Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba*”. Jurnal Ilmiah Akuntansi. Vol. 4 No. 1, Maret 2020, hlm. 72

Tabel 1.1
Biaya Operasional Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan
2017-2019

KETERANGAN	2017	2018	2019
Biaya Medis	13.569.110.241	11.242.718.972	14.471.965.264
Biaya Keperluan Medis Lainnya	58.400.500	32.833.000	48.230.000
Biaya Pemeriksaan	640.439.750	542.496.650	251.532.100
Biaya Penggantian Pengobatan	168.625.200	142.892.900	117.082.900
Biaya Operasional Limbah	63.092.200	48.096.000	43.729.500
Biaya Gaji, Honor dan Tunjangan	32.224.834.944	32.255.772.729	39.312.589.065
Biaya Overhead	2.913.636.093	2.911.138.245	5.091.085.175
Biaya Administrasi	728.293.426	513.944.969	367.871.617
Biaya Retribusi	7.870.000	40.605.000	25.580.000
Iuran Jamsostek	1.144.107.690	1.335.992.697	886.861.008
Biaya Penyusutan	4.371.708.442	4.365.879.656	3.838.974.065
Biaya BBM dan Transportasi	185.321.259	158.151.623	145.833.358
Biaya Penunjang Operasional Kantor	190.371.467	143.947.981	91.422.719
Biaya Pajak	2.028.054.962	1.722.232.481	1.743.612.071

Sumber : Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan

Dari tabel 1.1 Biaya Operasional Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan dapat dilihat bahwa terdapat ketidakstabilan dalam beberapa jenis biaya. Antara lain seperti biaya medis dari tahun 2017 sampai dengan 2019

mengalami penurunan serta kenaikan. Biaya penggantian obat mengalami penurunan terus menerus setiap tahun, berbeda dengan biaya gaji, honor dan tunjangan yang justru mengalami kenaikan terus menerus. Tahun 2017 sampai dengan 2018 biaya overhead mengalami penurunan, namun kembali meningkat secara signifikan pada tahun 2019. Kenaikan dan penurunan secara signifikan juga terjadi pada biaya retribusi dan iuran jamsostek. Kenaikan dan penurunan ini diakibatkan adanya beberapa faktor di dalam perusahaan yang mempengaruhi biaya operasional. Salah satu penyebab terjadinya kenaikan dan penurunan tersebut kurangnya pengawasan dari pihak manajemen dalam mengawasi kegiatan operasional perusahaan. Dalam pengawasan inilah bisa ditemukan adanya penyimpangan yang terjadi di dalam suatu perusahaan. Karena dengan meningkatnya biaya operasional maka akan menurunkan laba yang akan diterima.

Namun jika dilihat dari biaya operasional tersebut, mungkin permasalahan yang terjadi belum begitu mencerminkan tentang lemahnya pengawasan yang dilakukan Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan.

Perbedaan antara anggaran dan realisasi disebut selisih atau varians. Selisih antara anggaran dan realisasinya dapat berupa penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*) yaitu apabila realisasi lebih rendah dibandingkan anggaran yang ditetapkan, dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable Variance*) yaitu realisasi lebih besar dari pada anggaran yang ditetapkan.⁶

Penyimpangan yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan maka penyimpangan ini perlu dianalisis. Analisis varians adalah suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, melapor dan menjelaskan varians atau penyimpangan hasil yang sesungguhnya dari hasil yang diharapkan atau dianggarkan. Sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut perlu dianalisis oleh manajemen, karena penyimpangan merupakan ketidaktepatan dari pelaksanaan.

Penyimpangan yang perlu dianalisis tidak hanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, tetapi juga penyimpangan yang menguntungkan, sebab

⁶ Mayang Windyati, dkk., "Analisis Anggaran Operasional dan Realisasi" Jurnal Akuntansi. Agustus 2017, hlm. 3

penyimpangan yang menguntungkan tersebut bisa saja diperoleh karena perusahaan menetapkan anggaran yang terlalu tinggi. Dalam hal ini dapat dilihat dengan jelas bahwa Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan diantara tahun 2017 sampai dengan 2019, dua tahun berturut-turut memiliki realisasi biaya operasional yang kecil dibandingkan anggarannya. Seperti dalam teori hal ini adalah jenis penyimpangan yang menguntungkan. Sedangkan ada beberapa biaya operasional yang realisasinya lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan, dan hal ini adalah jenis penyimpangan yang tidak menguntungkan. Dalam hal ini penulis menyimpulkan masalah tersebut akibat kurangnya perencanaan mengenai anggaran biaya operasional serta pengawasan yang kurang sehingga ditemukannya beberapa jenis penyimpangan. Berikut ini adalah anggaran dan realisasi biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan.

Tabel 1.2
Perbandingan Anggaran Dan Realisasi Biaya Operasional
Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan Tahun
2017-2019

Tahun	Anggaran	Realisasi	Varians
2017	64.126.973.747	58.506.996.289	5.619.977.458
2018	64.357.695.918	55.589.288.403	8.768.407.515
2019	61.148.217.243	66.495.018.138	(5.346.800.895)

Sumber : Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan

Dari tabel di atas, menunjukkan tentang anggaran dan realisasi pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan. Pada tahun 2019 terlihat selisih antara anggaran dan realisasi, dimana realisasi lebih besar dari anggaran. Hal ini termasuk jenis penyimpangan yang tidak menguntungkan karena realisasi lebih besar dari anggaran. Kemudian hal sebaliknya terjadi pada tahun 2017 dan 2018, bahwa selisih yang terjadi adalah anggaran lebih besar dari realisasi. Hal ini termasuk jenis penyimpangan yang menguntungkan karena realisasi lebih kecil

dari anggaran, dengan kata lain perusahaan mampu menjalankan rencana yang dibuatnya dengan melihat pada tahun sebelumnya sehingga tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Kemungkinan besar hal-hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, salah satunya mungkin terletak pada perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak yang berwenang. Pengawasan diperlukan bukan hanya sebagai alat ukur telah berjalan dengan baik suatu rencana yang dibuat melainkan juga dapat digunakan sebagai alat agar dapat mendeteksi suatu kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Sehingga dapat dengan cepat dalam mengatasi suatu penyimpangan.

Dalam menjalankan kegiatan operasinya, perusahaan mengeluarkan biaya-biaya termasuk biaya umum, biaya administrasi dan biaya lainnya, dimana pengorbanan ekonomis untuk mencapai tujuan umum dari perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan. Salah satu hal yang harus dilakukan perusahaan adalah menekan biaya yang harus dikeluarkan, untuk melakukan hal tersebut perusahaan harus merencanakan hal yang matang mengenai anggaran biaya operasional perusahaan agar dapat mencegah timbulnya pengeluaran yang tidak diinginkan serta meningkatkan efektivitas, tidak lupa disertai dengan pengawasan biaya yang baik dalam artian biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan oleh perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, melihat begitu pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional bagi perusahaan dalam menjalankan operasinya dan mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan, sehingga membuat penulis tertarik untuk membahasnya dalam sebuah skripsi dengan judul “**Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dan agar tercapai suatu pembahasan yang terperinci, maka dalam penelitian ini terdapat identifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terdapat ketidakstabilan dalam beberapa jenis biaya operasional yang mengalami kenaikan dan penurunan secara signifikan.
2. Terjadinya penurunan anggaran pada tahun 2019 jika dibandingkan dengan dua tahun sebelumnya.
3. Pada tahun 2019, realisasi lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang ditetapkan.
4. Terjadinya lonjakan realisasi anggaran pada tahun 2019 jika dibandingkan dengan beberapa tahun sebelumnya.

C. Batasan Masalah

Pembatasan ruang lingkup penelitian difokuskan pada pokok permasalahan yang ada pembahasannya, sehingga peneliti tidak menyimpang dari sasaran. Permasalahan akan dibatasi dan lebih mengarah kepada perencanaan dan pengawasan biaya operasional RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan pada tahun 2017 sampai dengan 2019.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas maka penulis membuat suatu rumusan masalah, yaitu:

1. Bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan?
2. Apakah perencanaan dan pengawasan pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan sudah efektif dalam mencegah penyimpangan biaya operasional?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan:

1. Untuk mengetahui serta memberikan gambaran yang jelas mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional yang dilakukan pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan
2. Untuk mengetahui perencanaan dan pengawasan yang dilakukan pada perusahaan sudah efektif dalam mencegah penyimpangan biaya operasional

Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak, diantaranya:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat dan dijadikan pedoman dalam mengambil keputusan yang lebih baik di masa yang akan datang, serta sebagai koreksi perusahaan apabila terdapat kelemahan dalam mengelola keuangannya, khususnya dalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

2. Bagi Penulis

Sebagai bahan masukan untuk memperdalam ilmu pengetahuan dan wawasan serta sebagai bahan perbandingan antara teori yang didapat dari perkuliahan dengan prakteknya di lapangan mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional, dan juga sebagai salah satu syarat bagi penulis agar dapat meraih gelar Sarjana Strata Satu (S1) di Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

3. Bagi Pihak Lainnya

Sebagai bahan acuan untuk melengkapi dalam penyediaan tambahan bacaan dan pengetahuan, serta dapat dijadikan salah satu referensi bagi rekan-rekan mahasiswa/i atau pihak-pihak lain yang mungkin melakukan penelitian dengan tema permasalahan yang sama.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Teori Penelitian

1. Biaya Operasional

a. Definisi Biaya Operasional

Biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*expense*). Biaya (*cost*) merupakan pengorbanan sumber ekonomi yang dilakukan untuk memperoleh aktiva, sedangkan beban (*expense*) yaitu pengorbanan sumber ekonomi yang ditujukan untuk memperoleh pendapatan.⁷

Biaya operasional secara harfiah terdiri dari dua kata yaitu “biaya” dan “operasional”, menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), biaya berarti uang yang dikeluarkan untuk mengadakan (mendirikan, melakukan dan sebagainya) sesuatu, ongkos belanja pengeluaran. Sedangkan operasional berarti secara (bersifat) operasi berhubungan dengan operasi.

Biaya operasional merupakan semua biaya yang dikeluarkan dan dianggap habis dalam masa tahun buku. Dimana biaya operasional tersebut harus disusun didalam anggaran untuk dipergunakan sebagai alat membuat rencana anggaran di masa yang akan datang. Seperti yang kita ketahui setiap perusahaan akan dihadapkan dengan masa yang penuh dengan ketidakpastian, oleh karena itu diperlukan kebijakan dalam mengambil keputusan dalam kegiatan tersebut.⁸

b. Elemen-elemen Biaya Operasional

Adapun elemen dari masing-masing biaya operasi adalah sebagai berikut :

- 1) Biaya penjualan, terdiri dari :
 - a) Gaji karyawan penjualan
 - b) Biaya pemeliharaan bagian penjualan

⁷ Muammar Khaddafi, dkk., *Akuntansi Biaya*, (Medan: Madenatera, 2018), hlm. 20

⁸ Merizka Femmy Permata Sari, “*Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Yudhistira Cabang Palembang*”. hlm. 4

- c) Biaya perbaikan bagian penjualan
 - d) Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan
 - e) Biaya penyusutan gedung bagian penjualan
 - f) Biaya listrik bagian penjualan
 - g) Biaya telepon bagian penjualan
 - h) Biaya asuransi bagian penjualan
 - i) Biaya perlengkapan bagian penjualan
 - j) Biaya iklan
 - k) Biaya lain-lain
- 2) Biaya administrasi dan umum, terdiri dari :
- a) Gaji karyawan kantor
 - b) Biaya pemeliharaan kantor
 - c) Biaya perbaikan kantor
 - d) Biaya penyusutan peralatan kantor
 - e) Biaya penyusutan gedung kantor
 - f) Biaya listrik kantor
 - g) Biaya telepon kantor
 - h) Biaya asuransi kantor
 - i) Biaya perlengkapan kantor
 - j) Biaya lain-lain

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa elemen biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat di dalam lingkungan bagian penjualan serta biaya-biaya yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Sedangkan elemen biaya administrasi umum adalah semua biaya yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.

c. Manfaat Data Biaya Operasional

Manfaat dari data biaya operasional antara lain sebagai berikut :

- 1) Untuk tujuan-tujuan pengawasan
- 2) Membantu dalam penentuan harga
- 3) Untuk menghitung rugi laba periodik
- 4) Untuk pengendalian beban
- 5) Untuk pengambilan keputusan⁹

2. Perencanaan Biaya Operasional

a. Definisi Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah awal yang sangat menentukan keberhasilan organisasi. Perencanaan (*planning*) juga merupakan proses menetapkan tujuan dan memilih cara untuk merealisasikan tujuan tersebut. Setiap organisasi tidak bisa lepas dari proses perencanaan, karena itu merupakan tahapan demi mencapai tujuan yang diinginkan.¹⁰ Perencanaan dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu *top-down* maupun *bottom-up*. Pendekatan *top-down* dimulai dengan penetapan sasaran umum perusahaan oleh *top-management*. Selanjutnya dilakukan perencanaan, mulai dari yang general sampai ke yang detail. Sedangkan pada *bottom-up*, idenya dimulai dari *lower level management*. Kelebihan dari pendekatan *bottom-up* adalah kesesuaian dengan situasi yang berkembang di lingkungan bisnis, serta mendorong adanya komitmen dari segenap jajaran manajemen pada berbagai level. Dalam perencanaan dapat pula dilakukan kombinasi antara pendekatan *top-down* dan *bottom-up*.¹¹

Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan biaya operasional di masa yang akan datang. Tujuan utama perencanaan biaya operasional adalah

⁹ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005), hlm. 97

¹⁰ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2012), hlm. 75

¹¹ *Ibid.*, hlm. 81

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

Perencanaan biaya operasional memiliki beberapa tujuan diantaranya :

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

Ada empat fungsi dari perencanaan, yaitu perencanaan sebagai pengarah, perencanaan meminimalkan ketidakpastian, perencanaan meminimalisasi pemborosan sumber daya, perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas.¹²

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

¹² Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, hlm. 97

Mengingat ingin melakukan segala sesuatu tidak terlepas dari perencanaan. Perencanaan juga diterangkan dalam firman Allah SWT, yakni Q.S al-Hasyr (59) : 18.¹³

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ

Artinya :

“Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat), dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Perencanaan sebelum pelaksanaan, seorang manusia yang berakal hendaknya berjalan di atas *manhaj* dan perencanaan menuju tujuan tertentu, yang membedakannya dengan orang lain yang berjalan tidak dengan tujuan tertentu. Sesuai dengan firman Allah SWT dalam Q.S al-Mulk (67) : 22.¹⁴

أَفَمَنْ يَمْشِي مُكِبًّا عَلَىٰ وَجْهِهِ أَهْدَىٰ أَمَّنْ يَمْشِي سَوِيًّا عَلَىٰ صِرَاطٍ مُسْتَقِيمٍ

Artinya :

“Maka Apakah orang yang berjalan terjungkal di atas mukanya itu lebih banyak mendapatkan petunjuk ataukah orang yang berjalan tegap di atas jalan yang lurus?”

Konsep ini menjelaskan bahwa peramalan atau perencanaan yang akan dilakukan harus sesuai dengan kondisi masa lampau, saat ini serta prediksi kondisi yang akan datang. Hal yang akan datang tidak terlepas keuntungan duniawi saja, namun juga diharapkan keuntungan untuk hari esok di akhirat.

¹³ Q.S al-Hasyr (59) : 18

¹⁴ Q.S al-Mulk (67) : 22

b. Sifat-sifat dan Manfaat dari Perencanaan

Sifat-sifat Perencanaan :

- 1) Kontribusi terhadap tujuan (*contribution of objective*), yaitu perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.
- 2) Kedudukan yang istimewa dari suatu perencanaan (*primacy of planning*), bahwa setiap perencanaan selalu mendapat tempat yang pertama dalam suatu proses manajemen dan perencanaan harus mampu memberikan arah terhadap proses manajemen selanjutnya.
- 3) Kemampuan pengisian dari perencanaan (*filling capabilities of planning*), perencanaan merupakan dasar manajemen yang berisi tujuan dan cara pencapaiannya.
- 4) Efisiensi dari perencanaan (*efficiency of planning*), rencana yang telah direncanakan dapat tercapai dengan cara yang efisien.¹⁵

Manfaat Perencanaan :

Terdapat empat manfaat dari melakukan perencanaan, yaitu :

- 1) Fokus dan fleksibilitas
Perencanaan dinilai dapat memperbaiki kinerja karena beberapa hal yaitu perencanaan berfokus pada hasil, perencanaan menekankan adanya prioritas, perencanaan berorientasi pada keunggulan yaitu mengalokasikan sumber daya untuk mengoptimalkan kekuatan organisasi, dan perencanaan mengakomodasi perubahan.
- 2) Perbaikan Koordinasi
Dengan adanya hierarki sasaran, berbagai sasaran dalam organisasi akan saling terkait dan saling mendukung. Dengan demikian, koordinasi antarbagian dapat lebih optimal apabila perencanaan telah dilakukan dengan baik.
- 3) Perbaikan Kontrol

¹⁵ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, hlm. 101

Dalam perencanaan telah dilakukan penetapan sasaran dan strategi untuk mencapai sasaran. Semakin optimal penetapan sasaran, proses kontrol akan semakin mudah dilakukan. Oleh karena itu, penetapan sasaran perlu dilakukan secara spesifik, jelas ukurannya, menantang, realistis dan terdapat batasan waktu.

4) Manajemen Waktu

Perencanaan dapat memperbaiki manajemen waktu. Seringkali para pimpinan kesulitan mengelola waktu untuk berbagai kepentingan. Dengan adanya perencanaan waktu yang baik, maka pengelolaan waktu dapat dilakukan secara optimal dengan memberikan prioritas pada kepentingan yang bersifat strategis dan harus didahulukan.¹⁶

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan

Setiap perencanaan baik dalam organisasi manajerial maupun organisasi bisnis menyusun perencanaan untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam setiap perencanaan akan terlihat fungsi dari perencanaan itu sendiri dan juga faktor-faktor yang turut menentukan dalam perencanaan.

Fungsi perencanaan ini terbagi atas :

- 1) Rencana strategis, menggambarkan fokus bisnis utama perusahaan untuk jangka panjang.
- 2) Perencanaan taktis, merupakan rencana-rencana perusahaan yang berskala kecil yang konsisten dengan rencana strategis.
- 3) Perencanaan operasional, menyusun metode-metode yang akan segera digunakan.
- 4) Perencanaan darurat, merupakan rencana-rencana alternatif yang dikembangkan untuk menghadapi kondisi bisnis yang mungkin terjadi.¹⁷

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan yaitu :

¹⁶ Dian Wijayanto, *Pengantar Manajemen*, hlm. 78

¹⁷ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, hlm. 101

1) Tujuan Perusahaan

Hal pertama yang perlu diperhatikan dalam menetapkan penyusunan perencanaan adalah mengetahui dan mengeksplorasi apa yang menjadi tujuan perusahaan. tujuan perusahaan dimanifestasikan dalam visi dan misi perusahaan.

2) Kondisi Lingkungan Ekonomi Sosial Politik

Manajemen harus mempelajari kondisi perekonomian dan politik dalam menyusun perencanaan, hal ini berguna untuk peramalan berapa biaya anggaran yang ditetapkan. Kondisi perekonomian yang mempengaruhi seperti inflasi, suku bunga, sedangkan kondisi politik seperti suhu politik, isu keamanan dan pemilihan umum.

3) Sumber daya

Hal ini mengacu kepada suatu keyakinan bahwa tujuan dapat dicapai dengan sumber daya yang tersedia pada perusahaan.

4) Tindakan Preventif

Keyakinan bahwa perusahaan dapat mengarahkan atau mengkoordinasikan atau melaksanakan tindakan-tindakan di masa mendatang, yang direncanakan untuk mencapai tujuan-tujuan atau menghindari kondisi-kondisi yang merintangi kemajuan.

5) Kontinuitas

Suatu pengertian atau pengakuan bahwa perusahaan yang tidak ada putusnya, dan perkembangan kondisi yang diharapkan akan mengharuskan adanya penilaian-penilaian yang berkesinambungan terhadap tujuan, kendala dan rencana tindakan.¹⁸

d. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan, dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu. Anggaran merupakan suatu rencana

¹⁸ Faktor-faktor dalam perencanaan organisasi, <https://www.coursehero.com>, diakses pada 16 September 2020

yang disusun secara sistematis, meliputi seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit (satuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.¹⁹

Anggaran bisa dikatakan sebagai rencana manajemen, dengan asumsi bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun, sedangkan ramalan hanya merupakan usaha untuk memperkirakan apa yang akan terjadi, tanpa mengikat peramal bahwa ramalannya akan terjadi. Sebagai alat manajemen, anggaran membantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsi perencanaan, koordinasi dan pengendalian.²⁰

Anggaran juga merupakan alat pengawasan. Pengawasan berarti melakukan evaluasi dan menilai atas pelaksanaan pekerja dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan dikenal dengan istilah *Budget* Perusahaan.

Penyusunan anggaran pada suatu perusahaan sangatlah erat kaitannya dengan manajemen, khususnya yang berhubungan dengan penyusunan rencana (*planning*), pengkoordinasian kerja (*coordinating*) dan pengawasan kerja (*controlling*). Oleh karena itu anggaran yang baik dan sempurna tidak akan menjamin bahwa pelaksanaan serta realisasinya nanti akan juga baik dan sempurna tanpa dikelola oleh tangan-tangan manajer yang terampil dan berbakat. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut :

- 1) Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- 2) Data tahun-tahun sebelumnya.
- 3) Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- 4) Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing.

¹⁹ Arfan Ikhsan, dkk., *Akuntansi Sektor Publik*, (Medan: Madenatera, 2018), hlm. 54

²⁰ Yopy Ratna Dewanti, “Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Suatu Tinjauan Konseptual Atas Sistem Anggaran Lembaga Pendidikan Dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3I) Tangerang”. *Jurnal Lentera Akuntansi*. Vol. 2 No. 1, Mei 2016

- 5) Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.
- 6) Penelitian untuk pengembangan perusahaan.²¹

Adapun proses penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisis informasi masa lalu dan lingkungan luar yang diantisipasi dengan SWOT (*Strength/kekuatan, Weakness/kelemahan, Opportunity/peluang, Threat/ancaman*).
- 2) Menentukan strategi untuk mencapai tujuan organisasi dan strategi untuk mencapai tujuan tersebut.
- 3) Mengkomunikasikan tujuan organisasi, strategi pokok dan program.
- 4) Memilih taktik, mengkoordinasi, dan mengawasi kegiatan yang akan digunakan untuk mencapai tujuan.
- 5) Membuat usulan anggaran.
- 6) Menyerahkan revisi usulan anggaran.
- 7) Menyetujui revisi usulan anggaran dan mengesahkannya sebagai anggaran perusahaan.
- 8) Revisi dan pengesahan anggaran perusahaan.²²

e. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Dimana tujuan dan manfaat dari anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut.

Adapun tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk menyatakan harapan atau sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga dapat menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap hal yang hendak dicapai manajemen.

²¹ Meita Sawang dan Yayuk Nurjanah, “*Analisa Anggaran dan Realisasi Dengan Metode Varians Terhadap Laporan Laba Rugi*”. Jurnal Akuntansi, hlm. 2

²² Handoyo Widiyanto dan Iswanto, “*Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi pada PT. Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017)*”. Jurnal Majalah Ilmiah Bahari Jogja. Vol. 17 No. 2, Juli 2019, hlm. 45

- 2) Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- 3) Untuk menyediakan rencana terinci mengenai kegiatan dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai suatu tujuan perusahaan.²³
- 4) Untuk mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sebuah sumber daya.
- 5) Bertujuan untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan sebuah informasi yang mendasari perlu atau tidaknya tindakan koreksi.

Manfaat anggaran yaitu sebagai berikut :

- 1) Anggaran adalah hasil dari proses perencanaan. Berarti anggaran mewakili kesepakatan negosiasi di antara partisipan yang dominan dalam suatu organisasi mengenai suatu tujuan kegiatan di masa yang akan datang.
- 2) Anggaran adalah suatu gambaran tentang prioritas alokasi sumber daya yang dimiliki karena bisa bertindak sebagai *blue print* aktivitas perusahaan.
- 3) Anggaran adalah sebuah alat komunikasi internal yang menghubungkan departemen (divisi) yang satu dengan departemen (divisi) lainnya dalam organisasi maupun dengan manajemen puncak.
- 4) Anggaran menyediakan sebuah informasi tentang hasil aktivitas yang sesungguhnya dibandingkan dengan standar yang sudah ditetapkan.
- 5) Anggaran sebagai sebuah alat pengendalian yang mengarah manajemen untuk menentukan bagian organisasi yang kuat dan lemah, hal ini akan bisa mengarahkan manajemen untuk menentukan tindakan koreksi yang harus diambil.
- 6) Anggaran mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan untuk bekerja dengan konsisten, efektif dan efisien dalam kondisi kesesuaian tujuan antara tujuan perusahaan dengan tujuan karyawan.²⁴

²³ Alistraja Dison Silahahi, dkk., *Akuntansi Manajemen*, (Medan: Madenatera, 2019), hlm. 61

Selain itu ada pendapat lain mengenai manfaat anggaran, yaitu sebagai berikut :

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

Berkaitan dengan uraian di atas, manfaat anggaran dapat dikategorikan menjadi tiga, yaitu :

- 1) Anggaran sebagai alat penaksir
Dalam tahap ini aspek perencanaan sangat menonjol, sedangkan aspek pengendalian kurang berperan, disini anggaran hanya berperan sebagai penentu arah.
- 2) Anggaran sebagai plafon
Dalam tahap ini ditekankan pada adanya evaluasi antara rencana dan realisasi sehingga yang menonjol adalah aspek pengendaliannya.
- 3) Anggaran sebagai otorisasi
Dalam tahap ini biaya lebih dikaitkan dengan jumlah biaya secara total bukan per pos sehingga dimungkinkan adanya pengalihan biaya total antar pos selama plafon biaya total belum terlampaui.

²⁴ Ick Ranga Bawono dan Erwin Setyadi, *Panduan Penggunaan dan Pengelolaan Dana Desa*, (Jakarta: PT. Grasindo, 2019), hlm. 43

f. Keterbatasan Anggaran

Di samping memiliki banyak manfaat sebagaimana dikemukakan di atas, anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan. Ada enam keterbatasan anggaran, antara lain :

- 1) Dalam banyak kejadian cenderung terlalu menyederhanakan fakta dari situasi di lapangan dan tidak secara konsisten menunjukkan kompleksitas yang dihadapi oleh manajemen.
- 2) Anggaran bisa saja terlampau menekan hasil-hasil (yaitu laba bersih sesungguhnya dibandingkan dengan jumlah laba yang dianggarkan) namun bukan pada sebab-sebabnya (yaitu penjelasan-penjelasan mengapa biaya pemasaran lebih tinggi dari yang dianggarkan)
- 3) Apabila para manajer tidak begitu yakin akan manfaat-manfaat anggaran, tipis kemungkinannya mereka akan mencurahkan waktu untuk menggunakannya secara sukses.
- 4) Anggaran dapat menggerogoti inisiatif manajemen dengan menghalangi perkembangan-perkembangan dan langkah-langkah baru yang tidak tercakup dalam anggaran.
- 5) Jika diberlakukan tekanan berlebihan terhadap manajer, maka manajer dapat bereaksi dengan keputusan yang berpengaruh buruk terhadap tujuan organisasi.
- 6) Proses penganggaran bukanlah ilmu murni dan pertimbangan yang baik memainkan peran esensial. Dibutuhkan revisi konstan manakala ada fakta-fakta baru.

Selain pernyataan diatas, keterbatasan anggaran juga terdiri dari :

- 1) Penaksiran yang dipakai belum tentu sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
- 2) Keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari yang direncanakan.
- 3) Penyusunan anggaran yang melibatkan banyak pihak, berpotensi menimbulkan persoalan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.

- 4) Tidak dapat terlepas dari penilaian subjektif pembuatan kebijakan, terutama saat data dan informasi tidak lengkap.²⁵

3. Pengawasan Biaya Operasional

a. Definisi Pengawasan

Pengawasan didefinisikan sebagai suatu usaha sistematis oleh manajemen bisnis untuk membandingkan kinerja standar, rencana, atau tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu untuk menentukan apakah kinerja sejalan dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan penyembuhan yang diperlukan untuk melihat bahwa sumber daya manusia digunakan dengan seefektif dan seefisien mungkin dalam mencapai tujuan. Beberapa pengertian pengawasan telah dikemukakan oleh banyak penulis di bidang manajemen. Schermerhorn mendefinisikan pengawasan sebagai proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang dapat mendukung pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan pengertian ini, Schermerhorn menekankan fungsi pengawasan pada penetapan standar kinerja dan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian kinerja yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, manajer perusahaan perlu menetapkan standar kinerja untuk setiap pekerjaan yang akan dilakukan, baik itu di bagian sumber daya manusia, produksi, pemasaran, ataupun bagian lain dalam perusahaan. standar kinerja ini akan menjadi ukuran apakah pada pelaksanaannya nanti, manajer perlu melakukan tindakan koreksi ataukah tidak sekiranya ditemukan beberapa atau berbagai penyimpangan. Jadi pengawasan adalah proses untuk memastikan bahwa segala aktivitas yang terlaksana sesuai dengan apa yang telah direncanakan.²⁶

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan

²⁵ Handoyo Widiyanto dan Iswanto, “*Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi pada PT. Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017)*”. hlm. 44

²⁶ Sunarji Harahap, *Pengantar Manajemen Pendekatan Integratif Konsep Syariah*, (Medan: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara, 2016), hlm. 117

mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang dianut. Pengawasan perlu dilakukan agar tercapainya kegiatan yang efektif dan efisien. Untuk mendukung pengawasan yang baik maka perlu mengetahui suatu pengukur dari kegiatan yang efektif dan efisien tersebut. Ukuran efisien merupakan ukuran keuangan yang mencakup laporan biaya aktivitas, anggaran, laporan realisasi. Keuangan ini dirancang untuk menilai seberapa baik penggunaan sumber daya. Sedangkan ukuran efektif yang merupakan ukuran non keuangan mencakup kinerja aktivitas yang dilakukan, pekerja yang terlibat dan ukuran ini harus mendukung tujuan umum yaitu perbaikan berkelanjutan.

Pengawasan terhadap biaya operasional tidak akan dapat berjalan dengan baik tanpa adanya perencanaan terlebih dahulu. Untuk mendapatkan pengawasan yang baik terhadap biaya operasional perlu diperhatikan hal-hal berikut :

- 1) Pengeluaran atau biaya hanya di perkenankan atas dasar persetujuan yang diberikan oleh pejabat yang berwenang, dan sebelumnya pengeluaran tersebut memang benar-benar diperlukan.
- 2) Pengeluaran atau biaya yang terjadi merupakan tugas pengawasan kepada mereka yang diberikan wewenang.²⁷

Pada intinya, pengawasan tidak hanya berfungsi untuk menilai apakah sesuatu itu berjalan atautidak, akan tetapi termasuk tindakan koreksi yang mungkin diperlukan maupun penentuan sekaligus penyesuaian standar yang terkait dengan pencapaian tujuan dari waktu ke waktu.

Terdapat empat tujuan dari fungsi pengawasan. Keempat tujuan tersebut adalah :

Adaptasi lingkungan, tujuan pertama dari fungsi pengawasam adalah agar perusahaan dapat terus beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan, baik lingkungan yang bersifat internal maupun lingkungan eksternal. Dengan demikian, fungsi pengawasan tidak saja dilakukan untuk memastikan agar

²⁷ Merizka Femmy Permata Sari, “Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Yudhistira Cabang Palembang”, hlm. 5

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.

Meminimumkan kegagalan, tujuan kedua dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan kegagalan. Ketika perusahaan melakukan kegagalan kegiatan produksi, misalnya perusahaan berharap agar kegagalan seminimal mungkin. Ketika perusahaan memiliki target maka perusahaan harus mampu memenuhi standar dari target yang ditetapkan. Oleh karena itu perusahaan perlu menjalankan fungsi pengawasan agar kegagalan-kegagalan tersebut dapat diminimumkan.

Meminimalkan biaya, tujuan ketiga dari fungsi pengawasan adalah untuk meminimumkan biaya. Meminimumkan biaya berkaitan dengan usaha meminimalkan kegagalan. Oleh karena itu, fungsi pengawasan melalui penetapan standar tertentu dalam meminimumkan kegagalan dalam produksi akan dapat meminimumkan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Dengan sedikitnya kegagalan yang terjadi maka dapat diperkirakan biaya yang dapat dihemat melalui optimalisasi dari fungsi pengawasan.

Antisipasi kompleksitas organisasi, tujuan terakhir dari fungsi pengawasan adalah agar perusahaan dapat mengantisipasi berbagai kegiatan organisasi yang kompleks.

Agar keempat tujuan dari fungsi pengawasan tersebut dapat lebih dipahami, maka berikut ini akan diuraikan langkah-langkah dari proses pengawasan sehingga kaitan antara apa yang dikerjakan oleh perusahaan dengan fungsi pengawasan akan lebih dapat dipahami.

- 1) Penetapan standar dan metode penilaian kinerja
- 2) Penilaian kinerja
- 3) Penilaian apakah kinerja memenuhi standar atau tidak

4) Pengambilan tindakan koreksi²⁸**b. Tipe-tipe dan Prinsip Pengawasan****Tipe-tipe Pengawasan :**

Tipe pengawasan menurut fokus pengawasan terbagi menjadi tiga, yaitu :

- 1) Pengawasan pendahuluan
Feedforward control atau *preliminary control* memastikan bahwa organisasi telah siap mengantisipasi suatu masalah, bahkan sebelum masalah itu terjadi.
- 2) Pengawasan bersamaan (*concurrent*)
Merupakan pengawasan yang dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Manajer melakukan fungsi pengarahan kepada bawahannya.
- 3) Pengawasan umpan balik
Merupakan pengawasan yang dilakukan dengan mengoreksi masalah yang terjadi, dan menggunakannya untuk bahan perbaikan kedepan.

Tipe pengawasan menurut objek pengawasan terbagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Pengawasan administratif
- 2) Pengawasan operatif

Tipe pengawasan menurut subjek pengawasan terbagi menjadi dua, yaitu :

- 1) Pengawasan intern.
- 2) Pengawasan ekstern.²⁹

²⁸ Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, *Pengantar Manajemen*, hlm. 321

²⁹ Dian Ari Nugroho, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*, (Malang: Universitas Brawijaya Press, 2017), hlm. 63

Prinsip-prinsip Pengawasan :

Sebagai salah satu fungsi manajemen, pengawasan mempunyai arti luas yang bersifat menyeluruh, yang didalamnya tercakup kegiatan pengendalian, pemeriksaan, dan penilaian terhadap semua kegiatan dalam organisasi. Oleh karena pengawasan tersebut mempunyai sifat menyeluruh dan luas, maka perlu adanya prinsip-prinsip pengawasan yang dapat dipatuhi dan dijalankan dalam melaksanakan pengawasan tersebut.

Untuk mendapatkan suatu sistem pengawasan yang efektif, maka perlu dipenuhi beberapa prinsip pengawasan, yaitu :

- 1) Dapat merefleksir sifat-sifat dan kebutuhan-kebutuhan dari kegiatan-kegiatan yang harus diawasi.
- 2) Dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan.
- 3) Fleksibel.
- 4) Dapat merefleksir pola organisasi.
- 5) Ekonomis.
- 6) Dapat dimengerti.
- 7) Dapat menjamin diadakannya tindakan korektif.³⁰

Agar fungsi pengawasan mendatangkan hasil yang diharapkan, pimpinan suatu organisasi harus mengetahui prinsip-prinsip pengawasan sebagai berikut :

- 1) Pengawasan harus bersifat *fact finding*, dalam arti bahwa pelaksanaan fungsi pengawasan harus menemukan fakta-fakta tentang bagaimana tugas-tugas dijalankan dalam organisasi. Terpaut dengan tugas tentunya ada faktor-faktor lain, seperti faktor biaya, tenaga kerja, sistem, dan prosedur kerja, struktur organisasi dan faktor-faktor psikologis seperti rasa dihormati, dihargai, kemajuan dalam karier, dan sebagainya.
- 2) Pengawasan harus bersifat preventif yang berarti bahwa proses pengawasan itu dijalankan untuk mencegah timbulnya penyimpangan-penyimpangan dan penyelewengan dari rencana yang telah ditentukan.

³⁰ Anang Firmansyah, *Manajemen*, (Pasuruan: Qiara Media, 2019), hlm. 98

- 3) Pengawasan diarahkan kepada masa sekarang yang berarti bahwa pengawasan hanya dapat ditujukan terhadap kegiatan-kegiatan yang kini sedang dilaksanakan.
- 4) Pengawasan hanya sekedar alat untuk meningkatkan efisiensi. Pengawasan tidak boleh dipandang sebagai tujuan.
- 5) Karena pengawasan hanya sekedar alat administrasi dan manajemen, maka pelaksanaan pengawasan itu harus mempermudah tercapainya tujuan.
- 6) Proses pelaksanaan pengawasan harus efisien. Jangan sampai terjadi pengawasan malahan menghambat usaha peningkatan efisiensi.
- 7) Pengawasan tidak dimaksudkan untuk ementukan siapa yang salah jika ada ketidakberesan, akan tetapi untuk menemukan apa yang tidak betul.
- 8) Pengawasan harus bersifat membimbing agar para pelaksana meningkatkan kemampuannya untuk melakukan tugas yang ditentukan baginya.³¹

c. Karakteristik-karakteristik Pengawasan yang Efektif

Karakteristik pengawasan yang efektif harus memenuhi :

- 1) Adapun unsur keakuratan, dimana data harus dapat dijadikan pedoman dan valid.
- 2) Tepat waktu, yaitu dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secara cepat dan tepat dimana kegiatan perbaikan perlu dilaksanakan.
- 3) Obyektif dan menyeluruh, dalam arti mudah dipahami.
- 4) Terpusat, dengan memusatkan pada bidang-bidang penyimpangan yang paling sering terjadi.
- 5) Realistik secara ekonomi, dimana biaya sistem pengawasan harus lebih rendah atau sama dengan kegunaan yang didapat.
- 6) Realistik secara organisasional, yaitu cocok dengan kenyataan yang ada di organisasi.
- 7) Terkoordinasi dengan aliran kerja, karena dapat menimbulkan sukses atau gagalnya operasi serta harus sampai pada karyawan yang memerlukannya.

³¹ Muhammad Busro, *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Prenada Media Group, 2018), hlm. 154

- 8) Fleksibel, harus dapat menyesuaikan dengan situasi yang dihadapi, sehingga tidak harus buat sistem baru bila terjadi perubahan kondisi.
- 9) Sebagai petunjuk dan operasional, dimana harus menunjukkan deviasi standar sehingga dapat menentukan koreksi yang akan diambil.³²

d. Tahapan-tahapan Proses Pengawasan

Tahap I : Penetapan Standar, tujuannya adalah sebagai sasaran, kuota, dan target pelaksanaan kegiatan yang digunakan sebagai patokan dalam pengambilan keputusan. Bentuk standar yang umum yaitu standar fisik, standar moneter, dan standar waktu.

Tahap II : Penentuan pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, digunakan sebagai dasar atas pelaksanaan kegiatan yang dilakukan secara tepat.

Tahap III : Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan, berupa proses yang berulang-ulang dan kontinue, yang berupa pengamatan, laporan, metode, pengujian, dan sampel.

Tahap IV : Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan, digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajer.

Tahap V : Pengambilan Tindakan Koreksi, bila diketahui dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan maka perlu ada perbaikan dalam pelaksanaan tersebut.³³

e. Faktor-faktor Pentingnya Pengawasan

Ada beberapa faktor yang membuat pengawasan semakin diperlukan oleh setiap organisasi, faktor-faktor itu adalah :

- 1) Perubahan lingkungan organisasi. Berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, ditemukannya bahan baku baru, adanya

³² Hari Sucahyowati, *Pengantar Manajemen*, (Malang: Wilis, 2017), hlm. 136

³³ Hari Sucahyowati, *Pengantar Manajemen*, hlm. 134

peraturan pemerintah baru, dan sebagainya. Melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan yang terjadi.

- 2) Peningkatan kompleksitas organisasi. Semakin besar organisasi semakin memerlukan pengawasan yang lebih formal dan hati-hati. Semuanya memerlukan pelaksanaan fungsi pengawasan dengan lebih efisien dan efektif.
- 3) Kesalahan-kesalahan. Sistem pengawasan memungkinkan manajer mendeteksi kesalahan-kesalahan sebelum menjadi kritis.
- 4) Kebutuhan manajer untuk mendelegasi wewenang. Satu-satunya cara manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melakukan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya adalah dengan mengimplementasikan sistem pengawasan.³⁴

Pengawasan juga ditekankan dalam firman Allah SWT. Q.S. Al-Infithar (82) : 10-12.³⁵

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ كِرَامًا كَاتِبِينَ يَعْلَمُونَ مَا تَفْعَلُونَ

Artinya :

“Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu), yang mulia (di sisi Allah) dan mencatat (pekerjaan-pekerjaanmu itu), mereka mengetahui apa yang kamu kerjakan”.

Dari beberapa uraian di atas, sangat ditekankan pentingnya pengawasan. Baik dalam kehidupan sehari-hari dalam melakukan setiap aktivitas maupun dalam kegiatan operasi perusahaan. karena dengan adanya pengawasan suatu organisasi akan lebih mudah menjalankan seluruh tujuan atau strategi yang telah direncanakan, dan lebih bersifat hati-hati karena ada sistem atau seorang

³⁴ Sunarji Harahap, *Pengantar Manajemen Pendekatan Integratif Konsep Syariah*, hlm. 130

³⁵ Q.S. Al-Infithar (82) : 10-12

manajemen sebagai pengawas dari kegiatan yang dilakukan. Sehingga kemungkinan untuk membuat kesalahan jadi sangat kecil, dan dengan semakin sedikitnya suatu perusahaan atau organisasi melakukan kesalahan maka semakin banyak biaya yang bisa dihemat atau dikendalikan.

f. Pengawasan Biaya Operasional

Langkah awal dari proses pengawasan sebenarnya bermula dari langkah perencanaan, penetapan tujuan, dan penetapan standar atau sasaran kegiatan. Pengawasan akan sangat membantu dalam hal penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara lebih efektif. Pengawasan biaya yang efektif memiliki dua aspek, yaitu :

1) Pengawasan terhadap operasional bisnis.

Pengawasan operasional adalah pengawasan biaya yang dilakukan manajemen melalui kegiatan (operasi). Namun dengan sasaran yang hendak dicapai, pengawasan operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan dan tidak efisien. Oleh karenanya pengawasan operasional perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

2) Pengawasan keuangan (akuntansi).

Pengawasan keuangan merupakan pengawasan dari biaya yang dilakukan melalui prosedur-prosedur akuntansi dan pencatatan-pencatatan terhadap biaya. Karena sasaran pokok yang lebih tertuju kepada pengelompokan biaya, maka perhatian yang lebih besar akan tertuju kepada pengawasan akuntansi. Pengawasan akuntansi yang memang bertujuan untuk menciptakan suatu sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggungjawaban terhadap biaya-biaya dan arus pekerjaan, serta untuk memberikan laporan yang lebih singkat tentang hal-hal yang berhubungan dengan pengawasan dan laporan statistik untuk mengetahui seputar perkembangan orang-orang yang bertanggungjawab atas biaya.³⁶

³⁶Prosedur-prosedur Dalam Penyusunan Anggaran Dan Realisasi Biaya Perusahaan, <http://groeducademy.com/tag/pengawasan-terhadap-penganggaran-biaya-operasional->

g. Teknik Pengawasan Biaya Operasional

Dalam melaksanakan pengawasan biaya operasi, dapat digunakan teknik pengawasan sebagai berikut :

1) Pengawasan dengan menggunakan anggaran

Anggaran mempunyai peranan penting untuk fungsi pengawasan biaya operasi, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat mencegah adanya penyimpangan yang bersifat merugikan yang harus dapat segera dikendalikan dan dilakukan tindakan perbaikan, sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Analisa yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang telah sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan, tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada. Dengan demikian, jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan pengawasan atau pelaksanaan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2) Pengawasan dengan menggunakan standar

Teknik lain untuk mengawasi biaya operasi adalah dengan menggunakan standar. Tujuan pemakaian standar disini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dari kegiatan dengan biaya yang terjadi.

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan terlebih dahulu besarnya berdasarkan penelitian yang seksama. Biaya standar menunjukkan berapa besar biaya yang seharusnya terjadi dalam operasi normal dan berdaya guna sehingga dapat dipakai sebagai patokan untuk mengukur tingkat daya guna. Biaya standar

ini merupakan target yang dituju dan juga merupakan patokan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya sesungguhnya.

Dengan menggunakan anggaran dan biaya standar secara bersamaan maka biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran.³⁷

h. Penggunaan Anggaran Dalam Pengawasan

Salah satu alat penting dalam pengawasan adalah anggaran. Anggaran merupakan rencana keuangan dari kegiatan yang dilakukan organisasi. Anggaran ini memberikan batasan, mengenai berapa pengeluaran yang bisa dilakukan oleh organisasi. Selain itu, sebagai alat pengawasan, anggaran ini berguna untuk membandingkan biaya aktual yang terjadi dengan anggaran yang ada atau telah ditetapkan sebelumnya.³⁸

³⁷ Merizka Femmy Permata Sari, “Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Yudhistira Cabang Palembang”, hlm. 5

³⁸ Dian Ari Nugroho, *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*, hlm. 65

B. Kajian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 2.1
Kajian Terdahulu

No.	Nama Peneliti /Tahun	Judul Penelitian	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Handoyo Widianto dan Iswanto (2019)	Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi Pada PT. Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006- 2017) (Jurnal)	Deskriptif Kuantitatif	Penelitian menemukan bahwa anggaran biaya operasional tidak berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional di PT. Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017 (hipotesis tidak terbukti). Penyebab tidak berperannya anggaran biaya operasional disebabkan anggaran yang ditetapkan perusahaan memang lebih rendah dari

				kebutuhan yang sebenarnya. Hal ini disebabkan perusahaan berusaha menghindari biaya-biaya yang tinggi, sehingga jumlah yang dianggarkan tidak sesuai dengan kebutuhan.
2	Zahari dan Novi Suriyani (2019)	Analisis Perencanaan dan Pengawasan Persediaan Barang Dagang Pada CV. Sumber Indoraya (Jurnal)	Deskriptif Kualitatif	Perencanaan persediaan Sumber Indoraya menggunakan peramalam berdasarkan kondisi pasar dan pengalaman penjualan tahun lalu untuk melihat tingkat persediaan setiap bulannya. Dengan peramalam berdasarkan kondisi pasar oleh CV. Sumber Indoraya dapat mengurangi resiko akibat persediaan, pengendalian

				<p>persediaan juga berjalan dengan baik dimana seorang staff lapangan melakukan pengecekan persediaan setiap hari, perencanaan dan pengawasan persediaan barang dagangan pada CV. Sumber Indoraya sudah berjalan dengan efektif meskipun telah terjadi ketidaksesuaian antara stok fisik dan kartu saat kepala gudang melakukan pengecekan, hal ini dikarenakan kelalaian petugas. Meskipun demikian, proses perencanaan dan pengawasan persediaan di CV. Sumber Indoraya</p>
--	--	--	--	---

				sudah berjalan sesuai standar operasional perusahaan.
8	Elsa Oktaviani, Arifuddin Mane dan Syamsuddin Jafar (2019)	Analisis Biaya Operasional Terhadap Profitabilitas pada PT. Jalan Tol Seksi Empat (Jurnal)	Deskriptif Kuantitatif	Kemampuan PT. Jalan Tol Seksi Empat dalam menghasilkan laba dengan menggunakan rasio profitabilitas sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari tahun ketahun laba PT. Jalan Tol Seksi Empat mengalami kenaikan. Pengendalian yang dilakukan pihak manajemen perusahaan dalam mengurangi adanya penyimoangan, yaitu dengan melakukan pengawasan secara berkala baik itu dalam perencanaan biaya operasional serta proses

				pelaksanaan proyek di lapangan. Biaya operasional mengalami penurunan setiap tahunnya dan dengan profitabilitas yang semakin naik setiap tahun.
4	Eko Deswin, Nancy Florida, Mega Romauly dan Felicia (2019)	Pengawasan Biaya Operasional pada UD. Saroha Serbelawan (Jurnal)	Deskriptif Deduktif	Adanya penyimpangan dalam realisasi biaya operasional karena anggaran yang disusun tidak realistis, penyimpangan yang terjadi uga disebabkan oleh kurangnya pengawasan akuntansi yang dilakukan pihak UD. Saroha Serbelawan terhadap biaya operasional. Proses penyusunan anggaran telah

				<p>melibatkan semua bagian yang ada untuk berpartisipasi dalam penyusunan anggaran biaya operasional tersebut. Penyusunan anggaran dilakukan dengan mempertimbangkan faktor intern tetapi kurang memperhitungkan faktor ekstern sehingga anggaran yang disusun menjadi tidak realistis.</p>
5	Herawati (2018)	<p>Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batu Bara</p>	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Perencanaan yang dilakukan sudah cukup baik, perencanaan yang dibuat dengan melakukan pendekatan <i>Top Down and Bottom Up</i>. Mengenai pengawasan juga sudah cukup baik,</p>

				<p>mekanisme pengawasan biaya operasionalnya lebih mengutamakan tanggung jawab, kepercayaan serta kejujuran setiap karyawannya. Tingkat efektivitas perencanaan dan pengawasan dalam mencegah penyimpangan biaya operasional sangat efektif.</p>
6	Ahmad Juzaili Mtd (2018)	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada Rumah Sakit Umum Pusat Haji Adam Malik Medan	Kualitatif	<p>Perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada RSUP Haji Adam Malik Medan sudah efektif, hal ini dikarenakan adanya kegiatan evaluasi kinerja RSUP Haji Adam Malik dari bagian program dan anggaran. Penyebab penyimpangan</p>

				antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada RSUP Haji Adam Malik Medan disebabkan oleh faktor tidak terkendali yaitu keterlambatan pengesahan DIPA oleh Departemen Keuangan dan keterlambatan persetujuan penunjukan pejabat/pokja pengadaan barang dan jasa dari Kementerian Kesehatan RI.
7	Paul L. Hutasoit (2015)	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Konstruksi dalam Meningkatkan Efisiensi Kegiatan Operasional pada PT. Cakra Buana Megah (Jurnal)	Kualitatif	Struktur organisasi dan manajemen perusahaan dalam kaitannya dengan perencanaan dan pengawasan biaya konstruksi sudah cukup baik. Teknik penyusunan anggaran sudah cukup memadai,

				<p>pengawasan melalui anggaran diwujudkan dalam laporan pelaksanaan anggaran, analisa laporan dan tindakan perbaikan.</p>
8	<p>Daulat Hasibuan (2013)</p>	<p>Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara</p>	<p>Kualitatif</p>	<p>Penyusunan anggaran pada Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara melibatkan semua bagian yang ada sehingga aktifitas berjalan dengan efektif dan efisien. Perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak fakultas berjalan cukup baik, koordinasi dilaksanakan dalam melakukan kegiatan terlihat dari pelaksanaan revisi apabila terjadi perubahan</p>

				anggaran sehingga dapat meminimalisasi penyimpangan.
9	Syahbana Nasution (2012)	Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional pada PKS Tg Seumantoh PTP Nusantara I (Persero)	Deskriptif Kualitatif	Prosedural penyusunan anggaran perusahaan mengikuti Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang ditetapkan oleh Meneg BUMN. Terjadi <i>in-accuration</i> biaya operasional, hal ini dikarenakan realisasi anggaran sebesar 19,7%, jauh melebihi batas toleransi. Terjadi selisih varians yang signifikan pada biaya pegawai, biaya pemeliharaan. Fungsi pelaksanaan dan pengawasan pada

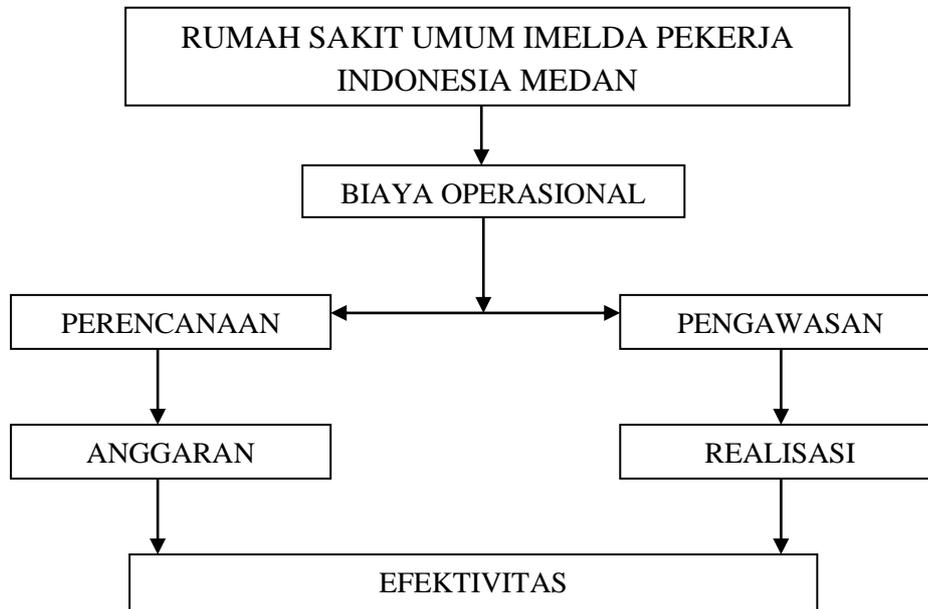
				satu jabatan yaitu KTU.
--	--	--	--	----------------------------

Dari beberapa penelitian terdahulu yang berada pada tabel diatas terdapat beberapa perbedaan antara yang penulis lakukan dengan penelitian sebelumnya, berikut perbedaannya :

1. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini terdapat perbedaan dengan penelitian terdahulu.
2. *Time series* yang penulis teliti memiliki periode yang berbeda dengan penelitian terdahulu.
3. Objek perusahaan yang diteliti berbeda dengan penelitian terdahulu.

C. Kerangka Teoritis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun atau digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Teoritis

Keterangan :

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, penulis ingin menjelaskan tentang biaya operasional yang menjadi pusat penelitian yang harus direncanakan dan diawasi, dan digambarkan hubungan timbal balik antara perencanaan dan pengawasan terhadap biaya operasional. Jika perencanaan dilakukan terhadap biaya operasional tanpa adanya pengawasan maka tidak akan mencerminkan hasil dari perencanaan yang dibuat, dan sebaliknya jika pengawasan dilakukan tanpa adanya perencanaan maka tidak akan ada arah atau tujuan yang ingin dicapai. Setelah proses keduanya dilakukan maka akan terlihat apakah perusahaan tersebut memiliki penyimpangan atau masalah. Jika perusahaan telah melakukan perencanaan dan pengawasan secara efektif maka masalah penyimpangan dapat segera diatasi dan dapat meningkatkan laba yang diperoleh.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang berdasarkan filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti, dimana peneliti adalah instrumen kunci.³⁹ Penelitian kualitatif didefinisikan sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia. Penelitian kualitatif merupakan jenis penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lainnya.⁴⁰ Kemudian, tujuan metode deskriptif adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.⁴¹

Hasil penelitian kualitatif sangat dipengaruhi oleh pandangan, pemikiran, dan pengetahuan peneliti karena data tersebut di interpretasikan oleh peneliti. Oleh karena itu, sebagian orang menganggap penelitian kualitatif agak bias karena pengaruh dari peneliti sendiri dalam analisis data.⁴² Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi bagaimana perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

³⁹ Sujuko Efferin, dkk., *Metode Penelitian Akuntansi*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2008), hlm. 50

⁴⁰ Arfan Ikhsan, dkk., *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, (Bandung: Citapustaka Media, 2014), hlm. 35

⁴¹ *Ibid.*, hlm. 84

⁴² Conny R Semiawan., *Metode Penelitian Kualitatif*, (Cikarang: Grasindo, 2010), hlm. 7

Penelitian ini dilakukan pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan yang beralamat di Jalan Bilal No. 24, kelurahan Pulo Brayan Darat I, Kecamatan Medan Timur, Kota Medan Sumatera Utara 20239.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilakukan pada bulan September 2020 sampai bulan Maret 2021.

Tabel 3.1
Waktu Penelitian

No	Kegiatan	2020						2021					
		Jul	Agst	Sep	Okt	Nov	Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jul
1	Tahap Persiapan	■											
2	Pengajuan Judul	■											
3	Penyusunan Proposal		■	■									
4	Bimbingan Proposal		■	■	■								
5	Seminar Proposal					■							
6	Penelitian BAB IV						■						
7	Penyusunan Penelitian							■	■	■			
8	Proses Bimbingan										■	■	
9	Sidang Akhir												■

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif dan kuantitatif. Kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam yaitu data yang mengandung makna.

Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak. Oleh karena itu, dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna.⁴³ Sedangkan kuantitatif adalah penelitian yang lebih menekankan pada aspek pengukuran secara objektif terhadap fenomena sosial.⁴⁴ Data yang digunakan yaitu laporan realisasi anggaran.

Dengan menggali lebih dalam informasi mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan melalui sumber yang dapat dipercaya dengan berbekal pemahaman berupa teori dan wawasan yang cukup sehingga penulis dapat bertanya dan menganalisis dalam situasi sosial sehingga menjadi lebih jelas dan bermakna.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan ada dua yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data Pimer

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli atau pihak pertama yaitu Ibu Nola Sari Dalimunthe selaku Kepala Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan.⁴⁵ Data ini dikumpulkan peneliti secara khusus bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam hal ini data yang dikumpulkan adalah gambaran umum perusahaan, struktur organisasi dan aktivitas operasional yang terjadi.

⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, (Bandung: Alfabeta, 2012), hlm. 14

⁴⁴ Nur Ahmadi Bi Rahmani, *metodologi Penelitian Ekonomi*, (Medan: FEBI UINSU Press, 2016), hlm. 7

⁴⁵ Arfan Ikhsan, dkk., *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, hlm. 122

b. Data Sekunder

Dalam penelitian ini data sekunder merupakan data internal perusahaan atau entitas yang diperoleh dari objek yang diteliti berupa laporan biaya operasional, laporan anggaran dan realisasi anggaran.

D. Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah informan atau narasumber yang menjadi sumber data riset. Subjek penelitian ini adalah sub bagian keuangan RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan.

2. Objek Penelitian

Objek penelitian adalah permasalahan yang dibahas, dikaji, diteliti dalam penelitian.⁴⁶ Objek penelitian ini adalah laporan biaya operasional dan laporan realisasi anggaran biaya operasional RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Observasi (Pengamatan)

Observasi adalah proses pengamatan sistematis dari aktivitas manusia dengan menggunakan pancaindera mata sebagai alat bantu utamanya, selain mata juga pancaindera lainnya seperti telinga, hidung dan mulut. Karena itu, observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindera mata serta dibantu dengan pancaindera lainnya. Dari pemahaman tersebut, metode observasi adalah metode pengumpulan data yang digunakan untuk menghimpun data penelitian melalui pengamatan dan kemampuan pancaindera.⁴⁷

Dalam pengamatan ini penulis menelusuri langsung lokasi atau perusahaan yang ingin diteliti dengan bantuan beberapa staff atau pegawai yang bekerja di

⁴⁶ Mukhtazar, *Prosedur Penelitian Pendidikan*, (Yogyakarta: Absolute Media, 2020), hlm. 37

⁴⁷ Burhan Bungin, *Penelitian Kualitatif (Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya)*, (Jakarta: Kencana, cet 2, 2007), hlm. 118

perusahaan tersebut. Dengan melihat lingkungan perusahaan agar penulis lebih mengenali lingkungan atau perusahaan yang diteliti secara lebih mendalam. Serta dengan melakukan observasi, penulis akan mendapatkan data yang dibutuhkan secara jelas dan nyata.

2. Interview (Wawancara)

Metode ini merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan untuk memperoleh informasi secara langsung dengan mengungkapkan beberapa pertanyaan kepada responden. Pewawancara mengendalikan topik apa yang akan dipertanyakan dan responden atau orang yang diwawancarai diminta untuk memberikan informasi.⁴⁸

Melalui wawancara, peneliti berusaha mendapatkan informasi lebih mendalam yang ada pada objek penelitian, sehingga peneliti lebih mudah menentukan variabel atau masalah yang harus diteliti.⁴⁹ Dalam penelitian ini wawancara dilakukan penulis pada pihak yang berwenang dalam bidangnya, sehingga informasi atau yang ingin diperoleh akan sesuai.

F. Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk memberikan gambaran yang mendetail tentang latar belakang sifat-sifat serta karakteristik-karakteristik yang khas dari subjek yang diteliti. Penelitian kualitatif sendiri memiliki arti sebagai suatu proses yang mencoba untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik mengenai kompleksitas yang ada dalam interaksi manusia. Penelitian kualitatif bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian.⁵⁰

⁴⁸ Arfan Ikhsan, dkk., *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, hlm. 123

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*, hlm. 197

⁵⁰ Arfan Ikhsan, dkk., *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*, hlm. 33

Dalam penelitian ini penulis berusaha menjelaskan dan memaparkan fenomena yang terjadi di lapangan sesuai dengan data yang diperoleh sehingga dapat dengan mudah dipahami dan mudah dalam menyimpulkan hasilnya.

Mengenai efektivitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional, tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efektivitasnya adalah dengan membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Dengan klasifikasi pengukuran efektivitas :

Tabel 3.2
Klasifikasi Pengukur Efektivitas

Persentase	Kriteria
>100%	Sangat Efektif
90-100%	Efektif
80-90%	Cukup Efektif
60-80%	Kurang Efektif
<60%	Tidak Efektif

Sumber: *Depdagri Kemendagri No. 690.900.327 Tahun 1996*

G. Tahapan Analisis Data

1. Pengumpulan Data

Data yang diperoleh dalam bentuk laporan atau data yang terperinci. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan yaitu data awal biaya operasional dan laporan anggaran dan realisasi biaya operasional, data selanjutnya yang berkaitan dengan gambaran umum perusahaan.

2. Penyajian Data

Data yang diperoleh dikategorikan menurut pokok permasalahan dalam bentuk tabel dan dilengkapi dengan keterangan sehingga memudahkan peneliti untuk melihat pola-pola hubungan satu data dengan yang lain.

3. Penyimpulan dan Verifikasi

Kegiatan penyimpulan merupakan langkah lebih lanjut dari kegiatan pengumpulan dan penyajian data. Data yang sudah dikumpulkan dan disajikan

secara sistematis akan disimpulkan sementara. Kesimpulan yang diperoleh pada tahap awal biasanya kurang jelas, tetapi pada tahap-tahap selanjutnya akan semakin tegas dan memiliki dasar yang kuat. Kesimpulan sementara akan diverifikasi. Teknik yang dapat digunakan untuk memverifikasi adalah triangulasi sumber dan metode. Triangulasi data yaitu teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama.⁵¹

4. Kesimpulan Akhir

Kesimpulan akhir diperoleh berdasarkan kesimpulan sementara yang telah diverifikasi.

⁵¹ Triangulasi Sebagai Teknik Pengumpulan Data, <https://www.konsistensi.com.>, diakses pada 15 September 2020

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran Umum Perusahaan

a. Sejarah Singkat Perusahaan

RSU Imelda merupakan sebuah rumah sakit swasta yang berdiri sejak tahun 1983 dengan nomor izin usaha No. YM. 02.043.5.5504 tanggal 3 Desember 1983. Pada tahun 2004, Rumah Sakit Imelda mendapatkan bantuan dari Departemen Tenaga Kerja untuk pembangunan gedung belakang Rumah Sakit dengan 7 lantai dan juga menambahkan nama RSU Imelda menjadi Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia (RSU IPI). Lalu pada tanggal 16 Maret 2017, RSU Imelda Pekerja Indonesia Lulus Akreditasi KARS (Komite Akreditasi Rumah Sakit) Versi 2012 dengan tingkat “MADYA”. Dari tahun ke tahun, RSU Imelda Pekerja Indonesia terus berkembang seperti pada bulan Oktober 2019 melakukan pengembangan atau perluasan bangunan Unit Hemodialisa. Senin 25 November 2019, RSU Imelda Pekerja Indonesia Lulus Akreditasi SNARS Edisi 1 dengan tingkat “PARIPURNA”.

Rumah sakit yang terletak di Jalan Bilal No. 24 Kelurahan Pulo Brayan Darat I, Kecamatan Medan Timur, Medan, Sumatera Utara ini berada di lokasi strategis di kota medan, memiliki fasilitas penunjang pelayanan kesehatan yang lengkap dan didukung dengan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas. RSU Imelda Pekerja Indonesia berada dibawah naungan Yayasan Imelda yang dipimpin oleh Dr. H. Raja Imran Ritonga, M.Sc dan Dr. Rosa Dalima. RSU Imelda Pekerja Indonesia didirikan di atas tanah seluas 10.643 M² dan berlantai 4.

b. Profil RSU Imelda Pekerja Indonesia

Berangkat dari sebuah hasrat untuk mendukung pemerintah dalam meningkatkan pelayanan kesehatan masyarakat Indonesia, Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia hadir sebagai pusat pelayanan kesehatan paripurna terdekat bagi masyarakat yang tinggal di kawasan Industri Medan dan sekitarnya.

Tujuan yang ingin dicapai oleh rumah sakit ini tercermin dalam visinya, yaitu Menjadi Rumah Sakit Rujukan Dengan Pelayanan Berkualitas Sesuai Standar Nasional Tahun 2020.

RSU Imelda Pekerja Indonesia merupakan rumah sakit tipe B yang berlokasi di Jalan Bilal No. 24 Kel. Pulo Brayon Darat I Kec. Medan Timur, Kode Pos 20239, RSU Imelda Pekerja Indonesia didirikan di atas tanah seluas :

Tabel 4.1

Rincian Lahan RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan

No	Jenis Penggunaan	Luas Areal	
		M ²	%
1	Lahan tertutup	2.396,5	25,59
2	Lahan terbuka :		
	a. Lapangan Rumput	1.500	16,02
	b. Taman	1.040	11,10
	c. Lorong	2.466,5	26,34
	d. Lapangan Parkir	1.960	20,93
3	Lahan Cadangan	1.280	
4	Luas Lahan Total	10.643	100

RSU Imelda Pekerja Indonesia terus berkembang baik dari segi fasilitas maupun dari aspek sumber daya manusia (SDM). Bicara tentang fasilitas, RSU Imelda Pekerja Indonesia dilengkapi dengan ruang konsultasi poliklinik dari berbagai spesialis, Instalasi Gawat Darurat Umum Dan Kebidanan yang siap siaga 24 jam, 320 tempat tidur rawat inap yang diberikan baik untuk perawatan non intensif, kamar operasi, dan kamar bersalin. Fasilitas penunjang medik lain, seperti Instalasi Farmasi, Laboratorium, Radiologi, Fisioterapi, Instalasi Gizi, serta layanan *medical check up* (MCU) juga tersedia untuk meningkatkan pelayanan kesehatan yang dapat diberikan oleh RSU Imelda Pekerja Indonesia.

RSU Imelda Pekerja Indonesia hadir dengan 50 Dokter spesialis dan subspecialis yang profesional dalam bidangnya masing-masing. Tak hanya itu, tim keperawatan dan tim penunjang medis lainnya yang handal sangat mendukung

pemberian pelayanan kesehatan yang semakin hari semakin baik bagi masyarakat yang membutuhkan.

Saat ini, RSUD Imelda Pekerja Indonesia telah menjalin kerja sama dengan 80 perusahaan dan asuransi termasuk jaminan kesehatan nasional (JKN) sebagai wujud dukungan program pemerintah. Untuk itu, RSUD Imelda Pekerja Indonesia hadir menjawab kebutuhan masyarakat akan layanan kesehatan yang menyeluruh bagi warga sekitar.

c. Visi dan Misi RSUD Imelda Pekerja Indonesia

Visi :

Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Menjadi Rumah Sakit Rujukan Dengan Pelayanan Berkualitas Sesuai Standar Nasional Tahun 2020.

Misi :

1. Memberikan Pelayanan Sesuai Standar Nasional.
2. Memberikan Pelayanan Mengutamakan Mutu dan Keselamatan Pasien.
3. Menumbuhkan Budaya Keselamatan

d. Logo



Gambar 4.1

Logo RSUD Imelda Pekerja Indonesia

Pengertian Logo

1. Bentuk segi enam melambangkan sifat yang sanggup bertahan dalam kondisi apapun dan berani menghadapi segala rintangan yang menghadang
2. Warna biru melambangkan keramah-tamahan dan persahabatan
3. Lingkaran berwarna putih melambangkan kejujuran dan kesetiaan serta tidak ada pilih kasih dalam memberikan pelayanan dan tidak memihak kepada siapapun
4. Tanda Crossbar melambangkan bahwa rumah sakit bergerak di bidang kesehatan
5. Warna hijau melambangkan kasih sayang dan budi pekerti yang baik
6. Warna merah melambangkan keberanian
7. Tulisan “RS” singkatan dari Rumah Sakit
8. Tulisan “IPI” singkatan dari Imelda pekerja Indonesia dan tanda pengenalan institusi

e. Jenis-jenis Pelayanan Kesehatan RSUD Imelda Pekerja Indonesia

1. Fasilitas Pelayanan Medis RSUD Imelda Pekerja Indonesia

- a) Instalasi Gawat Darurat (IGD) 24 Jam
- b) Klinik Umum / Klinik Rawat Jalan
- c) Klinik Spesialis
 1. Penyakit Dalam
 2. Anak
 3. Kebidanan Dan Kandungan
 4. Bedah Umum
 5. Bedah Anak
 6. Bedah Plastik
 7. Bedah Saraf
 8. Bedah Vaskuler
 9. Bedah Urologi
 10. Mata

11. Telinga Hidung Dan Tenggorokan
 12. Saraf
 13. Paru
 14. Penyakit Jantung
 15. Kulit Dan Kelamin
 16. Rehabilitasi Medik
 17. Jiwa
 18. Ortopedik/Tulang
- d) Klinik Gigi
 - e) Kamar Operasi/ Bedah
 - f) Kamar Bersalin (*Delivery Room*)
 - g) Kamar Perawatan Intensif (*Intensive Care Unit*)
 - h) Kamar Perawatan Intensif Bayi (*Neonatus Intensive Care Unit-NICU*)
 - i) Kamar Perawatan Intensive Anak (*Pediatric Intensive Care Unit-PICU*)
 - j) *High Care Unit* (HCU)
 - k) Cuci Darah (Haemodialisa)
 - l) Ruang Perawatan Anak/Bayi (Perinatologi)
 - m) Ruang Kemothoraphy (Pengobatan Kanker)
 - n) Instalasi Rehabilitasi Medik (Fisiotherapi)
 - o) Unit Luka Bakar (ULB)
 - p) Unit Perawatan Luka
 - q) Unit CSSD

2. Fasilitas Penunjang Diagnostik

- a) Radiologi
 1. X-Ray
 2. CT Scan 16 Slices
 3. Ultrasonography (USG)
 4. EKG (Elektro Cardiography/ Rekam Jantung)

5. EEG (Elektro Encephalography/ Rekam Otak)
6. ECHO (Echocardiography)
- b) Laboratorium Klinik 24 Jam
- c) Treadmill
- d) Endscopy

3. Fasilitas Penunjang Pelayanan

- a) Instalasi Farmasi 24 Jam
- b) Instalasi Gizi
- c) Mobil Ambulan 24 Jam
- d) Lapangan Parkir Luas

4. Fasilitas Ruang Rawat Inap

Untuk perawatan Rawat Inap di RSUD Imelda Pekerja Indonesia menyediakan berbagai pilihan kelas perawatan yaitu antara lain:

- a) Ruang Rawat Inap Umum
 1. Kamar VIP
 2. Kamar Kelas I
 3. Kamar Kelas II
 4. Kamar Kelas III
- b) Ruang Rawat Inap Kebidanan
 1. Kamar VVIP
 2. Kamar VIP
 3. Kamar Kelas I
 4. Kamar Kelas II
 5. Kamar Kelas III

f. Mitra Kerja RSUD Imelda Pekerja Indonesia

Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia telah dipercaya menjadi rumah sakit rujukan dari Jaminan Sosial Kesehatan Masyarakat dan asuransi swasta, yaitu :

1. Jaminan Sosial Kesehatan Masyarakat
 - 1) BPJS Kesehatan
 - 2) Jasa Raharja
 - 3) BPJS Ketenagakerjaan / Jamsostek
2. Asuransi Kesehatan Swasta
 - 1) PT. Asuransi Aviva Life (D/H PT. Asuransi Aviva Indonesia)
 - 2) PT. Asuransi Admedika
 - 3) PT. Asuransi Equity
 - 4) PT. Asuransi Reliance
 - 5) PT. Asuransi Sinar Mas
 - 6) PT. Asuransi Ramayana, Tbk
 - 7) PT. Asuransi Finansial Wiramitra Danadyaksa (FWD)
 - 8) PT. Asuransi A.J Central Asia Raya
 - 9) PT. AA International Indonesia
 - 10) PT. Aplikanusa Lintasarta
 - 11) PT. Asuransi Adira Dinamika
 - 12) PT. Asuransi Allianz
 - 13) PT. Asuransi Astra Buana
 - 14) PT. Asuransi AXA Financial
 - 15) PT. Asuransi Jiwa Generali Indonesia
 - 16) PT. Asuransi Jiwa Sequis Life
 - 17) PT. Asuransi Takaful
 - 18) PT. Asuransi Tugu Mandiri
 - 19) PT. Asuransi Wana Artha Life
 - 20) PT. Avrist Assurance
 - 21) PT. AXA Services Indonesia
 - 22) PT. BNI Life Insurance
 - 23) PT. Gesa Assistance
 - 24) PT. Great Eastern Life Indonesia (Great Eastern Life)
 - 25) PT. Hanwha Life Insurance Indonesia

- 26) PT. Lippo General Insurance, Tbk
- 27) PT. MNC Life Assurance
- 28) PT. Pan Pacific Insurance
- 29) Pt. Medlinx Asia Teknologi
- 30) PT. Asuransi Umum Mega (Mega Insurance)
- 31) PT. Cynergy Care Indonesia
- 32) PT. Asuransi Tokio Marine
- 33) PT. Mandiri Inhealth Insurance
- 34) PT. AIA Financial
- 35) PT. Fulerton Health Indonesia
- 36) PT. Asuransi Indo Surya Life
- 37) PT. Prima Sarana Jasa
- 38) PT. Salvus

**g. Tugas dan Tanggung Jawab Rumah Sakit Umum Imelda
Pekerja Indonesia Dalam Pelayanan Kesehatan**

Dalam rangka memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien, RSUD Imelda Pekerja Indonesia mengacu pada 8 etos kerja yang memotivasi para staff RSUD, yaitu :

1. Kerja adalah Rahmat, sehingga seseorang bekerja tulus dan penuh syukur.
2. Kerja adalah Amanah, sehingga seseorang komit bekerja benar dan bertanggung jawab.
3. Kerja adalah Panggilan, sehingga seseorang bekerja tulus dan penuh integritas.
4. Kerja adalah Aktualisasi, sehingga seseorang harus bekerja keras dan penuh semangat.
5. Kerja adalah Ibadah, sehingga seseorang komit untuk bekerja dengan serius dan penuh kecintaan.
6. Kerja adalah Seni, sehingga seseorang akan bekerja dengan cerdas dan penuh kreativitas.

7. Kerja adalah Kehormatan, sehingga seseorang akan bekerja dengan tekun dan penuh tanggung jawab.
8. Kerja adalah Pelayanan, sehingga seseorang akan bekerja paripurna dan penuh kerendahan hati.

RSU Imelda Pekerja Indonesia bertugas melaksanakan pelayanan kesehatan (*caring*) dan penyembuhan (*curing*) penderita serta memulihkan keadaan cacat badan dan jiwa (*rehabilitation*) pasiennya. Dalam melaksanakan tugas tersebut, RSU Imelda Pekerja Indonesia berfungsi sebagai :

1. Melaksanakan usaha pelayanan medis
2. Melaksanakan usaha rehabilitasi medis
3. Melaksanakan usaha pencegahan akibat penyakit dan peningkatan pemulihan kesehatan
4. Melaksanakan usaha perawatan
5. Melaksanakan usaha pendidikan dan pelatihan medis dan para medis
6. Melaksanakan sistem rujukan (*Referral System*)
7. Sebagai tempat penelitian

Pelayanan kesehatan yang diberikan harus berdasarkan standar medis yang dikeluarkan oleh persatuan profesi masing-masing. RSU Imelda Pekerja Indonesia bertugas mengutamakan kepentingan pasien dan keluarganya dalam pemberian pelayanan kesehatan serta mengutamakan keselamatan, kenyamanan dan kemanannya. Tenaga medis di RSU Imelda Pekerja Indonesia harus bersikap ramah dan sopan terhadap pasien dan keluarganya saat melakukan pelayanan kesehatan.

RSU Imelda Pekerja Indonesia bertanggungjawab penuh atas seluruh pelayanan perawatan dan pengobatan yang diberikan. Pertanggungjawaban RSU Imelda Pekerja Indonesia terhadap pelayanan perawatan dan pengobatan yang diberikan sesuai dengan doktrin *Corporate Liability*. Apabila terjadi kesalahan maka yang harus bertanggungjawab adalah RSU Imelda Pekerja Indonesia. Tetapi bila terdapat kesalahan yang dilakukan oleh dokter maka Rumah Sakit dapat menggunakan hak regresnya untuk meminta pergantian kembali. Hubungan antara

dokter dengan rumah sakit menerapkan dokterin *Vivarious Liability/Respondent Superior* atau dokter majikan-buruh.

Dalam hal pertanggungjawaban, RSUD Imelda Pekerja Indonesia akan bertanggungjawab penuh atas kesalahan yang dilakukan oleh pihak rumah sakit seperti memberikan kompensasi kepada pasien seperti pengurangan biaya perawatan. RSUD Imelda Pekerja Indonesia dalam melayani kebutuhan pasiennya selalu mengutamakan keselamatan, kenyamanan dan keamanan sehingga pasien merasa terlindungi saat melakukan proses pengobatan di Rumah Sakit.

RSUD Imelda Pekerja Indonesia memastikan pasien memperoleh pelayanan kesehatan yang prima dan tenaga medis dan paramedis sebagaimana falsafah RSUD Imelda Pekerja Indonesia yaitu mengutamakan kepuasan pasien dengan memberikan pelayanan kesehatan yang prima. Pemberian pelayanan kesehatan yang merupakan tugas RSUD Imelda Pekerja Indonesia dilakukan dengan penuh keramah-tamahan dan sopan santun.

Para staff RSUD Imelda Pekerja Indonesia diharuskan untuk tersenyum saat memberikan pelayanan kepada pasien maupun keluarganya. Pelayanan yang ramah dan sopan ini diharapkan dapat memberikan kenyamanan bagi pasien untuk berobat di RSUD Imelda Pekerja Indonesia.

2. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional

a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional

Dalam menjalankan setiap aktivitas organisasi perusahaan tentu hal yang utama dilakukan adalah merencanakan setiap kegiatan yang akan dilakukan dan hal tersebut tertuang dalam sebuah gagasan yang nantinya akan diwujudkan melalui pelaksanaan kerja serta pengawasan. Melihat sensitifitas biaya operasional suatu perusahaan maka sangat dibutuhkan perencanaan yang matang dan dituangkan kedalam suatu gagasan yang disebut anggaran.

Anggaran disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan untuk mewujudkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Dalam rangka penyusunan anggaran biaya operasional perusahaan maka RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan mengikuti kebijakan yang telah digariskan oleh perusahaan dengan memperhatikan hasil

Rapat Pimpinan PT. Imelda Pekerja Indonesia dengan Pimpinan RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan. Berikut adalah rincian anggaran biaya operasional yang telah disusun oleh pihak RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan untuk tahun anggaran 2017-2019.

Tabel 4.2
Rincian Anggaran Biaya Operasional
Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan 2017-2019

KETERANGAN	2017	2018	2019
Pembelian Obat	10.351.374.726	13.152.716.833	11.054.229.640
Pembelian Oksigen	898.000.947	908.187.432	534.159.229
Pembelian Darah	844.030.000	865.117.000	778.602.000
Biaya Keperluan Medis Lainnya	2.765.102.270	64.240.550	36.116.300
Biaya Keperluan Dapur	2.126.024.211	1.524.295.155	1.626.204.668
Biaya Pemeriksaan	563.012.725	704.483.725	596.746.315
Biaya Penggantian Pengobatan	757.172.405	185.487.720	157.182.190
Biaya Operasional Limbah	151.846.745	69.401.420	52.905.600
Biaya Gaji dan Tunjangan	11.397.864.948	17.455.174.938	17.354.291.771
Biaya Honor Dokter	20.359.338.497	17.992.143.500	18.127.058.231
Biaya Listrik dan Air	1.378.608.550	1.344.854.170	1.217.580.572
Biaya Gas	15.298.525	56.878.072	72.301.812
Biaya Telepon dan Internet	177.890.435	139.322.427	161.675.592

Biaya Surat Izin	28.050.000	243.697.309	107.759.663
Biaya Retribusi	3.960.000	8.657.000	44.665.500
Iuran Jamsostek	654.211.575	1.258.518.459	1.469.591.967
Iuran Air Bawah Tanah	23.210.270	139.649.879	124.489.426
Biaya BBM dan Transportasi	173.115.731	203.853.385	173.966.785
Biaya STNK/ Adm Kendaraan	27.402.100	13.539.763	8.672.648
Biaya ATK/ Keperluan Kantor	516.394.973	491.919.187	408.365.265
Biaya Penyusutan	3.829.886.748	4.808.879.286	4.802.467.622
Biaya Penunjang Operasional Kantor	435.081.035	209.408.614	158.342.779
Biaya Pajak	4.733.675.976	2.230.860.458	1.894.455.729
Biaya Fotocopy	26.831.504	51.966.510	40.541.890

Sumber : Bagian Keuangan Rumah Sakit Umum Imelda Pekerja Indonesia Medan

Tabel diatas merupakan nominal rincian anggaran biaya operasional pada tahun 2017-2019. Dalam hal ini pihak RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan menyusun anggaran mulai dari keperluan medis sampai dengan keperluan lainnya yang non medis dengan terperinci. Selanjutnya, untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan yang dilakukan pihak RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan, penulis melakukan wawancara kepada pihak yang berkompeten menjawab persoalan yang diajukan, yaitu kepada Ibu Nola sari Dalimunte selaku Kepala Bagian Keuangan RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan, penulis memperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) Bagaimana perencanaan biaya operasional pada RSU Imelda Pekerja Indonesia Medan?

Menurut Ibu Nola sebagai Kepala Bagian Keuangan, dalam penyusunan anggaran biaya operasional ini terlebih dahulu dilakukan oleh kepala bidang yang membawahi bagiannya masing-masing. Setiap kepala bidang tersebut menyusun anggaran sesuai kebutuhan bidang untuk periode yang akan datang. Masing-masing kepala bidang ini sudah harus mulai menyusun anggaran biaya operasional pada bulan November sebelum tahun pelaksanaan anggaran.

Selanjutnya hasil anggaran yang disusun oleh masing-masing kepala bidang diserahkan kepada kepala bagian keuangan yang kemudian akan disampaikan kepada Wakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan untuk nantinya dibahas dalam rapat Pimpinan Rumah Sakit dengan pihak perusahaan yang meliputi Direktur PT. RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan beserta jajarannya. Namun sebelum dilakukan rapat untuk membahas mengenai kelanjutan proses penyusunan anggaran, bagian keuangan terlebih dahulu melakukan analisa dan evaluasi serta mengadakan revisi apabila diperlukan. Setelah merasa bahwa semua telah sesuai dengan kebutuhan masing-masing bidang, lalu pihak Wakil Direktur Administrasi Umum dan Keuangan membahasnya dalam rapat pimpinan perusahaan dan pihak rumah sakit untuk menentukan jumlah besaran anggaran yang disepakati untuk disahkan. RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan mempunyai periode anggaran satu tahun sesuai dengan tahun pembukuan yaitu dari Januari sampai Desember setiap tahunnya.

Penyusunan anggaran biaya operasional ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi kerja dan mengurangi pemborosan seminimal mungkin. Penyusunan anggaran biaya operasional ini mengacu kepada data dan informasi atau realisasi anggaran pada tahun-tahun sebelumnya dengan memperhitungkan tingkat kenaikan harga untuk tahun/periode anggaran berikutnya. Penentuan besarnya tingkat harga ini pun harus dilakukan dengan penandatanganan dan penyelidikan yang cermat. Pada prinsipnya anggaran dibuat untuk tahun mendatang harus lebih baik dari anggaran yang dibuat pada tahun-tahun sebelumnya.

2) Apa saja hambatan yang ditemui dalam penyusunan anggaran?

Menurut Ibu Nola, hambatan yang ditemui cenderung tidak ada, hanya saja sedikit kendala yaitu perbedaan pendapat antara anggota bidang dengan kepala

bidang, seperti yang telah dipaparkan di atas, kepala bidang telah menyusun anggaran yang dibutuhkan oleh bagian yang berada dibawah pimpinannya, namun nyatanya anggaran yang ditetapkan oleh kepala bidang tidak sesuai dengan yang dibutuhkan oleh anggotanya yang nantinya akan berperan dalam menjalankan anggaran tersebut. Sehingga kemungkinan dapat memperlambat kegiatan penyusunan anggaran. Jika salah satu diantara beberapa bidang belum menyelesaikan anggarannya maka anggaran belum bisa ditetapkan apalagi direalisasikan.

3) Bagaimana tindakan atau langkah yang diambil dalam mengatasi hambatan tersebut?

Menurut Ibu Nola, jika terjadi hambatan seharusnya setiap bidang dapat mengatasinya yakni dengan memperbaiki komunikasi antar anggota dan kepala bidang masing-masing, lalu dapat juga membicarakan hal tersebut kepada bagian keuangan untuk kemudian menentukan keputusan yaitu dengan mengambil nilai rata-rata atau nilai tengah dari perbedaan pendapat tersebut.

4) Siapakah yang berwenang dalam hal perencanaan biaya operasional pada perusahaan ini?

Menurut Ibu Nola, dalam hal ini pihak Direksi Perusahaan lah yang berwenang dalam penetapan perencanaan atau anggaran biaya operasional, sekaligus dalam hal pelaksanaan anggaran di RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan sesuai dengan arahan yang telah ditetapkan dan diinstruksikan oleh Pimpinan Perusahaan.

5) Apa saja hambatan dalam pelaksanaan anggaran biaya operasional?

Menurut Ibu Nola, hambatan yang sering terjadi dalam hal pelaksanaan anggaran adalah biaya yang tidak terduga atau urgent yang tidak dianggarkan, lalu biaya yang ternyata melebihi jumlah yang telah disusun dalam anggaran. Sehingga menyebabkan tidak stabilnya antara anggaran dan realisasi yang terjadi.

b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional

Setelah menjalankan kegiatan perencanaan dan pelaksanaan, hak selanjutnya yang harus dilakukan adalah kegiatan pengawasan. Pengawasan biaya operasional

ini adalah hal penting setelah anggaran ditetapkan karena dengan adanya pengawasan, rencana yang ditetapkan akan diawasi secara cermat. Sehingga peluang untuk terjadinya penyimpangan dapat diminimalisir. Melalui hasil wawancara yang telah penulis lakukan kepada pihak yang berkompeten untuk menjawab persoalan yang diajukan, yaitu kepada Ibu Nola Sari Dalimunthe selaku Kepala Bagian Keuangan RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan, penulis memperoleh hasil sebagai berikut :

- 1) Bagaimana mekanisme pengawasan biaya operasional pada perusahaan ini?

Menurut Ibu Nola, pengawasan dilakukan mulai dari setiap bagian yang ada, perencanaan dan pengawasan semua diawasi oleh wakil direktur dan juga pihak yang telah ditunjuk untuk membantu proses pengawasan. Masing-masing kepala bagian juga bertanggung jawab dalam mengawasi setiap anggotanya. Informasi mengenai pelaksanaan anggaran biaya operasional setiap bagian ditujukan kepada pimpinan dalam bentuk laporan atau keterangan yang disusun sedemikian rupa agar terlihat jelas mengenai apa saja yang memerlukan perbaikan dengan segera.

Selanjutnya, pada akhir periode biasanya diadakan analisa dan evaluasi terhadap anggaran dan realisasinya untuk melihat apakah biaya operasional yang terealisasi telah sesuai dengan anggaran yang ditetapkan serta untuk melihat penyimpangan yang terjadi sehingga pihak pimpinan perusahaan dapat dengan segera mengambil tindakan yang tepat, baik untuk kepentingan efisiensi maupun menjadi dasar penyusunan anggaran untuk periode selanjutnya.

Pengawasan terhadap biaya operasional pada RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan dilakukan oleh bagian keuangan dan melaporkannya langsung kepada Pimpinan yakni pihak Direksi perusahaan. Pengawasan biaya operasional dilakukan secara berkala yakni enam bulan sekali. Dalam melaksanakan pengawasan biaya operasional RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan berpegang pada anggaran biaya operasional yang telah disusun sebelumnya dan kebutuhan yang dikeluarkan pada saat itu. Data realisasi anggaran biaya operasional dibandingkan dengan anggaran yang tercantum untuk mengadakan penilaian kinerja perusahaan.

Dengan demikian anggaran sebagai pengawasan biaya operasional pada perusahaan ini sangatlah penting. Karena anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengawasan, maka keberhasilan anggaran merupakan hal yang harus dicapai. Keberhasilan disini diartikan sebagai realisasi yang sesuai dengan perencanaan dan akan lebih baik lagi apabila realisasi yang didapat lebih kecil dari anggaran yang ditetapkan, yang berarti perusahaan dapat meningkatkan efisiensinya melalui penurunan pengeluaran biaya operasional.

2) Apa saja hambatan dalam pengawasan biaya operasional?

Menurut Ibu Nola, dalam proses pengawasan yang dilakukan seringkali tidak ditemukan hambatan. Karena semua staff dalam tiap bagian selalu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Setidaknya, ada kepala bagian yang juga selalu siap sedia melakukan hal untuk menghindari terjadinya hambatan.

3. Analisis Efektivitas Perencanaan Dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional

Setelah semua proses dilakukan, yaitu merencanakan melaksanakan serta mengawasi, hal selanjutnya yang ingin penulis ketahui adalah apakah perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ada. Melalui wawancara yang dilakukan, penulis memperoleh hasil sebagai berikut :

a. Apakah ada standar yang ditetapkan dalam menilai efektivitas biaya operasional?

Menurut Ibu Nola, selama ini tidak ada standar yang ditetapkan dalam menilai efektivitas biaya operasional. Dalam hal ini mereka hanya melihat atau membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional setiap tahunnya. Jika terdapat selisih yang terlalu besar maka hal yang harus dilakukan adalah memeriksa mulai dari anggaran yang disusun dan seterusnya sampai proses pengawasan yang dilakukan, itu semua untuk mengetahui apa sebenarnya yang menjadi permasalahan sampai akhirnya terjadi selisih yang cukup besar antara anggaran dan realisasi biaya operasional.

- b. Apakah perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ada?

Menurut Ibu Nola, sejauh ini perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif, itu dikarenakan hambatan yang dihadapi hampir tidak ada, dan jikalau terdapat suatu hambatan sesegera mungkin dapat diatasi atau diselesaikan.

B. Pembahasan

Melalui hasil observasi dan hasil wawancara penulis mencoba melakukan analisis dan evaluasi secara mendalam mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan, yakni setelah membandingkan dengan tinjauan pustaka dengan praktek pelaksanaannya di perusahaan.

1. Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional

a. Analisis Perencanaan Biaya Operasional

Dari hasil wawancara yang telah dilakukan, perencanaan biaya operasional pada RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan dilakukan melalui penyusunan anggaran biaya operasional yang terdiri dari anggaran biaya medis dan biaya administrasi yang keduanya terbagi lagi kedalam beberapa sub bagian biaya lainnya. Dalam rangka penyusunan biaya operasional perusahaan, RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan mengikuti setiap kebijakan yang telah diatur oleh pihak Direksi perusahaan. Selain itu penyusunan anggaran biaya operasional disusun pada masing-masing bagian yang ada, hal ini sering disebut sebagai pendekatan *Top-Down and Bottom-Up* sehingga dalam penyusunan anggaran ini melibatkan setiap pihak yang berpartisipasi dalam pelaksanaan anggaran mulai dari staff dan karyawan pada bidangnya masing-masing yang kemudian disepakati pihak direksi untuk nantinya disusun kedalam bentuk anggaran agar dapat direalisasikan. RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan dalam melakukan penyusunan anggaran biaya operasional juga bercermin pada anggaran biaya operasional tahun-tahun sebelumnya, sehingga realisasi tahun sebelumnya dapat dijadikan acuan atau perencanaan anggaran pada tahun berikutnya agar tidak terjadi selisih yang besar antara anggaran dan realisasi.

Perusahaan ini sudah cukup baik dan memadai dalam hal perencanaan terkait penyusunan anggaran. Hal ini terlihat dari kerja sama tim dalam proses penyusunan anggaran dimana setiap anggota bagian dikepalai atau diawasi sehingga semua bekerja dengan tanggung jawabnya masing-masing. Jadi, dalam hal perencanaan biaya operasional RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan hampir tidak ditemukan adanya hambatan atau kendala yang terjadi.

Dalam hal perencanaan biaya operasional RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan selain para staff dan karyawan yang berwenang selanjutnya adalah kepala bagian masing-masing. Namun dalam hal ini jika terjadi hambatan atau permasalahan maka akan dikembalikan kepada Direksi yakni para Wakil Direktur dan Direktur perusahaan.

b. Analisis Pengawasan Biaya Operasional

Perencanaan yang baik juga tidak akan berhasil apabila tidak disertai dengan pelaksanaan dan pengawasan yang baik. Oleh karena itu, pengawasan merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan setelah perencanaan agar rencana yang telah dibuat tidak menyimpang dari prosedur yang telah ditetapkan sehingga dapat tercapai tujuan yang diinginkan perusahaan. Pengawasan biaya operasional melalui anggaran biaya operasional diperlukan untuk membandingkan kegiatan operasional dengan rencana yang telah dituangkan dalam anggaran apakah dapat ditemukan efisiensi dan efektivitas dalam pelaksanaan biaya operasional.

Pengawasan biaya operasional RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan diawasi oleh kepala bagian masing-masing yang kemudian dilaporkan kepada Kepala Bagian Keuangan untuk selanjutnya juga diawasi oleh Wakil Direktur bagian keuangan. Dalam hal pengawasan tidak ada sistem khusus yang digunakan. Hampir sama dengan sebagian besar perusahaan lain yakni mengandalkan kejujuran dan pertanggung jawaban kepala-kepala bagian.

Dalam pengawasannya hampir tidak ada hambatan yang terjadi karena RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan menggunakan anggaran yang telah ditentukan pada saat awal periode anggaran, yakni anggaran biaya operasional untuk setiap bagian yang merupakan bagian fungsional. Selanjutnya, agar anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional dapat berjalan dengan baik, maka secara rutin

dan terus menerus hasil dari anggaran biaya operasional yang telah dilaksanakan dicatat untuk nantinya dicantumkan dalam laporan realisasi anggaran biaya operasional. Lalu laporan realisasi anggaran biaya operasional ini akan dibandingkan dengan anggaran yang telah dibuat untuk mengetahui penyimpangan apa yang telah terjadi. Penyimpangan yang bersifat menguntungkan atau justru malah merugikan. Jika terdapat penyimpangan yang bersifat merugikan, dengan adanya pengawasan maka dapat segera dikendalikan atau dilakukan tindakan perbaikan. Sedangkan penyimpangan yang bersifat menguntungkan jika memungkinkan untuk dapat ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik untuk periode selanjutnya.

Analisa yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui sesuatu hal yang menyimpang namun tidak melakukan tindakan perbaikan untuk keadaan tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan, tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kecurangan yang sebenarnya terjadi.

2. Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan terhadap Biaya Operasional

Berdasarkan klasifikasi yang telah dipaparkan pada Tabel 3.1 mengenai tolak ukur apakah suatu perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif atau tidak. Hal ini dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi dan anggaran yang telah dibuat oleh perusahaan. berikut formula dalam mengukur efektivitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya Operasional}}{\text{Anggaran Biaya Operasional}} \times 100 \%$$

$$\text{Tahun 2017} = \frac{58.506.996.289}{64.126.973.747} \times 100 \% = 91,23 \%$$

Berdasarkan hasil persentase tersebut, jika dilihat dari klasifikasi pengukur efektivitas, dapat dikatakan perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh RSUD Imelda pekerja Indonesia Medan sudah efektif. Hal ini berdasarkan pada jumlah presentase yaitu 91,2% yang berarti berada pada posisi 90-100%, yang berpatokan pada tabel 3.1 yaitu klasifikasi pengukur efektifitas.

Dalam hal ini dapat dikatakan bahwa perencanaan dan pengawasan pada RSUD Imelda pekerja Indonesia Medan sudah efektif jika ditinjau dari alat ukur efektivitas tersebut. Jika ditinjau dari hal lain yakni hasil wawancara, pihak narasumber juga mengatakan bahwa hampir tidak ada hambatan atau kendala yang ditemui oleh perusahaan.

$$\text{Tahun 2018} = \frac{55.589.288.403}{64.357.695.918} \times 100 \% = 86,37 \%$$

Berdasarkan hasil persentase tersebut, jika dilihat dari klasifikasi pengukur efektifitas, dapat dikatakan perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan cukup efektif. Hal ini sesuai dengan hasil persentase yaitu 86,37% dan jika dilihat berdasarkan ketentuan klasifikasi pengukur efektivitas berarti berada pada posisi 80-90%.

$$\text{Tahun 2019} = \frac{66.495.018.138}{61.148.217.243} \times 100 \% = 108,74 \%$$

Berdasarkan hasil persentase tersebut, jika dilihat dari klasifikasi pengukur efektifitas, dapat dikatakan perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan sangat efektif. Hal ini berdasarkan dari jumlah hasil persentase yaitu 108,74 % yang berarti berada pada posisi >100%, dan jika dilihat berdasarkan ketentuan pada tabel 3.1 termasuk kedalam kriteria sangat efektif.

Berdasarkan hasil uraian di atas, juga berdasarkan dari data hasil wawancara bahwa perencanaan serta pengawasan biaya operasional pada RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan dapat dikatakan efektif dalam mencegah penyimpangan, juga ditandai dari hampir tidak adanya hambatan yang ditemui dalam proses

perencanaan dan pengawasan biaya operasional. Namun dengan demikian, sudah efektifnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional yang dilakukan oleh RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan tidak menjamin bahwa tidak ada penyimpangan yang terjadi. Secara perhitungan rumus serta ditinjau dari klasifikasi pengukur efektivitas, memang sudah dikatakan efektif bahkan sangat efektif, namun jika dilihat dari segi logika, apabila masih ditemukan selisih (varians) antara anggaran dan realisasi maka masih terdapat penyimpangan di dalam biaya operasional baik selisih yang menguntungkan atau merugikan, nominal selisih yang kecil maupun besar hal itu tetap dikatakan sebagai penyimpangan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Perencanaan yang dilakukan oleh RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan sudah cukup baik. Selain mengandalkan kerjasama tim, perencanaan juga dibuat dengan melakukan pendekatan *Top Down and Bottom Top*. Anggaran yang disusun berdasarkan kebutuhan bidang masing-masing, sehingga anggaran yang disusun tidak menyebabkan *varians* atau selisih yang terlalu besar yang dapat berpengaruh terhadap laba yang diperoleh perusahaan.

Mengenai pengawasan pada RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan juga sudah cukup baik, dikarenakan hampir tidak adanya hambatan yang dihadapi. Mekanisme pengawasan biaya operasional lebih mengutamakan tanggung jawab, kepercayaan serta kejujuran setiap karyawan dan pegawai. Hal ini juga dianggap sebagai latihan bagi para karyawan dan pegawai untuk bersikap ulet, jujur dan disiplin dalam bekerja.

2. Tingkat efektivitas perencanaan dan pengawasan dalam mencegah penyimpangan biaya operasional sudah efektif, dengan perolehan angka rata-rata 95,23%, hal ini berdasarkan dari rumus efektivitas dilihat dari klasifikasi pengukur efektivitas dan juga berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan, bahwasanya dalam hal perencanaan dan pengawasan hampir tidak adanya kendala atau hambatan yang terjadi. Namun ditinjau dari segi logika, jika masih ditemukan selisih atau *varians* antara anggaran dan realisasi maka artinya masih terdapat penyimpangan di dalam pelaksanaan biaya operasional baik selisih yang merugikan maupun yang menguntungkan, baik dalam jumlah kecil maupun besar.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah dijelaskan diatas, maka penulis dapat memberikan saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan

Hendaknya perencanaan dan pengawasan memiliki standar atau sistem yang ditetapkan dalam pelaksanaannya, sehingga hasilnya akan lebih maksimal. Lalu, sebaiknya pengawasan biaya operasional diawasi oleh pihak Direksi secara langsung, jangan melalui bagian keuangan dahulu. Hendaknya pengawasan lebih ditingkatkan, walaupun dari hasil yang telah dipaparkan bahwa perencanaan dan pengawasan telah efektif dalam mencegah penyimpangan biaya operasional, dan walaupun selama ini selalu berjalan dengan baik, namun tidak bisa dipungkiri bahwa faktor dari dalam diri manusia tidak bisa menjamin seseorang untuk tidak melakukan kecurangan, baik itu karena menutupi kesalahan yang tidak disengaja maupun atas dasar unsur kesengajaan.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan yakni tidak menyoroti tentang efisiensi biaya operasional, maka dari itu penulis menyarankan untuk peneliti selanjutnya agar penelitian yang dilakukan memperhatikan tingkat efisiensi agar lebih maksimal hasil yang didapat mengenai biaya operasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Bawono, I. R., & Setyadi, E. (2019). *Panduan Penggunaan dan Pengelolaan Dana Desa*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Bungin, B. (2007). *Penelitian Kualitatif (Komunikasi Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya)*. Jakarta: Kencana.
- Busro, M. (2018). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Dewanti, Y. R. (2016). Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Suatu Tinjauan Konseptual Atas Sistem Anggaran Lembaga Pendidikan Dan Pengembangan Profesi Indonesia (LP3I) Tangerang. *Jurnal Lentera Akuntansi*. Vol. 2 No.1 .
- Efferin, S. (2008). *Metode Penelitian Akuntansi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Firmansyah, A. (2019). *Manajemen*. Pasuruan: Qiara Media.
- Groedu Academy. (2017, Oktober 2). *Prosedur-prosedur Dalam Penyusunan Anggaran Dan Realisasi Biaya Perusahaan*. <http://groeduacademy.com>
- Harahap, S. (2016). *Pengantar Manajemen Pendekatan Integratif Konsep Syariah*. Medan: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Sumatera Utara.
- Hutasoit, P. L. (2015). Perencanaan dan Pengawasan Biaya Konstruksi Dalam Meningkatkan Efisiensi Kegiatan Operasional Pada PT. Cakra Buana Megah. *Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi*. Vol. 3 No. 2 , 4.
- Ikhsan, A. (2018). *Akuntansi Sektor Publik*. Medan: Madenatera.
- Ikhsan, A. (2014). *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi Dan Manajemen*. Bandung: Citapustaka Media.
- Irman, M. (2020). Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*. Vol. 4 No. 1 , 72.
- Khaddafi, M. (2018). *Akuntansi Biaya*. Medan: Madenatera.
- Mukhtazar. (2020). *Prosedur Penelitian Pendidikan*. Yogyakarta: Absolute Media.
- Nugroho, D. A. (2017). *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*. Malang: Universitas Brawijaya Press.

- Permata Sari, M. F. (2013). Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Yudhistira Cabang Palembang. *Jurnal Akuntansi* , 2.
- Sawang, M., & Nurjannah, Y. (t.thn.). Analisa Anggaran dan Realisasi Dengan Metode Varians Terhadap Laporan Laba Rugi. *Jurnal Akuntansi* , 2.
- Semiawan, C. R. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Grasindo.
- Silalahi, A. D. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Medan: Madenatera.
- Sucahyowati, H. (2017). *Pengantar Manajemen*. Malang: Wilis.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Bisnis (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D)*. Bandung: Alfabeta.
- Sule, E. T., & Saefullah, K. (2005). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Raharjo, Sahid. (2013). *Triangulasi Sebagai Teknik Pengumpulan Data*.
<https://www.konsistensi.com>
- Udayana University. (2020). *Faktor-faktor Dalam Perencanaan Organisasi*.
<https://www.coursehero.com>
- Widianto, H. (2019). Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja. Vol. 17 No. 2* , 42.
- Widianto, H., & Iswanto. (2019). Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi pada PT. Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017). *Jurnal Majalah Ilmiah Bahari Jogja. Vol. 17 No. 2* , 45.
- Wijayanto, D. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Windiyati, M. (2017). Analisis Anggaran Operasional dan Realisasi. *Jurnal Akuntansi* , 3.

LAMPIRAN-LAMPIRAN

Lampiran I

Pertanyaan Wawancara

A. Perencanaan

1. Bagaimana perencanaan biaya operasional pada RSUD Imelda Pekerja Indonesia Medan?
2. Apa saja hambatan yang ditemui dalam penyusunan anggaran?
3. Bagaimana tindakan atau langkah yang diambil dalam mengatasi hambatan tersebut?
4. Siapakah yang berwenang dalam hal perencanaan biaya operasional pada perusahaan ini?
5. Apa saja hambatan dalam pelaksanaan anggaran biaya operasional?

B. Pengawasan

1. Bagaimana mekanisme pengawasan biaya operasional pada perusahaan ini?
2. Apa saja hambatan dalam pengawasan biaya operasional?

C. Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan

1. Apakah ada standar yang ditetapkan dalam menilai efektivitas biaya operasional?
2. Apakah perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif dalam mengatasi hambatan-hambatan yang ada?

Lampiran II Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional



PT. RSUD DWILDA PEREKJA INDONESIA
Jalan Bilal No. 24/103 L Medan
Telp. 061-6620072/6631380/6630196

LAPORAN ANGGARAN DAN REALISASI ANGGARAN TAHUN 2015 s/d 2019

KETERANGAN	ANGGARAN	REALISASI								
	TAHUN 2015	TAHUN 2015	TAHUN 2016	TAHUN 2016	TAHUN 2017	TAHUN 2017	TAHUN 2018	TAHUN 2018	TAHUN 2019	TAHUN 2019
A. BIAYA OPERASIONAL										
1 Pembelian Obat	10.050.531.591	11.504.669.466	12.655.136.413	9.410.340.660	10.351.374.726	11.957.015.303	13.152.716.833	10.049.299.673	11.054.229.640	13.121.946.255
2 Pembelian Oklase	666.444.989	775.631.400	853.156.740	815.354.497	898.000.947	825.624.938	908.187.432	485.599.299	534.159.229	544.984.009
3 Pembelian Darah	218.729.500	924.745.000	1.017.219.500	767.300.000	844.030.000	786.470.000	865.117.000	707.820.000	778.602.000	805.035.000
4 Biaya Keperluan Medis Lainnya	1.860.063.581	2.897.174.260	3.186.891.686	2.513.729.336	2.765.102.270	58.400.500	64.240.500	32.833.000	36.116.300	48.230.000
5 Biaya Keperluan Dapur	2.371.236.748	3.095.057.860	3.404.563.646	1.932.749.283	2.126.024.213	3.385.722.888	1.524.295.155	1.478.367.880	1.626.204.668	1.380.047.143
6 Biaya Pemeliharaan	237.151.200	491.357.445	540.493.390	511.879.750	563.012.725	640.439.750	704.483.725	542.496.650	596.746.315	251.532.100
7 Biaya Penanganan Pengobatan	1.044.743.535	898.946.968	988.841.665	688.338.550	757.172.405	168.625.200	185.487.720	142.892.900	157.182.190	117.082.500
8 Biaya Operasional Lainnya	87.037.850	114.865.670	126.352.237	138.042.495	151.846.745	63.092.200	69.401.420	48.096.000	52.905.600	43.729.500
9 Biaya Gaji & Tunjangan	9.691.824.020	8.519.881.700	9.373.869.870	10.361.695.457	11.357.864.948	15.868.340.853	17.455.174.538	15.776.628.883	17.354.293.771	19.605.405.047
10 Biaya Honor Dokter	13.967.494.235	14.830.441.468	16.312.485.015	18.508.489.543	20.352.338.497	16.356.494.091	17.992.143.500	16.479.143.846	18.127.058.231	19.707.184.018
11 Biaya Listrik & Air	1.345.034.519	1.248.313.876	1.373.145.264	1.253.280.500	1.379.608.550	1.222.594.700	1.344.854.170	1.106.891.429	1.217.580.572	1.427.768.137
12 Biaya Gas	25.128.923	12.028.700	13.231.579	13.807.750	15.298.525	51.707.338	56.878.072	65.728.920	72.301.812	52.614.000
13 Biaya Telepon & Internet	100.585.276	144.509.704	158.960.634	161.718.577	177.890.415	126.656.752	139.322.427	146.977.811	161.675.592	124.019.900
14 Biaya Surat dan	117.056.613	33.841.500	37.225.650	25.500.000	28.050.000	271.543.008	243.697.309	97.963.330	107.759.663	100.252.281
15 Biaya Retribusi	16.656.200	3.600.000	3.960.000	3.600.000	3.960.000	7.870.000	8.457.000	40.605.000	44.665.500	25.580.000
16 Juran Jamadetak	66.495.505	452.686.380	497.955.058	594.737.795	654.211.575	1.144.107.680	1.258.518.459	1.335.992.697	1.469.591.967	886.861.008
17 Juran Air Bawah Tanah	7.150.000	6.500.000	7.150.000	21.100.345	23.230.270	126.954.435	139.649.879	113.172.205	124.489.436	106.635.000
18 Biaya BBM dan Transportasi	368.134.499	364.698.449	401.168.294	157.377.937	173.115.731	185.321.259	203.853.385	158.151.623	173.966.785	145.833.358
19 Biaya STNK/ Adm Kendaraan	37.648.400	47.843.875	52.628.263	24.911.000	27.402.100	12.308.875	13.539.760	7.884.225	8.672.648	1.465.000
20 Biaya ATK/ Keperluan Kantor	440.351.230	507.147.500	557.862.250	469.449.975	516.394.973	447.199.261	491.919.187	371.241.150	408.365.265	228.496.600
21 Biaya Penyusutan	3.325.995.008	3.481.715.225	3.829.886.748	3.481.715.225	3.829.886.748	4.371.708.442	4.808.879.286	4.365.879.656	4.802.467.622	3.838.974.065
22 Biaya Penyusutan Operasional Kantor	615.103.165	207.198.068	227.917.875	395.528.214	435.081.035	190.371.467	209.408.614	143.947.981	158.342.779	91.422.719
23 Biaya PBB	68.191.200	75.315.877	82.847.485	75.093.000	82.602.300	81.015.000	89.116.500	74.496.637	81.946.888	51.562.842
24 Biaya Fotocopy	21.053.461	19.642.950	21.607.245	24.392.276	26.831.504	47.242.282	51.966.510	36.856.264	40.541.890	27.657.796
25 Biaya PPh Pasal 21	0	1.749.940.360	1.924.934.996	4.228.248.796	4.651.073.676	1.947.039.042	2.141.743.958	1.647.735.844	1.812.509.428	1.893.649.229
Total Biaya Operasional	49.076.647.139	56.017.610.306	61.619.371.337	58.297.248.863	64.126.973.747	58.506.996.289	64.357.695.918	55.589.288.403	61.148.217.243	66.495.018.138
B. BIAYA UMUM & ADMINISTRASI										
1 Biaya Adm Basis	3.856.600	5.852.000	6.437.200	4.487.000	4.935.700	4.014.000	4.415.400	3.822.500	4.204.750	3.060.000
2 Biaya Benang	52.773.600	111.858.500	123.044.350	46.561.100	53.217.210	42.274.200	46.501.620	43.522.000	47.874.200	24.303.000
3 Biaya Pos	3.957.265	2.683.014	2.951.335	5.637.990	6.201.789	1.809.850	1.990.835	5.744.900	6.318.390	4.282.500
4 Biaya Koran	874.500	1.080.000	1.188.000	1.170.000	1.287.000	980.000	1.078.000	1.185.000	1.303.500	840.000
5 Biaya Sumbangan	20.361.000	25.110.000	27.643.000	21.705.250	23.875.775	10.008.067	11.008.868	34.145.800	37.560.380	22.531.000
Total Biaya Umum & Administrasi	369.936.736	305.199.836	336.728.820	79.561.348	87.517.474	59.086.112	64.994.723	88.420.200	97.262.220	55.016.500
C. Pengembangan SDM										
1 Biaya Retraining Pegawai	330.000.000	350.000.000	385.000.000	40.855.000	44.940.500	182.525.000	200.777.500	171.750.000	790.800.000	251.054.000
2 Biaya Komite Mutu dan Keselamatan Pasien	330.000.000	400.000.000	440.000.000	133.680.000	147.048.000	17.250.000	10.500.000	12.500.000	17.000.000	45.000.000
3 Biaya Dilat				169.850.000	186.835.000	9.920.000	26.000.000	32.500.000	47.000.000	35.000.000
4 Biaya Komite PH						147.048.000	186.835.000	194.712.500	382.375.000	194.520.000
5 PKK						46.500.000	52.000.000	63.000.000	64.883.700	54.803.000
6 Biaya Kredensial & Rekreensial						11.500.000	10.300.000	10.850.000	15.000.000	8.900.000
7 Biaya Komite-Ronsa						10.000.000	10.000.000	18.295.000	13.500.000	10.500.000