

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Kajian Teoritis

1. Perencanaan Biaya Operasional

a. Pengertian Perencanaan

Mengenai pentingnya suatu perencanaan, ada beberapa konsep yang tertuang dalam Al-Qur'an dan Hadist, diantara ayat Al-Qur'an yang terkait dengan fungsi perencanaan adalah : Q.S Al-Hasyr (59) : 18

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا اتَّقُوا اللّٰهَ وَتَنْظُرُوْا نَفْسَكُمْ مَّا قَدَّمْتُمْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۚ اِنَّ اللّٰهَ خَبِيْرٌۢ بِمَا تَعْمَلُوْنَ

Artinya : “Hai orang-orang 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.”¹

M. Bukhari menjelaskan dalam konsep ini perencanaan yang baik akan dicapai dengan mempertimbangkan kondisi waktu yang akan datang dimana perencanaan dan kegiatan yang akan diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat. Perencanaan merupakan aspek penting daripada manajemen . keperluan merencanakan ini terletak pada kenyataan bahwa manusia dapat mengubah masa depan menurut kehendaknya. Manusia tidak boleh menyerah pada keadaan dan masa depan yang menentukan tetapi menciptakan masa depan itu. Masa depan adalah akibat dari masa lampau. Keadaan sekarang dan disertai dengan usaha-usaha yang akan dilaksanakan. Dengan demikian landasan dasar perencanaan adalah kemampuan manusia untuk secara sadar memilih alternatif masa depan yang akan dikehendaknya dan kemudian mengarahkan daya upayanya untuk mewujudkan masa

¹ Q.S Al- Hasyr (59) : 18.

depan yang dipilihnya, dalam hal ini manajemen seperti apa, sehingga dengan dasar itulah maka suatu rencana akan teralisasi.²

Perencanaan adalah proses untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan dalam mengatur strategi yang akan dicapai perusahaan dan mengatur strategi yang akan dilaksanakan, perencanaan ini dapat disusun untuk jangka pendek, jangka panjang dan akan dipakai sebagai dasar untuk mengawasi kegiatan perusahaan, perencanaan pada dasarnya adalah pemilihan alternatif-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala yang dihadapi. Untuk tujuan tersebut manajemen harus mengetahui data yang relevan terutama yang menyangkut penghasilan dan biaya dimasa yang akan datang.

Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Dari pengertian tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa perencanaan merupakan suatu proses penentuan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dimasa yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan alternative yang mungkin terjadi. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan dkeputusan-keputusan dan mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu , perencanaan harus mempunyai kemampuan melakukan pilihan-pilihan terbaik yang dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.³

Robbins dan Coulter menyatakan bahwa ada empat fungsi dari perencanaan sebagai pengarah, perencanaan meminimalkan ketidakpastian, perencanaan meminimalisasi pemborosan sumber daya, perencanaan sebagai penetapan standar dalam pengawasan kualitas.

Mulyadi menjelaskan bahwasannya perencanaan biaya operasional sebagai kemampuan bagi perusahaan yang berpengaruh terhadap laba yang akan dihasilkan. Hal ini dapat dilihat dari hubungannya melalui proses dan kriteria perencanaan yaitu

² M. Bukhari, *Azaz-Azaz Manajemen*, (Yogyakarta: Aditya Media, 2005), h. 35-36

³ Mulyadi, *Sistem Perencanaan Dan Pengendalian Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) , h. 115.

penentuan tujuan perusahaan, pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut tercapai, pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut, penentuan langkah-langkah untuk menterjemahkan rencana menjadi kegiatan sebenarnya, melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

Manulang menjelaskan upaya dalam meningkatkan laba perencanaan biaya operasional yang baik haruslah mengandung sifat-sifat sebagai berikut:

- 1) Peramalan, yaitu proses prediksi mengenai apa yang akan terjadi.
- 2) Fleksibel, yaitu rencana yang disusun bersifat luwes atau lentur
- 3) Mempunyai stabilitas, yaitu dalam rencana yang baik harus terdapat suatu kestabilan sehingga tercapai keserasian antara perencanaan dengan pelaksanaan.
- 4) Ada dalam pertimbangan, yaitu semua hal dalam perencanaan telah dilakukan pertimbangan.
- 5) Meliputi semua tindakan yang diperlukan, yaitu dalam melakukan rencana harus dapat diperlihatkan adanya kaitan antara kegiatan yang saling berhubungan.

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.

b. Sifat-sifat dari perencanaan

- 1) Kontribusi terhadap tujuan (*contribution of objective*), yaitu perencanaan dilakukan untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.
- 2) Kedudukan yang istimewa dari suatu 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 (*pervasiveness 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.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan

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

Fungsi perencanaan ini terbagi atas :

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

Ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan yaitu :

- 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

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

- 3) Sumber Daya

⁴ Irmayanti Hasan, *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), h. 40.

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

4) Tindakan Preventif

Yaitu keyakinan bahwa perusahaan dapat mengarahkan atau mengkoordinasikan atau melaksanakan tindakan-tindakan dimasa 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.

d. Perencanaan Biaya Operasional

Perencanaan biaya operasional adalah proses memutuskan program-program yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka pengimplementasian strategi dan menaksir jumlah biaya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang. Perencanaan biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.

Perencanaan biaya operasional umumnya merupakan tuturan/terjemahan dari tujuan umum perusahaan dalam rentang waktu tertentu (selama satu tahun semisalnya) berikut rencana strategis yang sudah di tetapkan oleh manajemen. Walau demikian perencanaan operasional dapat juga digunakan oleh individu untuk keperluan pribadinya, bahkan dianjurkan agar pekerjaannya terarah dan terorganisir dengan baik. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulakn bahwa perencanaan biaya operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi sekarang (jangka pendek) dan terutama berkenaan dengan tujuan mencapai efesiensi.⁵

⁵Linda Hetri Suryani, *Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Kimia Farma Trading and Distribution Pekanbaru*, (Institut Bisnis dan

e. Kriteria Perencanaan Biaya Operasional

Kriteria perencanaan biaya operasional terdiri dari :

- 1) Pemilihan berbagai alternatif, adalah menentukan dan mengevaluasi serangkaian tindakan alternatif. Alternatif strategi harus menawarkan potensi untuk meraih peluang dan menyelesaikan masalah utama, menutup kesenjangan dalam kinerja yang di proyeksikan kedepan dan mendorong *improvement* terhadap *customer value*.
- 2) Penentuan strategi, adalah sasaran strategi yang dirumuskan untuk mewujudkan visi dan tujuan organisasi melalui strategi yang telah dipilih perlu ditetapkan pencapaiannya dan untuk menentukan suatu strategi agar tujuan dapat tercapai.
- 3) Penetapan kebijakan, adalah sebagai arah dari suatu rencana yang dipergunakan untuk menetapkan tujuan perusahaan atau organisasi yang sebenarnya didalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan uraian sebelumnya dapat disimpulkan bahwa kriteria perencanaan biaya operasional yang baik dapat menentukan apa saja yang akan terjadi pada waktu yang akan datang dan tindakan-tindakan apa saja yang diperlukan.

f. Proses Perencanaan Biaya Operasional

Ada beberapa tahap dalam proses perencanaan biaya operasional antara lain :

- 1) Penentuan tujuan perusahaan.
- 2) Pengembangan kondisi lingkungan agar tujuan tersebut dapat tercapai.
- 3) Pemilihan tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut
- 4) Penentuan langkah-langkah untuk menterjemahkan rencana menjadi kegiatan yang sebenarnya.
- 5) Melakukan perencanaan kembali untuk memperbaiki kekurangan yang terjadi.

g. Tujuan Dan Manfaat Perencanaan Biaya Operasional

1) Tujuan Perencanaan Biaya Operasional

Tujuan pelaksanaan biaya operasional dilakukan untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan misi organisasi, perencanaan mempunyai suatu tujuan yang dapat memberikan gambaran operasional sehari-hari yang merupakan petunjuk yang bisa diamati bagi setiap pimpinan guna pengambilan keputusan yang lebih tepat bagi masa depan yang akan dicapai.

Dapat disimpulkan bahwa tujuan perencanaan biaya operasional adalah untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai dan mengatur struktur strategi yang akan dilaksanakan.

2) Manfaat Perencanaan Biaya Operasional

Manfaat perencanaan biaya operasional adalah untuk memberikan petunjuk bagi para pemimpin untuk mengambil suatu keputusan yang lebih tepat dalam mencapai masa depan yang telah direncanakan sebelumnya. Manfaat perencanaan biaya operasional adalah sebagai berikut :

- a) Agar dapat diketahui besarnya rencana biaya untuk kegiatan tertentu
- b) Untuk menentukan kapan atau saatnya biaya tersebut harus disediakan
- c) Sebagai dasar pengendalian biaya program.⁶

⁶ Weisch, Hilton, Gardon, *Anggaran Perencanaan dan Dan Pengendalian Laba, Terjemahan Purwaningsinh dan Maudy Warow*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 25-27.

1. Pengawasan Biaya Operasional

a. Pengertian Pengawasan

Syafii menjelaskan bahwa di dalam Al-Qur'an pengawasan bersifat fundamental, jadi dengan begitu akan muncul inner *Dicipline* (tertib diri dari dalam). Itulah sebabnya di zaman generasi islam pertama, motivasi kerja mereka hanyalah Allah kendatipun dalam hal-hal keduniawian yang saat ini dinilai cenderung sekuler sekalipun.⁷

Mengenai fungsi pengawasan, Allah SWT berfirman di dalam Al- Qur'an berikut :
Q.S As-Syuura : 48

فَإِنْ أَعْرَضُوا فَمَا أَرْسَلْنَاكَ عَلَيْهِمْ حَفِيظًا ۗ إِنَّ عَلَيْكَ إِلَّا الْبَلَاغُ ۗ وَإِنَّا إِذَا أَذَقْنَا الْإِنْسَانَ مِنَّا رَحْمَةً فَرِحَ بِهَا وَإِنْ تُصِيبَهُمْ سَيِّئَةٌ بِمَا قَدَّمَتْ أَيْدِيهِمْ فَإِنَّ الْإِنْسَانَ كَفُورٌ ﴿٤٨﴾

Artinya : “Jika mereka berpaling maka Kami tidak mengutus kamu sebagai pengawas bagi mereka. Kewajibanmu tidak lain hanyalah menyampaikan (risalah). Sesungguhnya apabila Kami merasakan kepada manusia sesuatu rahmat dari Kami dia bergembira ria karena rahmat itu. Dan jika mereka ditimpa kesusahan disebabkan perbuatan tangan mereka sendiri (niscaya mereka ingkar) karena sesungguhnya manusia itu amat ingkar (kepada nikmat) (Q.S As-Syuura: 48).”⁸

Pengawasan dari fungsi manajemen juga dapat dijumpai dalam hadist yang diriwayatkan oleh imam Bukhari sebagai berikut:

Al- Bukhari Muslim meriwayatkan dari Ibnu ‘Abbas, ia berkata: “suatu malam aku menginap dirumah bibiku, Maimunah. Setelah beberapa saat malam lewat, Nabi bangun untuk menunaikan Shalat. Beliau melakukan Wudhu’ ringan sekali (dengan air yang sedikit) dan kemudian shalat. Maka aku bangun dan berwudhu’ seperti wudhu’ beliau.

⁷ Syafii, *Al-Qur'an dan Ilmu Administrasi*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2000), H. 66

⁸ Q.S As-Syuura (42) : 48

Aku menghampiri beliau dan berdiri disebelah kirinya, beliau memutarku kearah sebelah kanannya dan meneruskan shalatnya sesuai yang di kehendaki Allah Swt”

Dari peristiwa di atas dapat ditemukan upaya pengawasan Nabi Muhammad Saw terhadap Ibnu Abbas yang melakukan kesalahan ketika berdiri di sisi kiri Beliau saat menjadi makmum dalam shalat bersama Beliau. Karena seorang makmum harus berada di sebelah kanan imam, jika ia sendirian bersama imam. Beliau Shallallahu ‘alaihi wa sallam tidak membiarkan kekeliruan Ibnu ‘Abbas dengan dalih umurnya yang masih dini, namaun beliau Shallallahu ‘alaihi wa sallam tetap mengoreksinya dengan mengalihkan posisinya ke kanan Beliau Shallallahu ‘alaihi wa sallam. Dalam melakukan pengawasan, Beliau langsung memberi arahan dan bimbingan yang benar.⁹

Pengawasan secara terus-menerus atas setiap kegiatan, pekerjaan atau tugas perlu dilakukan, agar keseluruhannya itu dilaksanakan dalam batas-batas yang telah ditentukan. Batas-batas tersebut yang dikenal dengan nama “*budget*” atau “standar” yang harus ditentukan untuk kegiatan produksi, pemasaran, keuangan dan kegiatan-kegiatan perusahaan lainnya. Hasil-hasil yang sebenarnya dicapai haruslah dibandingkan dengan rencana yang telah ditentukan, dan bilamana ditemukan penyimpangan-penyimpangan, maka harus diambil tindakan-tindakan perbaikan secepatnya.

Pengawasan anggaran merupakan aplikasi sederhana dan langsung dari prinsip-prinsip proses pengawasan. Anggaran disusun kemudian laporan penerima dan pengeluarannya dibuat. Setiap jenis anggaran kemudian dibandingkan dengan pelaksanaan nyata dan penyimpangan-penyimpangan (*Variances*) yang dapat dicatat.

Pengawasan dalam arti manajemen yang diformalkan tidak akan terdapat tanpa adanya perencanaan, pengorganisasian dan menggerakkan sebelumnya. Perencanaan terutama berkaitan erat dengan pengawasan, perencanaan, mengidentifikasi komitmen-komitmen terhadap tindakan-tindakan yang akan ditujukan untuk hasil yang akan datang.

⁹ Shahih Bukhari, *Kitab Adzan Wudhu' Anak-anak..no. hadist 859*

Pengawasan merupakan pengevaluasian dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) serta melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau apabila terdapat penyimpangan yang merugikan. Kegagalan pengawasan berarti cepat atau lambat adanya kegagalan perencanaan dan berhasilnya perencanaan berarti berhasilnya pengawasan. Pengawasan yang efektif akan membantu usaha-usaha kita untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan, untuk memastikan bahwa pelaksanaan tersebut sesuai rencana.

Pengertian lain dari pengawasan yaitu suatu kerugian dalam mengadakan penilaian pengukuran dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila dalam pelaksanaan ditemukan penyimpangan, maka diadakan tindakan perbaikan agar rencana sejalan dengan pelaksanaannya. Pengawasan berusaha mencegah kegagalan dan mendorong keberhasilan melalui pemantauan hasil kerja dari tiap individu, satuan kerja, bagian (departemen) dan keseluruhan organisasi serta membandingkannya dengan standar kerja.

Schermerhon menjelaskan fungsi pengawasan dalam upaya peningkatan laba adalah proses dalam menetapkan ukuran kinerja dan pengambilan tindakan yang harus dilakukan dalam rangka pencapaian hasil yang diharapkan sesuai dengan 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 dari perusahaan, manajer juga perlu mengukur kinerja dengan membandingkan antara kinerja yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan tingkat signifikansi dari setiap penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh sumber daya perusahaan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan perusahaan terutama laba.

b. Sifat-sifat Pengawasan

Dinyatakan oleh M. Manullang sistem pengawasan akan efektif jika penerapannya dapat memenuhi sifat-sifat berikut :

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

Adapun sorotan atau fokus dari pengawasan dititikberatkan pada faktor manusia, karena manusia yang melakukan kegiatan-kegiatan dalam keseluruhan organisasi, dan mengawasi subjek sekaligus objek pengawasan itu sendiri.

c. Faktor-faktor Pentingnya Pengawasan

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

- 1) Perubahan lingkungan organisasi, dimana berbagai perubahan lingkungan organisasi terjadi terus menerus dan tidak dapat dihindari, seperti munculnya inovasi produk dan pesaing baru, dengan ditemukannya bahan baku baru, adanya peraturan pemerintah baru, dan lain sebagainya. Jadi melalui fungsi pengawasan manajer mendeteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa organisasi, sehingga mampu menghadapi tantangan atau memanfaatkan kesempatan yang diciptakan atas perubahan-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 untuk 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.¹⁰

Dari beberapa uraian di atas, maka sangat ditekankan pentingnya pengawasan. Baik dalam kehidupan sehari-hari dalam melakukan setiap kegiatan maupun aktivitas 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 system atau seorang manajemen sebagai pengawas dari kegiatan yang dilakukan. Sehingga memungkinkan untuk membuat kesalahan jadi sangat kecil, dan dengan semakin sedikitnya suatu perusahaan atau organisasi melakukan kesalahan, maka semakin banyak biaya yang bisa di hemat atau dikendalikan.

d. Karakteristik Pengawasan

- 1) Pengawasan terhadap kegiatan yang benar
- 2) Tepat waktu dalam pemakaiannya
- 3) Menekan biaya secara efektif
- 4) Sistem yang digunakan harus tepat dan akurat
- 5) Dapat diterima oleh orang yang bersangkutan

e. Tahapan Proses Pengawasan

- 1) Tahap penetapan standar, karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah dengan menetapkan standar pelaksanaan. Dimana standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil.
- 2) Tahap penentuan pengukuran pelaksanaan kegiatan, langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan. Dimana penetapan standar adalah sia-sia apabila

¹⁰ Hansen, Moven, *Akuntansi Manajemen, Terjemahan Fitriasari dan Deny Amos Kwary*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), h. 52-56

tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan ini adalah dengan menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

- 3) Tahap pengukuran pelaksanaan kegiatan, setelah frekuensi pengukuran dan system monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan *continue* yang berupa atas pengamatan, laporan, metode pengujian, dan sampel yang dilakukan terus-menerus.
- 4) Tahap perbandingan pelaksanaan standard an analisa penyimpangan, tahap ini digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajer. Pada tahap ini merupakan tahap kritis dari proses pengawasan yaitu perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Meskipun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan.
- 5) Tahap pengambilan tindakan koreksi bila diperlukan, dalam tahap ini apabila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, maka tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk, standar yang mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan.

f. Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan biaya yang efektif terdiri dari aspek :

- 1) Pengawasan biaya operasional

Pengawasan biaya operasional ditujukan untuk mengawasi kegiatan operasi perusahaan, yaitu mengawasi segala biaya yang dikeluarkan dari barang atau jasa yang diproses, dihasilkan sampai barang tersebut terjual.

- 2) Pengawasan akuntansi

Pengawasan akuntansi dilakukan melalui prosedur, serta catatan yang diberikan dengan pengamatan harta kekayaan dan dapat dipercayai catatan finansialnya. Pengawasan biaya operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan. Oleh karena itu pengawasan operasional perlu

ditambah dengan pengawasan yang dilakukan melalui prosedur-prosedur akuntansi dan pencatatan. Karena sasaran produk tertuju pada sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggungjawaban biaya-biaya dan arus pekerjaan, serta memberikan laporan singkat tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan dan laporan statistik untuk mengetahui perkembangan orang-orang yang bertanggung jawab atas beban, apakah melaksanakan tugasnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan atau tidak.

g. Teknik Pengawasan Biaya Operasional

Dalam pelaksanaan pengawasan biaya operasional, dapat digunakan teknik pengawasan sebagai berikut :

1) Pengawasan dengan menggunakan anggaran

Anggaran mempunyai peranan penting untuk fungsi pengawasan biaya operasional, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan 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 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 adanya 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 kekuarangan yang sebenarnya ada.

2) Pengawasan dengan menggunakan standar

Dengan menggunakan standar dalam mengawasi biaya operasional adalah untuk 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 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 dalam teknik pengawasan biaya operasional yang dilakukan secara bersamaan maka biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran.

h. Tujuan Pengawasan Biaya Operasional

Tujuan utama biaya operasional adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan yang sesuai dengan yang dianggarkan sebelumnya. Untuk dapat merealisasikan tujuan utama tersebut maka pengawasan biaya operasional pada tahap pertama bertujuan untuk pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang dikeluarkan. Tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan serta kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan perencanaan operasi. Pengawasan biaya operasional yang benar-benar efektif harus dapat segera melaporkan penyimpangan-penyimpangannya, sehingga berdasarkan berdasarkan penyimpangan tersebut dapat diambil tindakan untuk pelaksanaan keseluruhan benar-benar dapat sesuai atau mendekati apa yang direncanakan sebelumnya.¹¹

2. Biaya Operasional

a. Pengertian Biaya

Dalam ajaran islam, pemanfaatan sumber daya merupakan sesuatu yang telah diperintahkan oleh Allah. Kegiatan tersebut harus dengan prinsip keadilan tanpa adanya unsur eksploitasi. Implementasi dari pemanfaatan sumber daya adalah dengan melakukan kegiatan produksi ditujukan untuk pemahaman tentang perilaku perusahaan dalam membeli dan menggunakan masukan (input) untuk produksi dan menjual keluaran (output), sebagaimana halnya terdapat dalam Q.S Ali-Imran : 14

¹¹ Julita dan Jufrizen (ed.), *BUDGETING Pedoman, Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja*, (Bandung: Ciptapustaka Media Perintis, 2008), h. 10-14

زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ الشَّهَوَاتِ مِنَ النِّسَاءِ وَالْبَنِينَ وَالْقَنَاطِيرِ الْمُقَنْطَرَةِ مِنَ الذَّهَبِ وَالْفِضَّةِ
وَالْخَيْلِ الْمُسَوَّمَةِ وَالْأَنْعَامِ وَالْحَرْثِ ۗ ذَلِكَ مَتَاعُ الدُّنْيَا ۗ وَاللَّهُ عِنْدَهُ حُسْنُ

الْمَقَابِ ﴿١٤﴾

Artinya : dijadikan indah pada (pandangan) manusia kecintaan kepada apa-apa yang diingini, yaitu: wanita—wanita, anak-anak, harta byang banyak dari jenis emas, perak, kuda,pilihan, binatang-binatang ternak dan sawah lading, itulah kesenangan hidup di dunia dan di sisi Allah tempat kembali yang baik (surga). Q.S Ali-Imran :14

Azhari Akmal menjelaskan dalam ayat tersebut di atas bahwa sebagai individu, manusia diperkenankan untuk mencari dan mengumpulkan harta. Disamping itu manusia juga diperbolehkan memanfaatkan harta tersebut demi kesenangan hidupnya secara individu. Disamping itu, dalam memanfaatkan harta kita diingatkan untuk tidak berperilaku mubadzir, boros dan berlebih-lebihan. Setelah terpenuhinya kebutuhan pribadi, harta juga harus dapat dimanfaatkan untuk kepentingan keluarga dan kepentingan social, terlebih lagi untuk orang yang dalam kesulitan. Dengan kata lain harta yang kita miliki tidak sepenuhnya milik kita didalamnya ada hak orang lain yang harus ditunaikan.¹²

Secara garis besar perilaku produsen ada dua, yaitu: pertama maksimalisasi profit dan kedua meminimalisasi biaya. Dalam melakukan perilaku tersebut produsen membutuhkan cara paling efisien dengan memilih jenis sumber modal. Perusahaan dapat memilih sumber modal apa yang cocok untuk mengoptimalkan output perusahaannya. Oleh karenanya perusahaan harus melakukan analisis biaya sebagai salah satu cara untuk mengestimasi seberapa besar profit yang akan diperoleh.

Biaya adalah nilai tukar pengeluaran dan pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Selain itu biaya merupakan salah satu bagian yang tidak dapat dipisahkan dari suatu perusahaan, karena seluruh aktivitas perusahaan membutuhkan biaya yang cukup untuk dapat memberikan hasil yang baik dari aktivitas perusahaan tersebut. Biaya merupakan

¹² Azhari Akmal Tarigan, *Tafsir Ayat-ayat Ekonomi Al-Qur'an*, (IAIN Medan: Ciptapustakaan Media Perintis, 2012), h. 62

suatu pengorbanan sumber daya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan merupakan suatu moneter atas pengorbanan barang dan jasa untuk memperoleh manfaat dimasa kini atau masa yang akan datang.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan timbal balik yang diukur dalam satuan uang atas barang atau jasa yang dibutuhkan.

b. Klasifikasi Biaya

Keberhasilan dalam merencanakan dan mengendalikan biaya tergantung pada pemahaman yang menyeluruh atas hubungan antara biaya dan aktivitas bisnis. Studi dan analisis yang hati-hati atas dampak aktivitas bisnis atas biaya umumnya akan menghasilkan klasifikasi tiap pengeluaran sebagai biaya tetap, biaya variabel dan semi variabel.

Jadi klasifikasi biaya sangat penting guna membuat ikhtisar yang berarti atas data biaya. Berikut klasifikasi biaya yang umum digunakan dan didasarkan pada hubungan antara biaya dengan berikut ini :

1. Biaya dalam hubungannya dengan produk

Proses klasifikasi biaya dan beban dapat dimulai dengan menghubungkan biaya tetap ke tahap yang berbeda dalam suatu operasi bisnis.

1) Biaya manufaktur

Disebut juga dengan biaya produksi atau biaya pabrik, biasanya didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen biaya : bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik.

- Bahan baku langsung yaitu semua bahan baku yang membentuk bagian integral dari produk jadi dan dimasukkan secara eksplisit dalam perhitungan biaya produk.
- Tenaga kerja langsung yaitu tenaga kerja yang melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk tertentu.

- *Overhead* pabrik, juga disebut *overhead* manufaktur, beban manufaktur, atau beban pabrik, terdiri atas semua biaya manufaktur yang tidak ditelusuri secara langsung ke output tertentu.
- Bahan baku tidak langsung adalah bahan baku yang diperlukan untuk penyelesaian suatu produk tetapi tidak diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung karena bahan baku tersebut tidak menjadi bagian dari produk.
- Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak dapat ditelusuri langsung konstruksi atau komposisi dari produk jadi.

2) Beban Komersial

Beban komersial terdiri atas dua klasifikasi dasar : beban pemasaran dan beban administrative (disebut juga beban umum dan administratif)

- Beban pemasaran mulai dari titik dimana biaya manufaktur berakhir.
- Beban *administrative* termasuk beban yang terjadi dalam mengarahkan dan mengendalikan organisasi.

3) Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Produksi

a. Biaya tetap

Biaya tetap didefinisikan sebagai biaya yang secara total tidak berubah saat aktivitas bisnis meningkat atau menurun. Meskipun beberapa jenis biaya tampak sebagai biaya tetap, semua biaya sebenarnya bersifat variable dalam jangka panjang. Biaya tetap antara lain biaya gaji pegawai, pajak properti.

b. Biaya Variabel

Biaya variable didefinisikan sebagai biaya yang secara total meningkat secara proporsional terhadap peningkatan dalam aktivitas. Biaya variabel termasuk biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, biaya perlengkapan, biaya tenaga kerja tidak langsung. Biaya variabel biasanya dapat didefinisikan langsung dengan aktivitas yang menimbulkan biaya.

c. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel didefinisikan sebagai biaya yang memperlihatkan baik karakteristik-karakteristik dari biaya tetap maupun biaya variabel. Contoh biaya tersebut adalah biaya listrik, air, bensin, asuransi jiwa karyawan, biaya pension, pajak, penghasilan dan biaya perjalanan dinas.

4) Biaya dalam Hubungannya dengan Departemen Produksi atau Segmen lain

- Biaya langsung Departemen

Merupakan biaya yang dapat ditelusuri ke suatu departemen dimana biaya tersebut berasal.

- Biaya tidak langsung departemen

Merupakan biaya yang digunakan bersama oleh beberapa departemen yang memperoleh manfaat dari biaya tersebut. Adapun jenis-jenis biaya tidak langsung antara lain :

- Biaya bersama

Biasanya ada diorganisasi dengan banyak departemen atau segmen. Tingkat segmentasi meningkatkan kecendrungan yang semakin banyak biaya menjadi biaya bersama.

- Biaya gabungan

Biaya ini terjadi ketika produksi dari suatu produk menghasilkan satu atau beberapa produk lain tanpa dihindari.

5) Biaya dalam Hubungannya dengan Periode Akuntansi

Biaya dapat diklasifikasikan sebagai pengeluaran modal (*capital expenditure*) atau sebagai pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*). Suatu pengeluaran modal ditujukan untuk memberikan manfaat di masa depan dan dilaporkan sebagai aktiva. Pengeluaran pendapatan memberikan manfaat untuk periode sekarang dan dilaporkan sebagai beban. Aktiva akhirnya akan menjadi beban ketika dikonsumsi atau kehilangan kegunaannya. Membedakan antara pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan adalah penting untuk membandingkan biaya dengan pendapatan dan mengukur laba

periodic tetapi, perbedaan yang akurat antara kedua klasifikasi tidak selamanya memungkinkan.

6) Biaya dalam Hubungannya dengan Suatu Keputusan, Tindakan, atau Evaluasi

Ketika suatu pilihan harus dibuat di antara tindakan-tindakan atau alternatif-alternatif yang mungkin dilakukan, adalah penting untuk mengidentifikasi biaya (pendapatan, pengurangan biaya, dan penghematan) yang relevan terhadap pilihan tersebut. Pertimbangan atas item-item yang tidak relevan merupakan pemborosan waktu dan dapat mengalihkan perhatian dari *item-item* relevan; yang lebih penting, dan bisa saja faktor yang relevan disalahartikan sebagai faktor relevan.

c. Biaya Operasional

Agar lebih mengefektifkan aktivitas perusahaan maka diperlukan pembebanan seluruh biaya yang diperlukan dalam aktivitas perusahaan tersebut, yang biasanya disebut dengan biaya operasional. Biaya operasional atau biaya operasi adalah biaya-biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan tetapi berkaitan dengan aktivitas operasional perusahaan sehari-hari. Perusahaan membeli bahan-bahan, membayar upah untuk mengelola bahan-bahan tersebut dan mengeluarkan biaya-biaya lainnya yang diperlukan sehingga bahan-bahan tersebut dapat diubah menjadi produk jadi. Proses ini akan berulang kembali karena setelah produk jadi tersebut selesai, sebagian dari uang hasil penjualan produk jadi tersebut akan digunakan kembali untuk membeli bahan-bahan, membayar upah, dan seterusnya.¹³

d. Unsur-unsur Biaya Operasional

¹³ Cici Tanjung “ *Pengaruh Biaya Produksi dan Biaya Operasional Terhadap Laba Bersih Pada Perusahaan Manufaktur Sektor PULP dan Pakan Ternak Yang Terdaftar di BEI 2013-2018*” (Universitas Muhammadiyah Cirebon, Jurnal Proaksi Vol. 6 No. 2 Juli-Desember 2019, Hal.1-17), diunduh pada 16 Agustus, h.

Unsur –unsur biaya operasional terdapat pada perkiraan laporan laba rugi dan disertai dengan laporan pendukung berikut :

1) Biaya penjualan

Yaitu biaya yang meliputi semua biaya dalam rangka menyelenggarakan kegiatan perusahaan yaitu :

- a. Biaya untuk memperoleh atau menimbulkan penjualan, biaya ini meliputi semua biaya yang terjadi dalam rangka untuk mencari atau menimbulkan penjualan dari pembeli kepada perusahaan yang terdiri dari :
 - Biaya promosi dan iklan, meliputi gaji bagian promosi dan iklan, perlengkapan untuk promosi dan iklan
 - Beban penjualan, meliputi gaji penjual, komisi penjual, dan bonus penjual.
- b. Biaya untuk memenuhi atau melayani penjualan, biaya ini meliputi semua biaya yang terjadi dalam rangka memenuhi atau melayani pesanan yang diterima, yaitu terdiri dari :
 - Biaya pergudangan dan biaya penyimpanan, meliputi gaji bagian gudang, perlengkapan gudang, reparasi dan pemeliharaan gudang.
 - Biaya pengepakan dan pengiriman, meliputi gaji bagian pengepakan dan pengiriman.

2) Biaya administrasi

Merupakan biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengelola administrasi perusahaan, antara lain :

- Biaya gaji dan upah
- Biaya peralatan dan perlengkapan kantor
- Biaya penyusutan
- Biaya kendaraan
- Biaya perjalanan dinas
- Biaya pendanaan¹⁴

¹⁴ Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN, 2010), h. 23-26

4. Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Dalam Peningkatan Laba

Suhendro menjelaskan dalam islam informasi tentang laba digunakan sebagai salah satu pengukur kinerja dan alat dalam pengambilan keputusan yang memiliki fleksibilitas yang diberikan oleh prinsip akuntansi yang berterima umum.¹⁵ Konsep laba tersebut menjadi lebih penting dan terjaga kepentingannya, banyak dalam Al-Qur'an yang menyinggung tentang laba (keuntungan) baik yang berkaitan dengan perniagaan (bisnis) ataupun yang berkaitan dengan keuntungan dalam Al-Qur'an hal ini terdapat dalam surat Fushshilat ayat 35 yang menyatakan :

وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا الَّذِينَ صَبَرُوا وَمَا يُلْقَاهَا إِلَّا ذُو حَظٍّ عَظِيمٍ

Artinya : “Sifat-sifat yang baik itu akan dianugerahkan melainkan kepada orang-orang yang sabar dan tidak akan dianugerahkan melainkan kepada orang-orang yang mempunyai keuntungan” (Q.S Fushshilat: 35).¹⁶

Islam sebagai agama yang universal sangat mendorong dan memotivasi pendayagunaan harta atau modal secara optimal untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, islam menekankan prinsip keadilan dan kebebasan dengan berbagai pertimbangan dan perhitungan yang jelas sehingga tidak merugikan penjual dan tidak pula menzalimi konsumen atau pembeli.

Keuntungan yang ditawarkan kepada manusia apabila ia mampu berperilaku baik dan mentaati hukum Allah seperti yang terdapat dalam Al-Qur'an sejatinya bisa dijadikan untuk keuntungan bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan pada dasarnya seorang manusia juga merupakan perusahaan bagi dirinya sendiri. Sehingga tatacara yang ditujukan kepada manusia agar ia menjadi orang (manusia yang beruntung dapat diterapkan kepada perusahaan yang juga memiliki tujuan untuk memperoleh keuntungan.

¹⁵ Suhendro. *Motivasi dan Etika Manajemen Laba*, Bandung: Alfabeta, 2006), h.5

¹⁶ Q.S. *Fushshilat*: 35

Seiring dengan perkembangan zaman, yang ditandai dengan perkembangan ekonomi yang sangat pesat menimbulkan persaingan bisnis semakin tinggi. Dengan persaingan yang begitu tinggi para pelaku bisnis menggunakan segala macam cara untuk mendapatkan keuntungan bahkan para pelaku bisnis sering mengabaikan etika dalam menjalankan bisnis.

a. Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan bagian akuntansi yang membahas mengenai keuntungan dan operasi perusahaan pada masa yang akan datang, dimana anggaran dipergunakan sebagai perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan kegiatan operasi perusahaan. Suatu kebutuhan perusahaan dalam merencanakan laba dan meningkatkan operasi pada masa yang akan datang melalui kegiatan operasi perusahaan untuk jangka waktu tertentu.

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan secara unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu atau periode tertentu yang akan datang.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu anggaran merupakan suatu penentuan yang terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Dinyatakan dalam unit moneter yang dapat diterapkan pada berbagai perusahaan yang beraneka ragam, dimana diperlukan mengingat bahwa masing-masing perusahaan yang beraneka ragam tersebut mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda dengan unit moneter maka dapat diseragamkan semua kesatuan yang berbeda-beda tersebut, sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan, serta dianalisis lebih lanjut. Maka sudah semestinya bahwa anggaran harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.

b. Jenis-jenis Anggaran

Anggaran dapat dikelompokkan dari berbagai sudut pandang berikut ini :

- 1) Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
 - Anggaran variabel, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas tertentu yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas
 - Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu atau disebut juga anggaran statis.
- 2) Menurut waktunya :
 - Anggaran periodik, yaitu anggaran yang disusun untuk suatu periode tertentu dan pada umumnya periode waktunya satu tahun, yang disusun tiap akhir periode anggaran.
 - Anggaran *continuu*, yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan dari pada anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
- 3) Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :
 - Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling satu tahun, misalnya anggaran untuk keperluan modal kerja.
 - Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang dibuat jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran yang diperlukan untuk keperluan investasi barang modal. Tetapi anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal, anggaran jangka panjang juga diperlukan sebagai anggaran jangka pendek.
- 4) Menurut bidangnya terdiri dari ;

Anggaran operasional :

 - Anggaran penjualan
 - Anggaran biaya pabrik anggaran biaya bahan baku
 - Anggaran biaya tenaga kerja langsung

- Anggaran biaya *overhead* pabrik
- Anggaran beban usaha
- Anggaran laporan laba/rugi

Anggaran Keuangan :

- Anggaran kas
- Anggaran piutang
- Anggaran persediaan
- Anggaran hutang
- Anggaran neraca

5) Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :

- Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap
- Anggaran parsial merupakan anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka dapat disusun hanya anggaran operasional.

6) Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :

- Anggaran apropriasi, adalah anggaran yang dibentuk dengan tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
- Anggaran kinerja, adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi misalnya untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.¹⁷

c. Fungsi Anggaran

1) Anggaran sebagai alat perencanaan

Untuk mencapai laba yang diinginkan perusahaan , harus dilakukan perencanaan kerja yang baik karena perencanaan kerja merupakan fungsi utama dari seseorang pimpinan perusahaan

¹⁷ M. Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*, (Jakarta: Salemba Empat, 2007), h. 54

2) Anggaran sebagai alat pedoman kerja

Anggaran disusun secara teliti berdasarkan ramalan yang akan datang atau pengalaman masa lalu yang dapat menjadi petunjuk bagi staff dalam melaksanakan kegiatannya.

3) Anggaran sebagai alat koordinasi

Didalam perusahaan mengkoordinasi merupakan suatu usaha agar semua departemen dalam perusahaan bekerjasama dan saling membantu departemen lainnya. Fungsi anggaran sebagai fungsi koordinasi, dapat menunjukkan kepada manajemen suatu hubungan yang tepat, menyeluruh dan sesuai antara berbagai komponen anggaran.

4) Anggaran sebagai alat pengawasan

Fungsi pengawasan sangat penting karena apabila pengawasan yang dilakukan akan sia-sia. Bagaimana baiknya suatu perencanaan tidak akan tercapai tujuan tanpa ada pengawasan yang baik. Budget merupakan alat pengawasan yang baik. Aspek pengawasan budget ini dapat dilihat dengan membandingkan budget itu dengan keadaan yang sesungguhnya, dengan melihat seberapa jauh yang telah direncanakan telah menyimpang.

d. Pengertian Laba

Tujuan dari organisasi perusahaan adalah untuk menghasilkan laba, karena jumlah laba yang dihasilkan dapat menjadi satu tolak ukur efektivitas. Laba merupakan selisih antara pendapatan (ukuran pemasukan) dengan pengeluaran (ukuran keluaran) maka laba juga merupakan ukuran efisiensi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan perencanaan laba. Penghasilan (*income*) adalah kenaikan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk pemasukan atau penambahan aktiva atau penurunan kewajiban yang mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal.

Beban adalah penurunan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk arus kas keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya

kewajiban yang tidak menyangkut penghasilan kepada penanaman modal.¹⁸

Ada dua rencana laba yaitu :

ii. Rencana laba strategis, biasanya luas dan umum, laba mencakup periode dua atau tiga tahun kedepan melalui :

- Penjualan, harga pokok, dan proyek laba
- Proyek penambahan investasi modal
- Arus kas dan pembiayaan
- Persyaratan personel

iii. Rencana laba taktis, biasanya rinci dan mencakup waktu selama satu tahun, ketahun yang akan datang yang meliputi :

- Perencanaan operasi meliputi rencana penjualan, rencana produksi, anggaran biaya administrasi, anggaran biaya distribusi.
- Rencana posisi keuangan
- Rencana arus kas

e. Faktor-faktor yang dapat meningkatkan laba

Laba perusahaan merupakan suatu hal penting yang ingin dicapai perusahaan. Sedikitnya laba disebabkan tingginya biaya yang terjadi. Sedikitnya laba yang dicapai oleh perusahaan akan mencerminkan bahwa perusahaan tersebut tidak melaksanakan perencanaan dan pengawasan anggaran biaya operasional secara efektif.

Setiap bagian dari rencana laba harus dievaluasi kelayakannya, dan juga pengaruhnya terhadap bagian lain dari rencana tersebut. Titik-titik yang menjadi masalah harus diidentifikasi dan di benarkan. Informasi harus dimuat dalam bentuk yang sederhana dan jelas. Laba dapat ditingkatkan dengan meningkatkan pendapatan dengan mengurangi biaya dan menghilangkan pengulangan pekerjaan.

Seorang manajer dapat meningkatkan laba dengan :

¹⁸ Shim, Jae, K. and Joel G. Siegel, *Pedoman Lengkap dan Langkah-Langkah Penganggaran, Terjemahan Jenius Mulyadi*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001) . h. 21

- 1) Mengoperasikan departemennya dengan jumlah karyawan yang minimum
- 2) Mengurangi biaya operasional
- 3) Membeli dan bukan melease jika menguntungkan dari segi biaya
- 4) Menggunakan peralatan bertegnologi tinggi
- 5) Melakukan konstruksi aktiva sendiri bila mungkin
- 6) Menghilangkan operasi dan pekerjaan administrasi yang tidak bermanfaat
- 7) Lebih produktif dan progresif dalam mencapai efesiensi yang dapat direalisasikan dengan sumber daya dan kemampuan yang ada
- 8) Memperbaiki reliabilitas produk dan jasa
- 9) Memperbaiki hubungan dengan rekan kerja
- 10) Menyeleksi pegawai yang jujur dan kompeten.

5. Perencanaan Anggaran Biaya Operasional

Dalam mencapai tujuan perusahaan harus mempunyai perencanaan dan pengawasan yang baik. Dengan kata lain perencanaan merupakan fungsi yang paling penting dari fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang sebenarnya hanyalah melaksanakan kepentingan-kepentingan dari perencanaan.¹⁹

a. Cara penyusunan anggaran biaya operasional

Dalam penyusunan anggaran, perusahaan dapat menggunakan beberapa metode yang lazim, sesuai dengan keinginan perusahaan yang bersangkutan, tujuannya adalah untuk meningkatkan kegiatan dengan jalan koordinasi, pengawasan biaya dan peningkatan keuntungan. Dalam menyusun anggaran, Ada beberapa metode untuk menyusun anggaran, yaitu :

- 1) Otoriter atau *Top Down*

¹⁹ Weisch, Hilton, Gordon, *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba, Terjemahan Purwaningsih dan Maudy Warow*, (Jakarta: Salemba Empat, 2001), h. 30.

Dimana anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggarannya.

2) Demokrasi atau *Buttom Up*

Anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang.

3) Campuran atau *Top Down and Buttom Up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas, disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

b. Waktu penyusunan anggaran biaya operasional

Sebagian besar anggaran disiapkan secara bulanan, namun kerangka waktu untuk anggaran dapat digunakan selama masih berguna. Kerangka waktu ini tergantung dari jenis pasar, periode untuk fasilitas modal, siklus hidup produk, tingkat perputaran, periode manufaktur, waktu untuk mengembangkan produk, sifat industri, keakuratan informasi keuangan, waktu dan sumber-sumber bahan baku, dan bagaimana data harus digunakan. Periode anggaran yang lebih pendek akan lebih cocok untuk waktu dimana banyak terjadi ketidakpastian dan kejadian-kejadian yang tidak stabil.

c. Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan tanggung jawab manajemen puncak karena manajemen puncak yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, tugas

tersebut dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan sesuai dengan struktur organisasi masing-masing perusahaan. Dalam membuat anggaran prosedur merupakan suatu urutan-urutan tugas yang saling berhubungan dengan yang diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja, berikut prosedur-prosedur yang berkaitan yaitu :

1) Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran biaya

Yaitu anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang, hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Sebelum penyusunan anggaran biaya. Terlebih dahulu *top management* (direktur/komisaris) melakukan penetapan rencana besar perusahaan dalam membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur, manager keuangan dan manager lainnya.

2) Tahap persiapan anggaran

Pada tahap ini seluruh manager saling bekerjasama dengan mempersiapkan anggaran biaya, seperti manager pemasaran, sebelumnya menyusun anggaran biaya penjualan atau anggaran biaya operasional lainnya, terlebih dahulu meramalkan biaya penjualan. Setelah menyusun ramalan, kemudian manager pemasaran bekerjasama dengan manager keuangan untuk menyusun anggaran biaya penjualan dan anggaran piutang usaha. Kemudian anggaran yang disiapkan ini dirapatkan lagi oleh bagian-bagian yang berkepentingan.

3) Tahap penentuan anggaran biaya

Pada tahap ini diadakan rapat dari semua manager beserta direksi dalam kegiatan :

- Perbandingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran biaya
- Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran biaya
- Pengesahan dan pendistribusian anggaran biaya

4) Tahap pelaksanaan anggaran biaya

Untuk kepentingan pengawasan, tiap manager membuat laporan realisasi anggaran, setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran bisa disampaikan kepada direktur.

d. Tujuan penyusunan anggaran biaya operasional

Anggaran merupakan salah satu alat perencanaan dalam meningkatkan laba perusahaan. Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran antara lain

- 1) Digunakan sebagai landasan yudiris formal dalam memilih sumber dana penggunaan dana.
- 2) Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan
- 3) Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana sehingga dapat mempermudah pengawasan
- 4) Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar mencapai hasil yang maksimal
- 5) Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Untuk menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.²⁰

6. Pengawasan Anggaran Biaya Operasional

Pengawasan merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian pengukuran dan perbaikan mengenai pelaksanaan tugas untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila dalam pelaksanaan ditemukan penyimpangan, maka diadakan tindakan perbaikan agar rencana sejalan dengan pelaksanaannya. Pengawasan berusaha mencegah kegagalan dan mendorong keberhasilan melalui pemantauan hasil kerja tiap individu, satuan kerja, bagian (departemen) dan keseluruhan organisasi serta membandingkannya dengan standar kerja.

Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

²⁰ Hasan, Irmayanti, *Manajemen Operasional Perspektif Integratif*, (Malang: UIN-Maliki Press, 2011), h.

- 1) Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
- 2) Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan)²¹

a. Pengaturan penyusunan anggaran biaya operasional

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

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

Langkah-langkah yang harus diikuti dalam penganggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Penetapan tujuan
- 2) Pengevaluasian sumber-sumber daya yang tersedia
- 3) Negoisasi antara pihak-pihak yang terlibat mengenai angka-angka anggaran.
- 4) Pengkoordinasian dan peninjauan komponen
- 5) Persetujuan akhir
- 6) Pendistribusian anggaran yang disetujui

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

²¹ Paul L. Hutasoit, “Perencanaan dan Pengawasan Biaya Konstruksi Dalam Meningkatkan Efisiensi Kegiatan Operasional pada PT. Cakra Buana Megah” (Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Sam Ratulangi, Jurnal EMBA Vol.3 No.2 Juni 2015, Hal. 966-976), diunduh pada 22 juni 2020, h. 975.

b. Pengawasan penyusunan anggaran biaya operasional

Anggaran memfasilitasi pengawasan kegiatan-kegiatan usaha karena menyediakan suatu standar untuk pengevaluasian kinerja karyawan dan manajer. Perbedaan-perbedaan antara jumlah sesungguhnya disebut selisih anggaran (*budget variances*), dan laporan-laporan yang menunjukkan selisih anggaran ini disebut dengan laporan kinerja.

Apabila jumlah yang dianggarkan dan jumlah sesungguhnya kurang lebih sama, maka manajemen tidak perlu mengambil tindakan koreksi karena hasil yang dicapai sudah sesuai dengan harapan mereka, untuk itu dalam proses pengawasan laba diperlukan adanya analisis *varians* atau penyimpangan terhadap selisih yang terjadi pada periode anggaran.

Agar dapat menggunakan anggaran sebagai alat pengawasan, perusahaan harus menetapkan suatu prosedur pengawasan yang baik dan terencana. Prosedur pengawasan yang diterapkan biasanya terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut :

- 1) Membandingkan kinerja aktual untuk periode yang bersangkutan dengan tujuan dan standart yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 2) Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual, hasil yang direncanakan, dan selisih dari kedua angka tersebut.
- 3) Menganalisis penyimpangan antara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab dari penyimpangan tersebut.
- 4) Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses disuatu bidang tertentu.
- 5) Memilih (tindakan koreksi) dari kumpulan alternatif yang ada dan menerapkan tindakan tersebut.
- 6) Menindaklanjuti atas pengendalian untuk menilai efektivitas dari tindakan koreksi yang diterapkan. Dilanjutkan dengan umpan maju untuk membuat perencanaan periode berikutnya.

c. Pengawasan pelaksanaan biaya operasional

Ketika rencana-rencana yang ditetapkan oleh perusahaan menjadi operasional maknanya sudah dilaksanakan dalam bentuk kegiatan dan tindakan, maka pengawasan pun harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari perencanaan. Perbandingan anantara hasil aktual dengan tujuan yang direncanakan dan standar merupakan pengukuran efektivitas pengawasan selama periode tertentu dimasa yang lalu.

Pengawasan ditetapkan dengan menggunakan evaluasi personal, laporan berkala kinerja, dan laporan khusus. Pengawasan yang efektif memerlukan umpan maju (*feedforward*). Dengan kata lain, diasumsikan bahwa tujuan, rencana, kebijakan dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan keseluruh manajer yang bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Jadi pengawasan tergantung pada penerapan konsep umpan balik, yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula.

Hal ini memberikan dasar untuk melakukan umpan balik yang efektif. Fakta-fakta atau hasil yang terdapat dalam laporan kinerja adalah hasil yang tidak dapat diubah, tetapi pengukuran masa lalu dapat mendorong perbaikan sistem pengawasan dimasa yang akan datang. Konsep yang penting disini adalah bahwa tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan perusahaan dibuat dan diterapkan untuk memenuhi dua persyaratan dasar untuk proses pengawasan secara keseluruhan, yaitu :

- 1) Umpan maju, memberikan dasar bagi pelaksanaan pengawasan pada saat kegiatan dilaksanakan.
- 2) Umpan balik, memberikan dasar bagi pengukuran efektifitas pengawasan sesudah suatu kegiatan dilaksanakannya.²²

7. Penentuan Biaya Standart Perusahaan

²² Sumarsan, Thomas, *Sistem Pengendalian Mnajemen, Konsep, Aplikasi dan Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: Indeks, 2013), h. 34

Anggaran menetapkan standar-standar yang digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajerial. Biaya standar unit ada dalam rangka kerja anggaran *fleksibel*. Anggaran *fleksibel* adalah anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu tingkat aktivitas. Biaya standar merupakan biaya yang ditentukan dimuka yang nantinya merupakan pedoman dalam pengeluaran biaya yang sesungguhnya. Karena biaya standar dijadikan pedoman, berarti biaya yang digunakan oleh manajemen sebagai alat evaluasi, mengukur dan menilai suatu pelaksanaan kinerja.

Tujuan tersebut akan tercapai dengan adanya pengawasan terhadap biaya, karena tanpa pengawasan biaya, kemungkinan akan terjadi penggunaan dana yang tidak tepat sasaran. Jika biaya yang sesungguhnya lebih tinggi daripada biaya standar maka manajer perlu melakukan tindakan untuk menekannya, tetapi bila biaya yang sesungguhnya lebih rendah dari biaya standar maka manajemen akan lebih tertarik untuk melihat apakah penghematan itu dapat dipertahankan.

Beberapa perusahaan menggunakan biaya standar untuk perencanaan dan pengawasan. Memasukkan biaya standar dalam catatan akuntansi meningkatkan efisiensi dan ketepatan dalam pekerjaan. Penggunaan biaya standar juga dapat menstabilkan biaya operasional yang dilaporkan. Biaya standar dapat membantu perencanaan dan pengawasan, biaya standar akan memberikan wawasan mengenai dampak-dampak yang mungkin terjadi dari keputusan atas biaya dan laba.

8. Perbandingan Anggaran dan Realisasi Anggaran

Perbandingan anggaran dan realisasi disebut dengan selisih anggaran (*budget variances*). Analisis varians atau penyimpangan merupakan alat pengendalian yang dapat meningkatkan kegunaan laporan kinerja periodik. Analisis varians tidak hanya mengambil tindakan perbaikan atas dasar perbedaan biaya atau pendapatan, tetapi juga dapat membantu manajemen dalam mengalihkan perbedaan itu ke dalam sub *variens* yang lebih kecil.

Keputusan untuk menyelidiki varians adalah keputusan biaya terhadap laba. Laba berasal dari kemungkinan kembalinya sistem produksi ke keadaan yang efisien. Pengawasan terhadap laba yang dicapai oleh perusahaan dapat dilakukan

dengan memperhatikan realisasi komponen-komponen yang mempengaruhi perolehan laba, diantaranya adalah penjualan dan biaya operasional.

Hal ini dapat dilakukan agar akibat yang timbul dari penyimpangan tersebut dapat diatasi sedini mungkin sehingga laba yang diperoleh juga dapat lebih dikendalikan pencapaiannya agar sesuai dengan yang dianggarkan. Jika penyimpangan yang terjadi tidak menguntungkan, dapat menjadi pertimbangan dalam memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya maka harus segera dilakukan tindakan koreksi.²³

B. Kajian Terdahulu

Penelitian terdahulu mengenai analisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional telah banyak dilakukan, diantaranya oleh Hartaty Simangunsong 2006, Paul L, Hutasoit 2015, Budi Bagaskosro, dan Aulia Jihan 2017, Herawati 2018. Secara umum penelitian-penelitian tersebut dapat dilihat pada table berikut.

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Hartaty Simangunsong 2006.	Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. PLN (PERSERO) Pembangkit Medan, Sumatera Utara	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	Deskriptif Kualitatif	Anggaran Biaya operasi telah berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. PLN (PERSERO) Pembangkit Sumbangut. Selanjutnya dalam penyusunan anggaran biaya operasinya PT. PLN (PERSERO) Pembangkit Sumbangut

²³ Handoko, T. Hani, *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi*, (Yogyakarta: BPFE, 2015), h. 45

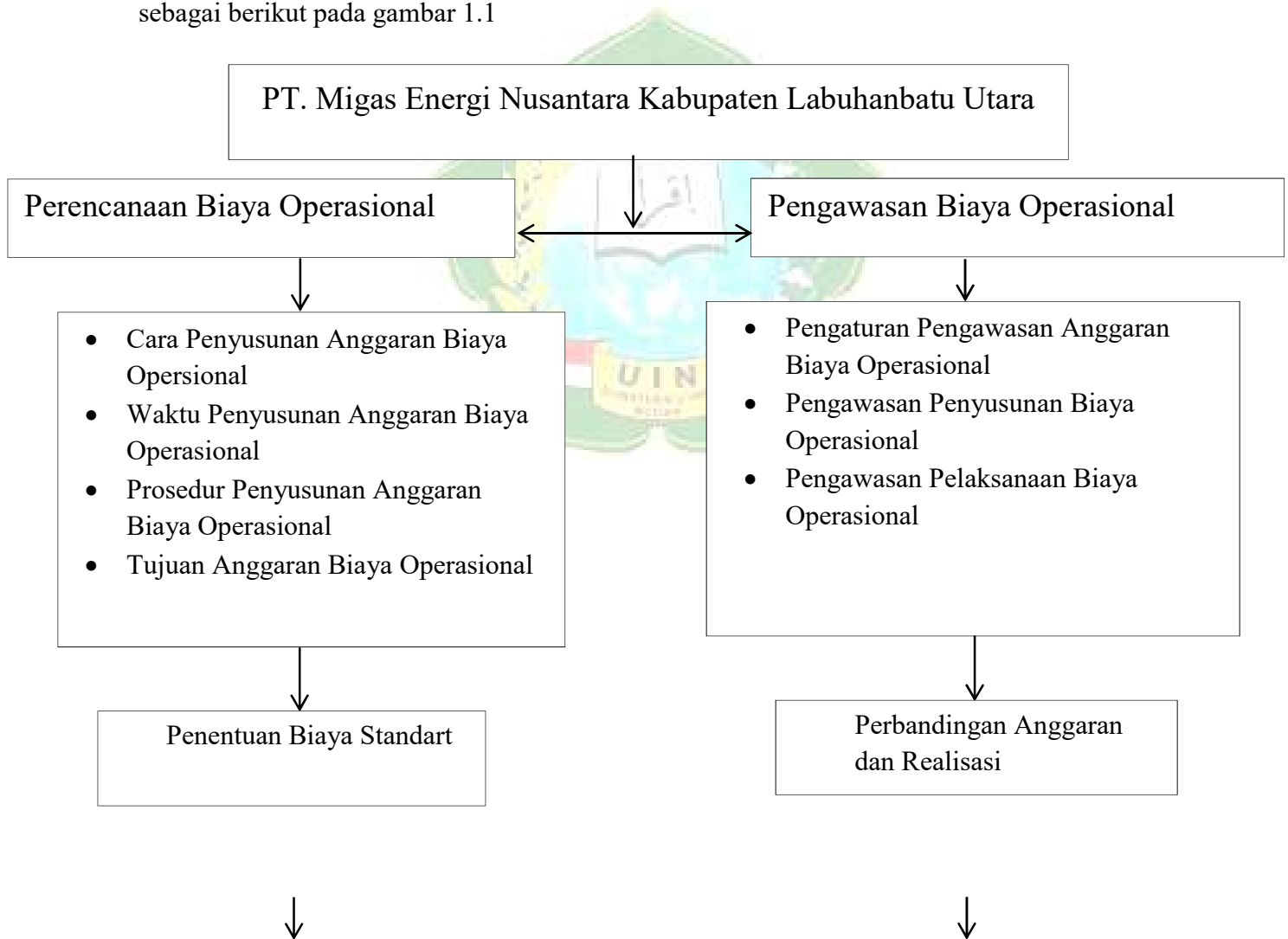
					mempertimbangkan faktor-faktor Intern dan Ekstern yang dapat mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuannya.
2.	Paul L, Hutasoit 2015.	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Konstruksi dalam Meningkatkan Efisiensi Kegiatan Operasional Pada PT. Cakra Buana Megah (Jurnal)	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Konstruksi dalam Meningkatkan Efisiensi Kegiatan Operasional	Kualitatif	Struktur organisasi dan manajemen perusahaan dan keseluruhan dalam kaitannya dengan perencanaan dan pengawasan biaya konstruksi sudah cukup baik. Teknik penyusunan anggaran sudah cukup memadai sehingga akan menghasilkan anggaran yang realistis dan dapat dilaksanakan. Pengawasan biaya melalui anggaran diwujudkan dalam laporan pelaksanaan anggaran, analisa laporan dan tindakan perbaikan atas laporan pelaksanaan bila diperlukan.
3.	Budi Bagaskoro dan Aulia Jihan 2017.	Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan	Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan	Kualitatif (Variances Analysis)	Anggaran yang disusun sifatnya tetap, sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif. Sehingga apabila terjadi penyimpangan dari yang telah

					<p>direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran. Laporan pengendalian yang dibuat oleh Oakwood Premier Cozmo Jakarta hanya berisi anggaran , eralisasi dan selisih, tidak memberikan penjelasan mengenai penyebab selisih yang terjadi.</p>
4.	Herawati 2018	<p>Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara</p>	<p>Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional</p>	<p>Deskriptif Kualitatif</p>	<p>Perencanaan yang dilakukan oleh PT. Socfin Indonesia Perkebunan Tanah Gambus Kec. Lima Puluh Kab. Batubara Sudah cukup baik, perencanaan yang dibuat dengan melakukan pendekatan metode <i>Top Down and Buttom Up</i>. Anggaran yang disusun berdasarkan sesuai kebutuhan divisi masing-masing sehingga tidak menyebabkan <i>varians</i> atau selisih yang terlalu besar. Mekanisme pengawasan biaya operasionalnya lebih mengutamakan tanggung jawab, kepercayaan serta</p>

					kejujuran dari setiap karyawan dan pegawai. Tingkat efektivitas perencanaan dan pengawasan dalam mencegah penyimpangan biaya operasional sudah sangat efektif.
--	--	--	--	--	--

C. Kerangka Teoritis

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disusun atau digambarkan Paradigma Penelitian sebagai berikut pada gambar 1.1



Laba

Gambar 2.1

Kerangka Konseptual

Keterangan :

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas , penulis ingin menjelaskan bahwa perencanaan biaya operasional dan pengawasan biaya operasional menjadi pusat penelitian yang harus dan perlu direncanakan dan diawasi. Digambarkan dengan hubungan timbal balik antara perencanaan biaya operasional dan pengawasan biaya operasional. Jika perencanaan biaya operasional dilakukan tanpa pengawasan biaya operasional maka tidak akan menghasilkan perencanaan yang dibuat, dan sebaliknya jika pengawasan biaya operasional dilakukan tanpa perencanaan biaya operasional maka tidak akan ada arah untuk tujuan yang ingin dicapai. Selanjutnya digambarkan dengan hubungan perencanaan biaya operasional dengan tahapannya yaitu dimulai dari cara penyusunan anggaran biaya operasional, waktu penyusunan biaya operasional, prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dan tujuan dari anggaran biaya operasional. Lalu digambarkan dengan hubungan pengawasan biaya operasional dengan tahapannya yaitu pengaturan pengawasan biaya operasional, pengawasan penyusunan biaya operasional dan pengawasan pelaksanaan biaya operasional. Nah, dalam hubungan berikutnya jika perencanaan biaya operasional dilakukan tanpa penentuan biaya standart dan pengawasan biaya operasional dilakukan tanpa perbandingan anggaran dan realisasi maka tidak akan mencerminkan hasil dan tujuan yang ingin dicapai terutama laba perusahaan. Setelah proses keduanya dilakukan maka akan terlihat apakah perusahaan tersebut memiliki penyimpangan atau masalah. Dan jika perusahaan telah melakukan perencanaan biaya operasional dan pengawasan biaya operasional secara efektif maka masalah penyimpangan dapat segera diatasi dan dapat meningkatkan laba yang diperoleh.