

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA  
OPERASIONAL PADA PT. BHANDA GHARA REKSA  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**



**NAMA : DATIN AYU JULIA**

**NIM : 22 2009 009**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**

**2014**

**ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA  
OPERASIONAL PADA PT. BHANDA GHARA REKSA  
PALEMBANG**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi**



**NAMA : DATIN AYU JULIA**

**NIM : 22 2009 009**

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG  
FAKULTAS EKONOMI**

**2014**

## PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : DATIN AYU JULIA

Nim : 22 2009 009

Program Studi : Akuntansi

Menyatakan bahwa skripsi ini telah ditulis sendiri dengan sungguh-sungguh dan tidak ada bagian yang merupakan penjiplakan karya orang lain.

Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Palembang, Januari 2014

Penulis



( DATIN AYU JULIA )

Fakultas Ekonomi  
Universitas Muhammadiyah  
Palembang

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**Judul** : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN  
BIAYA OPERASIONAL PADA PT. BHANDA  
GHARA REKSA PALEMBANG

**Nama** : DATIN AYU JULIA  
**NIM** : 22 2009 009  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Mata Kuliah Pokok** : Sistem Pengendalian Manajemen

Diterima dan Disyahkan  
Pada tanggal , Januari 2014

Pembimbing

af  
h



(M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak., M.Si)  
NIDN/NBM : 021812401/7534416

Mengetahui  
a.n Dekan  
U.b Ketua Program Studi Akuntansi



(Rosalina Ghazali, S.E, Ak., M.Si)  
NIDN/NBM : 0228115802/1021961

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### **MOTTO:**

- ❖ *Berjuanglah demi hidupmu dengan mengharap ridho Allah, InsyaAllah segala sesuatu yang diharapkan dapat tercapai*
- ❖ *Jadikanlah shalat dan sabar sebagai penolongmu (Qs, Albaqarah : 193)*
- ❖ *Ilmu adalah suatu karya yang sangat berharga, karena dengan ilmu kita dapat membagi pengetahuan terhadap orang lain.*

*(Datin Ayu Julia)*

*Skripsi ini kupersembahkan kepada :*

- ❖ *KeduaOrangtuakuTercinta yang tulus dan ikhlas mendidik, membesarkan dan mendoakan ku dalam mewujudkan cita-cita*
- ❖ *Bapak M. Taufiq Syamsuddin, SE., Ak, M.Si (Akn) Selaku pembimbing Terima Kasih atas bimbingannya selama ini*
- ❖ *Seluruh keluarga besarku*
- ❖ *My Lovely tercinta*
- ❖ *Teman-temanku seperjuangan*
- ❖ *Almamaterku*



## PRAKATA

Puja dan puji syukur kehadiran Allah SWT karena berkat rahmat dan Karunia-Nya jualah penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Sholawat serta salam tak terlupakan penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah mengeluarkan umat manusia dari kegelapan menuju cahaya benderang, kepada sahabat, keluarga, dan pengikutnya yang tetap istiqomah hingga akhir zaman.

Dalam skripsi ini, penulis melakukan penelitian untuk mengetahui Bagaimana Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang.

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada kedua orang tuaku Ayahanda dan Ibunda tercinta, yang telah mendidik, membiayai, mendoakan dan memberi dorongan semangat kepada penulis. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Dekan M. Taufik Syamsuddin, S.E Ak., M.Si (Alm) selaku pembimbing yang telah memberikan bimbingan, memberikan pengarahan dan saran-saran dengan tulus ikhlas dan penuh kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu disampaikan juga terima kasih kepada pihak-pihak yang telah mengizinkan, membantu penulis dalam penyelesaian pada studi ini, dan tak lupa juga penulis menyampaikan ucapan banyak terima kasih kepada :

1. Bapak H. M. Idris, S.E., M.Si selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Palembang
2. Ibu Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang

3. Ibu Welly, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang
4. Bapak Mizan, S.E., M.Si, Ak selaku Pembimbing Akademik
5. Seluruh pimpinan, dosen dan karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Palembang atas bantuan dan perhatiannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini
6. Kepada PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) Palembang yang telah menyediakan data-data yang penulis butuhkan dalam penyelesaian skripsi ini
7. Kedua orangtuaku tercinta yang tulus dan ikhlas mendidik, membesarkan, dan mendoakan ananda dalam mewujudkan cita-cita
8. Saudaraku tersayang ayuk dona, dan beserta keponakan ku tercinta nadin, rani,andra, nisa dan meysa
9. My lovely tercinta Angga Syahputra yang telah banyak memberikan dukungan, semangat dan doa disetiap langkahku
10. Sahabat-sahabat terbaikku Abdus, Gebi, mbak Susi, heni, ani,
11. Rekan-rekan seangkatan, seposko KKN, dan teman-teman yang tidak bisa disebutkan satu persatu oleh penulis, terima kasih atas motivasi dan kebersamannya.
12. Semua pihak yang telah ikut membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis.

Akhir kata penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan baik yang disengaja maupun tidak disengaja, kesempurnaan hanya milik Allah SWT

dan kekurangan milik penulis. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca, Amin...

Palembang, Januari 2014

Penulis

(DATIN AYU JULIA)



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
HALAMAN DEPAN/COVER .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIAT .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI.....	iy
HALAMAN PERSEMBAHAN DAN MOTTO.....	v
HALAMAN UCAPAN TERIMA KASIH .....	vi
HALAMAN DAFTAR ISI.....	ix
HALAMAN DAFTAR TABEL.....	xi
HALAMAN DAFTAR TAMPILAN.....	xiii
ABSTRAK .....	xiv

### **BAB I PENDAHULUAN**

A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Rumusan Masalah .....	7
C. Tujuan Penelitian .....	8
D. Manfaat Penelitian .....	8

### **BAB II KAJIAN PUSTAKA**

A. Penelitian Sebelumnya .....	9
B. Landasan Teori .....	10
1. Biaya Operasional .....	10
2. Perencanaan .....	14
3. Pengendalian .....	21
4. Anggaran Biaya Operasional .....	26
5. Varians (Selisih) .....	31
6. Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional .....	32

### **BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian .....	34
B. Lokasi Penelitian .....	35
C. Operasionalisasi Variabel .....	36
D. Data yang Diperlukan .....	36
E. Teknik Pengumpulan Data .....	37
F. Metode Teknik Analisis .....	38

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

A. Hasil Penelitian .....	39
1. Sejarah Singkat PT. Bhandha Ghara Reksa .....	39
2. Tujuan Berdirinya Perusahaan .....	40
3. Visi dan Misi PT. Bhandha Ghara Reksa .....	40
4. Struktur Organisasi PT. Bhandha Ghara Reksa .....	41
5. Uraian Tugas .....	44
6. Bidang Usaha dan Kegiatan .....	54
B. Pembahasan Hasil Penelitian .....	54
1. Analisis Perencanaan Biaya Operasional .....	54
2. Analisis Pengendalian Biaya Operasional .....	61

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

A. Kesimpulan .....	67
B. Saran .....	68

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	<b>Halaman</b>
Tabel I.I Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional .....	6
Tabel II.I Operasionalisasi Variabel .....	36

## DAFTAR GAMBAR

	<b>Halaman</b>
Gambar IV.1 Struktur Organisasi.....	43

## **DAFTAR LAMPIRAN**

- Lampiran 1 : Jadwal Penelitian**
- Lampiran 2 : Surat Pernyataan Selesai Melakukan Riset**
- Lampiran 3 : Sertifikat Membaca dan Menghafal Al Quran ( Surat Pendek)**
- Lampiran 4 : Sertifikat Tes TOEFL**
- Lampiran 5 : Foto Copy Kartu Aktivitas Bimbingan Skripsi**
- Lampiran 6 : Biodata Penulis**
- Lampiran 7 : Berita Acara Seminar Usulan Penelitian**

## ABSTRAK

Datin Ayu Julia/222009009/2014 Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang/Sistem Pengendalian Manajemen.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif yang mana untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian yang baik terhadap biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang, data yang digunakan adalah data primer, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik wawancara dan dokumentasi, analisis data dan teknik analisis yang digunakan adalah metode analisis kualitatif.

Hasil analisis menunjukkan bahwa biaya operasional yang ditetapkan oleh PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang dari tahun ketahun tidak sesuai dengan yang telah ditetapkan. Hal ini disebabkan karena dalam penyusunan anggarannya tidak melakukan evaluasi terhadap biaya yang terjadi pada tahun 2010 sampai 2012, kurangnya keterlibatan pimpinan dalam penyusunan anggaran dan perusahaan juga tidak melakukan tindakan koreksi terhadap biaya yang dikeluarkan perusahaan dari tahun 2010 sampai dengan 2012 yang berupa biaya keperluan kantor dan biaya karyawan. Perencanaan dan pengendalian harus sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan, maka dengan ini perusahaan perlu melakukan langkah-langkah perencanaan dan pengendalian terhadap biaya operasional supaya perencanaan dan pengendalian tersebut dapat terlaksana dengan baik dan tidak ada lagi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi didalam perusahaan.

**Kata kunci :** analisis perencanaan, pengendalian biaya operasional

## **ABSTRACT**

**Datin Ayu Julia/222009009/2014 The Analisis of Operational Cost Control and Planning PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang / Management Control System.**

The problem of this study was how the operational costs control and planning at PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang.

This study was a descriptive study. The data of this study used primary data. The technique of collecting the data were interviews and documentation. The technique of analyzing the data used qualitative analysis.

The result of this study showed that the operational cost set by PT. Palembang Bhandha Ghara Reksa diamonds from year to year were not in accordance with a predetermined procedure. This was because there was no cost evaluation in the budget preparation from 2010 to 2012, the lack of leadership involvement in the preparation of the budget and the company did not perform corrective action on company's expenses of office supplies cost and employees' cost from 2010 until 2012. The control and palnning had to based on company's predetermined procedures. The company needed to perform the steps of the operational costs control and planning in order to avoid deviations in the company.

**Keywords : planning analysis, operational cost control.**

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan pada umumnya mempunyai tujuan dalam menjalankan kegiatannya yaitu mempertahankan kelangsungan perusahaan dan memperoleh laba yang optimal, berhasil atau tidaknya ditentukan oleh pimpinan perusahaan dalam menjalankan kegiatan perusahaan tersebut. Pemimpin perusahaan harus mempertimbangkan secara matang untuk menunjang keberhasilan perencanaan yang telah dibuat, agar perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Tugas kepemimpinan seorang manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajer yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian salah satu fungsi manajer yang penting untuk dilaksanakan yaitu perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan adalah proses yang menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai perusahaan dan akan mengatur strategi yang akan dilaksanakan (Supriyono, 2007 : 7). Perencanaan harus dilakukan dengan kontinyu, sehingga penyimpangan-penyimpangan dari rencana semula dapat diatasi. Perencanaan harus disusun dengan memperhatikan situasi sekarang, sumber daya yang ada, serta memproyeksikan pada waktu yang akan datang. Perencanaan merupakan kegiatan untuk memutuskan apa yang akan di kerjakan, menetapkan tujuan-tujuan perusahaan, menentukan strategi, dan memilih alternatif arah tindakan untuk mencapainya. Perencanaan memegang peran penting dalam semua



fungsi manajemen, karena semua fungsi manajemen lainnya tidak akan berjalan dengan baik tanpa terlebih dahulu di rencanakan.

Pengendalian adalah suatu proses untuk mengukur dan memastikan bahwa hasil pelaksanaan sesuai dengan perencanaan, dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara, membandingkan prestasi kinerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan, agar dapat menciptakan situasi yang kondusif bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan. Fungsi pengendalian meliputi seluruh aktifitas yang dijalankan oleh para manajer dalam upaya untuk menjamin agar hasil-hasil aktual sesuai dengan hasil yang direncanakan.

Manfaat pengendalian adalah supaya proses pelaksanaan sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang direncanakan, melakukan tindakan perbaikan jika terjadi suatu penyimpangan yang direncanakan dan supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana (Malayu S.P Hasibuan 2007 : 52). Pengendalian sebagai alat bagi manajemen untuk menilai pelaksanaan yang disusun, sehingga diidentifikasi penyimpangan yang terjadi dan dijadikan sebagai dasar evaluasi penilaian prestasi, serta dijadikan perbaikan untuk masa yang akan datang. Sistem pengendalian yang dilakukan dengan tidak baik akan menekan terjadinya kesalahan atau penyelewengan.

Perencanaan dan pengendalian merupakan alat untuk memudahkan pencapaian tujuan, perencanaan dan pengendalian merupakan dua faktor yang penting yang bersifat menunjang dan saling melengkapi dan tidak dapat

berjalan sendiri-sendiri. Pengendalian sangat berkaitan dengan perencanaan agar pengendalian berjalan dengan baik, maka harus terlebih dahulu dibuat perencanaan.

Berdasarkan perencanaan yang akan ditetapkan seorang manajer akan dapat melakukan perbandingan antara anggaran perusahaan dan realisasinya sehingga perusahaan dapat mengetahui apakah struktur kegiatan perencanaan dan pengendalian telah sesuai dengan yang direncanakan.

Anggaran merupakan komitmen manajer pusat bertanggung jawaban mengenai prestasi yang seharusnya dicapai. Dalam pelaksanaannya manajer tidak hanya ingin mengetahui selisih antara hasil yang direncanakan dengan hasil yang sesungguhnya terjadi. Selain itu analisis selisih dapat pula dilakukan terhadap realisasi prestasi pusat pertanggung jawaban yang bersangkutan antara periode atau terhadap prestasi pusat pertanggung jawaban lainnya.

Pelaksanaan anggaran juga bisa terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam realisasi biaya operasionalnya yang mencakup biaya administrasi umum, penyimpangan tersebut bisa terjadi karena kesalahan proses penyusunan anggaran biaya operasional atau karena situasi dan kondisi pada saat dijalankannya anggaran berbeda dengan saat anggaran tersebut sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Biaya operasional adalah semua biaya kegiatan yang dimaksud untuk mencapai hasil akhir tertentu yang memiliki arti yang cukup penting bagi pihak manajemen (Usry dan hammer, 2008 : 301). Biaya operasional terjadi untuk mendukung dan mengoptimalkan operasi perusahaan, pengendalian biaya yang

efektif akan tergantung pada penerapan sistem pengendalian manajemen secara baik, manfaat perencanaan yaitu manfaat yang dapat memberikan operasional sehari-hari yang merupakan keputusan untuk masa depan yang diinginkan (Mulyadi, 2007 : 8).

Perencanaan biaya operasional dilakukan untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan misi organisasi, sehingga tujuan dari perencanaan biaya operasional dapat terpenuhi, maka fungsi-fungsi dari organisasi didalam perusahaan akan dapat berjalan dengan baik dan terencana sesuai dengan yang telah ditetapkan berdasarkan keputusan perusahaan.

Pengendalian biaya operasional dilakukan untuk mengarahkan tujuan sampai mengoreksi penyimpangan kearah yang ditetapkan, dalam mencegah ketidak efisiensi dan efektifnya kegiatan perusahaan, maka pengendalian harus diperhatikan dengan baik dan cermat.

PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyewaan angkutan barang dengan proses pengiriman barang yang sehat. Fenomena yang terjadi pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang, yaitu perusahaan setiap tahunnya sering mengalami ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi terhadap biaya operasional yang menyangkut biaya administrasi umum, sehingga menimbulkan pemborosan anggaran biaya perusahaan dan dapat mengakibatkan laba perusahaan menjadi kurang optimal.

Berikut ini merupakan data yang terjadi pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang, dimana terjadi selisih-selisih antara anggaran dan realisasi biaya yang tidak menguntungkan dari tahun 2010, 2011 sampai dengan 2012.

**Tabel 1.1**  
**PT. BHANDA GHARA REKSA PALEMBANG**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**Tahun 2010 - 2012**  
**( Dalam Rupiah )**

No	Keterangan	2010					2011					2012				
		Anggaran	Realisasi	%	Selisih	%	Anggaran	Realisasi	%	Selisih	%	Anggaran	%	Realisasi	Selisih	%
1	Biaya Telepon	55,500,000	57,923,675	95,8	2,423,675	4,4	60,750,000	68,073,189	89,2	7,323,189	12,1	55,500,000	99,1	56,000,000	500,000	0,9
2	Biaya Listrik	499,990,000	501,950,076	99,6	1,960,076	0,4	555,000,000	566,978,105	97,9	11,978,105	2,2	570,540,100	98,7	578,345,696	7,805,596	1,4
3	Biaya Bensin	150,500,000	156,105,168	96,4	6,605,168	3,7	160,000,000	162,156,094	98,7	2,156,094	1,3	165,300,000	97,6	169,371,703	4,071,703	2,5
4	Biaya PDAM	15,000,000	15,000,000	100	-	0	16,550,000	18,057,287	91,7	1,507,287	9,1	18,100,100	90,4	20,015,880	1,915,780	10,6
5	Biaya Keperluan Kantor	35,900,000	37,058,000	96,9	1,158,377	3,2	35,000,000	42,111,792	83,1	7,111,792	20,3	41,400,000	91,9	45,059,617	3,659,617	8,8
6	Biaya Pemeliharaan Kendaraan	499,000,000	470,699,508	97,5	11,699,508	2,5	475,500,000	487,978,199	97,4	12,478,199	2,6	498,500,000	96,9	516,776,018	18,276,018	3,7
7	Biaya Pemeliharaan Gedung	175,300,000	178,093,123	98,4	2,793,123	1,6	160,000,000	169,688,467	94,3	9,688,467	6,1	172,700,000	99,0	174,479,121	1,779,121	1,0
8	Biaya Karyawan	2,434,555,000	2,440,484,559	99,8	5,929,559	0,2	2,440,000,000	2,452,000,000	99,5	12,000,000	0,5	2,450,000,000	98,4	2,490,691,895	40,691,895	1,7
	<b>JUMLAH</b>	<b>3,825,745,000</b>	<b>3,857,314,486</b>	<b>784,4</b>	<b>32,569,486</b>	<b>0,8</b>	<b>3,902,800,000</b>	<b>3,967,043,133</b>	<b>751,8</b>	<b>64,243,133</b>	<b>1,6</b>	<b>3,972,040,200</b>	<b>772,0</b>	<b>4,050,739,930</b>	<b>78,699,730</b>	<b>2,0</b>
	<b>Kebijakan perusahaan</b>					<b>0,5</b>					<b>0,5</b>					<b>0,5</b>

Sumber: PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang, 2013

Berdasarkan tabel I.1 terlihat bahwa dari tahun 2010 sampai dengan tahun 2012, menunjukkan terjadinya selisih yang berakibat kerugian atau *Unfavourable*. Pada tahun 2010 jumlah anggaran Rp.3.825.745.000, realisasi Rp.3.857.314.486, selisihnya sebesar 0,8%. Pada tahun 2011 jumlah anggaran Rp.3.902.800.000, realisasi Rp.3.967.043.133, selisihnya sebesar 1,6%. Lalu pada tahun 2012 anggaran realisasi biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang, anggaran mencapai Rp.3.841.650.000 dan realisasi mencapai Rp.3.916.867.436 maka selisihnya sebesar 2,0%. Dari data yang telah diuraikan, anggaran dan realisasi biaya dari tahun ketahun tersebut menunjukkan selisih yang cukup besar. Perusahaan ini menetapkan kebijakan toleransi terhadap selisih anggaran dan realisasi sebesar 0,5% dari anggaran. Hal ini bila tidak dilakukan perencanaan dan pengendalian, di khawatirkan perusahaan akan semakin mengalami kerugian karena kurangnya sistem pengendalian terhadap realisasi anggaran perusahaan.

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis tertarik melakukan penelitian dengan judul Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang.

## **2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil pengamatan dan informasi yang didapat oleh penulis, permasalahan yang terjadi Bagaimanakah perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang.

### **3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka tujuan penelitian adalah untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang.

### **4. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang dilaksanakan penulis pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang adalah sebagai berikut :

1) Bagi penulis

Untuk meningkatkan pengetahuan dalam bidang sistem pengendalian manajemen khususnya dalam hal bidang perencanaan dan pengendalian biaya dalam suatu perusahaan.

2) Bagi PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan bahan masukan bagi PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang mengenai perencanaan dan pengendalian biaya operasional.

3) Bagi Almamater

Hasil penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan yang dapat digunakan sebagai bahan bacaan dalam rangka pengembangan penelitian selanjutnya, terutama yang berhubungan dengan konsep sistem pengendalian manajemen, yang dapat digunakan sebagai referensi.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Penelitian Sebelumnya**

Penelitian sebelumnya berjudul Analisis Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. PLN (Persero) Malang oleh Abraham Amda Adam (2008). Perumusan masalah penelitian tersebut adalah faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya peningkatan biaya operasional, dan upaya apa saja yang dapat dilakukan untuk meminimalkan selisih anggaran dengan realisasi biaya operasional. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya peningkatan biaya operasional dan upaya yang dilakukan untuk meminimalkan selisih anggaran dengan realisasi biaya operasional tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Abraham Amda Adam, ini menyimpulkan bahwa perusahaan dalam menerapkan perencanaan dan pengendalian manajemen dengan cukup, namun masih banyak kelemahan dalam penyusunan anggaran biaya operasional yang dikeluarkan tanpa prosedur yang benar, dengan melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan dari tingkat bawah sampai tingkat atas.

Adapun perbedaan dalam penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah dimana penelitian sebelumnya lebih memfokuskan penelitiannya untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya peningkatan biaya operasional, Sedangkan dalam penelitian sekarang adalah



untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian biaya operasional supaya laba perusahaan tidak menurun.

Persamaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian sekarang adalah Sama-sama meneliti perencanaan dan pengendalian biaya operasional.

## **B. Landasan Teori**

### **1. Biaya Operasional**

#### **a. Pengertian Biaya**

Pengertian biaya operasional yaitu semua pengorbanan yang perlu dilakukan untuk suatu proses produksi, yang dinyatakan dengan satuan uang yang menurut harga pasar yang berlaku, baik yang sudah terjadi maupun yang akan terjadi. Biaya juga dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomis, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atas kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Menurut Supriyono (2007 : 16) biaya adalah harga perolehan yang dikorbankan atau digunakan dalam rangka memperoleh penghasilan/*revenue* yang akan dipakai sebagai pengurang penghasilan.

Menurut Mulyadi (2007 : 12) biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tersebut dan suatu pengorbanan yang dapat mengurangi kas atau harta lainnya untuk mencapai, tujuan baik yang dapat dibebankan pada saat ini maupun pada saat yang akan datang.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi atau sumber daya berupa barang dan jasa yang diukur dalam satuan uang dengan tujuan untuk memperoleh suatu manfaat yaitu peningkatan laba dimasa mendatang.

#### **b. Jenis-Jenis Biaya**

Penggolongan jenis-jenis biaya dapat dikelompokkan sebagai berikut:

1. Biaya tetap / *fixed Cost* (FC) adalah biaya yang dalam periode waktu tertentu jumlahnya tetap, tidak tergantung pada jumlah produk yang dihasilkan.

Contoh : penyusutan, peralatan, sewa gedung atau penyusutan gedung, pajak perusahaan dan biaya administrasi.

2. Biaya Variabel / *Variabel Cost* (VC) adalah biaya yang jumlahnya berubah-ubah sesuai dengan jumlah produk yang dihasilkan. Dalam hal ini, semakin banyak jumlah produk yang dihasilkan semakin besar pula jumlah variabelnya.

Contoh : biaya bahan baku dan upah tenaga kerja yang dibayar berdasarkan jumlah produk yang dihasilkannya.

3. Biaya Total / *Total Cost* (TC) adalah jumlah seluruh biaya tetap dan biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk menghasilkan sejumlah produk dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan komponennya jenis biaya meliputi unsur-unsur terdiri dari:

1. Bahan baku atau bahan dasar, termasuk bahan setengah jadi
2. Bahan-bahan pembantu / bahan penolong
3. Upah tenaga kerja tidak terdidik dan tenaga kerja terdidik
4. Penyusutan peralatan produksi
5. Bunga modal
6. Sewa (gedung atau peralatan yang lain)
7. Biaya pemasaran, seperti biaya penelitian dan analisis pasar produk, biaya angkutan dan pengiriman dan reklame atau iklan
8. Pajak perusahaan

### **c. Pengertian Biaya Operasional**

Pengertian biaya operasional yaitu semua biaya atau kegiatan yang dilakukan untuk kepentingan manajemen dan perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan.

Menurut Usry dan Hammer (2008 : 301) biaya operasional adalah semua biaya kegiatan yang dimaksud untuk mencapai hasil akhir tertentu yang memiliki arti yang cukup penting bagi pihak manajemen.

Menurut Sofyan Assauri (2011 : 25) biaya operasional adalah penurunan *gross* dalam aset atau kenaikan dalam kewajiban yang diakui dan dinilai menurut prinsip akuntansi.

Berdasarkan uraian diatas, maka disimpulkan bahwa biaya operasional adalah biaya-biaya yang digunakan untuk memperoleh barang, menghasilkan barang, melakukan pemasaran dan melakukan penjualan serta

biaya-biaya untuk operasional perusahaan lain jika perusahaannya adalah perusahaan jasa maka biaya operasionalnya adalah melaksanakan operasi perusahaan serta melaksanakan kegiatan utama perusahaan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

#### **d. Penggolongan Biaya Operasional**

Menurut Usry dan Hammer (2008 : 302), biaya operasional dapat digolongkan menjadi tiga jenis yaitu:

1. Biaya bahan baku langsung adalah biaya yang dikeluarkan secara langsung untuk membeli bahan baku yang telah digunakan untuk menghasilkan suatu produk jadi tertentu dalam volume tertentu.
2. Biaya upah langsung adalah biaya yang dikeluarkan untuk membayar pekerja yang terlibat secara langsung dalam proses produksi.
3. Biaya *overhead* (biaya produksi tidak langsung) adalah berbagai macam biaya selain biaya bahan baku langsung dan biaya upah langsung tetapi yang tetap dalam proses produksi.

#### **e. Komponen Biaya Operasional**

Biaya operasional terdiri dari :

1. Biaya pemasaran

Biaya pemasaran merupakan biaya yang terdiri dari beban gaji, beban penjualan, dan beban transportasi.

## 2. Biaya administrasi umum

adalah biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengelola administrasi perusahaan termasuk gaji, bagian akuntansi, penyusutan peralatan kantor dan beban pengembangan lainnya. Contoh : biaya administrasi umum adalah biaya gaji karyawan bagian keuangan, akuntansi, bagian hubungan masyarakat dan biaya fotocopy.

## 2. Perencanaan

### a. Pengertian Perencanaan

Pengertian perencanaan yaitu proses penetapan tujuan dan menetapkan serangkaian tindakan untuk mencapainya. Definisi lain dari perencanaan adalah pemikiran hari depan, perencanaan berarti pengelolaan, pembuat keputusan, suatu prosedur yang formal untuk memperoleh hasil nyata, dalam berbagai bentuk keputusan menurut sistem yang terintegrasi.

Perencanaan adalah proses dasar untuk memilih tujuan dan menentukan cakupan pencapaiannya. Sebelum melaksanakan suatu kegiatan, manajemen berkewajiban menetapkan suatu rencana yang menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilaksanakan termasuk dalam menetapkan tujuan, penetapan program, saran, dan media dengan memperbaiki kemampuan personil yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.

Menurut William K. Carter (2009 : 4) perencanaan yaitu menginvestasikan karakteristik dari bisnis perusahaan, kebijakan-

kebijakan utama, dan penentuan waktu atas langkah-langkah tindakan besar. Perencanaan terjadi pada semua kegiatan, perencanaan merupakan proses awal dimana manajemen memutuskan tujuan dan cara pencapaiannya.

Dalam pengertian tersebut bisa kita simpulkan, perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi, dan kesanggupan melihat kemasa yang akan datang dan menyangkut tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

#### **b. Pengertian Perencanaan Biaya Operasional**

Menurut Rudianto (2009 : 215) Perencanaan biaya operasional adalah proses memutuskan program - program untuk yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka pengimplementasian strategi dan menaksir jumlah biaya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang.

Menurut Supriyono (2007 : 44) Perencanaan biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.

Berdasarkan uraian sebelumnya, maka dapat diartikan bahwa perencanaan Biaya Operasional merupakan proses untuk mengkaji apa yang hendak dikerjakan dimasa yang akan datang yang dapat berupa ide

penetapan biaya operasional agar sesuai dengan faktor eksternal dan internal perusahaan. faktor eksternal sebaiknya perusahaan harus memperhatikan tingkat harga pasar dan kebijakan pemerintah, dan faktor internal sebaiknya rencana kerja dan anggaran haruslah dibahas secara keseluruhan.

Rencana kerja dan anggaran tiap-tiap bagian tidak berdiri sendiri. Dengan demikian, rencana yang dihasilkan lebih mencerminkan kebutuhan biaya operasional yang ditetapkan tidak mengalami *over budget* atau dengan kata lain perencanaan dan pengendalian biaya operasional terhadap laba yang diharapkan, dapat digunakan sebagai alat untuk memaksimalkan laba yaitu realisasi biaya yang dapat ditekan seminimal mungkin.

### **c. Kriteria Perencanaan Biaya Operasional**

Menurut Eddy (2009 : 245) menyatakan bahwa kriteria perencanaan biaya operasional yang baik harus mengandung sifat-sifat sebagai berikut :

1. Pemilihan berbagai alternatif, yaitu menentukan dan mengevaluasi serangkaian tindakan alternatif. Alternatif strategi yang terdiri dari *value based*, *generic*, dan *grand strategis*. Setiap alternatif strategi menawarkan potensi untuk meraih peluang menyelesaikan masalah utama, menutup kesenjangan dalam kinerja yang di proyeksikan kedepan dan mendorong *improvement* terhadap *customer value*.

2. Fleksibel, yaitu rencana yang disusun bersifat luwes dan lentur.
3. Mempunyai stabilitas, yaitu dalam rencana yang baik harus terdapat suatu kestabilan sehingga tercapai keserasian antar perencanaan dengan pelaksanaan.
4. Ada dalam pertimbangan, yaitu semua hal dalam perencanaan telah dilakukan pertimbangan.
5. Meliputi semua tindakan yang diperlukan, yaitu dalam antara kegiatan yang saling berhubungan.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kriteria perencanaan yang baik dapat menentukan apa saja yang akan terjadi pada waktu yang akan datang dan tindakan-tindakan apa saja yang diperlukan.

Menurut Manulang (2009 : 24) menyatakan bahwa kriteria perencanaan biaya yang baik haruslah mengandung sifat-sifat sebagai berikut:

1. Peramalan, yaitu proses produksi mengenai apa yang akan terjadi.
2. Fleksibel, yaitu rencana yang disusun bersifat luwes dan lentur.
3. Mempunyai stabilitas yaitu dalam rencana yang baik harus terdapat suatu kestabilan sehingga tercapai keserasian antara perencanaan dengan pelaksanaannya.
4. Ada dalam penimbangan yaitu semua hal dalam perencanaan telah dilakukan pertimbangan.
5. Meliputi tindakan yang diperlukan.



#### **d. Tujuan Perencanaan Biaya Operasional**

Menurut Mulyadi (2007 : 8) tujuan pelaksanaan biaya operasional dilakukan untuk merencanakan kegiatan yang ditempuh oleh perusahaan dalam mewujudkan misi organisasi, perencanaan mempunyai suatu tujuan yaitu 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 ingin dicapai.

Tujuan perencanaan biaya operasional untuk menentukan tujuan organisasi yang akan dicapai dan mengatur struktur strategi yang akan dilaksanakan.

Dari uraian sebelumnya tersebut dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur yang baik didalam suatu perencanaan harus mempunyai tujuan, sehingga tujuan dari perencanaan biaya operasional itu dapat terpenuhi, maka fungsi-fungsi dari suatu organisasi dalam perusahaan akan dapat berjalan dengan baik dan terencana sesuai dengan yang telah ditetapkan.

#### **e. Manfaat Perencanaan Biaya Operasional**

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

Menurut Supriyono (2007 : 48) manfaat perencanaan biaya operasional adalah sebagai berikut :

1. Agar dapat diketahui besarnya rencana biaya untuk kegiatan tertentu.

2. Untuk menentukan kapan atau saat biaya tersebut harus disediakan.
3. Sebagai dasar pengendalian biaya program.

#### **f. Langkah-langkah Perencanaan Biaya Operasional**

Menurut Rudianto (2009 : 215) dalam penyusunan perencanaan biaya operasional terdapat langkah yang harus diambil yaitu :

##### **1. Menetapkan tujuan**

Dalam menetapkan tujuan perusahaan melakukan penetapan strategi yang akan diambil, memiliki orientasi pada masa depan perusahaan, mempunyai jaringan yang luas, dan menggunakan teknologi tepat guna.

##### **2. Menyusun perencanaan**

Prosedur dalam menyusun perencanaan menggunakan pendekatan metode Bottom Up atau demokrasi yaitu anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan mulai dari manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan ke level atas.

##### **3. Menentukan berbagai alternatif tindakan**

Alternatif strategi terdiri dari *value based*, dan *grand strategis*. Setiap alternatif strategis menawarkan potensi untuk meraih peluang menyelesaikan masalah utama, menutup kesenjangan dalam kinerja yang diproyeksikan kedepan dan mendorong *improvement* terhadap *customer value*.

#### 4. Mengadakan penelitian terhadap alternatif-alternatif

Dalam menjalankan aktivitasnya perusahaan harus melakukan objek penelitian terhadap karyawan melalui proses tanya jawab secara langsung dengan karyawan bagian akuntansi perusahaan, melaporkan laporan keuangan yang disajikan pertahun dimana periode akuntansinya adalah dari bulan januari sampai dengan desember maka, diperoleh beberapa informasi langsung mengenai keadaan biaya yang dikeluarkan perusahaan pertahun.

#### 5. Mengambil keputusan

Dengan adanya keputusan yang tepat perusahaan akan bisa berdiri tegak tanpa adanya yang mengambil alih peran perusahaan. Sebuah keputusan sangat diperlukan bagi pihak yang terkait perusahaan ataupun pihak yang berkerja dalam perusahaan. Keputusan yang diambil merupakan resiko yang diambil berdasarkan atas kesepakatan bersama.

#### 6. Menyusun rencana pendukung

Suatu pemahaman yang mendalam tentang penyusunan rencana pendukung anggaran harus dilakukan oleh seorang manajer untuk mengembangkan dan melaksanakan suatu perencanaan anggaran.

### **g. Proses Perencanaan Biaya Operasional**

Menurut Welsch dkk, (2007 : 3) 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.

### **3. Pengendalian**

#### **a. Pengertian Pengendalian**

Pengendalian sangat erat kaitannya dengan perencanaan yang dilakukan sebelumnya. Perencanaan yang tepat dan cermat saja belum tentu berhasil tanpa dukungan dengan pengendalian. Setiap perusahaan perlu menetapkan wewenang dan tanggung jawab yang tegas, karena dengan demikian tercermin adanya pengendalian.

Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara, membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.

Menurut Mulyadi (2007 : 5) pengendalian selalu berorientasi ke masa depan karena, baik tujuan yang akan diwujudkan maupun perilaku yang diharapkan merupakan objek yang membantu pengembangan organisasi yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan

perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut.

Berdasarkan definisi diatas terdapat persamaan pandangan terhadap pengertian pengendalian biaya operasional yaitu usaha yang dilakukan manajer untuk mencapai tujuan menganalisis terjadinya penyimpangan serta memperbaiki penyimpangan tersebut.

#### **b. Pengertian Pengendalian Biaya Operasional**

Pengendalian biaya operasional adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan aktivitas-aktivitas dimonitor terus-menerus untuk memastikan bahwa hasilnya berada pada batasan yang diinginkan.

Menurut Supriyono (2007: 49) pengendalian biaya operasional adalah pengawasan agar kegiatan operasional tidak menyimpang.

Berdasarkan definisi diatas terdapat persamaan pandangan terhadap pengertian pengendalian biaya operasional yaitu, usaha yang dilakukan manajer untuk mencapai tujuan menganalisis terjadinya penyimpangan serta memperbaiki penyimpangan tersebut.

#### **c. Kriteria Pengendalian Biaya yang Baik**

Menurut R.A Supriyono (2009 : 25) kriteria pengendalian biaya yang baik yaitu terdiri dari :

1. Pengendalian biaya dapat menjamin bahwa sumber daya perusahaan dapat digunakan secara efektif dan efisien.
2. Berorientasi dalam mencapai tujuan perusahaan.
3. Fleksibel, artinya dapat berubah-ubah sesuai dengan situasi yang dibutuhkan di lapangan.
4. Sebagai proses untuk mempengaruhi orang lain agar tercapai secara efektif dan efisien.

#### **d. Tujuan Pengendalian Biaya Operasional**

Menurut Malayu (2007 : 34) pengendalian biaya operasional bertujuan agar biaya operasional tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan.

Pengendalian biaya operasional bertujuan untuk mengendalikan agar beban biaya operasional tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan, Hendra Kusuma (2008 : 341).

Dari uraian sebelumnya maka dapat ditarik kesimpulan bahwa tujuan pengendalian biaya operasional bukan hanya untuk mencari penyimpangan-penyimpangan, tetapi juga untuk menghindari dan memperbaiki penyimpangan yang terjadi agar kegiatan yang dilakukan dalam mengoperasikan perusahaan berada dikoridor yang benar.

#### **e. Manfaat Pengendalian Biaya Operasional**

Menurut Usry Carter (2007 : 28) manfaat pengendalian biaya operasional adalah sebagai berikut :

1. Memberikan suatu tolak ukur yang lebih baik mengenai prestasi pelaksanaan.
2. Sebagai laporan penanggung jawaban bagi setiap bagian yang ada didalam perusahaan.
3. Memungkinkan biaya akuntansi yang ekonomis.
4. Memungkinkan pelaporan yang segera atas informasi, atas rencana yang akan dibuat.
5. Sebagai insentif bagi karyawan dalam pelaksanaan operasional perusahaan.

#### **f. Langkah-langkah Pengendalian Biaya Operasional**

Menurut Apandi Nasehatum (2007 : 111) menyatakan bahwa langkah pengendalian biaya operasional terdiri dari :

1. Perencanaan Strategi, yaitu proses memutuskan program-program utama yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka implementasi untuk tiap-tiap program jangka panjang untuk beberapa tahun yang akan datang.
2. Menyusun Anggaran, yaitu proses pengoperasionalisasian rencana dalam bentuk pengkualifikasian untuk ukuran waktu tertentu. Hasil dari penyusunan anggaran adalah anggaran.
3. Pelaksanaan, yaitu selama satu tahun anggaran manajer melakukan program yang menjadi tanggung jawabnya, laporan hendaknya menunjukkan informasi tentang program dan pusat pertanggung jawaban.

4. Evaluasi Kinerja, yaitu pada intinya biasanya dilihat dari efisiensi dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggung jawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa sebaiknya langkah-langkah pengendalian biaya operasional harus dilakukan secara berurutan dari awal sampai akhir yakni mulai dari menetapkan standar dalam melakukan pengendalian dan melakukan perbaikan apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

#### **g. Proses Pengendalian Biaya Operasional**

Menurut Welsch dkk (2007 : 14) ada beberapa proses pengendalian yaitu :

1. Membandingkan kinerja aktual untuk periode yang bersangkutan dengan tujuan standar yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual yang direncanakan dan selisih angka tersebut.
3. Menganalisa penyimpangan secara hasil aktual dengan hasil yang direncanakan dan mencari sebab-sebab penyimpangan tersebut.
4. Mencari dan mengembangkan tindakan alternatif untuk mengatasi masalah dan belajar dari pengalaman pihak lain yang telah sukses di suatu bidang tertentu.
5. Memilih (tindakan koreksi) dari pengumpulan alternatif yang ada dan menetapkan tindakan tersebut.



6. Tindak lanjut atas pengendalian untuk menilai efektivitas dari tindakan yang ditetapkan.

#### **4. Anggaran Biaya Operasional**

##### **a. Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi kegiatan perusahaan untuk jangka waktu yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana kegiatan jangka pendek yang ditetapkan dalam penyusunan program.

Secara umum anggaran merupakan pernyataan resmi yang bersifat kuantitatif dan disusun secara sistematis dan terinci mengenai bagaimana sumber-sumber ekonomi diperoleh, dialokasikan kepada bagian-bagian yang bertanggung jawab untuk mengolahnya serta bagaimana bagian tersebut mempertanggung jawabkan hasil pengolahannya.

Menurut Catur Sasongko (2010 : 32) anggaran merupakan rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam suatu periode yang tertuang secara kuantitatif.

##### **b. Fungsi Anggaran Biaya Operasional**

Menurut Mulyadi (2007 : 405) fungsi anggaran biaya operasional yaitu:

1. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja.

2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimasa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai perbandingan hasil sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat penegendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk memotivasi manager dan karyawan agar senantiasa bertindak efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

### **c. Metode Penyusunan Anggaran Biaya Operasional**

Menurut Sofyan Assauri (2007 : 75) metode yang dapat digunakan dalam penyusunan anggaran biaya operasional adalah sebagai berikut :

#### **1. Chariter atau *Top Down***

Dalam metode otoriter atau *top down*, anggaran biaya operasional disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya digunakan bila karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau dianggap terlalu lama dan tidak tepat jika diserahkan kepada bawahan, hal ini bila terjadi di dalam perusahaan dan karyawannya tidak memiliki keahlian yang cukup

untuk menyusun anggaran, atasan bisa saja menggunakan jasa konsultan atau tim khusus untuk menyusun anggaran.

## 2. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode demokrasi atau *bottom up*, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan diserahkan wewenang sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang dipergunakan dan yang akan dicapai dimasa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun anggaran dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut-larut.

## 3. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ketiga adalah campuran dari dua metode diatas, penyusunan anggaran dimulai dari atas selanjutnya diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh bawahan, dan jadi pedoman dari atasan atau pimpinan kemudian dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan arahan pimpinan atau atasan.

Metode mana yang terbaik tergantung dengan kondisi perusahaan. Metode otoriter bisa cepat dan memenuhi selera pimpinan tapi belum tentu dapat menyelenggarakan partisipasi bawahan. Metode ini sangat tepat digunakan jika kemampuan bawahan relatif rendah dan suasana konflik yang terjadi dalam perusahaan. Metode demokrasi kurang cepat dalam prosesnya karena melibatkan sifat dan keinginan banyak orang, metode ini dapat memberikan tanggung jawab dan partisipasi bawahan.

Metode ini juga baik digunakan jika diikuti oleh sumber daya manusia dan perusahaan yang memiliki cukup kemampuan. Sedangkan metode campuran dapat mengurangi kelemahan-kelemahan dari metode otoriter dan metode demokrasi.

Penyusunan anggaran suatu organisasi biasanya dikoordinasi oleh suatu komite anggaran, adanya komite anggaran juga mencerminkan dilaksanakannya asas partisipasi dalam penyusunan anggaran. Komite anggaran ini biasanya terdiri dari berbagai unit organisasi perusahaan tersebut.

#### **d. Langkah-Langkah Dalam Penyusunan Anggaran Biaya Operasional**

Menurut Supriyono (2007 : 149) langkah-langkah dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

1. Menentukan pedoman perencanaan biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu : pengalaman anggaran periode sebelumnya, keadaan perekonomian lingkungan ekstern perusahaan serta pesaing.
2. Menyiapkan anggaran penjualan anggaran tersebut yang telah direncanakan lalu disiapkan dengan memperhitungkan apa saja yang masuk dalam anggaran tersebut.
3. Menyiapkan komponen anggaran lainnya.
4. Perundingan untuk menyesuaikan rencana final setiap komponen anggaran.
5. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran.  
Komponen-komponen anggaran yang telah sesuai satu sama lain untuk

dapat melihat hubungan masing-masing komponen dalam satu kesatuan.

6. Pengesahan anggaran final komponen-komponen anggaran yang telah dikoordinasikan pada tahap ini disahkan sebagai anggaran final.
7. Pendistribusian anggaran yang telah disahkan anggaran final tersebut lalu didistribusikan kepada pihak-pihak terkait untuk dapat digunakan sebagai pedoman kerja untuk satu periode tertentu.

#### **e. Karakteristik Anggaran Operasional**

Sesuai dengan definisi diatas maka anggaran operasional mempunyai karakteristik sebagai berikut :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter)
2. Mencakup kurun waktu satu tahun
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen yaitu manajer setuju untuk menerima tanggungjawab guna mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi daripada menyusunnya jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat diubah kecuali dalam hal khusus.

Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara priodik dan penyimpangan yang terjadi akan dianalisa dengan baik dan akan dijelaskan.

## 5. Varians (Selisih)

Varians adalah selisih antara nilai yang terjadi aktual dengan nilai yang dianggarkan *budget* varians membantu manajer dalam keputusan perencanaan dan pengendalian. *Management by exception* adalah praktek melakukan konsentrasi pada bagian yang tidak beroperasi seperti yang diharapkan (seperti turunnya penjualan produk) yang memberikan perhatian lebih sedikit pada bagian yang sudah beroperasi seperti yang diharapkan. Hal ini terdiri dari metode:

### 1. *Static budget* dan *Flexible budget*

*Static budget / Master budget* dibuat berdasarkan level output yang direncanakan pada awal periode budge. *Flexible budget* menghitung anggaran pendapatan dan anggran biaya berdasarkan output aktual dalam periode *budget*.

### 2. *Static budget* varians

*Static budget* varians adalah selisih antara hasil aktual dengan nilai yang dianggarkan pada *static budget*. *Favorable* Varians (F) mempunyai efek meningkatkan laba operasi relatif terhadap nilai yang dianggarkan, sedangkan *Unfavorable* Varians (U) mempunyai efek menurunkan laba operasi relatif terhadap nilai yang dianggarkan.

Analisi varians sering digunakan untuk evaluasi kinerja yaitu, efektivitas (tingkat seberapa besar tujuan yang diinginkan tercapai) dan efisiensi (jumlah input yang digunakan untuk mencapai level output

yang diinginkan dengan input yang terbatas dapat menghasilkan output yang maksimal).

Secara otomatis menilai bahwa *Favorable Varians* mengindikasikan hal yang baik, karena varians hanya masalah lebih / kurang dari standar yang ditetapkan tersebut sudah *out of date* (tidak mencerminkan keadaan ekonomi yang sesuai). Bila standarnya seperti ini, *favorable varians* belum tentu menunjukkan kinerja yang bagus.

## **6. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**

Menurut Apandi Nasehatum (2007 : 89) Faktor-faktor penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya operasional sebagai berikut :

### **a. Faktor intern**

Faktor Intern adalah faktor yang disebabkan atau dipengaruhi dari dalam perusahaan yang menyebabkan dan mendorong terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional.

Menurut Apandi Nasehatum (2007 : 89) faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Penyusunan anggaran tidak memperhatikan kemampuan pekerja.
2. Penyusunan anggaran yang *Out Of Date*
3. Kurang kerjasama antar bagian yang ada

**b. Faktor ekstern**

Faktor ekstern adalah faktor yang disebabkan atau dipengaruhi lingkungan dari luar perusahaan yang menyebabkan dan mendorong terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional.

Menurut Apandi Nasehatum (2007 : 89) faktor-faktor tersebut yaitu :

1. Inflasi
2. Keadaan moneter
3. Keadaan alam



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Menurut Sugiono (2009 : 20) jenis penelitian berdasarkan jenis data yang diteliti dapat di klasifikasikan ke dalam :

##### **1. Penelitian Deskriptif**

Penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri baik satu atau lebih tanpa perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lain.

##### **2. Penelitian Komparatif**

Penelitian yang bersifat membandingkan. Disini variabelnya masih sama dengan penelitian variabel mandiri tetapi untuk sampel yang lebih dari satu, atau dalam waktu yang berbeda.

##### **3. Penelitian Asosiatif**

Penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih.

Jenis penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif, yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui perencanaan dan pengendalian yang baik terhadap biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang.

**B. Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang yang beralamat di Jalan RE Martadinata Sei buah Palembang 30119 South Sumatera Telp (0711)713794702605, Fax (0711)713883.

**C. Operasional Variabel**

Operasional variabel adalah suatu definisi diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikasikan bagaimana variabel atau kegiatan tersebut diukur. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah

**Tabel. II**  
**Operasionalisasi Variabel**

No	Variabel	Definisi	Indikator
1.	Perencanaan biaya operasional	Perencanaan adalah proses memutuskan program-program untuk yang akan dilakukan suatu organisasi dalam rangka mengimplementasikan strategi dan menaksir jumlah biaya yang akan dialokasikan untuk tiap-tiap program jangka panjang,	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menetapkan tujuan</li> <li>b. Menyusun perencanaan</li> <li>c. Menentukan berbagai alternatif tindakan</li> <li>d. Mengadakan penelitian-penelitian terhadap alternatif-alternatif.</li> <li>e. Mengambil keputusan</li> <li>f. Menyusun rencana pendukung</li> </ul>
2	Pengendalian biaya operasional	Pengendalian adalah Suatu aktivitas sistematis untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan pelaksanaan dan realisasi biaya dengan rencana biaya yang ditetapkan sebelumnya	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membandingkan kinerja yang aktual</li> <li>b. Menyiapkan laporan kinerja</li> <li>c. Menganalisis penyimpangan</li> <li>d. Mengembangkan tindakan alternatif</li> <li>e. Memilih tindakan koreksi</li> <li>f. Tindak lanjut atas pengendalian</li> </ul>

Sumber : Penulis, 2013

#### D. Data yang Diperlukan

Menurut Nan Lin (2009 : 146-147) ada dua jenis data yaitu :

##### 1. Data primer

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya (tidak melalui perantara)

## 2. Data sekunder

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (dicatat oleh orang lain).

Data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu sebagai berikut

- a) Sejarah singkat perusahaan
- b) Struktur organisasi dan pembagian tugas
- c) Biaya anggaran dan realisasi perusahaan

## E. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Nan Lin (2009 : 129-138) teknik pengumpulan data terdiri dari :

### 1. Pengamatan / Observasi

metode pengumpulan data dimana penelitian mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian.

### 2. Survei

metode pengumpulan data dengan menggunakan instrument untuk meminta tanggapan dan respon terhadap sampel.

### 3. Wawancara

bentuk komunikasi langsung antara peneliti dan responden.

#### 4. Kuisisioner

daftar pertanyaan yang diberikan kepada orang lain yang bersedia memberikan responden sesuai dengan permintaan pengguna.

#### 5. Dokumentasi

ditujukan untuk memperoleh data langsung dari tempat penelitian.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara dan dokumentasi dengan kepala keuangan dan karyawan yang berwenang untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan data yang diperlukan dan dokumentasi.

### **F. Metode Teknik Analisis**

Menurut Nan Lin (2009 : 126), menyatakan bahwa teknik analisis yang akan digunakan didalam penelitian yaitu :

#### a) Metode Kualitatif

Metode kaulitatif yaitu jika data yang dilakukan berjumlah besar dan mudah diklasifikasikan kedalam kategori.

#### b) Metode Kuantitatif

Metode kuntitatif yaitu data yang dilakukan berjumlah besar dan mudah di klasifikasikan kedalam kategori.

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis kualitatif.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Sejarah Singkat PT. Bhandha Ghara Reksa

PT. Bhandha Ghara Reksa (Persero) adalah suatu badan usaha milik negara (BUMN) yang didirikan tanggal 11 April 1977. PT. Bhandha Ghara Reksa bergerak dibidang jasa penyewaan angkutan, pengelolaan ruangan, dan berbagai proses pengiriman barang.

Sejarah pendirian PT. Bhandha Ghara Reksa dimulai dengan mengawali kegiatan sebagai salah satu gudang penyangga *Stockholder* pupuk produksi PT. Pusri. Pada saat itu, PT. Bhandha Ghara Reksa hanya memiliki gudang-gudang penyangga di wilayah kota-kota besar pelabuhan dan beberapa gudang di wilayah kabupaten. PT. Bhandha Ghara Reksa merupakan pelimpahan dari PT. Shasana Bhandha yang mengalami kemerosotan sehingga dengan keputusan pemerintah No. 12 tahun 1987 tentang penambahan modal dan penyertaan modal Negara RI kedalam modal PT. Bhandha Ghara Reksa pada tanggal 25 Mei 1987, dan diperbarui dengan akte notaris nomor 36 tanggal 6 Maret 1998 dan disahkan oleh Departemen Kehakiman dengan surat keputusan nomor C2.19204HT.01.04 tanggal 12 Oktober 1998.

PT. Bhandha Ghara Reksa terletak di sarana kompleks perdagangan yang diatas areal seluas tanah 16 Ha. Letak yang strategis membuat PT.

Bhanda Ghara Reksa menjadi mudah cepat dan akurat dalam melayani klien , serta PT. Bhanda Ghara Reksa telah menggunakan sistem online untuk jaringan internasional dalam proses pelayanannya.

## **2. Tujuan Berdirinya Perusahaan**

Adapun maksud dan tujuan pendirian perusahaan akan melaksanakan usaha-usaha sebagai berikut:

1. Mengadakan dan mengusahakan pengelolaan pergudangan umum.
2. Mengadakan dan mengusahakan penanganan kegiatan logistik.
3. Melaksanakan usaha-usaha lain yang diperlukan untuk menunjang kegiatan yang seluas-luasnya.

## **3. Visi dan Misi PT. Bhanda Ghara Reksa Palembang**

Adapun visi dan misi yang telah ditetapkan PT. Bhanda Ghara Reksa Palembang yaitu:

### **a. Visi**

Menjadi perusahaan jasa logistik terkemuka di Indonesia dan mampu bersaing dipasar global.

### **b. Misi**

Menjadi mitra (partnership) pelaku bisnis dan industri dalam pengiriman atau penyimpanan barang baik skala nasional maupun internasional serta mendukung program pembangunan disektor jasa logistik.

#### **4. Struktur Organisasi PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang**

Struktur organisasi suatu perusahaan memegang peranan penting dalam menentukan pertanggungjawaban tingkatan manajemen, agar dapat menjalankan atau dapat melaksanakan kegiatannya secara koordinir dan terorganisasi dengan baik maka diperlukan struktur organisasi yang secara jelas memisahkan wewenang, tugas dan tanggung jawab antara suatu bagian lain yang ada dalam perusahaan.

Fungsi organisasi dalam suatu perusahaan meliputi penentuan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan, pengelompokkan aktivitas dan penentuan tanggung jawab serta penyerahan wewenang untuk melaksanakan dan mempertanggungjawabkan aktivitas-aktivitas tersebut.

Struktur organisasi merupakan bentuk kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan tertentu dalam organisasi dimana tujuan tersebut biasanya telah ditetapkan sebelumnya oleh pimpinan perusahaan. Disamping itu, struktur organisasi juga harus dipandang sebagai kerangka yang menyeluruh yang menghubungkan fungsi-fungsi yang ada dalam suatu organisasi dan berhubungan antara pimpinan dan bawahan dalam pelaksanaan tugasnya masing-masing. Hal ini dikarenakan oleh adanya perbedaan dalam bidang usaha yang dijalankan.



Adapun struktur organisasi yang ditetapkan PT. Bhandha Ghara

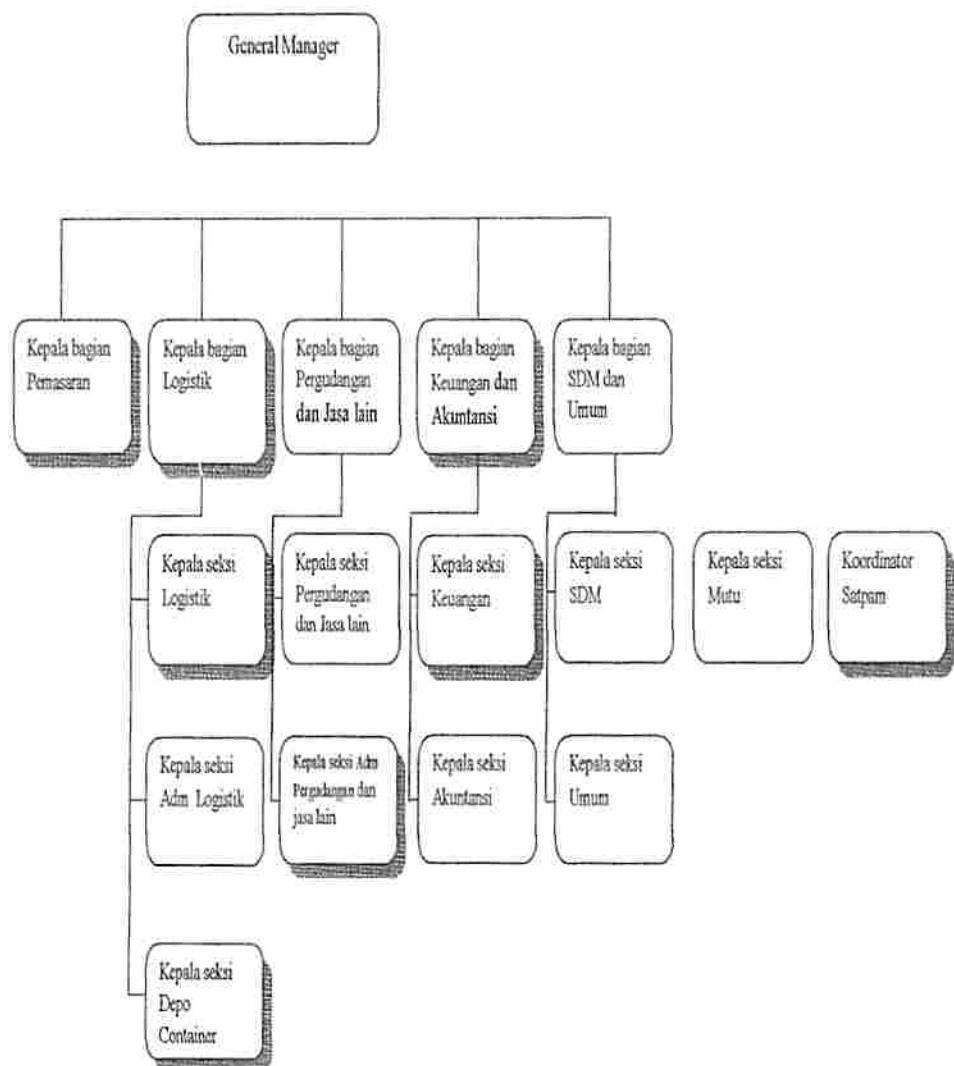
Reksa Palembang terdiri dari:

- a. General Manager
- b. Kepala bagian pemasaran
- c. Kepala bagian logistik
- d. Kepala bagian pergudangan dan jasa lain
- e. Kepala bagian keuangan dan akuntansi
- f. Kepala bagian SDM dan umum

Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi dari PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang dapat dilihat gambar IV.1 sebagai berikut:

GAMBAR IV.1

STRUKTUR ORGANISASI PT. BHANDA GHARA REKSA PALEMBANG



## **5. Uraian Tugas**

Pada bagian ini dijelaskan masing-masing tugas pada setiap jenjang manajemen yang ada pada struktur organisasi.

### **a. General Manager**

General Manajer mempunyai tugas sebagai berikut :

- Menyusun program atau rencana kerja dan anggaran tahunan perusahaan di lingkungan unit atau wilayah operasional cabangnya
- Mengupayakan secara maksimal pencapaian target omset penjualan dan laba usaha di wilayah kerjanya
- Menyusun perencanaan, pelaksanaan dan pengendalian operasional di wilayah kerjanya
- Melakukan pengembangan segmen pasar atau jasa baru di wilayah kerjanya
- Melakukan pengendalian terhadap realisasi anggaran perusahaan di lingkungan unit usaha cabangnya
- Membuat laporan bulanan, triwulan, semester dan tahunan serta rencana arus kas yang menyangkut tentang laporan keuangan, laporan operasional dan laporan personalia umum
- Melakukan penagihan hutang dan penyelesaian pengurusan pajak maupun asuransi perumahan serta administrasi pelaporan
- Melakukan peningkatan dan pembinaan serta pengawasan atas pelaksanaan kerja bawahannya

- Memberikan bimbingan dan teknis administrasi keuangan, operasional dan umum dalam penyusunan anggaran tahunan cabang pada pelaksanaan kerja bawahannya

Adapun wewenang General Manager adalah sebagai berikut :

- Menetapkan kebijakan perusahaan dengan menentukan rencana dan tujuan perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang
- Mengkoordinir dan mengawasi seluruh aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan
- Membantu peraturan intern pada perusahaan yang tidak bertentangan dengan kebijakan perusahaan
- Memperbaiki dan menyempurnakan segi penataan agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien
- Menjadi perantara dalam mengkomunikasikan ide, gagasan dan strategi antara pimpinan dan staf
- Membimbing bawahan dan mendelegasikan tugas-tugas yang dapat dikerjakan oleh bawahan secara jelas

#### b. Kepala bagian pemasaran

Kepala bagian pemasaran mempunyai tugas sebagai berikut :

- Membantu General Manager mengusahakan kelancaran dan ketertiban dalam pelaksanaan pekerjaan serta mengusahakan pengamanan, pemanfaatan dan pengembangan SDM, alat atau

sarana fisik dan dana pemasaran milik perusahaan di lingkungan unit kerja pemasaran

- Membantu General Manager melaksanakan penyusunan rencana pemasaran tahunan berikut program kerja tertulis unit kerja pemasaran berdasarkan kebijakan yang berasal dari General Manajer cabang Palembang
- Membantu General Manager merencanakan dan mengusulkan secara kuantitatif dan kualitatif SDM, peralatan dan sarana fisik untuk kebutuhan unit kerja pemasaran
- Membantu General Manager memelihara, menilai dan memberikan saran penyempurnaan sistem atau prosedur di lingkungan unit kerja pemasaran
- Menjalin kerjasama dengan unit kerja lain di lingkungan perusahaan
- Membina hubungan baik dengan pelanggan dan prospek perusahaan yang berhubungan dengan kegiatan unit kerja pemasaran

Adapun wewenang kepala bagian pemasaran adalah sebagai berikut :

- Memprakarsai sistem jaringan pemasaran
- Berinisiatif melaksanakan kegiatan dan pengembangan usaha
- Melakukan hubungan langsung dengan calon investor, mitra kerja pemasaran didalam dan diluar negeri

- Menyusun dan merevisi sasaran mutu dan prosedur mutu unit kerja
- Menentukan jenis-jenis usaha yang dikaji

c. Kepala bagian logistik

Kepala bagian logistik membawahi beberapa bagian yang mempunyai tugas sebagai berikut :

a. Kepala seksi logistik

- Membantu General Manager dalam melaksanakan pelaksanaan operasional yang sifatnya rutin
- Membantu General Manager dalam meneliti dan mengevaluasi kegiatan operasional
- Membantu General Manager dalam membuat dan mengusulkan tentang masalah teknis operasional
- Membantu General Manager dalam mempersiapkan dan menyusun laporan kegiatan operasional

Adapun wewenang kepala bagian logistik adalah sebagai berikut :

- Menetapkan sanksi pelanggaran disiplin bagi pegawai unit sesuai dengan batas kewenangan yang diberikan
- Menandatangani surat jaminan perawatan bagi pegawai unit usaha
- Menetapkan peraturan dan sistem kepegawaian bagi tenaga harian tetap dan tenaga bagi hasil
- Menandatangani permohonan dana operasional unit usaha

- Menyetujui / menolak permintaan rencana kebutuhan
- Menetapkan penggunaan truk dan alat mekanik / alat berat yang tidak ekonomis lagi
- Menyusun dan merevisi sasaran mutu dan prosedur mutu unit kerja

**b. Kepala seksi administrasi logistik**

- Membantu kepala bagian umum / SDM dalam pelaksanaan tertib administrasi karyawannya

Adapun wewenang kepala seksi administrasi logistik adalah sebagai berikut :

- Menyetujui pengeluaran uang untuk memenuhi kebutuhan logistik di BO
- Melakukan penyetoran, transfer, penarikan dana, serta pencairan cek ke Bank
- Menilai kinerja bawahan
- Melakukan pembinaan kepada bawahan
- Merencanakan dan mengurus pengadaan, perawatan, pengadministrasian, pendistribusian dan pengendalian pemeliharaan peralatan operasional.

**c. Kepala seksi depo container**

- Melakukan komunikasi dengan pihak terkait ( agen / pemilik container, EMKL, PT Pelindo, pihak terkait lainnya) untuk setiap kegiatan keluar masuk / lift on- lift of container.

- Mendistribusikan invoice depo ( lift on, lift of, storage dll) ke agen / pemilik, EMKL /PBM dan lain sebagainya.
- Melakukan rekonsiliasi sharing pendapatan ( storage, trucking OB dengan pihak PT. Pellindo)
- Mengawasi dan mengatur tertibnya kegiatan stuffing dan stripping
- Membantu kepala bagian logistik dalam hal tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh kepala bagian logistik
- Membantu kepala bagian logistik atas terciptanya suasana kerja yang aman dan kondusif

Adapun wewenang kepala seksi depo container adalah sebagai berikut

:

- Memberikan saran dan masukan kepada bagian logistik mengenai hal-hal yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya

d. Kepala bagian pergudangan dan jasa lain

Kepala bagian logistik membawahi beberapa bagian yang mempunyai tugas sebagai berikut :

a. Kepala seksi pergudangan dan jasa lain

- Membantu pelaksanaan kegiatan operasional di luar jasa-jasa lain pergudangan di lingkungan wilayah kerjanya
- Membina dan mengawal pelaksanaan tugas bawahannya

Adapun wewenang kepala seksi pergudangan dan jasa lain adalah sebagai berikut :



- Memberikan saran dan masukan kepada bagian logistik mengenai hal-hal yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya
- b. Kepala seksi administrasi pergudangan dan jasa lain
- Membuat kelengkapan administrasi mutasi stock baik pemasukan maupun pengeluaran
  - Membuat laporan mingguan dan bulanan baik administrasi maupun fisik di gudang yang dikelolanya

Adapun wewenang kepala seksi administrasi pergudangan dan jasa lain adalah sebagai berikut :

- Memberikan saran dan masukan kepada bagian logistik mengenai hal-hal yang menyangkut tugas dan tanggung jawabnya
- e. Kepala bagian keuangan dan akuntansi

Kepala bagian keuangan dan akuntansi membawahi beberapa bagian yang mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Kepala seksi keuangan
- Menyusun anggaran kas dan pengelolaan administrasinya
  - Pengurusan pembayaran hutang dan tagihan
  - Memonitoring pengendalian piutang dan penerimaan piutang
  - Penyetoran / penarikan dari Bank serta menyelesaikan rekening Bank
  - Masalah pajak, asuransi dan claim

Adapun wewenang kepala seksi keuangan adalah sebagai berikut :

- Mengesahkan penerimaan premi maupun penerimaan diluar premi sesuai kewenangan yang diberikan
- Mengesahkan pengeluaran biaya kontraktual dan non kontraktual sampai sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- Memeriksa posisi kas dan bank setiap hari
- Merekomendasikan posisi kas dan bank setiap hari
- Menandatangani laporan administrasi keuangan
- Menandatangani kuitansi premi sesuai ketentuan

b. Kepala seksi akuntansi

- Membantu kepala bagian keuangan / akuntansi dalam pelaksanaan tertib administrasi akuntansi di lingkungan unit / wilayah kerjanya

Adapun wewenang kepala seksi akuntansi adalah sebagai berikut :

- Mengawasi pelaksanaan penyediaan dan pengamanan dana keuangan bagi operasi perusahaan sehari-hari
- Mengawasi pelaksanaan pencatatan transaksi-transaksi keuangan agar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku, termasuk pengawasan sistem pelaporan keuangan dan manajemen oleh bagian akuntansi dan keuangan

f. Kepala bagian SDM dan umum

Kepala bagian SDM dan umum membawahi beberapa bagian yang mempunyai tugas sebagai berikut :

a. Kepala seksi SDM

- Membantu kepala bagian umum / SDM dalam pelaksanaan tertib administrasi karyawan
- Dan lain-lain yang sifatnya rutin serta hal-hal khusus atau wewenang dan atau instruksi kepala bagian umum / SDM

Adapun wewenang kepala seksi SDM dan umum adalah sebagai berikut :

- Menyusun program kerja bidang organisasi, SDM
- Mengkoordinasi penyusunan sistem untuk pengembangan dan pengendalian SDM
- Mengkoordinasi pelaksanaan analisis terhadap keberhasilan kinerja organisasi dan SDM

b. Kepala seksi umum

- Membantu kepala bagian umum / SDM dalam pelaksanaan pengadaan, perawatan dan pengamanan barang-barang yang ada di perusahaan
- Membantu kepala bagian umum / SDM dalam pelaksanaan pelayanan umum untuk kelancaran kegiatan di kantor cabangnya
- Dan lain-lain yang sifatnya rutin serta hal-hal khusus atau wewenang dan atau instruksi kepala bagian umum / SDM

Adapun wewenang kepala seksi umum adalah sebagai berikut :

- Menilai dan mengukur kinerja pegawai serta memberikan sanksi kepada pegawai yang melanggar aturan perusahaan

c. Kepala seksi mutu

- Membantu General Manager dalam pelaksanaan kegiatan management mutu / ISO
- Membantu General Manager dalam mempersiapkan dan menyusun laporan ISO
- Membina dan mengawasi pelaksanaan tugas ISO yang dilakukan semua unit yang terkait
- Dan lain-lain yang sifatnya rutin serta hal-hal khusus atasan wewenang atau instruksi atasan

Adapun wewenang kepala seksi mutu adalah sebagai berikut :

- Pengendalian dokumen / bagian dokumen yang akan atau telah diterbitkan
- Usulan kaji ulang sistem mutu secara periodik

d. Koordinator satpam

- Pengaturan penjagaan dengan adil dan tertib
- Pembinaan disiplin dan tata tertib seluruh anggota keamanan

Adapun wewenang koordinator satpam adalah sebagai berikut :

- Bertanggung jawab atas kelancaran tugas satuan pengamanan di lapangan / lokasi penugasan / operasional
- Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya kepada Manager Operasional / Manager pengembangan

## **6. Bidang Usaha dan kegiatan**

Sesuai dengan akte pendirian perusahaan yang bergerak dibidang jasa penyewaan angkutan barang maka dibidang usaha dan kegiatan perusahaan adalah sebagai berikut :

- a. Penyewaan angkutan dengan berbagai macam barang seperti unilever, pupuk urea, alat-alat berat dengan melalui jalur laut dan darat dengan kapasitas maksimal 30 ton.
- b. Jasa pelayanan lainnya seperti : jasa pengelolaan gudang dan sewa gudang

## **B. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Analisis Perencanaan Biaya Operasional**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan pada PT. Bhandha Ghara Rekha maka penulis menganalisis perencanaan dan pengendalian biaya operasional, apakah telah dilakukan dengan baik agar tercapainya pengelolaan kegiatan yang secara efektif dan efisien. Biaya operasional dalam perusahaan ini terjadi sebagai akibat keputusan dari direksi, semua biaya yang terjadi tersebut merupakan ketentuan dari direksi, maka dalam pengumpulan dan pelaporan kegiatan biaya operasional harus terserap dalam waktu satu tahun.

Perbandingan perencanaan biaya operasional dengan kondisi yang dulu pada PT. Bhandha Ghara Rekha yaitu, kegiatan perencanaan biaya operasionalnya dilaksanakan dengan optimal. Disamping itu, dalam

menjalankan kegiatan operasionalnya perusahaan lebih teliti dan pengawasan anggaran disesuaikan dengan keadaan dan kondisi yang terjadi pada saat itu sehingga selisih antara anggaran perusahaan dan realisasinya tidak terlalu membengkak dikarenakan pengawasan perencanaan biaya operasional sangatlah efisien dan kooperatif. Sedangkan perbandingan perencanaan biaya operasional dengan kondisi yang sekarang pada PT. Bhandha Ghara Reksha yaitu, kegiatan perencanaan biaya operasionalnya kurang optimal sehingga terjadi ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya operasionalnya.

PT. Bhandha Ghara Reksha harus membuat anggaran yang benar-benar tersusun secara rinci mengenai biaya operasional, ini dapat dilihat biayaa operasional yang ditetapkan mengalami kenaikan dan laba yang menurun dari tahun ketahunnya karena kurangnya pemilihan berbagai alternatif, yaitu menentukan dan mengevaluasi serangkaian tindakan alternatif. Alternatif strategi yang terdiri dari *value based*, *generic*, dan *grand strategis*.

Setiap alternatif strategi menawarkan potensi untuk meraih peluang menyelesaikan masalah utama, menutup kesenjangan dalam kinerja yang diproyeksikan kedepan dan mendorong *improvemen* terhadap *customer value*. Fleksibel yaitu rencana yang disusun bersifat luwes dan lentur. Mempunyai stabilitas, yaitu dalam rencana yang baik harus terdapat suatu kestabilan sehingga tercapai keserasian antar perencanaan dan pelaksanaan ada dalam pertimbangan yaitu semua hal dalam perencanaan telah

dilakukan pertimbangan meliputi semua tindakan yang diperlukan, yaitu dalam antara kegiatan yang saling berhubungan. Pada tahun 2010 terjadi anggaran Rp.3.825.745.000, realisasi Rp.3.857.314.486, selisihnya sebesar 0,8%. Pada tahun 2011 jumlah anggaran Rp.3.902.800.000, realisasi Rp.3.967.043.133, selisihnya sebesar 1,6%. Demikian pula tahun 2012 mengalami selisih yang besar dengan anggaran mencapai Rp.3.841.650.000 dan realisasi mencapai Rp.3.916.867.436 maka selisihnya sebesar 2,0%. Pada perusahaan tersebut terlihat setiap tahunnya terjadi selisih anggaran dan realisasi biaya, sehingga anggaran dan realisasi dari tahun ke tahun menunjukkan selisih yang cukup besar.

PT. Bhandha Ghara Rekza pada setiap bagiannya harus melakukan pertanggung jawaban atas masing-masing kegiatannya dengan membuat laporan keseluruhan kegiatan yang telah dilaksanakan oleh setiap bagian tersebut. Dari data yang diperoleh penulis dapat melihat perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional yang telah ditetapkan masih melebihi target yang direncanakan, hal ini perencanaan biaya operasional sangat penting peranannya dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan serta efisiensi dalam perencanaannya.

Berikut langkah-langkah yang perlu diperhatikan dalam perencanaan biaya operasional tersebut, yaitu :

**a) Menetapkan tujuan**

Dalam menetapkan tujuannya PT. Bhandha Ghara Rekza harus melakukan penetapan strategi yang akan diambil, memiliki orientasi pada

masa depan perusahaan, mempunyai jaringan yang luas, dan menggunakan teknologi tepat guna sehingga dalam pelaksanaannya nanti dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Dalam penetapan tujuan perusahaan pada kondisi yang terdahulu yaitu, perusahaan mempunyai target untuk memberikan jasa yang baik untuk mencapai kepuasan pelanggan. Tugas aktivitas perusahaan harus melakukan objek penelitian terhadap karyawan melalui proses tanya jawab secara langsung dengan karyawan bagian akuntansi diperusahaan, melaporkan laporan keuangan yang disajikan pertahun dimana periode akuntansinya adalah dari bulan Januari sampai dengan Desember, maka diperoleh beberapa informasi langsung mengenai keadaan biaya yang dikeluarkan perusahaan pertahun. Supaya kinerja perusahaan tidak mengalami penurunan, perusahaan mengambil cara untuk menetapkan tujuannya supaya biaya realisasi dari tahun ke tahunnya tidak mengalami hal yang sama pada tahun berikutnya mengalami penurunan.

**b) Menyusun perencanaan**

Prosedur yang digunakan dalam penyusunan anggaran pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang secara menyeluruh menggunakan pendekatan *Bottom Up* atau demokrasi yaitu anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan dan kesepakatan karyawan mulai dari manajemen level bawah dan selanjutnya diserahkan kelevel atas. Bawahan dipercaya menyusun semua anggaran yang dicapai dimasa yang akan datang. Pada



metode *Bottom Up* terdapat kelemahan dalam penyusunan anggaran seperti proses penyusunan anggaran biaya operasional tidak tepat waktu, ini tecermin pada anggaran yang disahkan dan pengawas telah memasuki periode anggaran. Akibatnya keterlambatan ini dapat mengurangi nilai dari anggaran itu sendiri sebagai alat perencanaan dan pengendalian perusahaan. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional yang baik menggunakan metode campuran *Top Down* dan *Buttom Up* dimana dalam penyusunann anggaran dimulai dari atas kemudian selanjutnya dilengkapi oleh bawahan yang merupakan pedoman dari pimpinan dan dijabaerken bawahan sesuai pengarahaan dari atasan. Dimana penyusunan anggarannya dibuat oleh bawahan dan disetujui oleh atasan yanpa mengevaluasi biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan. Hal ini diakibatkan karena kurangnya keterlibatan dan pengawasan pimpinan terhadap penyusunan anggaran sehingga dari tahun 2010 sampai dengan 2012 biaya yang dianggarkan perusahaan tidak tercapai dengan baik. Terlibat dari tahun 2010 jumlah anggaran Rp.3.825.745.000, terealisasi Rp.3.857.314.486, maka selisihnya sebesar 0,8%. Pada tahun 2011 jumlah anggaran Rp.3.902.800.000, terealisasi Rp.3.967.043.133, selisihnya sebesar 1,6%. lalu pada tahun 2012 anggaran realisasi biaya operasional mencapai Rp.3.841.650.000 dan terealisasi Rp.3.916.867.436 selisihnya sebesar 2,0%. Hal ini menunjukkan bahwa dari aspek penyusunan anggaran biaya yang dianggarkan perusahaan belum berjalan dengan efektif dan efisien.

**c) Menentukan berbagai alternatif tindakan**

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Bhandha Ghara Reksa belum menentukan atau menetapkan alternatif strategi yang baik yaitu yang tidak diinginkan perusahaan, ini terlihat tidak menentukan dan mengevaluasi serangkaian tindakan alternatif. Alternatif strategi yang terdiri dari *value based*, dan *grand strategis*. Setiap alternatif strategis menawarkan potensi untuk meraih peluang menyelesaikan masalah utama, menutup kesenjangan dalam kinerja yang diproyeksikan kedepan dan mendorong *improvemen* terhadap *customer value*. Fleksibel yaitu rencana yang disusun bersifat luwes dan lentur. Contohnya banyak terjadi selisih yang cukup besar khususnya antara tahun 2010, 2011 dan 2012 dimana pada tahun 2010 selisihnya sebesar 0,8%. Pada tahun 2011 selisih anggaran sebesar 1,6%, dan pada tahun 2012 selisihnya sebesar 2,0%. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan tersebut mengalami penurunan terhadap pendapatan perusahaan tersebut.

**d) Mengadakan penelitian terhadap alternatif-alternatif**

PT. Bhandha Ghara Reksa seharusnya melakukan penelitian alternatif terhadap permasalahan yang terjadi pada perusahaan segera dapat diatasi dengan baik dan benar. Dalam menjalankan aktivitasnya perusahaan harus melakukan objek penelitian terhadap karyawan melalui proses tanya jawab secara langsung dengan karyawan bagian akuntansi diperusahaan, melaporkan laporan keuangan yang disajikan pertahun

dimana periode akuntansinya adalah dari bulan Januari sampai dengan Desember maka, diperoleh beberapa informasi langsung mengenai keadaan biaya yang dikeluarkan perusahaan pertahun. Pada perusahaan ini terjadi selisih biaya yang cukup besar dimana dari tahun 2010 terlihat biaya telepon, biaya listrik, dan biaya keperluan kantor mengalami selisih biaya yang dapat merugikan perusahaan., seharusnya perusahaan harus membuat alternatif seperti biaya telepon. Sistem perusahaan ini belum menggunakan kartu elektrik yang dipasang khusus untuk mengontrol karyawan yang menggunakan telepon diperusahaan dan pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

**e) Mengambil keputusan**

Pada PT. Bhandha Ghara Reksa manajer memegang peranan penting dalam mengambil keputusan karena keputusan yang diambil oleh manajer merupakan hasil pemikiran akhir yang harus dilaksanakan oleh bawahannya atau organisasi yang ia pimpin. Keputusan seorang manajer menyangkut semua aspek. Kesalahan dalam mengambil keputusan bisa merugikan organisasi, mulai dari kerugian citra sampai pada kerugian uang. Keputusan adalah suatu proses pemikiran dalam pemecahan masalah untuk memperoleh hasil yang akan dilaksanakan. Dengan adanya keputusan yang tepat perusahaan akan bisa berdiri tegak tanpa adanya yang mengambil alih peran perusahaan. Sebuah keputusan sangat diperlukan bagi pihak yang terkait perusahaan ataupun pihak yang

berkerja dalam perusahaan. Keputusan yang diambil merupakan resiko yang diambil berdasarkan atas kesepakatan bersama.

**f) Menyusun rencana pendukung**

Penyusunan rencana pendukung anggaran pada PT. Bhandha Ghara Reksa merupakan hal yang sangat penting yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam upaya untuk mengendalikan realisasi dalam pelaksanaan sehari - hari. Suatu pemahaman yang mendalam tentang penyusunan rencana pendukung anggaran harus dilakukan oleh seorang manajer untuk mengembangkan dan melaksanakan suatu perencanaan anggaran.

**2. Analisis Pengendalian Biaya Operasional**

Fungsi pengendalian biaya operasional merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen, fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan baik. Pengendalian ini sangat berkaitan dengan fungsi perencanaan, hal ini dikarenakan pengendalian sangat menentukan baik buruknya pelaksanaan suatu rencana, pengendalian juga dipandang proses pengambilan keputusan yang dimaksud untuk mempengaruhi perilaku menuju yang paling baik untuk organisasi serta memberantas ketidaksesuaian dalam organisasi. Pengendalian itu menyelaraskan antara macam dan terjadi untuk mengukur hasil perencanaan biaya operasional pada saat perusahaan dan laporan akhir tahun. PT. Bhandha Ghara Reksa harus memperhatikan langkah perencanaan dan pengendalian serta pimpinan perusahaan harus

menyadari bahwa dinamika suatu organisasi sebagian besar terletak pada pundaknya, yaitu dengan rencana-rencana pelaksanaannya didelegasikan pada bawahan. Oleh karena itu pimpinan perlu mempunyai banyak waktu untuk merencanakan dan mengadakan pengawasan langsung terhadap kegiatan yang dilaksanakan diperusahaan. Beberapa informasi langsung mengenai keadaan biaya yang dikeluarkan perusahaan pertahun yaitu, pada tahun 2010 selisih biaya 0,8%. Pada tahun 2011 selisih biaya 1,6%. Lalu pada tahun 2012 selisih biayanya 2,0%. Pada perusahaan ini terjadi selisih biaya yang cukup besar dimana dari tahun 2010 terlihat biaya telepon, biaya listrik, biaya keperluan kantor, biaya PAM, dan biaya pemeliharaan kendaraan mengalami selisih biaya yang dapat merugikan perusahaan. Perusahaan seharusnya membuat cara seperti contoh biaya telepon sistem diperusahaan ini belum menggunakan kartu elektrik yang dipasang khusus untuk mengontrol karyawan yang menggunakan telepon diperusahaan. Sebagai pimpinan tugasnya harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner atau melakukan kecurangan sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Hal ini apabila tidak dilakukan pengendalian yang baik dikhawatirkan akan semakin besar dan terus-menerus terjadi selisih anggaran biaya setiap tahunnya, yang mengakibatkan laba perusahaan akan mengalami penurunan.

**a) Membandingkan Kinerja Aktual**

Berdasarkan hasil penelitian pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang tersebut telah melakukan perbandingan antara hasil aktual dengan tujuan yang telah direncanakan, sehingga dapat mengetahui adanya penyimpangan yang terjadi pada kegiatan operasi masing-masing *division*. Dapat dilihat ketidaksesuaian antara biaya anggaran yang dibuat atau direncanakan dibandingkan dengan realisasi yang dicapai perusahaan itu dapat terlihat dari selisih anggaran yang cukup besar pada tahun 2010 selisih anggaran sebesar 0,8%. Pada tahun 2011 selisih anggaran sebesar 1,6%. Lalu pada tahun 2012 selisih anggaran sebesar 2,0%.

**b) Menganalisis penyimpangan**

Dari hasil penulis dapat diketahui bahwa PT. Bhandha Ghara Reksa belum menganalisis penyimpangan yang terjadi pada kegiatan perusahaan tersebut. Hal ini dapat terlihat dari tidak adanya laporan penyimpangan hasil aktual dan sarana yang direncanakan atau dianggarkan. Perusahaan seharusnya menganalisis penyimpangan yang ada dan membuat laporan yang terjadi di perusahaan antara hasil aktual dengan yang telah dianggarkan, sehingga perusahaan dapat memperbaiki kesalahan dalam pembuatan anggaran biaya operasional. Pada tahun 2010 biaya anggaran Rp.3.825.745.000, realisasi Rp.3.857.314.486, selisihnya sebesar 0,8%. Pada tahun 2011 jumlah anggaran Rp.3.902.800.000, realisasi Rp.3.967.043.133, dan selisihnya sebesar 1,6%. Lalu pada tahun

2012 biaya anggaran Rp.3.841.650.000 dan realisasi mencapai Rp.3.916.867.436 selisihnya sebesar 2,0%. Hal ini menunjukkan bahwa biaya yang dianggarkan perusahaan belum berjalan dengan efektif dan efisien.

**c) Mengembangkan Tindak Koreksi**

Berdasarkan hasil penelitian PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang perlu melakukan pengembangan tindak koreksi dan tindakan kolerasi, meskipun penyimpangan dalam kegiatan yang telah direncanakan perusahaan tersebut berubah atau revisi dan membuat rencana baru karena perusahaan menganggap apabila merevisi atau membuat rencana baru lebih menghabiskan biaya. Dengan adanya penyimpangan dari kegiatan yang direncanakan perusahaan tersebut, maka perusahaan perlu melakukan revisi dan membuat rencana untuk tindak koreksi agar pengendalian biaya-biaya tersebut dapat berjalan dengan baik.

**d) Tindak Lanjut Atas Pengendalian**

Tindakan PT. Bhandha Ghara Reksa untuk menilai efektivitas dari tindakan koreksi yang telah ditetapkan. Dari analisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa PT. Bhandha Ghara Reksa dalam melakukan pengendalian biaya operasional belum berjalan dengan efektif dan efisien. Disebabkan penyusunan anggaran yang tidak menerapkan langkah-langkah pengendalian seperti membandingkan kinerja yang aktual,

menyiapkan laporan kerja, menganalisis penyimpangan, mencari dan menggambarkan tindakan alternatif, mengembangkan tindakan kolerasi dan tindak lanjut atas pengendalian. PT. Bhandha Ghara Reksa di dalam perencanaan dan pengendalian biaya operasional masih banyak kelemahan dalam penyusunan anggaran biaya operasional yang dilakukan oleh pihak manajemen, sehingga banyak biaya yang tak terduga yang dikeluarkan perusahaan, hal tersebut dapat mempengaruhi pendapatan terhadap perusahaan.

**e) Menyiapkan laporan kinerja**

Laporan kinerja adalah ikhtisar yang menjelaskan secara ringkas dan lengkap tentang capaian kinerja yang disusun berdasarkan rencana kerja yang ditetapkan oleh perusahaan, Menyiapkan laporan kinerja yang berisi hasil aktual harus direncanakan. Pada PT. Bhandha Ghara Reksa laporan kinerja keuangan dilihat melalui perkiraan arus masuk dan keluar anggaran. Menyiapkan laporan kinerja anggaran ini sangat penting karena anggaran kas dapat memberikan peringatan dini adanya masalah dalam arus kas pada saat yang tepat, hingga memungkinkan diambilnya tindakan korektif. Anggaran adalah alat perencanaan keuangan. Laporan kinerja, sebaliknya, dipergunakan untuk pengendalian keuangan. Laporan kinerja merinci anggaran dan jumlah sebenarnya pendapatan dan pengeluaran, serta menunjukkan pula penyimpangan atau perbedaan di antara kedua jumlah tersebut. Akan tetapi, jumlah yang dianggarkan adalah perkiraan;



konsekuensinya, hampir selalu dapat dipastikan akan ada penyimpangan dari tiap poin di laporan kinerja. Oleh karena itu, prinsip manajemen dengan pengecualian *by exception* harus digunakan untuk mengartikan penyimpangan tersebut.

**f) Memilih tindakan koreksi**

Tindakan koreksi adalah tindakan yang dilakukan seketika atau segera terhadap ketidaksesuaian agar tidak meluas atau berdampak lebih jauh. Perusahaan atau organisasi melakukan tindakan untuk menghilangkan penyebab-penyebab ketidaksesuaian untuk mencegah terulang kembali. Tindakan korektif harus sesuai dengan dampak dari ketidaksesuaian yang dihadapi. Dalam menjalankan tindakan koreksi terhadap anggaran dan realisasi PT. Bhandha Ghara Reksa Perusahaan menetapkan prosedur terdokumentasi persyaratan untuk :

1. Peninjauan ketidaksesuaian (termasuk keluhan pelanggan)
2. Penetapan penyebab ketidaksesuaian
3. Penilaian tindakan untuk memastikan bahwa ketidaksesuaian tidak terulang.
4. Penetapan dan penerapan tindakan yang diperlukan.
5. Rekaman hasil tindakan yang dilakukan.
6. Peninjauan keefektifan tindakan korektif yang dilakukan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan dari uraian pada bab empat, maka penulis dapat mengambil kesimpulan: Analisis perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang, maka penulis menarik kesimpulan.

1. Dalam penyusunan perencanaan anggaran biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang kurang efektif dan efisien karena penyusunan perencanaan anggaran hanya dilakukan berdasarkan hasil keputusan karyawan dan mengakibatkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut-larut dalam penyusunan perencanaan anggaran.
2. Pengendalian biaya operasional pada PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang adalah dengan menganalisa laporan keuangan yang ada untuk dibandingkan dengan anggaran yang dibuat. Anggaran dibuat dengan perbandingan analisa yang ada dan periode berjalan pada tahun sebelumnya sehingga perusahaan bisa membuat perencanaan anggaran yang efisien guna mengendalikan anggaran biaya operasional yang ada.

## B. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Partisipasi dari pimpinan pada bagian-bagian yang terkait (pada bagian penyusunan anggaran) juga diperlukan dalam proses penyusunan anggaran, karena bagian-bagian tersebut lebih banyak mengetahui situasi dan kondisi kerja yang mereka hadapi dari pada pimpinan perusahaan, dan sebaiknya dalam penyusunan anggaran biaya operasional yang baik menggunakan metode campuran *Top Down* dan *Bottom Up* dimana dalam penyusunan anggaran dimulai dari atas kemudian selanjutnya dilengkapi oleh bawahan yang merupakan pedoman dari pimpinan dan dijabarkan bawahan sesuai pengarahan dari atasan.
2. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan maka PT. Bhandha Ghara Reksa Palembang mengadakan pengendalian terhadap biaya operasional dengan mengikuti langkah-langkah pengendalian yang baik seperti, membandingkan kinerja aktual, menyiapkan laporan kerja, menganalisis penyimpangan, mencari dan membandingkan tindakan alternatif serta memilih tindakan kolerasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Apandi Nasehatum. 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu**. PT. Grasindo.
- Catur Sasongko. 2010. **Anggaran**. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Eddy. 2009. **Manajemen Produksi dan Operasi**. Edisi Kedua Cetakan Ketiga, Penerbit PT. Grasindo Jakarta.
- Hendra Kusuma. 2008. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian**. PT. Gramedia Widia Sarana Indonesia Jakarta.
- Malayu S.P Hasibuan. 2007. **Manajemen Dasar**. Pengertian dan Masalah, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Mulyadi. 2007. **Sistem Perencanaan dan Pengendalian**. Edisi Kedua, Salemba Empat. Jakarta.
- M. Manulang. 2009. **Dasar-dasar Manajemen**. Penerbit Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Nan Lin Ahli Bahasa W, Gulo. 2009. **Metode Penelitian**. PT. Grasindo, Jakarta.
- R.A Supriyono. 2009. **Sistem pengendalian manajemen**. Edisi Kesatu, Jilid Kesatu. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Rudianto. 2009. **Budgeting Penganggaran**. PT. Raja Grafindi Persada. Jakarta.
- Sofyan Asauri. 2011. **Manajemen Produksi dan Operasional Perusahaan**. Penerbit FEUI Universitas Indonesia, Jakarta.
- Sugiyono. 2009. **Metode Penelitian Bisnis**. Cetakan Kelima CV. ALFABETA, Bandung.
- Supriyono. 2007. **Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan**. Edisi Pertama, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Usry Carter*. 2007. **Akuntansi Biaya**. Diterjemahkan Ahli Bahasa Krisna. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Usry dan Hammer*. 2008. **Budget and Control**. PT. Gramedia Widiaksana Indonesia, Jakarta.

*Welsch, Ronald W. Hilton. 2007. Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan. Ahli Bahasa Purwatingisih dan Maudy Marouow. Penerbit Selemba Empat. Jakarta*

*William K. Carter. 2009 Akuntansi Biaya. Edisi Kedua, Selemba Empat. Jakarta.*

### Jadwal Kegiatan/Time Schedule

Kegiatan	September				Oktober				November				Desember				Januari			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Persiapan	■																			
Survei pendahuluan		■	■																	
Bimbingan proposal						■	■	■	■	■	■	■								
Seminar proposal										■	■	■								
Revisi seminar														■	■					
Pengambilan data	■	■	■	■																
Pengolahan data dan analisis			■	■																
Penulisan skripsi														■	■	■	■	■	■	■
Ujian komprehensif															■	■	■	■	■	■



**PT BHANDA GHARA REKSA (Persero)**

**Kantor Cabang Palembang**

Jl. R.E Martadinata Sei Buah No.1 Palembang 30118

Telp : (62-711) 713794 (hunting); Fax : (62-711) 713883

[www.bgr-plb@bgrindonesia.com](http://www.bgr-plb@bgrindonesia.com)

Nomor : S- 3144 /BGR/PLB/X/2013

Palembang 2 Oktober 2013

Perihal : Pengambilan Data

Kepada Yth,  
**Fakultas Ekonomi**  
**Universitas Muhammadiyah Palembang**  
Di Palembang

Dengan Hormat,  
Sesuai dengan surat saudara No.314/G-20/FE-Ump/IX?2013, Pada tanggal 9 September 2013, tentang mahasiswa pengambilan data di PT. Bhandha Ghara Reksha (Persero) Palembang.

Permohonan saudara/i dapat kami terima dengan ketentuan sebagai berikut :

1. PT. Bhandha Ghara Reksha (Persero) menyediakan tempat dan memberikan kesempatan Mahasiswa/i Universitas Muhammadiyah Palembang untuk melaksanakan pengambilan data di PT. Bhandha Ghara Reksha (Persero)
2. Adapun nama Mahasiswa/i tersebut adalah :  
Nama : Datin Ayu Julia  
NIM : 22 2009 009  
Jurusan : Akuntansi

Demikianlah atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terimakasih.

Palembang 2 Oktober 2013

Hormat kami,

  
**PT BHANDA GHARA REKSA**  
CABANG UTAMA PALEMBANG

**AHMAD FARIZI**

Kabag SDM dan Umum



# UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH PALEMBANG

## FAKULTAS EKONOMI

### JURUSAN

JURUSAN MANAJEMEN (S1)  
JURUSAN AKUNTANSI (S1)  
MANAJEMEN PEMASARAN (D.III)

### IZIN PENYELENGGARAAN

No. 3619/D/T/K-II/2010  
No. 3620/D/T/K-II/2010  
No. 3377/D/T/K-II/2009

### AKREDITASI

No. 018/BAN-PT/Ak-XI/S1/III/2008 (B)  
No. 044/BAN-PT/Ak-XIII/S1/II/2011 (B)  
No. 005/BAN-PT/Ak-X/Dpl-III/VI/2010 (B)

Alamat : Jalan Jenderal Ahmad Yani 13 Ulu (0711) 511433 Faximile (0711) 518018 Palembang 30263

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

### SURAT IZIN UJIAN KOMPREHENSIP

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Drs. Antoni, MHI

Jabatan : Wakil Dekan IV FE UMP

Setelah memperhatikan dan mempertimbangkan surat perjanjian akan menghafal kembali beberapa surat pendek yang belum tuntas, maka dengan ini saya memberikan izin untuk mengikuti **Ujian Komprehensif** kepada :

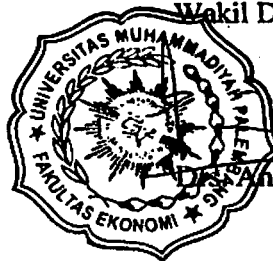
Nama : Datin Ayu Julia  
NIM : 22.2009.009  
Program Studi : Akuntansi

Demikian surat ini kami berikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan sebagaimana mestinya. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Palembang, 23 Desember 2013

a.n. Dekan

Wakil Dekan IV



Drs. Antoni. M.H.I



## SURAT KETERANGAN TELAH MENGIKUTI TES TOEFL

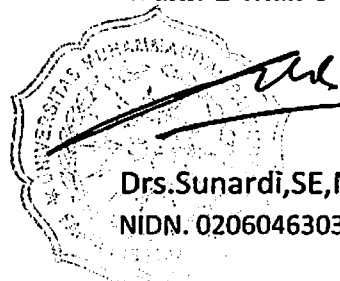
Sehubungan dengan akan dilaksanakannya ujian komprehensif di Fakultas Ekonomi UMP, maka mahasiswa dengan nama di bawah ini telah mengikuti tes TOEFL, untuk diperbolehkan sementara mendaftar pada ujian tersebut, yaitu :

NO	NAME	STUDENT NUMBER
1	Watin Ayu. Julia	22009009

Palembang, 20 Desember 2013

An DEKAN

Wakil Dekan I



Drs.Sunardi,SE,Msi  
NIDN. 0206046303

**NB : (Surat keterangan ini dilaporkan asli, tidak boleh difotokopi dan hanya berlaku sampai dengan bulan Januari 2014 )**

---



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# KARTU AKTIVITAS BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Datin Ayu Julia	PEMBIMBING
NIM : 22 2009 009	KETUA : M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak., M.Si
JURUSAN : Akuntansi	ANGGOTA :
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. BHANDA GHARA REKSA PALEMBANG	

NO.	TGL/BL/TH KONSULTASI	MATERI YANG DIBAHAS	PARAF PEMBIMBING		KETERANGAN
			KETUA	ANGGOTA	
1		BAB I, II, III			PER-DAMAI
2		BAB I, II, III			Am
3		BAB IV IR			PER-DAMAI
4		BAB II IR			PER-DAMAI
5		BAB IV IR			Am
6		BAB I - IV			Am
7		PARAF PUS			Am
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

**CATATAN :**

Mahasiswa diberikan waktu menyelesaikan skripsi, 6 bulan terhitung sejak tanggal ditetapkan

Dikeluarkan di : Palembang

Pada tanggal : / /

a.n. Dekan

Ketua Jurusan

Rosalina Ghazali, S.E., Ak., M.Si



# BERITA ACARA SEMINAR USULAN PENELITIAN

Telah dilaksanakan Seminar Usulan Penelitian mahasiswa :

N a m a : DATIN AYU JULIA  
NIM : 222009009  
Program Studi : AKUNTANSI  
Hari / Tanggal : SELASA / 19 Nopember 2013  
Pukul : 10:00 WIB  
Judul : ANALISIS PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT.BHANDA GHARA REKSA PALEMBANG

Dengan Penelaah sebagai berikut :

NO	NAMA	TANDA TANGAN PEMBIMBING / PENELAAH	SARAN / PERBAIKAN
1	M. Taufiq Syamsuddin, S.E, Ak, M.Si	1	
2	Rosalina Ghazali, S.E. Ak, M.Si	2	
3	Ida Zuraidah, Hj. S.E.Ak	3	Fenomena & literatur

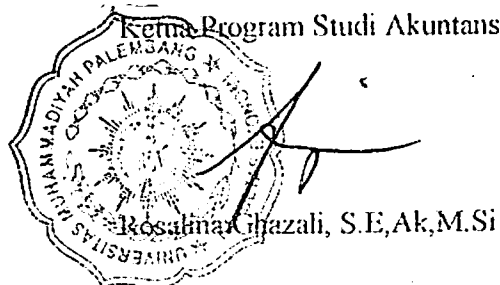
Hasil Seminar :

1. Disetujui tanpa perbaikan
- ②. Disetujui dengan perbaikan
3. Ditolak/ubah materi UP/Seminar UP kembali

ditetapkan : di Palembang  
tanggal : 14 Nopember 2013

a.n Dekan

Ketua Program Studi Akuntansi,



## BIODATA PENULIS

**Nama** : DATIN AYU JULIA  
**NIM** : 22 2009 009  
**Tempat/Tanggal Lahir** : Palembang / 01 Juli 1991  
**Fakultas** : Ekonomi  
**Program Studi** : Akuntansi  
**Jenis Kelamin** : Perempuan  
**Alamat** : Jln. Letkol nur amin Lr. Kebun Haji Yasin Rt. 05 Rw.01  
Kelurahan 3 ilir Kecamatan ilir timur II Palembang.  
**No. Handphone** : 085788113766  
**Email** : [Syahputra\\_angga27@yahoo.com](mailto:Syahputra_angga27@yahoo.com)  
**Nama Orang Tua**  
**Bapak** : Iswanto  
**Ibu** : Rosilawati  
**Pekerjaan Orang Tua**  
**Bapak** : Wiraswasta  
**Ibu** : Wiraswasta

Palembang, Januari 2014

(DATIN AYU JULIA)