



**PERENCANAAN DAN PENGAWASAN ANGGARAN
OPERASIONAL DALAM RANGKA PENINGKATAN LABA
PADA PT ASTRA INTERNATIONAL TBK – TOYOTA SALES
OPERATION AUTO 2000 MEDAN GATOT SUBROTO
(Studi kasus pada PT Astra International, Tbk)**

SKRIPSI

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**DIEGO CHRISTMAN BATUBARA
NPM : 1625100409**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
M E D A N
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
NPM : 1625100409
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
ANGGARAN OPERASIONAL DALAM
RANGKA PENINGKATAN LABA PADA PT
ASTRA INTERNATIONAL TBK - TOYOTA
SALES OPERATION AUTO 2000 GATOT
SUBROTO MEDAN

MEDAN, NOVEMBER 2019

KETUA PROGRAM STUDI

(Junawan S.E., M.Si)

DEKAN



(Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING I

(Drs. Nadjib, AK, MMCA)

PEMBIMBING II

(Hernawaty S.E., MM)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANTIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
NPM : 1525100409
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
ANGGARAN OPERASIONAL DALAM
RANGKA PENINGKATAN LABA PADA PT
ASTRA INTERNATIONAL TBK - TOYOTA
SALES OPERATION AUTO 2000 GATOT
SUBROTO MEDAN

MEDAN, NOVEMBER 2019

KETUA

(Junawan S.E., M.Si)

ANGGOTA - II

(Hernawaty S.E., M.M)

ANGGOTA - I

(Drs. Nadjib, AK, MMCA)

ANGGOTA - III

(Drs. Abdul Hasyim BB, Ak, MM.)

ANGGOTA-IV

(Rahima Br. Purba, SE, M.Si., Ak., CA)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

NAMA : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
NPM : 1625100409
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
JENJANG : SI (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
ANGGARAN OPERASIONAL DALAM
RANGKA PENINGKATAN LABA PADA PT
ASTRA INTERNATIONAL TBK – TOYOTA
SALES OPERATION AUTO 2000 GATOT
SUBROTO MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

 Medan November 2019
Diego Christman Batu Bara
NPM : 1625100409



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
 Tanggal/Tgl. Lahir : Berastagi / 16 Desember 1990
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100409
 Program Studi : Akuntansi
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Bisnis
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 125 SKS, IPK 3.28
 Saya ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul Skripsi	Persetujuan
PERENCANAAN DAN PENGAWASAN ANGGARAN OPERASIONAL DALAM RANGKA PENINGKATAN LABA PERUSAHAAN PADA PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk- AUTO 2000 MEDAN GATSU (studi kasus di PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk - Auto 2000 MEDAN GATSU)	<input checked="" type="checkbox"/>
PERANAN PENGENDALIAN INTERN KAS DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGELOLAAN KAS PADA PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk - Auto 2000 Medan Gatot Subroto (Studi kasus di PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk - Auto 2000 Medan gatot Subroto)	<input type="checkbox"/>
PERANAN AUDIT INTERNAL DALAM MENINGKATKAN SISTEM PENGAWASAN INTERNAL PERUSAHAAN PADA PT ASTRA INTERNATIONAL Tbk - Auto 2000 Medan Gatot Subroto	<input type="checkbox"/>

yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda


 Rektor I,
 (Ir. Bhakti Alamsvah, M.T., Ph.D.)

Medan, 12 Oktober 2017
 Pemohon,

 (DIEGO CHRISTMAN BATU BARA)

Nomor :
 Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dekan

 (Drs. Anwar Hanusi, M.Si.)
 Tanggal : 11 Oktober 2017
 Disetujui oleh :
 Ka. Prodi Akuntansi

 (Anngi Pratama Naulian, SE., M.Si)

Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :
 16/10/2017

 (Drs. Naly's)
 Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing II :

 (Herawaty)



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : Drs. Nadjib, AK. MM, CA
 Dosen Pembimbing II : Hermawaty, SE. MM
 Nama Mahasiswa : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100409
 Jenjang Pendidikan : S1
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PERENCANAAN DAN PENGAWASAN ANGGARAN OPERASIONAL DALAM RANGKA PENINGKATAN LABA PERUSAHAAN PADA PT. ASTRA INTERNATIONAL TBE - AUTO 2000 MEDAN GATOT SUBROTO.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	<p><i>Ac seminar proposal</i></p> <p><i>18/2/2018</i></p>		

Medan, 07 Februari 2018

Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : DR. NADJIB, AK, MM, CA
 Dosen Pembimbing II : HERNAJAIT SE, MM
 Nama Mahasiswa : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100409
 Bidang Pendidikan : SI
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : PERENCANAAN DAN PENGAJASAN ANGGARAN OPERASIONAL DALAM RANGKA PEMINGKATAN LABA PERUSAHAAN PADA PT-ASTRA INTERNATIONAL Tbk - AUTO 2000 MEDAN GATOT SUBROTO.

TANGGAL	PEBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
30/01/2018	<p>Hal 13 → jenis jenis Anggaran Biaya kenapa segi dron penyusunan ... segi ... Cek kembali sumber data nya?</p> <p>Hal 28 Dari mana muncul huruf a, b, e & d?</p> <p>Spasi, Core penyusunan lihat cara penulisan Skripsi/proposal Cek kembali.</p>		

30/01/2018

Medan, 17 Januari 2018
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpub@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : EKONOMI & BISNIS
 Dosen Pembimbing I : Drs. Nadjib, AK, MM
 Dosen Pembimbing II : HERNAWATI, SE, MM
 Nama Mahasiswa : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625100409
 Jenjang Pendidikan : S1
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Operasional Dalam Rangka
 Penyebaran Laba Perusahaan Pada PT. Asira International Tbk.
 Auto Zau Medan Gatot Subroto.

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
28/1-18	Perencanaan hal. di day to day isi, perencanaan tabel, penulisan referensi dibawah cover, Perencanaan sub bab kekurangan & kelebihan huruf.		
01/1-18	Nama tabel, daftar pustaka penulisan awalan di, salah ejaan penggunaan kata yg efektif.		
1/2-18	Kerangka konseptual, penulisan miring istilah asing, margin Penulisan judul pada cover, Perbaikan Penulisan bottom up Urutan daftar pustaka.		
1/2-18	Acc Seminar Proposal		

Medan, 28 Januari 2018

Diketahui/Disetujui oleh :

Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

TANDA BEBAS PUSTAKA

No. 1209/PERP/BP/2019

Dipastikan tidak ada sangkut pautnya dengan Perpustakaan

FM-BF

Hal : Permohonan Meja Hijau



Medan, 11 November 2019
Kepada Yth. Bapak/Ibu Dekan
Fakultas SOSIAL SAINS
UNPAB Medan
Di -
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :
 Nama : DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
 Tempat/Tgl. Lahir : Berastagi / 16 Desember 1990
 Nama Orang Tua : BERNARD BATU BARA
 N. P. M : 1625100409
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Akuntansi
 No. HP : 082365086969
 Alamat : Perumahan Rininata Blok C1

Telah Diperiksa oleh LPMU dengan Plagiarisme...%
 47.00%



Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Perencanaan dan Pengawasan Operasional dalam Rangka Peningkatan Laba pada PT Astra International, Tbk - Toyota Sales Operation AUTO 2000 Medan Gatot (Studi Kasus pada PT Astra International, Tbk). Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indek prestasi (IP), dan mohon diterbitkan Ijazahnya lulus ujian meja hijau.
- Telah tercap keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk Ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan tr sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas Jeruk 5 exemplar untuk peng dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatang pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	650.000	M 12/19 14 Dtz
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1.500.000	
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100.000	
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0	
Total Biaya	: Rp.	2.400.000 2.250.000	
5. Uang Kuliah	Pr	4.200.000	
	Pr	6.450.000	

Periode Wisuda Ke : **64**

Ukuran Toga : **L**



Hormat saya

DIEGO CHRISTMAN BATU BARA
11625100409

berkas persyaratan dapat di proses
Medan, 12/11/2019.

Ka. BPAA

an.

Allesaf

TEGUH WAHYONO, SE.,MM.

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ;
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Diego Christman Batu Bara
Tempat/Tanggal lahir : Berastagi, 16 Desember 1990
NPM : 1625100409
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Akuntansi
Alamat : Perumahan Rorinata Thp 7 Blok C1 No 4 Sunggal

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi. Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang. Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, November 2019



buat pernyataan,

(Diego Christman Batu Bara)

NPM : 1625100409

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui perencanaan dan pengawasan biaya operasional dan factor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan anggaran biaya operasional pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Gatot Subroto Medan, serta mengukur nilai efektifitas suatu perencanaan dan pengawasan dalam penyimpangan operasional. Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode deskriptif. Hasil peneliitian menunjukkan bahwa perencanaan anggaran biaya operasional pada perusahaan menggunakan metode top down dan bottom up dengan melibatkan semua bagian yang berhubungan dalam penyusunan anggaran. Dan pengawasan biaya operasional perusahaan cukup baik, dengan adanya pengklasifikasian biaya. Penyimpangan anggaran yang terjadi diperusahaan disebabkan oleh menurunnya penjualan cabang, adanya jumlah karyawan yang berkurang, adanya kegiatan yang dilakukan namun tidak dianggarkan dalam anggaran operasional sebelumnya. Selanjutnya mengenai efektifitas perencanaan dan pengawasan dapat dikatakan efektif, berdasarkan klasifikasi pengukuran efektifitas dan hasil persentase dari perbandingan realisasi dan anggarannya. Namun, bukan berarti tidak terdapat penyimpangan sama sekali dalam biaya operasional.

Kata Kunci : Perencanaan dan Pengawasan Anggaran, biaya operasional, prosedur dalam penyusunan anggaran, laba, penyimpangan anggaran

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the planning and supervision of operational costs and the factors that cause deviations in the operational cost budget at PT Astra International Tbk - Toyota Auto Sales Operation 2000 Gatot Subroto Medan, and measure the value of the effectiveness of a plan and supervision in deviations operational. In this study the authors used a descriptive method. The results of the study showed that the planning of operational cost budgets in the company used the top down and bottom up methods by involving all parts related to the preparation of the budget. And monitoring of company operational costs is quite good, with the classification of costs. Budgetary deviations that occur in the company are caused by decreased sales of branches, the number of employees is reduced, the activities carried out but not broken in the previous operating budget. Furthermore, regarding the effectiveness of planning and supervision can be said to be effective, based on the classification of effectiveness measurements and the percentage results from comparison of realization and budget. However, that does not mean there are no deviations at all in operational costs.

Keywords: Budget Planning and Supervision, operational costs, procedures in preparing the budget, profits, budget deviations

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan begitu banyak kenikmatan, anugerah, kekuatan dan kasih sayang sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian yang berjudul **“Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Operasional Dalam Rangka Peningkatan Laba Perusahaan Pada PT Astra International Tbk – Auto 2000 Medan Gatot Subroto”**

Tujuan penulis dalam melaksanakan penulisan skripsi ini adalah guna memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan Gelar Sarjana Strata Satu (S1) program studi Akuntansi Sosial Sains Bisnis Universitas Pembangunan Panca Budi Medan dan penulis melakukan penelitian di PT. Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto.

Selama penulisan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bimbingan, nasehat, dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh sebab itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Dermawan, S.E, M.M. selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H.M., M.Hum, sebagai Dekan Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
3. Bapak Junawan S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
4. Bapak Drs. Nadjib, Ak. M.M sebagai Dosen Pembimbing I (satu) yang telah membimbing saya dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya

5. Ibu Hernawaty S.E., M.M sebagai Dosen Pembimbing II (Dua) yang juga telah membimbing saya dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya
6. Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh staf Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
7. Pimpinan dan seluruh staf karyawan PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto yang telah mengizinkan penulis melakukan penelitian dan memberikan fasilitas data yang diperlukan dalam penyelesaian skripsi ini
8. Bapak Fajar Heriwijaya sebagai pimpinan ditempat penulis bekerja yang telah memberikan penulis waktu untuk menyelesaikan skripsi ini
9. Orang tua (Bapak dan Mamak) yang selalu memberikan dukungan dan doa untuk penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
10. Istri Ku Tercinta Veranika Br Kemit) yang selalu memberikan dukungan dan doa untuk penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
11. Special Thanks buat sahabat-sahabat penulis di Auto 2000 medan gatsu dan teman-teman di bangku kuliah yang telah banyak memberikan support dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, penulis dengan senang hati menerima segala saran dan petunjuk yang bersifat membangun untuk penyempurnaan skripsi ini.

Akhir kata penulis menyampaikan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan bantuannya dan mengharapkan kiranya tulisan ini bermanfaat

bagi penulis sendiri juga bagi peningkatan pemahaman dan kecerdasan anak-anak negeri.

Medan, November 2019

(Diego Christman Batu Bara)
NPM : 1625100409

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	4
C. Rumusan Masalah.....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
E. Keaslian Penelitian.....	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	7
A. Landasan Teori.....	7
1. Anggaran.....	7
a. Anggaran Operasional	7
b. Tujuan dan Manfaat Anggaran	9
c. Karakteristik Anggaran	11
d. Jenis-Jenis Anggaran	12
e. Fungsi Anggaran.....	14
f. Perencanaan Anggaran Biaya Operasional	15
g. Pengawasan Anggaran Biaya Operasional	21
2. Biaya Operasional.....	25
a. Pengertian Biaya	26
b. Klasifikasi Biaya Operasional.....	27
c. Unsur-Unsur Biaya Operasional	32
3. Pengertian Laba	33
B. Penelitian Sebelumnya	36
C. Kerangka Konseptual	36
BAB III. METODE PENELITIAN	39
A. Tempat dan Waktu Penelitian	39
B. Jenis Penelitian.....	39
C. Defenisi Operasional Variabel.....	40
D. Jenis Data	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Metode Analisi Data	42
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
A. Hasil Penelitian	45
1. Sejarah PT Astra International Tbk	45

2. Sejarah Auto 2000.....	48
3. Uraian Struktur Organisasi Perusahaan	49
4. Deskripsi Jabatan	50
5. Perencanaan Anggaran Operasional	52
6. Pengawasan Anggaran Operasional.....	54
B. Pembahasan.....	55
1. Analisis dan Evaluasi Perencanaan Anggaran Biaya Operasional Perusahaan	55
2. Analisis dan Evaluasi Pengawasan Anggaran Biaya Operasional Perusahaan	64
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	82
A. Kesimpulan	82
B. Saran	83

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Laporan Target Penjualan dan Realisasi.....	3
Tabel 1.2 Laporan Target Laba dan Realisasi	3
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....	36
Tabel 3.1 Rencana Penelitian.....	39
Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel.....	40
Tabel 3.3 Klasifikasi Pengukuran Efektifitas	44
Tabel 4.1 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Operasional	54
Tabel 4.2 Target Penjualan PT Astra International Tbk.....	59
Tabel 4.3 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2013	65
Tabel 4.4 Realisasi dan Anggaran Penjualan PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2013.....	68
Tabel 4.5 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2014	69
Tabel 4.6 Realisasi dan Anggaran Penjualan PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2014.....	71
Tabel 4.7 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2015	72
Tabel 4.8 Realisasi dan Anggaran Penjualan PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2015.....	74
Tabel 4.9 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2016	75
Tabel 4.10 Realisasi dan Anggaran Penjualan PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2016.....	77
Tabel 4.11 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2017	78
Tabel 4.12 Realisasi dan Anggaran Penjualan PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2017.....	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual.....	37

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar belakang Masalah

Pada dasarnya perusahaan didirikan dengan tiga tujuan yaitu untuk mendapatkan laba, kelangsungan hidup perusahaan, dan pertumbuhan pangsa pasar. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan usaha dikurangi dengan semua biaya yang terjadi dalam satu periode usaha. Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang penting dalam aktivitas ekonomi suatu perusahaan dalam pembentukan laba usaha. Untuk mencapai tujuan tersebut perlu disusun suatu anggaran sebagai pedoman atau pegangan perusahaan. Anggaran dalam hal ini mempunyai fungsi sebagai pedoman kerja, alat pengkoordinasian dan alat pengawasan kerja.

Biaya adalah nilai dari asset atau karyawan perusahaan (nilai pengorbanan untuk mendapatkannya) yang berguna untuk masa yang akan datang. Biaya dapat membantu dalam penyusunan dan pelaksanaan program dan budget perusahaan. Menurut Sodikin (2015) Anggaran biaya produksi merupakan rencana jumlah produk yang dibuat untuk memenuhi anggaran volume penjualan, sehingga misi dan target yang akan dicapai pada periode selanjutnya.

Tujuan perusahaan akan tercapai apabila perusahaan membuat perencanaan yang matang, untuk dapat dilaksanakan dalam proses operasi perusahaannya, dan demikian juga untuk hal pengawasan yang tidak dapat dipisahkan.

Salah satu alat perencanaan untuk meningkatkan laba atau keuntungan melalui *budget* (anggaran). Laba yang menjadi tujuan perusahaan tersebut tertuang dalam

anggaran. Perlunya anggaran bagi manajemen adalah untuk dapat menjabarkan perencanaan, pengawasan, koordinasi dan sebagai pedoman kerja secara sistematis, untuk mengetahui adanya penyimpangan dan juga untuk meningkatkan tanggung jawab dari pekerja nya. Dengan kata lain anggaran merupakan alat manajemen dalam menjalankan aktivitas perusahaan dalam fungsi perencanaan dan pengawasan. Laba yang diperoleh perusahaan merupakan alat ukur dari perkembangan usaha.

Anggaran adalah suatu rencana sistematis yang meliputi semua kegiatan perusahaan yang dinyatakan dengan unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka atau periode tertentu yang akan datang. Untuk itu diperlukan perencanaan dan pengawasan terhadap anggaran yang berguna untuk menentukan laba yang akan diperoleh demi kelangsungan hidup perusahaan. Perencanaan dan pengawasan harus lah disusun dengan baik.

Laba yang diperoleh dipengaruhi oleh besarnya pendapatan yang diterima dan biaya yang di keluarkan selama proses kegiatan usaha yang berlangsung. Bila perusahaan tiap priode menghasilkan pendapatan yang jumlahnya lebih besar dari biaya yang di keluarkan ,maka perusahaan memperoleh keuntungan. Apabila pendapatan yang diterima ternyata lebih kecil dari biaya yang di keluarkan, maka perusahaan mengalami kerugian.

PT Astra International Tbk – TSO Auto 2000 adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang penjualan Otomotif dan Jasa *After sales*, dimana pada setiap periode / tahun perusahaan membuat suatu anggaran yang harus diikuti oleh setiap cabang. Anggaran disusun oleh perusahaan pusat yang disusun berdasarkan laba atau biaya-biaya pada periode sebelumnya. Dan perusahaan cabang harus menaati anggaran yang telah disusun oleh perusahaan pusat.

Biaya operasional tentunya mempengaruhi laba yang ingin dicapai oleh perusahaan berdasarkan penjualan yang dilakukan dan biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam melakukan kegiatan perusahaan. Berikut ditampilkan target penjualan dan realisasi yang diperoleh PT Astra International Tbk periode 2013-2017 beserta dengan target laba dan realisasi laba yang terealisasi dari periode 2013-2017.

Tabel 1.1 Laporan Target Penjualan dan Realisasi PT Astra International Tbk – Auto 2000 (dalam ribuan)

Tahun	Realisasi Penjualan	Target Penjualan	Selisih	Persentase
2013	538,546,848	648,214,661	-109,667,813	83%
2014	616,423,852	715,370,718	-98,946,866	86%
2015	753,135,179	789,905,945	-36,770,766	95%
2016	691,886,314	585,830,532	106,055,782	118%
2017	659,178,822	579,143,013	80,035,809	114%

Sumber: Laporan performance Auto2000

Dari tabel di atas terlihat bahwa target penjualan PT Astra International Tbk Auto 2000 Gatot Subroto Medan bahwa penjualan pada tahun 2013-2015 tidak mencapai target yang ditentukan, namun pada tahun 2016-2017 penjualan perusahaan biasa melebihi dari target yang ditentukan.

Tabel 1.2 Laporan Target Laba dan Realisasi PT Astra International Tbk – Auto 2000 (dalam ribuan)

Tahun	Realisasi Laba	Target Laba	Selisih	Persentase
2013	31,425,578	49,326,375	-17,900,797	64%
2014	41,660,887	60,960,617	-19,299,730	68%
2015	50,727,066	57,446,159	-6,719,093	88%
2016	34,291,550	29,927,282	4,364,268	115%
2017	26,197,514	28,193,289	-1,995,776	93%

Sumber: Laporan performance Auto2000

Dari tabel diatas terlihat bahwa target laba hanya tercapai di tahun 2016, dan jika dilihat dari tahun selanjutnya 2014-2017 laba yang ditargetkan tidak tercapai. Namun pada dasarnya perusahaan tetap mendapatkan laba tapi tidak sesuai dengan yang di targetkan. Mengingat betapa pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam suatu perusahaan maka penulis tertarik untuk membahas lebih lanjut, yang hasilnya akan di tuangkan dalam bentuk skripsi yang berjudul “ **Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Operasional Dalam Rangka Peningkatan Laba Perusahaan Pada PT Astra International Tbk – Auto 2000 Medan Gatot Subroto** ”

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi masalah

Adapun identifikasi masalah yang peneliti peroleh dari uraian diatas adalah :

- 1) Target Penjualan yang tidak tercapai
- 2) Laba yang dianggarkan tidak tercapai

2. Batasan Masalah

Peneliti membatasi masalah hanya pada Sistem Perencanaan Dan Pengawasan Anggaran Operasional Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Astra International Tbk - Auto 2000 Medan Gatsu tahun 2013-2017.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana Sistem Perencanaan Anggaran Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Astra International Tbk - Auto 2000 Medan Gatsu.
2. Bagaimana Sistem Pengawasan Anggaran Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Astra International Tbk - Auto 2000 Medan Gatsu.

D. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan penelitian adalah :

- a) Untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai perencanaan dan pengawasan anggaran serta pelaksanaan anggaran pada perusahaan untuk meningkatkan laba.
- b) Untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan pada anggaran perusahaan.

2. Manfaat penelitian

Adapun manfaat yang akan diperoleh dari penelitian ini adalah :

- a) Bagi penulis, penelitian ini menambah pengetahuan dan wawasan penulis tentang penyusunan anggaran biaya operasional serta peranan perencanaan dan pengawasan anggaran dalam meningkatkan laba perusahaan.
- b) Bagi perusahaan, penelitian ini memberikan sumbangan pemikiran maupun saran kepada perusahaan mengenai perencanaan dan pengawasan anggaran biaya operasional dalam peningkatan laba perusahaan.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini merupakan replikan dari penelitian Sri Utami Nova Yanthi (2010) dengan judul Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Dalam Rangka Peningkatan Laba Perusahaan pada PT Adira Dinamika *Multifinance Car Division* Cabang Medan. Sedangkan penelitian ini berjudul Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Operasional Dalam Rangka Peningkatan Laba Perusahaan Pada PT Astra International Tbk – Auto 2000 Medan Gatot Subroto. Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Jumlah Data : Penelitian terdahulu menggunakan data 2007, sedangkan penelitian ini menggunakan data 2013 sampai 2017.
2. Waktu Penelitian : Penelitian terdahulu dilakukan pada tahun 2010, sedangkan penelitian ini dilakukan 2019.
3. Lokasi Penelitian : Peneliti terdahulu dilakukan pada perusahaan PT Adira Dinamika *Multifinance Car Division* Cabang Medan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Anggaran

a. Anggaran Biaya Operasional

Perencanaan adalah tindakan memilih, menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Salah satu bentuk perencanaan adalah *budget* (anggaran). Anggaran bukan saja sebagai program yang paling penting bagi perusahaan, tetapi juga merupakan mata rantai utama yang akan menghubungkan akuntansi biaya dengan pimpinan perusahaan. Pemakaian anggaran terutama dalam hubungan kegiatan pengawasan oleh manajemen perusahaan sering disebut *budgetary control*.

Pengawasan adalah usaha sistematis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditentukan. Kebutuhan untuk melakukan pengawasan akan meningkat dengan semakin besar dan semakin kompleksnya organisasi perusahaan.

Pada dasarnya semua perusahaan memiliki tujuan untuk memperoleh laba, maka pimpinan perusahaan tersebut perlu menyusun suatu anggaran sebagai pedoman atau pegangan perusahaan. Anggaran merupakan bagian dari akuntansi yang membahas mengenai keuntungan dan operasi perusahaan pada masa yang akan datang, anggaran dipergunakan sebagai perencanaan, pengkoordinasian, dan pengawasan kegiatan operasi perusahaan.

Anggaran adalah suatu kebutuhan perusahaan dalam merencanakan laba dan meningkatkan operasi pada masa yang akan datang melalui kegiatan operasi perusahaan untuk jangka waktu tertentu.

Menurut Catur (2010) anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Bahwa anggaran merupakan hasil kerja terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang. Sedangkan menurut Sodikin (2015) anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh yang akan dilakukannya ditahun mendatang dan dinyatakan dalam satuan uang, semua manager pusat bertanggung jawab atas pusat beban, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi yang terlibat dalam proses anggaran. Berdasarkan pengertian diatas dapat di simpulkan bahwa suatu anggaran mempunyai empat unsur yaitu:

1. Rencana, adalah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana, karena anggaran merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.
2. Merupakan seluruh kegiatan perusahaan , yaitu mencakup semua kegiatan yang dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Mengingat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang nantinya akan di jadikan sebagai pedoman kerja, maka sudah semestinya bahwa anggaran harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit

moneter yang berlaku di Indonesia adalah unit rupiah. Unit moneter ini sangat diperlukan mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda dengan unit moneter dapatlah di seragamkan semua kesatuan yang berbeda-beda tersebut. Sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih lanjut.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Sehubungan dengan jangka waktu anggaran harus menunjukkan kapan/untuk periode kapan angka-angka anggaran tersebut.

b. Tujuan dan Manfaat Anggaran

Menurut catur dan safrida (2010) penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran bagi perusahaan adalah memprediksi atau merencanakan biaya operasi dan keuangan perusahaan dimasa yang akan datang. Tujuan utama dalam penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan oleh manajemen dalam proses pengambilan keputusan. Tujuan-tujuan lain yang terkait dengan penyusunan anggaran sebagai berikut:

1. Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi perusahaan sebagai tujuan dan kebijakan perusahaan. Anggaran penjualan memperlihatkan kepada manajemen adanya kenaikan target pada penjualan.

2. Kordinasi

Anggaran dapat mempermudah dalam hal koordinasi antar departemen didalam perusahaan.

3. Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4. Pengendalian

Keberadaan anggaran dalam perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas yang dilaksanakan didalam perusahaan.

Menurut Nafarin (2010) anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

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

Didalam perusahaan, manfaat anggaran dapat mempermudah koordinasi segala rencana tugas produksi. Anggaran berguna dalam menganalisa operasi yang sedang direncanakan oleh manajemen perusahaan, karena didalam anggaran sudah pasti disebutkan apa-apa saja yang akan diperkirakan, maka anggaran dapat dijadikan sebagai alat ukur untuk menilai pelaksanaan operasional

perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa anggaran mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan
2. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
3. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja
4. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi
5. Dapat dibuat sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
6. Menimbulkan rasa tanggung jawab kepada pegawai
7. Mengindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
8. Alat pendidikan bagi para manajer.

c. Karakteristik Anggaran

Untuk memperoleh konsep yang lebih jelas mengenai anggaran, berikut ini diuraikan karakteristik anggaran. Menurut Ismail dan Prawironegoro (2009) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter.
3. Biasanya dalam waktu satu tahun
4. Merupakan komitmen manajemen.
5. Ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang berwenang
6. Anggaran dapat berubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran.

Menurut Sumarsono (2009) anggaran mempunyai karakteristik:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.
3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

d. Jenis - Jenis Anggaran

Menurut Rudianto (2009) anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan dalam suatu periode mendatang harus disusun dalam suatu anggaran yang lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, ada aktivitas yang akan dilakukan namun tidak memiliki anggaran namun tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dinilai hasilnya. Anggaran yang disusun oleh perusahaan terdiri dari beberapa jenis anggaran. Tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam mencapai pendapatan pada periode tertentu. Anggaran operasional mencakup :

a) Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu yang tertentu

b) Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang telah direncanakan. Anggaran biaya dapat dikelompokkan menjadi: anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan biaya anggaran overhead

c) Anggaran Laba

Anggaran laba merupakan besarnya laba yang diinginkan oleh perusahaan didalam suatu periode tertentu dimasa yang akan datang. Karena itu anggaran laba dapat digunakan untuk : mengalokasikan sumberdaya, merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi, dan alat pengecek akhir tentang efisiensi biaya yang dianggarkan.

2. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana yang mendukung aktivitas perusahaan ini. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran yaitu sebagai berikut :

a) Anggaran Investasi

Anggaran investasi adalah rencana perusahaan dalam membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan

untuk menghasilkan produk perusahaan dimasa mendatang dalam jangka waktu panjang.

b) Anggaran Kas

Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan didalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas.

c) Proyeksi Neraca

Proyeksi neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang.

e. Fungsi Anggaran

Menurut Sodikin (2015) fungsi anggaran yaitu sebagai berikut:

1. Alat Perencanaan

Penganggaran merupakan wahana bagi para manajer untuk menentukan rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Tujuan yang ingin dicapai untuk setahun kedepan dituangkan dalam anggaran dalam berbagai macam bentuk kegiatan.

2. Alat Koordinasi

Sebagai alat koordinasi proses penganggaran menyelarakan rencana antar bagian. Rencana jumlah produksi oleh bagian produksi akan diselaraskan dengan jumlah penjualan.

3. Alat Pengawasan

sebagai tujuan untuk melakukan anggaran dan menemukan penyimpangan dan realisasi anggaran dengan budget dan realisasi untuk mencari jalan keluar.

f. Perencanaan Anggaran Biaya Operasional

Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternative-alternatif yang mungkin dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan serta sumber-sumber ekonomi yang dimiliki perusahaan dan kendala-kendala yang akan dihadapinya. Setiap perusahaan ingin bertahan, tumbuh atau berkembangnya perusahaan secara lancar memerlukan adanya perencanaan dan pengawasan. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus mempunyai perencanaan yang baik. Untuk itu perusahaan harus merencanakan dan menetapkan waktu waktu dalam perencanaan anggaran. Dengan kata lain perencanaan merupakan fungsi yang paling penting dari fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan yang sebenarnya hanyalah melaksanakan kepentingan-kepentingan dari perencanaan.

Menurut Harahap (2011) ada beberapa cara penyusunan anggaran, yaitu :

1. Otoriter Atau *Top Down*

Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunan. Bawahan tidak diminta keikut sertaannya dalam menyusun anggaran.

2. Demokrasi atau *Bottom Up*

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

3. Campuran atau *Top Down And Bottom Up*

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

Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan tanggung jawab manajemen puncak karena manajemen puncak yang bertanggung jawab terhadap seluruh kegiatan perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, tugas tersebut dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan sesuai dengan struktur organisasi masing-masing perusahaan. Prosedur merupakan suatu urutan-urutan seri tugas yang saling berhubungan dengan diadakan untuk menjamin pelaksanaan kerja. Dalam membuat anggaran biaya, prosedur yang di lakukan adalah sebagai berikut:

1. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran biaya

Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang, hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Sebelum penyusunan anggaran biaya, terlebih dahulu top management

(direktur/komisaris) melakukan penetapan rencana besar perusahaan dalam membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur, manager keuangan dan manajer lainnya.

2. Tahap persiapan anggaran

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

3. Tahap penentuan anggaran biaya

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

- a) Perbandingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran biaya
- b) Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran biaya
- c) Pengesahaan dan pendistribusian anggaran biaya.

4. Tahap pelaksanaan anggaran biaya

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

Pada perusahaan besar, kegiatan perusahaan sangat kompleks dan ruang lingkungannya sangat luas. Hal ini tidak memungkinkan bagi bagian administrasi untuk menyusun anggaran tanpa partisipasi aktif dalam bagian lain, maka tugas untuk menyusun anggaran akan didelegasikan kepada suatu tim yang melibatkan semua bagian perusahaan. Tim ini biasa disebut komite anggaran, yang anggotanya bisa setingkat dengan wakil direktur, manajer, kepala divisi, atau kepala bagian, yang merupakan perpaduan dari bagian-bagian perusahaan yang memegang peranan penting.

Anggota-anggota komite anggaran ini akan membahas tentang perencanaan kegiatan yang akan datang, sehingga setiap anggaran yang disusun nantinya merupakan hasil kesepakatan bersama, sesuai dengan kondisi, fasilitas dan kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Dengan demikian pelaksanaan anggaran benar-benar didukung oleh seluruh bagian dalam perusahaan sehingga memudahkan terciptanya kerja sama dan dapat terkoordinasi dengan baik.

Adapun tugas dari komite anggaran menurut Carter, Usry (2005:09) dalam Sri Utami (2009) adalah sebagai berikut :

- a) Menetapkan keputusan tentang kebijakan umum yang akan ditempuh dimasa yang akan datang atau anggaran
- b) Menyusun dan menyempurnakan semua prosedur yang berkaitan dengan masalah anggaran yang menjadi pedoman bagi semua bagian dalam perusahaan.
- c) Bertugas menyelesaikan anggaran tahunan

- d) Menerima dan mereview anggaran dari setiap bagian dalam perusahaan.
- e) Memberikan atau melakukan saran atau perbaikan anggaran setiap departemen yang di anggap perlu dilakukan.
- f) Menyetujui atau mensahkan anggaran atau revisi anggaran
- g) Untuk pelaksanaan anggaran, komite ini bertugas mengikuti dan melihat penerapan anggaran dan hal lain yang menyangkut pelaksanaan anggaran serta penyimpangan dari anggaran.
- h) Pada akhir tahun, komite ini bertugas menyelesaikan revisi dan penyesuaian anggaran dan mempersiapkan rekomendasi dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya.
- i) Komite ini membahas beberapa hal mengenai anggaran yang belum rampung pada tahun sebelumnya dan menyelesaikan anggaran yang lalu dan bila mungkin mengangkatnya kembali ke anggaran tahun berikutnya. Hal ini biasanya di lakukan pada akhir tahun.

5. Penentuan Biaya Standar

Setiap perusahaan harus menyadari perlunya mendorong para manajer operasional untuk mengendalikan biaya. Pengendalian biaya sering kali berarti perbedaan antara kesuksesan dan kegagalan, atau antara laba diatas rata-rata dan laba yang sedikit. Anggaran menetapkan standar-standar yang digunakan untuk mengendalikan dan mengevaluasi kinerja manajerial. Biaya standar unit ada dalam rangka kerja anggaran fleksibel. Anggaran flesibel adalah anggaran yang memungkinkan suatu perusahaan untuk menghitung perkiraan biaya dalam suatu aktivitas.

Menurut Mulyadi (2010)'' Biaya Standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efesiensi, dan factor-faktor tertentu''. Sedangkan menurut Carter (2010)'' Pengertian Biaya standar adalah biaya yang telah ditentukan sebelumnya untuk memproduksi satu unit atau sejumlah produk tertentu selama satu periode. Biaya yang direncanakan untuk suatu produk dalam kondisi operasi sekarang atau diantisipasi.

Dari definisi diatas dapat dikatakan bahwa biaya standar adalah biaya yang diperhitungkan secara wajar harus terjadi didalam memproduksi suatu barang atau untuk membiayai kegiatan tertentu dengan asumsi kondisi ekonomi, efisiensi dan faktor faktor tertentu berjalan normal dan tidak mengalami perubahan yang cukup berarti.

Biaya standar merupakan biaya yang ditentukan dimuka yang nantinya merupakan pedoman dalam pengeluaran biaya yang sesungguhnya. Karena biaya standar dijadikan pedoman, berarti biaya standar digunakan oleh manajemen sebagai alat mengevaluasi, mengukur dan menilai suatu pelaksanaan kinerja. Tujuan tersebut akan tercapai dengan adanya pengawasan terhadap biaya. Tanpa pengawasan biaya, kemungkinan akan terjadi penggunaan dana yang tidak tepat sasaran. Jika biaya yang sesungguhnya lebih tinggi dari pada biaya standar maka manajer perlu Melakukan tindakan untuk menekannya, tetapi bila biaya yang sesungguhnya lebih rendah dari pada biaya standar maka manajemen akan lebih tertarik untuk melihat apakah penghematan itu dapat dipertahankan.

Beberapa perusahaan menggunakan biaya standar untuk perencanaan dan pengawasan. Memasukkan biaya standar dalam catatan akuntansi meningkatkan efisiensi dan ketepatan dalam pekerjaan. Penggunaan biaya standar dapat juga menstabilkan biaya operasional yang dilaporkan.

Biaya standar membantu perencanaan dan pengawasan operasional. Biaya standar memberikan wawasan mengenai dampak-dampak yang mungkin terjadi dari keputusan atas biaya dan laba. Menurut Carter, Usry (2005:154) dalam Sri Utami (2009), biaya standar digunakan untuk:

- a) Menetapkan anggaran
- b) Mengendalikan biaya dengan cara memotivasi karyawan dan mengukur efisiensi operasi
- c) Menyerdehanakan perhitungan biaya dan mempercepat laporan biaya
- d) Membebaskan biaya ke persediaan bahan baku, barang dalam proses, dan barang jadi
- e) Menetapkan tawaran kontrak dan harga jual

g. Pengawasan Anggaran Biaya Operasional

Pengawasan secara terus-menerus atas setiap kegiatan, pekerjaan atau tugas perlu dilakukan, agar keseluruhannya itu dilaksanakan dalam batas-batas yang telah ditentukan. Batas-batas tersebut yang dikenal dengan nama “*budget*” atau “standar” haruslah ditentukan untuk kegiatan produksi, pemasaran,

keuangan dan kegiatan-kegiatan perusahaan lainnya. Hasil-hasil yang telah dicapai haruslah dibandingkan dengan rencana yang telah ditentukan, dan bilamana ditemukan penyimpangan-penyimpangan, maka harus diambil tindakan-tindakan perbaikan secepatnya.

Menurut Nafarin (2010) Pengawasan merupakan pengevaluasian dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) serta melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau apabila terdapat penyimpangan yang merugikan.

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

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

1. Menaikkan penerimaan

2. Mengurangi pengeluaran
3. Memperbaiki anggaran

Agar dapat menggunakan anggaran sebagai alat pengawasan, perusahaan harus menetapkan suatu prosedur pengawasan yang baik dan terencana. Prosedur perencanaan yang diterapkan biasanya terdiri dari beberapa tahap, seperti yang diungkapkan oleh Welsch, Hilton, dan Gordon (2009) sebagai berikut:

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

Anggaran memfasilitasi pengawasan kegiatan-kegiatan usaha karena menyediakan suatu standar untuk pengevaluasian kinerja karyawan dan manajer. Perbedaan-perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dan jumlah yang

sesungguhnya disebut selisih anggaran (*budget variances*), dan laporan-laporan yang menunjukkan selisih anggaran ini disebut dengan laporan kinerja. Apabila jumlah dianggarkan dan jumlah sesungguhnya kurang lebih sama, maka manajemen tidak perlu mengambil tindakan koreksi karena hasil yang dicapai sudah sesuai dengan harapan mereka. Untuk itu, dalam proses pengawasan laba diperlukan adanya analisis varians atau penyimpangan terhadap selisih yang terjadi pada periode anggaran. Pengawasan ditetapkan dengan menggunakan evaluasi personal, laporan berkala kinerja, dan laporan khusus. Pengawasan yang efektif memerlukan umpan maju (*feedforward*). Dengan kata lain, diasumsikan bahwa tujuan, rencana, kebijakan dan standar telah dikembangkan dan dikomunikasikan ke seluruh manajer yang bertanggung jawab terhadap pencapaian kinerja yang telah direncanakan. Jadi pengawasan tergantung pada penerapan konsep umpan balik, yaitu konsep yang memerlukan pengukuran kinerja yang memicu dilakukannya tindakan koreksi yang dirancang untuk menjamin tercapainya tujuan yang telah ditetapkan semula.

Ketika rencana-rencana yang ditetapkan oleh perusahaan menjadi operasional artinya sudah dilaksanakan dalam bentuk kegiatan dan tindakan maka pengawasan pun harus mulai diterapkan untuk mengukur kemajuan dari rencana. Perbandingan antara hasil aktual dengan tujuan yang direncanakan dan standar merupakan pengukuran efektifitas pengawasan selama periode tertentu dimasa lalu. Hal ini memberikan dasar untuk melakukan umpan balik yang efektif. Fakta-fakta atau hasil yang terdapat dalam laporan kinerja adalah hasil yang tidak dapat diubah, tetapi pengukuran masa lalu dapat mendorong perbaikan sistem pengawasan dimasa yang akan datang. konsep yang penting disini adalah bahwa tujuan, kebijakan dan standar yang ditetapkan perusahaan dibuat dan

diterapkan untuk memenuhi dua persyaratan dasar untuk proses pengawasan secara keseluruhan, yaitu:

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

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

Keputusan untuk menyelidiki varians adalah keputusan biaya terhadap laba. Laba berasal dari kemungkinan kembalinya sistem produksi ke keadaan yang efisien. Pengawasan terhadap laba yang dicapai oleh perusahaan dapat dilakukan dengan memperhatikan realisasi komponen-komponen yang mempengaruhi perolehan laba, diantaranya adalah penjualan dan biaya operasional.

Jika penyimpangan yang terjadi menguntungkan, dapat menjadi pertimbangan dalam memperbaiki kinerja untuk periode berikutnya. Jika penyimpangan yang terjadi tidak menguntungkan harus segera dilakukan tindakan koreksi. Hal ini dapat dilakukan agar akibat yang timbul dari penyimpangan tersebut dapat diatasi sedini mungkin sehingga laba yang

diperoleh juga dapat lebih dikendalikan pencapaiannya agar sesuai dengan yang dianggarkan

2. Biaya Operasional

Kegiatan operasional merupakan rentetan proses yang terus menerus. Perusahaan membeli bahan-bahan, membayar upah untuk mengolah bahan-bahan tersebut dan mengeluarkan biaya-biaya lainnya yang diperlukan sehingga bahan-bahan tersebut dapat diubah menjadi produk jadi. Proses ini akan berulang kembali karena setelah produk jadi tersebut selesai, sebagian dari uang hasil penjualan produk tersebut akan digunakan kembali untuk membeli bahan-bahan, membayar upah dan seterusnya.

a. Pengertian Biaya

Kebutuhan akan data biaya berbeda-beda dan biaya-biaya mungkin akan dihitung berdasarkan kondisi dan tujuan yang berbeda-beda serta untuk keperluan pihak-pihak yang berbeda pula. Oleh sebab itu, kita jumpai keanekaragaman didalam pemakaian istilah dan konsep yang digunakan dalam perhitungan biaya. Yang jelas, biaya haruslah didasarkan pada fakta yang bersangkutan, dan cukup terukur sehingga memungkinkan perusahaan mengambil keputusan yang tepat.

Menurut Bustami dan Nurlela (2013) Biaya adalah pengorbanan yang diukur dengan satuan uang, yang dilakukan atau harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan harga penukaran atau pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh suatu manfaat.

Agar kegiatan-kegiatan dalam pengumpulan, penyajian dan analisis data biaya dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan-hambatan yang mengganggu, di perlukan perencanaan dan pengawasan. Walaupun kegiatan perencanaan menurut partisipasi dari tiap jajaran dalam perusahaan, pada dasarnya perencanaan tetap merupakan tugas pimpinan utama perusahaan. Sebaliknya, kegiatan pengawasan akan menembus setiap lapisan dalam perusahaan. Untuk dapat melaksanakan kedua tugas ini dengan sebaik-baiknya, pimpinan perusahaan memerlukan data biaya yang sistematis dan komperatif. Data biaya komperatif dimaksudkan data yang memuat perbandingan dengan data dimasa lalu atau dengan sasaran yang telah di tentukan. Pimpinan juga memerlukan analisis biaya dan data rugi laba untuk dapat mengelola perusahaan sebagaimana mestinya.

b. Klasifikasi Biaya

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

Klasifikasi biaya sangat penting guna membuat ikhtisar yang berarti atas data biaya. Menurut Mulyadi (2010) klasifikasi biaya yang umum digunakan didasarkan pada hubungan antara biaya sebagai berikut ini:

1. Biaya dalam hubungan dengan produk

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

a) Biaya Manufaktur

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

- 1) Bahan baku langsung adalah semua bahan baku yang membentuk bagian integral dari produk jadi dan dimasukkan kembali secara eplisit dalam perhitungan biaya produk.
- 2) Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang melakukan konversi bahan baku langsung menjadi produk jadi dan dapat dibebankan secara layak ke produk lain.
- 3) Overhead pabrik, juga di sebut overhead manufaktur, beban manufaktur atau beban pabrik, terdiri atas semua biaya manufaktur yang tidak di telusuri secara langsung ke output tertentu.
- 4) Bahan baku tidak langsung adalah bahan yang berperan dalam pembuatan barang produksi, tetapi wujudnya tidak langsung terlihat pada barang yang dihasilkan.
- 5) Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang tidak dapat di telusuri langsung konstruksi atau komposisi dari produk jadi.

b) Beban Komersial

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

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

2. Biaya dalam hubungannya dengan volume produksi

a) Biaya Tetap

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

b) Biaya variabel

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

diidentifikasi langsung dengan aktivitas yang menimbulkan biaya.

c) Biaya semi variabel

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

3. Biaya dalam hubungannya dengan departemen produksi atau segmen lain

a) Biaya langsung departemen

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

b) Biaya tidak langsung Departemen

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

1) Biaya bersama

Biasanya ada di organisasi dengan banyak departemen atau segmen. Tingkat segmentasi meningkatkan kecenderungan semakin banyak biaya menjadi biaya bersama.

2) Biaya gabungan

Terjadi ketika produksi dari suatu produk menghasilkan satu atau beberapa produk lain tanpa dapat dihindari.

4. Biaya dalam hubungannya dengan periode Akuntansi

Biaya dapat diklasifikasikan sebagai pengeluaran modal (*capital expenditure*) atau sebagai pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*). Suatu pengeluaran modal ditujukan untuk memberikan manfaat di masa depan dan dilaporkan sebagai aktiva. Pengeluaran pendapatan memberikan manfaat untuk periode sekarang dan dilaporkan sebagai beban. Aktiva akhirnya akan menjadi beban ketika dikonsumsi atau kehilangan kegunaannya, membedakan antara pengeluaran modal dan pengeluaran pendapatan adalah penting untuk membandingkan biaya dengan pendapatan dan mengukur laba periodik. Tetapi, perbedaan yang akurat antara kedua klasifikasi tidak selamanya memungkinkan.

5. Biaya dalam hubungannya dengan suatu keputusan, tindakan, atau evaluasi

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

Biaya diferensial adalah salah satu dari nama biaya yang relevan untuk suatu pilihan diantara banyak alternatif. Biaya diferensial sering kali disebut sebagai biaya marginal atau biaya *incremental*. Jika biaya diferensial hanya terjadi apabila suatu alternatif tertentu di ambil, maka biaya tersebut juga dapat disebut sebagai biaya tunai yang berkaitan dengan alternatif itu. Sejumlah pendapatan atau manfaat lain yang mungkin hilang bila alternatif tertentu diambil disebut biaya oportunitas dari alternatif tersebut. Suatu biaya yang telah terjadi dan oleh karena itu tidak relevan terhadap pengambilan keputusan disebut biaya tertanam (*sunk cost*).

c. Unsur-unsur biaya operasional

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

1) Biaya Penjualan

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

a) Biaya untuk memperoleh atau menimbulkan penjualan, biaya ini meliputi semua biaya yang terjadi dalam rangka untuk mencari atau menimbulkan penjualan dari pembeli kepada perusahaan yang terdiri dari:

1. Biaya promosi dan iklan, meliputi gaji bagian promosi dan iklan, perlengkapan untuk promosi dan iklan.
2. Beban penjualan, meliputi gaji penjual, komisi penjual, dan bonus penjual.

b) Biaya untuk memenuhi atau melayani penjualan, biaya ini meliputi semua biaya yang terjadi dalam rangka memenuhi atau melayani pesanan yang diterima dari :

1. Biaya pergudangan dan penyimpanan, meliputi gaji bagian gudang, perlengkapan gudang, reoperasi dan pemeliharaan gudang
2. Biaya pengepakan dan pengiriman, meliputi gaji bagian pengepakan dan pengiriman.

2) Biaya Administrasi

Biaya yang dikeluarkan dalam rangka mengelola administrasi perusahaan, antara lain :

- a) Biaya gaji dan upah
- b) Biaya peralatan dan perlengkapan kantor
- c) Biaya penyusutan
- d) Biaya kendaraan
- e) Biaya perjalanan dinas
- f) Biaya pendanaan

3 . Pengertian Laba

Tujuan dari suatu organisasi perusahaan adalah untuk menghasilkan laba, karena jumlah laba yang dihasilkan dapat menjadi tolak ukur efektifitas. Laba merupakan selisih antara pendapatan (ukuran pemasukan) dengan pengeluaran (ukuran keluaran) maka laba juga merupakan ukuran efesiensi. Untuk mencapai tujuan tersebut diperkukan perencanaan laba.

Menurut Soemarsono (2010) laba adalah selisih pendapatan atas beban sehubungan dengan kegiatan usaha. Apabila beban lebih besar dari pendapatan, selisihnya disebut dengan rugi. Laba atau rugi merupakan hasil perhitungan secara periodik (berkala). Sedangkan menurut Harahap (2011) mendefinisikan laba sebagai jumlah yang berasal dari pengurangan harga pokok produksi, biaya lain dan kerugian dari penghasilan atau penghasilan operasional.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Laba merupakan selisih antara pendapatan dan pengeluaran. Laba merupakan unsur dari laporan laba rugi. Laporan laba rugi adalah suatu laporan yang menunjukkan pendapatan-pendapatan dan biaya-biaya dari suatu unit usaha dan suatu periode akuntansi tertentu. Menurut Ikatan Akuntan Indonesia (2004:17) dalam Sri Utami(2009) dalam kerangka dasar penyusunan dan penyajian laporan keuangan mendefinisikan penghasilan dan beban. Penghasilan (income) adalah kenaikan manfaat ekonomi selama satu periode akuntansi dalam bentuk pemasukan atau penambahan aktiva atau penurunan kewajiban yang mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal. Beban adalah penurunan manfaat ekonomi selama suatu periode akuntansi dalam bentuk arus kas keluar dan berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang tidak menyangkut pembagian kepada penanaman modal.

Menurut shin dan Siegel (2009) seorang manajer dapat meningkatkan laba dengan cara :

- a) Mengoperasikan departemennya dengan jumlah karyawan yang minimum
- b) Mengurangi Biaya Operasi
- c) Membeli dan bukan melease jika menguntungkan dari segi biaya
- d) Menggunakan peralatan yang berteknologi tinggi

- e) Melakukan konstruksi aktiva sendiri bila memungkinkan
- f) Menghilangkan operasi dan pekerjaan administrasi yang tidak bermanfaat
- g) Lebih produktif dan progresif dalam mencapai efisiensi yang dapat direalisasikan dengan sumber daya dan kemampuan yang ada
- h) Memperbaiki realibilitas produk dan jasa

B. Penelitian Sebelumnya

Tabel 2.1 Peneliti Sebelumnya

No	Nama / Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1	Sri Utami 2009	Perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam rangka peningkatan laba pada PT Adira Dinamika Multifinance Car Division Medan	Penyusunan dan pengawasan anggaran	Peningkatan Laba	Deskriptif	Variabel bebas yang terdiri dari prosedur penyusunan dan pengawasan anggaran bersama-sama memiliki pengaruh terhadap peningkatan laba
2	Alfira Kurniawaty 2011	Analisis Anggaran Operasional Sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Bank Negara Indonesia kantor cabang utama fatmawati	Analisis Anggaran Operasional	Sebagai Alat pengendalian manajemen	Deskriptif	Bahwa selisih total pendapatan, total beban dan laba sebelum pph operasional masih dalam batasan pengendalian manajemen

C. Kerangka Konseptual

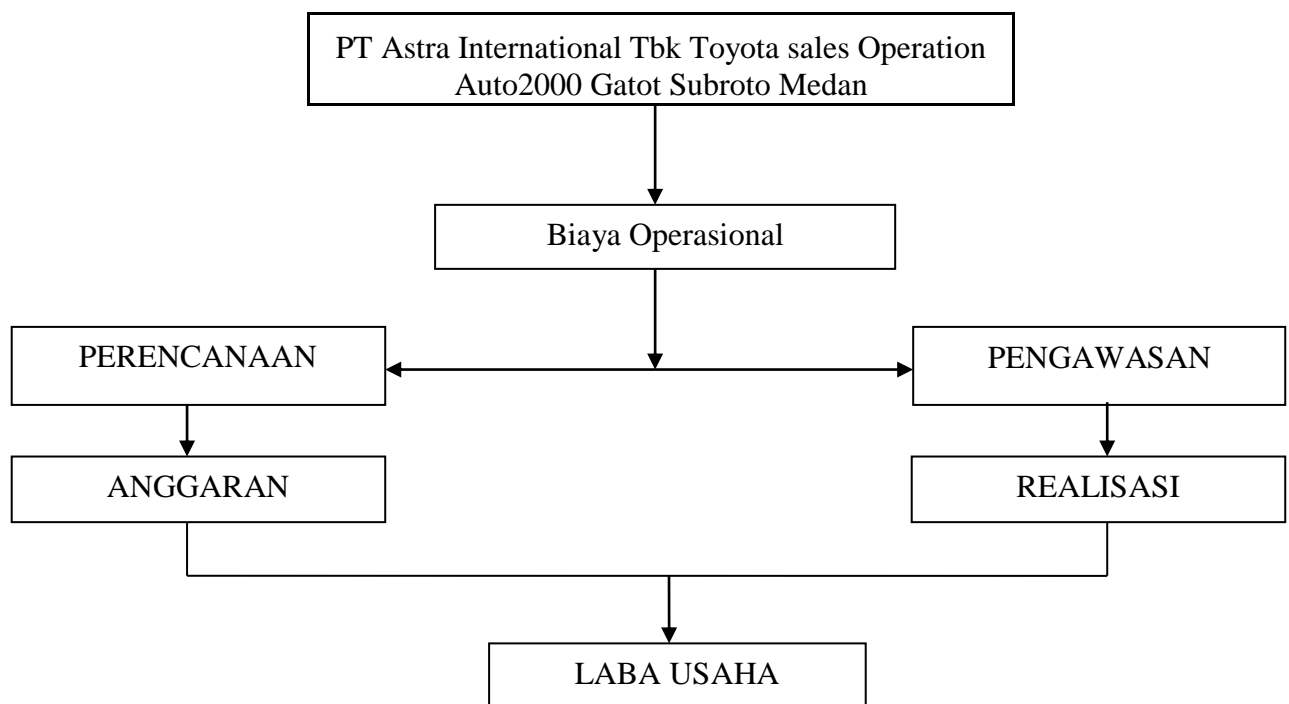
Biaya merupakan pengorbanan yang diukur dengan satuan uang yang dilakukan atau harus dilakukan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan harga penukaran atau pengorbanan yang dilakukan untuk memperoleh suatu manfaat. agar kegiatan-kegiatan dalam pengumpulan, penyajian dan analisis data biaya dapat

berjalan dengan lancar tanpa ada hambatan yang dapat menyebabkan terganggunya kegiatan operasional maka dengan itu dibutuhkan perencanaan dan pengawasan.

Perencanaan merupakan tindakan dalam memilih, menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktivitas-aktivitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan

Pengawasan merupakan pengevaluasian dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) serta melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau apabila terdapat penyimpangan yang merugikan.

Berdasarkan latar belakang, tinjauan pustaka dan perumusan masalah, maka penulis membuat kerangka konseptual penulisan skripsi ini di tunjukkan pada gambar 2.2



Sumber : Penulis, (2019)

Gambar 2.2 Kerangka Konseptual

Keterangan: Berdasarkan pemikiran diatas, penulis ingin menjelaskan tentang biaya operational yang menjadi pusat penelitian yang harus direncanakan dan diawasi. Dan digambarkan hubungan timbal balik antara perencanaan dan pengawasan terhadap biaya operasional. Jika melakukan perencanaan anggaran biaya operasional tanpa adanya pengawasan maka tidak akan mencerminkan hasil dari perencanaan yang dilakukan dan sebaliknya jika pengawasan dilakukan tanpa adanya perencanaan maka tidak akan ada arah tujuan yang akan dicapai. Dan setelah keduanya dilakukan maka akan terlihat apakah perusahaan tersebut memiliki penyimpangan atau masalah. Dan jika perusahaan telah melakukan perencanaan dan pengawasan secara efektif maka masalah penyimpangan dapat segera diatasi dan dapat membantu dalam peningkatan laba.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kantor PT. Astra International, Tbk- Auto 2000 Medan Gatot Subroto yang beralamat di jalan Gatot Subroto No.220 Medan. Penelitian dimulai pada bulan November 2017.

Tabel 3.1 Rencana Penelitian

No	Keterangan	Bulan/ Tahun																							
		Okt- 17				Nov - Des 17				Jan - Feb 18				Juni 18				Juni 19				Agst - Okt 19			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
1	Pengajuan Judul		■																						
2	Penulisan Proposal			■	■	■	■	■																	
3	Bimbingan Proposal								■	■	■	■													
4	Seminar Proposal												■												
5	Analisis dan Evaluasi data												■	■	■	■	■								
6	Penulisan Skripsi																		■	■					
7	Bimbingan skripsi																			■					
8	Sidang Meja Hijau																								

Sumber: Rancangan Peneliti, 2019

B. Jenis Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan adalah berbentuk deskriptif, yaitu penulis mengumpulkan data-data penelitian yang diperoleh dari objek penelitian dan literatur-literatur lainnya kemudian menguraikannya secara rinci untuk mengetahui permasalahan penelitian kemudian mencari penyelesaiannya.

C. Defenisi Operasional Variabel

Defenisi operasional variabel adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel atau dapat dikatakan semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana caranya mengukur suatu variabel. Defenisi variabel berisikan indikator-indikator dari suatu variabel, yang memungkinkan peneliti mengumpulkan data yang relevan untuk variabel tersebut.

Tabel 3.2 Defenisi Operasional Variabel

Variabel	Defenisi	Observasi
Perencanaan anggaran	Anggaran merupakan suatu kebutuhan perusahaan dalam merencanakan laba dan meningkatkan operasi pada masa yang akan datang melalui kegiatan operasi perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Sumber	Cara penyusunan, waktu dan prosedur penyusunan
Pengawasan Anggaran	Tindakan untuk mencapai sesuatu yang direncanakan atau diharapkan	Perbandingan Realisasi dan Anggaran
Peningkatan Laba	Kelebihan total pendapatan dibandingkan pengeluaran	Pendapatan dan Beban

Sumber : Penulis 2019

D. Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari:

1. **Data Primer**, yaitu data yang didapat dari sumber pertama baik dari individu maupun perorangan seperti hasil wawancara atau hasil dari pengisian kuisisioner. Penulis memperoleh data dan di kumpulkan dengan cara melakukan penelitian langsung pada PT Astra International Tbk dengan melakukan tehnik wawancara mengenai proses penyusunan anggaran serta laporan realisasi anggaran guna mendapatkan data yang diperlukan yang berkaitan dengan masalah penelitian untuk diolah lebih lanjut.

2. **Data Sekunder**, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk sudah jadi, baik berupa publikasi maupun data perusahaan sendiri, antara lain :

- a. Sejarah singkat perusahaan
- b. Struktur organisasi dan pembagian tugas
- c. Kegiatan perusahaan mengenai proses penyusunan anggaran.
- d. Biaya- biaya operasional, perencanaan dan pengawasan anggaran serta laporan realisasi anggaran serta data lain yang berkaitan dengan Skripsi.
- e. Laporan Laba Rugi
- f. Buku Anggaran

Data Sekunder yang digunakan penulis bersumber dari objek penelitian, yaitu PT Astra International Tbk dan Literatur yang mendukung pembahasan perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam peningkatan laba perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Tehnik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. **Observasi**, Yaitu dimana penulis megumpulkan data dengan cara pengamatan langsung kelokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti dengan disertai pengamatan, pencatatan, dan dokumentasi dalam lokasi penelitian. Hal ini bertujuan untuk mempertegas data secara factual dan aktual serta mempermudah dalam pengolahannya secara deskriptif.

2. **Tehnik Wawancara**, Yaitu penulis melakukan serangkaian tanya jawab atau wawancara secara langsung dengan pihak yang terkait yang berhubungan dengan bagian keuangan, bagian pembukuan, bagian penyusun anggaran dan bagian pengawasan internal untuk memberikan keterangan dan mengumpulkan sejumlah data yang berhubungan dengan materi yang dibahas.
3. **Tehnik Dokumentasi**, Yaitu penulis akan memeriksa, melihat data-data yang disajikan oleh pihak perusahaan sehubungan dengan topik- topik penelitian yang di bahas.

F. Metode Analisis Data

Menurut Milles dan Huberman, analisis data tertata dalam situs ditegaskan bahwa kolom pada sebuah matriks tata waktu disusun dengan jangka waktu, dalam susunan tahapan, sehingga dapat dilihat kapan gejala tertentu terjadi. Prinsip dasarnya adalah kronologi. Berikut tahapan dalam analisis data tertata, Pertama adalah *membangun sajian*, pada tahap ini cara yang mudah dalam bergerak maju adalah memecah-mecah inovasi ke dalam komponen-komponen atau aspek-aspek khusus, dengan menggunakan ini sebagai baris matriks. Kolom matriks adalah jangka-jangka waktu , dari penggunaan awal sampai penggunaan nanti. Jika terjadi perubahan dalam komponen dalam selama jangka waktu itu, kita dapat memasukkan deskripsi singkat dari perubahan itu.

Kedua, *Memasukkan data*. Pada tahap ini penganalisis sedang mencari perubahan-perubahan dalam inovasi itu, komponen demi komponen. Perubahan perubahan itu dapat ditempatkan dalam catatan-catatan lapangan,

wawancara dengan para pengguna inovasi yang sudah terkode, yang ditanyai secara khusus apakah mereka telah membuat suatu yang sudah terkode dalam format buku inovasi. Kelanjutan penyelidikan menurut adanya bagian-bagian yang telah ditambah, didrop, diperbaiki, digabungkan, atau diseleksi untuk digunakan. Dalam beberapa hal dapat mengacu pada bukti-bukti dokumenter.

Ketiga, *Menganalisis Data*. Pada tahap ini penganalisis dapat memahami lebih dalam mengenai apa yang terjadi dengan mengacu kembali pada aspek-aspek lain dari catatan lapangan, khususnya apa lagi yang dikatakan orang mengenai perubahan itu atau alasan-alasannya. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama memasuki lapangan, dan setelah selesai dari lapangan. Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif pada umumnya dilakukan pada penelitian bentuk studi kasus. Data yang dikumpulkan dari hasil wawancara serta hal terkait dengan objek penelitian yang kemudian disusun dalam bentuk uraian yang menggambarkan suatu keadaan, proses maupun peristiwa tertentu yang sifatnya menerangkan. Dalam penelitian ini penulis berusaha menjelaskan dan memaparkan keadaan yang terjadi di lapangan sesuai dengan data yang diperoleh sehingga dapat dengan mudah untuk dipahami dan mudah dalam menyimpulkan hasilnya.

Tolak ukur efektifitas perencanaan dan pengawasan anggaran operasional yang dilakukan perusahaan adalah dengan membandingkan antara

biaya yang sesungguhnya dengan biaya aktual yang sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

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

Dengan klasifikasi pengukuran efektifitas :

Tabel 3.3 Klasifikasi pengukuran efektifitas

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

Sumber : Depdagri, Kepmendagri No. 690.900.327 Tahun 1996

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah PT Astra International Tbk

PT. Astra International Incorporation (AII) pertama kali didirikan pada tanggal 20 Februari 1957 oleh Drs. Tjia Kian Tie (Alm) , William Soerjadja (Tjia Kiang Liong), dan E. Hariman (Liem Peng Hong), yang bergerak dalam bidang usaha ekspor-impor hasil bumi, inventaris alat-alat kereta api untuk PKA (sekarang PJKA), serta bahan-bahan untuk proyek pengembangan PLTA Jatiluhur.

Kemudian pada tahun 1965 PT. Astra International mendirikan bangunan di Jakarta dan kantor yang berada di Bandung yang dijadikan sebagai kantor cabang. Pada masa itu PT. Astra International bergerak dalam bidang impor alat-alat berat dan kendaraan bermotor. Berkat usaha patungan antara pemerintah Indonesia dengan yang bergerak dalam bidang perakitan kendaraan beroda empat, maka pada tanggal 25 Februari 1969 berdirilah PT. Gaya Motor. Pada tanggal 1 Juli 1969 PT. Astra International Incorporation (AII) mendapatkan pengakuan resmi dari pemerintah Republik Indonesia sebagai agen tunggal kendaraan bermotor merek “TOYOTA” untuk seluruh wilayah Indonesia.

Sebagai kelanjutan dari pengakuan tersebut pada pertengahan tahun 1970 PT. Astra International Incorporation (AII) membentuk “ *Toyata Division* “ yang menangani distributor dan pemasaran kendaraan merek Toyota. Melihat prospek pemesanan kendaraan merek Toyota cukup cerah, maka pada tahun 1971 didirikan perusahaan baru yang diberikan nama PT. Toyota Astra Motor (TAM)

yang merupakan patungan antara Indonesia dengan Jepang, perusahaan dari pihak Jepang adalah Toyota Motor Company LTD, dan Toyota Sales Company LTD. Sedangkan dari pihak Indonesia adalah PT. Astra International dan PT. Gaya Motor.

Setelah PT. Astra Motor berdiri, maka status agen tunggal Toyota untuk seluruh wilayah Indonesia dialihkan kepada PT. Toyota Astra Motor, sedangkan PT. Astra International berubah statusnya menjadi penyalur utama kendaraan bermotor merek Toyota. Kegiatan PT. Toyota Astra Motor adalah mengimpor mobil-mobil merek Toyota dalam keadaan *completely Knock Down* (CKD) dari Jepang dan merakitnya di PT. Gaya Motor serta menyalurkan pada dealer-dealer utama di Indonesia. Disamping sebagai agen tunggal PT. Toyota Astra Motor juga bergerak dibidang importir suku cadang untuk mobil-mobil merek Toyota.

Dengan semakin berkembangnya pemasaran mobil merek Toyota, dan agar pengelola pemasaran mobil Toyota di Indonesia dapat lebih efisien dan efektif, maka pada tanggal 1 Januari 1976 didirikan PT. Astra Motor Sales (AMS) berdasarkan Akta Notaris Kartini Mulayadi, SH. No. 195 tanggal 30 Juli 1975 dan No.52 tanggal 10 Oktober 1975. Sebelumnya untuk penjualan mobil Toyota dilakukan oleh satu divisi dari PT. Astra International yaitu *Motor Vehicle Division*. Pada tahun 1989, PT. Astra Motor Sales bergabung dan menjadi divisi penjualan dari PT. Astra International. Kegiatan utama PT. Astra International adalah menjual mobil merek Toyota dan menjual sahamnya pada masyarakat (*go public*) dengan nilai nominal yang tidak terlalu tinggi.

Pada saat *go public*, nama PT. Astra International diubah menjadi PT. Astra International Toyota Division. Pada tanggal 8 Agustus 1995 menurut Akte Notaris Ny. Rukmasanti Hardjasatya, SH No. 2, PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation yang bertempat di Jl. Dr. Djunjunan 192 Bandung. Maka pada tanggal 4 Maret 1996 diresmikan PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation cabang Pasteur Bandung oleh *Chief Executive* AUTO 2000 Yap Tjay Soen.

Dalam upaya memenuhi kebutuhan pelanggan akan kendaraan bermotor merek Toyota, PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation juga melakukan bantuan pengelolaan atas PT. Serasi Autoraya (Toyota Rent Auto 2000 Car) yang menangani jasa penyewaan mobil merek Toyota dan PT. Arya Kharisma (Mobil 88) yang melayani penjualan mobil bekas merek Toyota. Kedua perusahaan ini termasuk dalam AUTO 2000 Group.

Sebagai dealer utama wilayah perusahaan PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation yang mencakup Sumatera (Kecuali Jambi, Riau, dan Bengkulu), Jawa (Kecuali Jawa Tengah dan D.I Yogyakarta) , Bali, NTB, dan NTT. Kantor cabang Pasteur merupakan cabang ketiga untuk wilayah Bandung dan sekitarnya. Masing-masing cabang berdiri sendiri dan dalam kegiatan operasionalnya bertanggung jawab langsung ke kantor pusat PT. Astra International Tbk. Toyota Sales Operation yang beralamat di Jl. Gaya Motor III No.3 Sunter II Jakarta Utara.

2. Sejarah AUTO 2000

Auto 2000 adalah jaringan jasa penjualan, perawatan, perbaikan dan penyediaan suku cadang Toyota yang manajemennya ditangani penuh oleh PT. Astra International Tbk.

Saat ini Auto 2000 adalah main dealer Toyota terbesar di Indonesia, yang menguasai antara 60-70% dari total penjualan Toyota. Dalam aktivitas bisnisnya, Auto2000 berhubungan dengan PT Toyota Astra Motor yang menjadi Agen Tunggal Pemegang Merek (ATPM) Toyota. Auto 2000 adalah dealer resmi Toyota bersama 4 dealer resmi Toyota Lainnya.

Auto 2000 berkembang pesat karena memberikan berbagai layanan yang sangat memudahkan bagi calon pembeli maupun pengguna Toyota. Dengan slogan “Urusan Toyota Jadi Mudah”. Auto 2000 selalu mencoba menjadi yang terdepan dalam pelayanan. Produk-produk Auto 2000 yang inovatif seperti THS (*Toyota Home Service*), *Express Maintenance* (Service Berkala hanya dalam satu jam), *Express Body Paint* (Perbaikan body 3 panel dalam 8 jam saja), *booking service* mencerminkan perhatian Auto 2000 yang tinggi kepada pelanggannya.

Auto 2000 memiliki cabang yang tersebar di seluruh Indonesia (kecuali Sulawesi, Maluku, Irian Jaya, Jambi, Bengkulu, Jawa Tengah dan D.I Y). selain cabang Auto 2000 yang berjumlah 100 Outlet cabang Auto2000 juga memiliki dealer yang tersebar diseluruh Indonesia (disebut Indirect), yang totalnya berjumlah 85 Outlet dealer. Dengan demikian, terdapat 185 cabang yang mewakili penjualan Auto 2000 di seluruh Indonesia. 75 Bengkel milik Auto 2000 merupakan yang terbesar dan terlengkap di Asia Tenggara. Disamping itu Auto 2000 juga memiliki 596 *Partshop* yang menjamin keaslian suku cadang produk Toyota. Auto

2000 berdiri pada tahun 1975 dengan nama *Astra Motor Sales*, dan baru pada tahun 1989 berubah menjadi *Auto2000*.

Visi PT. Astra International Tbk. *Toyota Sales Operation Auto 2000* Menjadi Main Dealer Otomotif No 1 di Indonesia adalah : “ Menjadi Dealer Toyota terbaik dan terhandal di Indonesia melalui proses kerja yang berkelas dunia”.

Misi PT. Astra International Tbk. *Toyota Sales Operation Auto 2000* adalah:

1. Memberikan pengalaman terbaik dalam membeli dan memiliki kendaraan Toyota kepada pelanggan,
2. Mencapai dan mempertahankan posisi *market share* No. 1 di seluruh segmen dan wilayah,
3. Menciptakan lingkungan kerja terbaik,
4. Menciptakan pertumbuhan bisnis yang berkesinambungan.

3. Uraian Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi mendefinisikan cara tugas pekerjaan dibagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan secara formal. Struktur organisasi juga dapat di defenisikan suatu keputusan yang diambil oleh organisasi itu sendiri berdasarkan situasi, kondisi dan kebutuhan perusahaan itu sendiri. Struktur suatu organisasi menggambarkan bagaimana organisasi itu mengatur dirinya sendiri, bagaimana mengatur hubungan antar orang dan antar kelompok.

Struktur organisasi ada kaitannya dengan tujuan, sebab struktur organisasi itu adalah cara organisasi itu untuk bisa mendapatkan apa yang direncanakan oleh perusahaan atau organisasi. Untuk dapat melaksanakan suatu organisasi dibutuhkan orang-orang yang akan menduduki jabatan tertentu dalam organisasi., masing

masing yang menduduki jabatan akan diberikan tugas , wewenang dan tanggung jawab sesuai dengan jabatan yang diduduki.

PT. Astra International Tbk. *Toyota Sales Operation Auto 2000* cabang Gatot Subroto Medan, menggunakan sistem organisasi garis dan staff yaitu pelimpahan wewenang berlangsung secara vertical sepenuhnya kepada pimpinan kepada bawahannya. Pembagian tugas dan wewenang mengalir dalam satu garis lurus dari puncak ke bagian bawah dan setiap individu bertanggung jawab hanya kepada satu orang yang lebih tinggi tingkatannya.

4. Deskripsi Jabatan

Berikut ini penulis akan menguraikan tugas dan tanggung jawab, serta wewenang bagian-bagian penting dalam struktur organisasi PT. Astra International Tbk- *Toyota Sales Operation Auto 2000* cabang Gatot Subroto Medan :

1) Kepala Cabang

- a) Melakukan kegiatan pengelolaan cabang dibidang penjualan, administrasi, service serta mengoptimalkan sumber daya yang ada dalam usaha pencapaian target cabang
- b) Meningkatkan produktivitas/*performance* cabang serta kepuasan pelanggan
- c) Membuat perencanaan strategis, *policy*, arah dan target cabang sesuai dengan *guide line* dari kantor pusat.

Wewenang:

- a) Memberikan diskon dan komisi sesuai dengan regulasi yang ada.

- b) Melakukan pembatalan SPK (Surat Pemesanan Kendaraan)
 - c) Menetapkan kebijakan tata tertib cabang yang sesuai dengan kondisi cabang.
 - d) Menegur, mengarahkan, memberikan *reward and punishment* kepada karyawan bawahannya.
 - e) Mengusulkan promosi, transfer, demosi, training atau PHK karyawan bawahannya.
- 2) Kepala Penjualan (*Sales Head*)
- a) Meningkatkan jumlah unit kendaraan yang di jual
 - b) Membina hubungan baik dengan perusahaan pengangkutan (Ekspedisi)
 - c) Menganalisa pasar
 - d) Membantu ramalan penjualan
 - e) Merencanakan kegiatan promosi produk perusahaan
 - f) Memberikan arahan dan motivasi kepada wiraniaga
- 3) Kepala Administrasi dan Keuangan (*Finance and Administration Head*)
- a) Mengatur dan mengawasi pelaksanaan kegiatan administrasi dan keuangan cabang.
 - b) Mengatur administrasi stok barang dan gudang.
 - c) Mengatur masalah keuangan dan gaji karyawan.
 - d) Merencanakan anggaran operasional cabang
 - e) Merencanakan dana promosi
 - f) Mengadakan pemeliharaan gedung dan aktiva lainnya
 - g) Menilai prestasi kerja karyawan

- 4) Kepala Bengkel (*Service Head*)
 - a) Mengatur kebijakan perusahaan dibidang bengkel
 - b) Meningkatkan mutu service
 - c) Mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan service secara umum
 - d) Merencanakan pengadaan suku cadang.

5. Perencanaan Anggaran Operasional

Penyusunan anggaran biaya operasional dalam PT Astra International Tbk dimulai pada bulan Agustus setiap tahunnya. Penyusunan anggaran dimulai dengan adanya instruksi dari kantor pusat ke cabang untuk mempersiapkan rencana kerja dan anggaran setiap kantor cabang. Usulan anggaran cabang akan di *review* oleh komite anggaran dikantor pusat dengan dasar asumsi-asumsi dan stardar yang telah disetujui oleh dewan direksi.

Anggaran disusun berdasarkan dari jumlah pendapatan yang sudah dicapai oleh perusahaan selama delapan bulan periode anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya untuk dapat melihat perkembangan yang telah dicapai oleh perusahaan. Dengan adanya pengamatan yang dilakukan oleh perusahaan maka ini dapat menjadi pertimbangan perusahaan dalam menentukan dan menyusun anggaran pada masa yang akan datang. Prosedur yang dilakukan dalam penyusunan anggaran oleh PT Astra International Tbk Auto 2000 cabang Gatot subroto medan terdiri dari beberapa langkah berikut :

- a) Pada pertengahan tahun, kantor pusat akan menginformasikan atau memberikan instruksi kepada setiap kepala cabang untuk dapat mempersiapkan dan membaca petunjuk dalam rencana anggaran dan mulai melakukan perencanaan anggaran dibulan agustus.

- b) Kepala cabang selanjutnya menginstruksikan kepada kepala administrasi dan keuangan, kepala penjualan dan kepala bengkel sebagai tim anggaran yang bertugas menyusun rencana kerja dan anggaran masing-masing bagian dengan kebutuhan yang akan diperlukan dimasa anggaran mendatang
- c) Rancangan anggaran penjualan akan dibahas dalam rapat tim anggaran dengan mempertimbangan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan anggaran tersebut.
- d) Bila anggaran penjualan sudah dianggap sesuai, maka kepala administrasi dan keuangan akan dengan segera mempersiapkan rancangan biaya operasional yang akan mungkin terjadi berdasarkan anggaran penjualan yang telah disetujui dan berdasarkan anggaran lainnya.
- e) Setelah semua anggaran disusun dan disetujui dalam tim anggaran maka hasil dari rancangan anggaran tersebut diserahkan ke kepala cabang untuk dapat di evaluasi dan disetujui
- f) Setelah mendapatkan persetujuan dari kepala cabang maka anggaran tersebut dikirimkan ke kantor pusat
- g) Kantor pusat akan mengadakan rapat yang membahas anggaran dari setiap kantor cabang dengan seluruh kepala cabang, dan apabila diperlukan kantor pusat akan melakukan koreksi jika terdapat beberapa bagian yang tidak sesuai.
- h) Hasil rapat tersebut akan diajukan kepada dewan direksi dan rapat umum pemegang saham untuk disahkan

- i) Setelah disahkan, rencana kerja dan anggaran didistribusikan kepada setiap kantor cabang untuk dilaksanakan.

6. Pengawasan Anggaran Operasional Perusahaan

Agar perencanaan yang telah disusun dan dijalankan oleh tiap-tiap bagian maka perusahaan pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Gatot Subroto Medan berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka perlu dilakukan pengawasan dalam menjalankan operasional. Pengawasan ini diperlukan dalam hal pengendalian pengeluaran atau biaya operasional dalam mencegah pemborosan atau mengurangi penggunaan berlebihan anggaran yang telah tersedia. PT Astra International Tbk menggunakan anggaran sebagai alat dalam pengawasan dan pengendalian terhadap semua kegiatan yang akan dilakukan. Pengawasan dilakukan dengan cara membandingkan hasil yang dicapai perusahaan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut hasil perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional pada PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation Auto 2000 Gatot Subroto Medan tahun 2013-2017 :

Tabel 4.1 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2013-2017 (dalam ribuan)

Tahun	Keterangan	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan	
				Rupiah	Keterangan
2013	Biaya Operasional	23,252,107	23,358,924	106,817	Menguntungkan
2014	Biaya Operasional	21,501,228	21,834,482	333,254	Menguntungkan
2015	Biaya Operasional	27,225,466	27,225,795	328	Menguntungkan
2016	Biaya Operasional	22,344,572	22,233,055	-111,518	Tidak Menguntungkan
2017	Biaya Operasional	20,253,320	20,309,223	55,903	Menguntungkan

B. Pembahasan

1. Analisis dan Evaluasi Perencanaan Anggaran Biaya Operasional Perusahaan

Dalam menjalankan setiap aktifitas organisasi perusahaan adalah hal yang utama akan dilakukan oleh perusahaan yaitu merencanakan dan mempersiapkan seluruh kegiatan yang akan dilakukan dan hal ini dapat dituangkan dalam sebuah gagasan atau pun ide yang nantinya akan dilakukan melalui pelaksanaan kerja dan disertai dengan pengawasan. Melihat sensitifitas biaya operasional suatu perusahaan maka sangat dibutuhkan perencanaan yang matang atau terukur yang akan dituangkan kedalam suatu gagasan yang disebut dengan anggaran.

Berdasarkan teori di Bab II, Menurut Bagus (2010) "anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang. Bahwa anggaran merupakan hasil kerja terutama berupa taksiran-taksiran yang akan dilaksanakan masa mendatang". Sedangkan menurut Sodikin (2015) "anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh yang akan dilakukannya ditahun mendatang dan dinyatakan dalam satuan uang, semua manager pusat bertanggung jawab atas pusat beban, pusat pendapatan, pusat laba dan pusat investasi yang terlibat dalam proses anggaran".

Anggaran disusun berdasarkan kebutuhan perusahaan untuk mewujudkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan, dan anggaran disusun berdasarkan hasil pendapatan yang dicapai perusahaan dalam tujuh bulan periode anggaran yang telah ditetapkan untuk melihat perkembangan yang telah dicapai perusahaan.

Dengan adanya pengamatan ini menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam menyusun anggaran untuk masa mendatang. Prosedur penyusunan anggaran sebagaimana menurut teori Bab II adalah:

- a. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran biaya
- b. Tahap persiapan anggaran
- c. Tahap penentuan anggaran biaya
- d. Tahap pelaksanaan anggaran biaya

Cara penyusunan anggaran sebagaimana dalam teori Bab II adalah sebagai berikut:

- a. Otoriter Atau *Top Down*

Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunan. Bawahan tidak diminta keikut sertaannya dalam menyusun anggaran.

- b. Demokrasi atau *Bottom Up*

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

- c. Campuran atau *Top Down And Bottom Up*

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

Dalam penyusunan anggarannya, PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 prosedur yang dilakukan adalah sebagai berikut:

- a. Pada pertengahan tahun, kantor pusat memberi buku panduan kepada setiap kepala kantor cabang untuk cara menyusun rencana kerja cabang dan anggaran untuk periode mendatang.
- b. Pada bulan agustus, kantor pusat memberi instruksi kepada setiap kepala kantor cabang untuk memulai menyusun rencana kerja cabang dan anggaran untuk periode mendatang.
- c. Kepala cabang menginstruksikan kepada kepala penjualan, kepada administrasi dan keuangan, kepala bengkel sebagai tim anggaran yang bertugas untuk menyusun rencana kerja dan anggaran masing-masing bagian dengan kebutuhan yang akan di perlukan dimasa anggaran mendatang.
- d. Rancangan anggaran penjualan akan dibahas dalam rapat tim anggaran dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang dapat mempengaruhi pelaksanaan anggaran tersebut, seperti kebijakan pemerintah, bunga bank, realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya dan perkembangan harga pasar.
- e. Bila anggaran penjualan dianggap telah tepat, maka kepala administrasi dan keuangan akan mempersiapkan rancangan biaya operasional yang mungkin terjadi berdasarkan anggaran penjualan yang telah disetujui, anggaran-anggaran lainnya.
- f. Setelah anggaran semua disusun dan disetujui dalam tim anggaran, hasilnya akan diserahkan kepada kepala cabang untuk mendapatkan persetujuan.

- g. Setelah mendapatkan persetujuan dari kepala cabang maka anggaran tersebut dikirimkan ke kantor pusat.
- h. Kantor pusat akan mengadakan rapat yang membahas anggaran dari setiap kantor cabang dengan seluruh kepala cabang, dan apabila diperlukan kantor pusat akan melakukan koreksi jika terdapat beberapa point yang tidak sesuai.
- i. Hasil rapat tersebut akan diajukan kepada dewan direksi dan Rapat Umum Pemegang Saham untuk di sahkan.
- j. Setelah disahkan, rencana kerja dan anggaran didistribusikan kepada setiap kantor cabang untuk dilaksanakan.

Penyusunan anggaran pada PT Astra International Tbk Toyota Sales Operation menggunakan pendekatan *top down and bottom up* yaitu bahwa dengan pengarahan dari dewan direksi kepada kepala cabang untuk segera menyusun anggaran masing-masing cabang. Kepala cabang akan memberikan instruksi kepada masing-masing kepala bagian dan staff untuk membuat rencana anggaran yang akan dicapai masing-masing bagian sesuai dengan bagiannya. Kepala bagian operasional, kepala bagian keuangan dan kepala bagian penjualan akan menyusun anggaran masing-masing bagian dan selanjutnya diserahkan kepada kepala cabang untuk dilakukan pembahasan dengan tim anggaran. Rancangan anggaran yang telah disetujui oleh tim anggaran selanjutnya akan meminta persetujuan dari kepala cabang terlebih dahulu sebelum dikirimkan ke kantor pusat untuk mendapatkan pengesahaan.

PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation Auto 2000 menyusun anggaran penjualan dan biaya operasional untuk masa satu tahun yang dirincikan

menjadi periode bulanan. Anggaran biaya penjualan ini disusun berdasarkan penjualan yang akan dilakukan dan pertimbangan-pertimbangan lain yang dianggap memerlukan biaya dalam kegiatan operasionalnya.

Tabel 4.2
PT. Astra International Tbk- Auto2000
Target Penjualan
Periode Tahun 2013-2017 (dalam ribuan)

Tahun	New Car	Accesoris	Service
2013	586,778,479	26,749,537	34,686,645
2014	484,774,864	23,267,964	30,229,892
2015	716,865,182	32,473,803	40,566,960
2016	522,760,611	23,308,582	39,761,339
2017	532,068,847	6,293,956	40,780,210

Sumber : Laporan performance Auto 2000 Medan Gatot Subroto

Perusahaan menggunakan estimasi pertumbuhan yang telah dicapai dalam tahun berjalan untuk merencanakan nilai penjualan yang akan datang. Dengan melihat pertumbuhan yang dicapai oleh perusahaan dalam enam bulan pertama, maka pada pertengahan bulan agustus, penyusunan anggaran penjualan untuk tahun berikutnya mulai disusun. Setelah anggaran penjualan disusun, perusahaan menyusun biaya operasionalnya selama satu tahun berikutnya. Anggaran tahunan ini dirinci lagi menjadi anggaran bulanan.

Dalam penyusunan anggaran operasional, kepala cabang menyusun rencana kerja untuk anggaran periode mendatang dengan menginstruksikan kepada kepala operasional, kepala keuangan dan kepala penjualan untuk menyusun rencana kerja. Anggaran yang dibuat masing-masing kepala bagian akan dibawa dalam rapat tim anggaran perusahaan. Dalam rapat tim anggaran akan dibahas tentang rencana anggaran dari masing-masing rencana anggaran cabang. Apabila rancangan anggaran telah ditetapkan, akan dilakukan revisi terhadap rancangan anggaran bila diperlukan. Rancangan anggaran yang telah

direvisi dan disetujui akan dikirimkan ke kantor pusat. Kantor pusat akan mengadakan rapat yang membahas anggaran tersebut dan harus disahkan paling lambat pertengahan bulan desember oleh dewan direksi dan RUPS. Dilihat dari lamanya jangka waktu yang dibutuhkan dalam penyusunan anggaran sampai pengesahaan maka dapat disimpulkan penyusunan anggaran tersebut memberikan kemungkinan bagi kepala cabang untuk mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi dalam penyusunan anggaran biaya operasional baik internal maupun eksternal yang diperkirakan dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan.

Faktor internal yang dipertimbangkan antara lain penambahan karyawan yang dapat menambah biaya operasional perusahaan, kenaikan harga bahan bakar minyak dan kenaikan tarif dasar listrik dan air yang dapat menyebabkan kenaikan semua harga barang-barang dan jasa. Sedangkan faktor eksternal meliputi kondisi pasar, tingkat permintaan, dan kemungkinan perubahan kebijakan pemerintah.

Berbagai faktor tersebut menjadi masukan dalam menetapkan biaya operasional yang dianggarkan. Estimasi dalam anggaran biaya operasional berdasarkan atas realisasi anggaran periode sebelumnya dan pertumbuhan yang dicapai perusahaan, dengan menyertakan sejumlah asumsi. Untuk melihat apakah anggaran operasional telah ditetapkan secara efektif oleh perusahaan sebagai alat perencanaan dan pengawasan dapat dilihat dari realisasi dan anggaran operasional. Pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 terdapat unsur-unsur biaya operasional antara lain :

- 1) Biaya Tenaga Kerja, antara lain :
 - a) Biaya gaji karyawan

- b) Biaya Kesejahteraan Karyawan
 - c) Biaya Seragam
 - d) Biaya bonus akhir tahun
 - e) Biaya tunjangan kesehatan & Jamsostek
 - f) Biaya pendidikan dan pelatihan
 - g) Biaya rekrutmen karyawan
 - h) Biaya Penelitian
- 2) Biaya Fasilitas, antara lain :
- a) Biaya Sewa Gedung
 - b) Biaya perbaikan dan pemeliharaan gedung
 - c) Biaya sewa kendaraan kantor
 - d) Biaya perbaikan dan pemeliharaan kendaraan kantor
 - e) Biaya PAM, telpon dan listrik
 - f) Biaya Komunikasi
 - g) Biaya Pembelian Peralatan Kantor
 - h) Biaya Pembelian Cetakan Kantor
 - i) Biaya Legal
 - j) Biaya Bank
- 3) Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas, antara lain :
- 4) Biaya Promosi, antara lain :
- a) *Advertising* dan Promosi
 - b) Biaya perjamuan dan representasi
 - c) Biaya *Marketing Publisity*
 - d) Biaya buku, majalah dan surat kabar
 - e) Biaya *Predelivery Inspection*

Berdasarkan teori didalam Bab II cara penyusunan anggaran yang paling baik adalah dengan teori pragmatis dimana dalam metode ini, anggaran yang ditetapkan berdasarkan pengalaman tahun lalu berdasarkan biaya standar. Karena biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran. Pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 biaya standar yang dipakai dalam menentukan anggaran biaya operasional tidak transparan, sehingga tidak diketahui bagaimana penentuan biaya standar tersebut. Penentuan biaya standar operasional perusahaan dilakukan dikantor pusat pada saat rapat pimpinan dengan tim anggaran. Kantor cabang hanya mendapatkan hasil keputusan biaya standar yang ditetapkan, sehingga cabang tidak dapat mengetahui bagaimana kantor pusat menentukan biaya standar. Pencatatan biaya standar pada perusahaan hanya ditujukan untuk pihak intern perusahaan yaitu pihak manajemen dalam rangka penentuan berapa biaya yang akan dianggarkan. Dengan ditetapkannya biaya standar dapat membantu manajemen untuk mengetahui varian yang terjadi antara biaya standar dengan biaya aktual ataupun adanya penyimpangan atau selisih yang timbul akibat penggunaan dana pada alokasi yang tidak tepat. Dengan berpatokan pada biaya standar diharapkan pihak manajemen dapat menentukan biaya yang dikeluarkan.

Walaupun anggaran biaya operasional telah disusun dengan baik, namun dengan adanya penentuan biaya standar maka kita akan dengan mudah menentukan anggaran yang akan dibuat, karena penggunaan biaya standar dapat memudahkan manajemen untuk mengetahui dampak-dampak yang mungkin terjadi dari keputusan atas biaya. Apabila terjadi selisih yang cukup material

antara biaya aktual dengan biaya standar, manajemen dapat mengambil tindakan cepat untuk mengatasi masalah tersebut.

Dengan dasar atau metode yang telah dipaparkan diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa PT. Astra International Tbk- Toyota Sales Operation Auto 2000 Gatot Subroto Medan mempunyai dasar penyusunan anggaran biaya operasional sebagai berikut :

1) Historikal atau pengalaman tahun lalu

Salah satu dasar penyusunannya adalah anggaran-anggaran tahun yang lewat, dimana perusahaan membandingkan anggaran dengan realisasi tahun sebelumnya dan membandingkan laba serta sebagai acuan untuk menetapkan harga.

2) Melihat kondisi ekonomi secara umum

Peyusunan anggaran didasarkan pada apa yang telah terjadi pada masa yang akan datang, terutama mengenai kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi para pesaing dan lain-lain. Hal ini sangat penting untuk mengantisipasi hal-hal yang mungkin terjadi.

3) Pangsa pasar

Dimana pangsa pasar pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Gatot Subroto Medan adalah penjualan kendaraan Baru, Service dan Aksesoris, maka hal ini perlu diperhatikan bagaimana prospek ke depan yang diambil.

Tujuan dilakukannya perencanaan anggaran biaya operasional adalah agar cabang dapat mengedalikan biaya-biaya yang keluar. Anggaran yang telah disusun harus diikuti dan menjadi pedoman dalam memanfaatkan biaya

dan pendapatan dimana hal ini dapat membantu untuk meningkatkan laba yang ingin dicapai oleh perusahaan. Setiap bulan kepala operasional dan keuangan menghitung biaya-biaya yang dikeluarkan kemudian dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh pusat. Apabila terjadi kelebihan biaya yang dianggarkan, maka biaya pada bulan berikutnya akan ditekan semaksimal mungkin, sehingga kelebihan biaya dapat ditutupi.

2. Analisis dan Evaluasi Pengawasan Anggaran Biaya Operasional Perusahaan

Agar perencanaan yang telah disusun dan dijalankan oleh tiap-tiap bagian perusahaan pada PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto berhasil sesuai dengan yang diharapkan, maka diperlukan pengawasan dalam menjalankan operasional. Pengawasan ini berguna untuk mengendalikan pengeluaran atau biaya operasional dan mencegah pemborosan dalam penggunaan anggaran yang telah tersedia. Sebagaimana menurut teori pada Bab II “Pengawasan merupakan pengevaluasian dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) serta melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau apabila terdapat penyimpangan yang merugikan”.

PT. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Gatot Subroto Medan menyusun laporan realisasi laporan anggaran setia akhir bulan pada periode anggaran. Laporan ini memuat perbandingan realisasi biaya operasional dengan biaya anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, serta penyimpangan diantara keduanya.

Dalam hal analisis penyimpangan, perusahaan menghitung analisis varians biaya operasional yang terjadi untuk satu periode anggaran. Realisasi anggaran akan dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk satu periode anggaran. Hasil perbandingan tersebut menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk melanjutkan atau mengoreksi tindakan yang dilakukan.

Terhadap penyimpangan yang terjadi terutama yang sifatnya merugikan, kepala cabang akan memanggil kepala bagian yang akan bertanggung jawab dan menanyakan penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dan apa bila penyimpangan terjadi karena kelalaian staff atau pegawai dalam melakukan kegiatan operasional, maka akan diberikan sanksi berupa teguran dan saksi lainnya. Namun bila karena kondisi pasar atau faktor- faktor eksternal lainnya, maka hal ini akan diserahkan pada tim anggaran untuk diselidiki dan akan menjadi bahan pertimbangan bagi penyusunan anggaran berikutnya.

Ada dua penyimpangan yang umum terjadi pada biaya yaitu penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*) dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable Variance*), adapun penyimpangan yang terjadi pada PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation Auto 2000 pada tahun 2013 -2017 :

Penyimpangan yang terjadi pada PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation Auto 2000 pada tahun 2013

Tabel 4.3 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2013 (dalam ribuan)

Tahun	Biaya	Realisasi	Anggaran biaya Operasional	Penyimpangan	
				Rupiah	Keterangan
2013	Biaya Tenaga	14,584,447	14,710,117	125,669	Menguntungkan

Kerja				
Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas	400,882	475,580	74,698	Menguntungkan
Biaya Promosi	1,816,310	1,637,689	(178,622)	Tidak Menguntungkan
Biaya Fasilitas	6,450,467	6,535,538	85,071	Menguntungkan
Total	23,252,107	23,358,924	106,817	Menguntungkan

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

1) Biaya Tenaga kerja

Pada bagian biaya tenaga kerja terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu ; gaji karyawan, bonus, kesejahteraan karyawan, seragam karyawan, pendidikan dan pelatihan, sumbangan, jamsostek dll. Dibagian ini dianggarkan sebesar Rp. 14.710.117.000,- sedangkan realisasi Rp.14.584.447.000,- terdapat selisih sebesar Rp. 125.669.000,- varians biaya yang menguntungkan ini disebabkan oleh adanya karyawan yang mengundurkan diri pada bulan juni dan setelah itu tidak ada perekrutan kembali hingga akhir tahun yang menyebabkan biaya untuk gaji karyawan berkurang.

2) Biaya Transportasi dan perjalanan dinas

Biaya yang dianggarkan pada bagian transportasi dan perjalanan dinas Rp. 475.580.000,- sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 400.882.000,- dan terdapat selisih sebesar Rp. 74.698.000 dimana varians yang menguntungkan ini diakibatkan oleh adanya beberapa perjalanan dinas yang tidak jadi dilakukan pada periode tersebut dikarenakan beberapa jadwal pelatihan karyawan yang seharusnya dilakukan di kantor pusat dilakukan dikantor wilayah masing masing, dan rapat pimpinan , kepala bagian yang seharusnya dilakukan dikantor pusat dilakukan dikantor masing masing dengan cara *Video Conference* sehingga biaya yang dianggarkan tidak jadi digunakan.

3) Biaya Promosi

Pada biaya promosi terdapat beberapa pembagian biaya di dalam nya yaitu; biaya advertising dan promosi, representasi dan promosi, marketing publicity, dan predelivery inspection. Pada bagian ini dianggarkan Rp. 1.637.689.000,- namun yang terealisasi adalah Rp. 1.816.310.000,- sehingga terdapat selisih varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 178.622.000,-. Selisih varians yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya penambahan spanduk promosi pada daerah yang sebelumnya tidak menjadi *Market Share* cabang dan pada tahun ini menjadi daerah penjualan cabang. Sehingga ada biaya yang belum dianggarkan yang menyebabkan kenaikan pada biaya promosi.

4) Biaya Fasilitas

Pada biaya fasilitas terdapat beberapa pembagian biaya di dalam nya yaitu biaya perawatan kantor, listrik dan air, bahan bakar minyak, telepon, peralatan kantor dll. Pada bagian ini di anggarkan biaya sebesar Rp. 6.535.538.000,- dan yang terealisasi adalah sebesar Rp. 6.450.467.000,- sehingga terjadi selisih varians yang menguntungkan sebesar Rp. 85.071.000,-. Selisih varian yang menguntungkan ini di akibatkan oleh biaya sewa kantor yang lebih rendah dari anggaran dikarenakan penjualan cabang yang tidak mencapai target sehingga biaya sewa yang dibebankan mengikuti jumlah penjualan.

Terkait dengan pengukuran efektifitas disisi biaya operasional berdasarkan tabel klasifikasi yang telah dipaparkan pada tabel 3.3 yang memaparkan mengenai tolah ukur apakah suatu perencanaan dan pengawasan sudah dilakukan dengan efektif adalah dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang dibuat oleh perusahaan.

$$\text{Tahun 2013} \quad \frac{23,252,107,000}{23,358,924,000} \times 100 \% = 99.5\%$$

Berdasarkan hasil persentase diatas data disimpulkan bahwa penyusunan dan pengawasan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan menurut tabel pengukuran efektifitas pada PT Astra International Tbk Auto 2000 sudah efektif. Hal ini berdasarkan dari hasil persentase yakni 99.5% dimana pada tabel efektifitas 90-100 % termasuk dalam kriteria efektif.

Berikut ini realisasi dan anggaran penjualan pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto yang dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel 4.4 Realisasi dan Anggaran Penjualan

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2013 (dalam ribuan)

Tahun	Keterangan	Realisasi Penjualan	Target Penjualan	Selisih
2013	Finish Unit	478,577,585	586,778,479	(108,200,893)
	Accessories	22,165,057	26,749,537	(4,584,480)
	Service	37,804,206	34,686,645	3,117,561
	Total	538,546,848	648,214,661	(109,667,813)

Adapun penyimpangan yang terjadi pada PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation Auto 2000 pada tahun 2014 :

Tabel 4.5 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot
Subroto tahun 2014 (dalam ribuan)

Tahun	Biaya	Realisasi	Anggaran biaya Operasional	Penyimpangan	
				Rupiah	Keterangan
2014	Biaya Tenaga Kerja	13,505,447	13,580,117	74,669	Menguntungkan
	Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas	373,882	469,580	95,698	Menguntungkan
	Biaya Promosi	1,586,410	1,422,389	(164,022)	Tidak menguntungkan
	Biaya Fasilitas	6,035,488	6,362,396	326,908	Menguntungkan
	Total	21,501,228	21,834,482	333,254	Menguntungkan

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

a) Biaya Tenaga kerja

Pada bagian biaya tenaga kerja terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu ; gaji karyawan, bonus, kesejahteraan karyawan, seragam karyawan, pendidikan dan pelatihan, sumbangan, jamsostek dll. Dibagian ini dianggarkan sebesar Rp. 13.580.117.000,- sedangkan realisasi Rp.13.580.117.000,- terdapat selisih sebesar Rp. 74.669.000,- varians biaya yang menguntungkan ini disebabkan oleh adanya penurunan biaya lembur karyawan pada periode tersebut dengan cara diberlakukannya jadwal piket karyawan, dimana pada sebelumnya perusahaan melakukan persetujuan atas setiap pengajuan lembur karyawan tanpa melihat pekerjaan yang dilakukan apakah pekerjaan itu efektif dilakukan sampai harus membutuhkan lembur atau tidak. Setelah dilakukannya pengecekan atas pekerjaan yang dilakukan oleh masing-masing bagian maka ditemukan banyak jam kosong yang seharusnya dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan, dan hal ini lah yang menjadi pertimbangan manajemen perusahaan memberlakukan jam piket sehingga mengurangi jam kerja yang berlebihan.

b) Biaya Transportasi dan perjalanan dinas

Biaya yang dianggarkan pada bagian transportasi dan perjalanan dinas Rp. 469.580.000,- sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 373.882.000,- dan terdapat selisih sebesar Rp. 95.698.000 dimana varians yang menguntungkan ini diakibatkan oleh adanya beberapa kali jadwal rapat pimpinan dilakukan di daerah masing-masing sehingga tidak membutuhkan biaya perjalanan dinas

c) Biaya Promosi

Pada biaya promosi terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu; biaya advertising dan promosi, representasi dan promosi, marketing publicity, dan predelivery inspection. Pada bagian ini dianggarkan Rp. 1.422.389.000,- namun yang terealisasi adalah Rp. 1.586.410.000,- sehingga terdapat selisih varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 164.02.000,-. Selisih varians yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya dilakukan acara promosi dengan pelanggan sebanyak tiga kali pertemuan namun dana yang dianggarkan terlalu kecil, sehingga terjadi selisih varian yang tidak menguntungkan atas transaksi tersebut.

d) Biaya Fasilitas

Pada biaya fasilitas terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu biaya perawatan kantor, listrik dan air, bahan bakar minyak, telepon, peralatan kantor dll. Pada bagian ini dianggarkan biaya sebesar Rp. 6.362.396.000,- dan yang terealisasi adalah sebesar Rp. 6.035.488.000,- sehingga terjadi selisih varians yang menguntungkan sebesar Rp. 326.908.000,-. Selisih varian yang menguntungkan ini diakibatkan oleh biaya sewa yang dianggarkan menjadi terlalu besar dikarenakan biaya sewa mengikuti dari rencana penjualan saat itu, namun pada realisasi penjualan cabang tidak mencapai target sehingga

biaya sewa mengikuti jumlah realisasi penjualan cabang dan menyebabkan terjadinya selisih varian yang menguntungkan.

Terkait dengan pengukuran efektifitas disisi biaya operasional berdasarkan tabel klasifikasi yang telah dipaparkan pada tabel 3.3 yang memaparkan mengenai tolah ukur apakah suatu perencanaan dan pengawasan sudah dilakukan dengan efektif adalah dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang dibuat oleh perusahaan.

$$\text{Tahun 2014} \quad \frac{21,501,228,000}{21,834,482,000} \times 100 \% = 98.5\%$$

Berdasarkan hasil persentase diatas data disimpulkan bahwa penyusunan dan pengawasan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan menurut tabel pengukuran efektifitas pada PT Astra International Tbk Auto 2000 sudah efektif. Hal ini berdasarkan dari hasil persentase yakni 98.5% dimana pada tabel efektifitas 90-100 % termasuk dalam kriteria efektif.

Berikut ini realiasasi dan anggaran penjualan pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto yang dapat dilihat pada tabel 4.6

Tabel 4.6 Realiasasi dan Anggaran Penjualan

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2014 (dalam ribuan)

Tahun	Keterangan	Realisasi Penjualan	Target Penjualan	Selisih
2014	Finish Unit	410,022,752	484,774,864	(74,752,112)
	Accessories	19,913,486	23,267,964	(3,354,478)
	Spare Parts	154,580,936	177,097,998	(22,517,062)
	Service	31,906,678	30,229,892	1,676,786
	Total	616,423,852	715,370,718	(98,946,866)

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

Adapun penyimpangan yang terjadi pada PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation Auto 2000 pada tahun 2015 :

Tabel 4.7 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional
PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot
Subroto tahun 2015 (dalam ribuan)

Tahun	Biaya	Realisasi	Anggaran biaya Operasional	Penyimpangan	
				Rupiah	Keterangan
2015	Biaya Tenaga Kerja	17,383,947	17,314,117	(69,831)	Tidak menguntungkan
	Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas	373,882	469,580	95,698	Menguntungkan
	Biaya Promosi	2,586,410	2,722,389	135,978	Menguntungkan
	Biaya Fasilitas	6,881,226	6,719,709	(161,517)	Tidak menguntungkan
	Total	27,225,466	27,225,795	328	Menguntungkan

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

a) Biaya Tenaga kerja

Pada bagian biaya tenaga kerja terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu ; gaji karyawan, bonus, kesejahteraan karyawan, seragam karyawan, pendidikan dan pelatihan, sumbangan, jamsostek dll. Dibagian ini dianggarkan sebesar Rp. 17.314.117.000,- sedangkan realisasi Rp.17.383.947.000,- terdapat selisih sebesar Rp. 69.831.000,- varians biaya yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya perekrutan karyawan baru yang tidak di anggarkan sebelumnya, otomatis biaya gaji dan kesejahteraan akan meningkat sehingga biaya tenaga kerja mengalami peningkatan

b) Biaya Transportasi dan perjalanan dinas

Biaya yang dianggarkan pada bagian transportasi dan perjalanan dinas Rp. 469.580.000,- sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 373.882.000,- dan

terdapat selisih sebesar Rp. 95.698.000 dimana varians yang menguntungkan ini diakibatkan oleh adanya beberapa kali jadwal rapat pimpinan dilakukan di daerah masing-masing menggunakan *Video Conference* sehingga tidak membutuhkan biaya untuk perjalanan dinas, dan untuk jadwal pelatihan yang seharusnya dilakukan di salah satu cabang Auto2000 diluar daerah namun dilakukan dicabang wilayah masing-masing sehingga tidak memerlukan biaya transportasi.

c) Biaya Promosi

Pada biaya promosi terdapat beberapa pembagian biaya di dalam nya yaitu; biaya advertising dan promosi, representasi dan promosi, marketing publicity, dan predelivery inspection. Pada bagian ini dianggarkan Rp. 2.722.389.000,- namun yang terealisasi adalah Rp. 2.586.410.000,- sehingga terdapat selisih varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 135.978.000,-. Selisih varians yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh dilakukan acara promosi dengan pelanggan beberapa kali pertemuan namun dana tidak dianggarkan sebelumnya, sehingga hal ini membuat selisih sangat banyak antara anggaran dan realisasi.

d) Biaya Fasilitas

Pada biaya fasilitas terdapat beberapa pembagian biaya di dalam nya yaitu biaya perawatan kantor, listrik dan air, bahan bakar minyak, telepon, peralatan kantor dll. Pada bagian ini di anggarkan biaya sebesar Rp6.719.709.000,- dan yang terealisasi adalah sebesar Rp. 6.881.226.000,- sehingga terjadi selisih varians yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 161.517.000,-. Selisih varian yang tidak menguntungkan ini di akibatkan oleh adanya biaya perbaikan kantor yang over dari anggaran sebelumnya dimana adanya perbaikan lokasi

parkir kendaraan baru yang seharusnya tidak dilakukan di periode ini namun perusahaan tetap melakukan dikarenakan lokasi parkir kendaraan baru sudah terlalu sempit.

Terkait dengan pengukuran efektifitas disisi biaya operasional berdasarkan tabel klasifikasi yang telah dipaparkan pada tabel 3.3 yang memaparkan mengenai tolah ukur apakah suatu perencanaan dan pengawasan sudah dilakukan dengan efektif adalah dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang dibuat oleh perusahaan.

$$\text{Tahun 2015} \frac{27,225,466,000}{27,225,795,000} \times \frac{100}{\%} = 99.999\%$$

Berdasarkan hasil persentase diatas data disimpulkan bahwa penyusunan dan pengawasan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan menurut tabel pengukuran efektifitas pada PT Astra International Tbk Auto 2000 sudah efektif. Hal ini berdasarkan dari hasil persentase yakni 99.99% dimana pada tabel efektifitas 90-100 % termasuk dalam kriteria efektif.

Berikut ini realisasi dan anggaran penjualan pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto yang dapat dilihat pada tabel 4.8

Tabel 4.8 Realisasi dan Anggaran Penjualan

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2015 (dalam ribuan)

Tahun	Keterangan	Realisasi Penjualan	Target Penjualan	Selisih
2015	Finish Unit	680,301,297	716,865,182	(36,563,885)
	Accessories	31,121,423	32,473,803	(1,352,381)
	Service	41,712,460	40,566,960	1,145,500
	Total	753,135,179	789,905,945	(36,770,766)

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

Adapun penyimpangan yang terjadi pada PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation Auto 2000 pada tahun 2016 :

Tabel 4.9 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2016 (dalam ribuan)

Tahun	Biaya	Realisasi	Anggaran biaya Operasional	Penyimpangan	
				Rupiah	Keterangan
2016	Biaya Tenaga Kerja	12,493,555	12,621,377	127,822	Menguntungkan
	Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas	323,882	419,580	95,698	Menguntungkan
	Biaya Promosi	2,536,410	2,672,389	135,978	Menguntungkan
	Biaya Fasilitas	6,990,725	6,519,709	(471,016)	Tidak Menguntungkan
	Total	22,344,572	22,233,055	(111,518)	Tidak Menguntungkan

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

a) Biaya Tenaga kerja

Pada bagian biaya tenaga kerja terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu ; gaji karyawan, bonus, kesejahteraan karyawan, seragam karyawan, pendidikan dan pelatihan, sumbangan, jamsostek dll. Dibagian ini dianggarkan sebesar Rp. 12.621.377.000,- sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 12.493.555.000,- terdapat selisih sebesar Rp. 127.822.000, varians biaya yang menguntungkan ini disebabkan oleh adanya karyawan yang keluar namun tidak dilakukan perekrutan kembali karyawan baru sehingga otomatis anggaran untuk biaya tenaga kerja berkurang di beberapa bagian

b) Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas

Biaya yang dianggarkan pada bagian transportasi dan perjalanan dinas sebesar Rp. 419.580.000 sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 323.882.000,- terdapat selisih Rp. 95.698.000,- varians biaya yang menguntungkan ini disebabkan oleh ada beberapa jadwal rapat pimpinan dan jadwal pelatihan karyawan yang seharusnya dilakukan di luar kota atau di kantor pusat dilakukan di daerah masing-masing sehingga menyebabkan tidak terpakainya anggaran perjalanan dinas tersebut

c) Biaya Promosi

Pada biaya promosi terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu biaya advertising dan promotion, representasi dan promosi, marketing publicity dan predelivery Inspection. Biaya yang dianggarkan pada bagian promosi adalah sebesar Rp. 2.672.389.000,- tetapi pada realisasinya penggunaan sebesar Rp. 2.536.410.000,- dimana terdapat selisih sebesar Rp. 135.978.000 yang merupakan varians menguntungkan. Hal ini diakibatkan karena biaya promosi mendapatkan diskon dari vendor karena sudah menggunakan jasa vendor sangat lama dan tidak dilakukannya beberapa kegiatan promosi secara tatap langsung namun hanya dilakukan dengan cara promosi dengan aplikasi android dan koran.

d) Biaya Fasilitas

Pada biaya fasilitas terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu biaya perawatan kantor, listrik dan air, bahan bakar minyak, telepon, peralatan kantor dll. Biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 6.519.705.000,- realisasi biaya yang terjadi sebesar Rp. 6.990.725.000,- dimana terdapat selisih Rp. 471.016.000,- merupakan varians yang tidak menguntungkan. Hal ini

disebabkan oleh biaya perawatan gedung yang mengalami kenaikan dikarenakan ada pembuatan ruangan baru di area bengkel perusahaan untuk membantu peningkatan pelayanan untuk pelanggan..

Terkait dengan pengukuran efektifitas disisi biaya operasional berdasarkan tabel klasifikasi yang telah dipaparkan pada tabel 3.3 yang memaparkan mengenai tolah ukur apakah suatu perencanaan dan pengawasan sudah dilakukan dengan efektif adalah dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang dibuat oleh perusahaan.

$$\text{Tahun 2016} \quad \frac{22,344,572,000}{22,233,055,000} \times \frac{100}{\%} = 100.5\%$$

Berdasarkan hasil persentase diatas data disimpulkan bahwa penyusunan dan pengawasan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan menurut tabel pengukuran efektifitas pada PT Astra International Tbk Auto 2000 sudah efektif. Hal ini berdasarkan dari hasil persentase yakni 100.5% dimana pada tabel efektifitas >100 % termasuk dalam kriteria sangat efektif.

Berikut ini realisasi dan anggaran penjualan pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto yang dapat dilihat pada tabel 4.10

Tabel 4.10 Realisasi dan Anggaran Penjualan

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2016 (dalam ribuan)

Tahun	Keterangan	Realisasi Penjualan	Target Penjualan	Selisih
2016	Finish Unit	632,316,298	522,760,611	109,555,687
	Accessories	19,952,010	23,308,582	(3,356,572)
	Service	39,618,006	39,761,339	(143,333)
	Total	691,886,314	585,830,532	106,055,782

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

Adapun penyimpangan yang terjadi pada PT. Astra International Tbk –Toyota Sales Operation Auto 2000 pada tahun 2017 :

Tabel 4.11 Ikhtisar Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2017 (dalam ribuan)

Tahun	Biaya	Realisasi	Anggaran biaya Operasional	Penyimpangan	
				Rupiah	Keterangan
2017	Biaya Tenaga Kerja	11,530,150	10,422,204	(1,107,946)	Tidak menguntungkan
	Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas	251,405	323,490	72,085	Menguntungkan
	Biaya Promosi	2,140,450	2,400,293	259,843	Menguntungkan
	Biaya Fasilitas	6,331,315	7,163,236	831,922	Menguntungkan
	Total	20,253,320	20,309,223	55,903	Menguntungkan

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

a) Biaya Tenaga kerja

Pada bagian biaya tenaga kerja terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu ; gaji karyawan, bonus, kesejahteraan karyawan, seragam karyawan, pendidikan dan pelatihan, sumbangan, jamsostek dll. Dibagian ini dianggarkan sebesar Rp. 10.422.204.000,- sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 11.530.150.000,- terdapat selisih sebesar Rp. 1.107.946.000, varians biaya yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya penambahan karyawan sehingga otomatis anggaran untuk biaya tenaga kerja bertambah

b) Biaya Transportasi dan Perjalanan Dinas

Biaya yang dianggarkan pada bagian transportasi dan perjalanan dinas sebesar Rp. 323.490.000,- sedangkan realisasi anggaran sebesar Rp. 251.405.000,- terdapat selisih Rp. 72.085.000,- varians biaya yang menguntungkan ini disebabkan oleh ada beberapa jadwal rapat pimpinan dan jadwal pelatihan karyawan yang seharusnya dilakukan di luar kota atau di kantor pusat

dilakukan di daerah masing-masing sehingga menyebabkan tidak terpakainya anggaran perjalanan dinas tersebut

c) Biaya Promosi

Pada biaya promosi terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu biaya advertising dan promotion, representasi dan promosi, marketing publicity dan predelivery Inspection. Biaya yang dianggarkan pada bagian promosi adalah sebesar Rp. 2.400.293.000,- tetapi pada realisasinya penggunaan sebesar Rp. 2.140.450.000,- dimana terdapat selisih sebesar Rp. 259.843.000 yang merupakan varians menguntungkan. Hal ini diakibatkan karena ada beberapa biaya untuk promosi tidak jadi digunakan.

d) Biaya Fasilitas

Pada biaya fasilitas terdapat beberapa pembagian biaya di dalamnya yaitu biaya perawatan kantor, listrik dan air, bahan bakar minyak, telepon, peralatan kantor dll. Biaya ini dianggarkan sebesar Rp. 7.163.236.000,- realisasi biaya yang terjadi sebesar Rp. 6.331.315.000,- dimana terdapat selisih Rp. 831.922.000,- merupakan varians yang menguntungkan dikarenakan dana untuk perawatan kantor yang seharusnya dilakukan di tahun 2017 tidak jadi digunakan dan adanya penurunan dalam pembelian peralatan kantor.

Terkait dengan pengukuran efektifitas disisi biaya operasional berdasarkan tabel klasifikasi yang telah dipaparkan pada tabel 3.3 yang memaparkan mengenai tolah ukur apakah suatu perencanaan dan pengawasan sudah dilakukan dengan efektif adalah dengan cara membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang dibuat oleh perusahaan.

$$\text{Tahun 2017} \frac{20,253,320,000}{20,309,223,000} \times 100 \% = 99.7\%$$

Berdasarkan hasil persentase diatas data disimpulkan bahwa penyusunan dan pengawasan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan menurut tabel pengukuran efektifitas pada PT Astra International Tbk Auto 2000 sudah efektif. Hal ini berdasarkan dari hasil persentase yakni 99.7% dimana pada tabel efektifitas 90 - 100 % termasuk dalam kriteria sangat efektif.

Berikut ini realisasi dan anggaran penjualan pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto yang dapat dilihat pada tabel 4.12

Tabel 4.12 Realisasi dan Anggaran Penjualan

PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto tahun 2017 (dalam ribuan)

Tahun	Keterangan	Realisasi Penjualan	Target Penjualan	Selisih
2017	Finish Unit	601,209,249	532,068,847	69,140,402
	Accessories	19,673,330	6,293,956	13,379,373
	Service	38,296,244	40,780,210	(2,483,966)
	Total	659,178,822	579,143,013	80,035,809

Sumber : Laporan performace Auto 2000 Medan Gatot Subroto

Dari tabel di atas penulis dapat menyimpulkan bahwa jumlah penjualan pada tahun 2013 - 2015 pada perusahaan belum mencapai target yang ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga laba yang ditargetkan oleh perusahaan tidak mencapai target. Namun pada tahun 2016 -2017 perusahaan bisa mencapai penjualan melebihi dari target yang di tentukan. Namun pada dasarnya perusahaan pada tahun 2013 - 2017 tetap mendapatkan laba walaupun tidak sesuai dengan target yang ditetapkan.

Pada tabel Realisasi Anggaran biaya Operasional juga dapat dilihat bahwa realisasi biaya operasional masih lebih rendah dibandingkan biaya yang dianggarkan sehingga terdapat penyimpangan yang menguntungkan.

Menurut penulis, berdasarkan realisasi biaya operasional pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000, anggaran operasional sudah ditentukan dan direncanakan secara efektif dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, walaupun pada bagian penjualan tidak mencapai target yang ditentukan tetapi pada bagian biaya operasional mengalami varians yang menguntungkan dan dengan hasil ini bisa dipastikan bahwa pengawasan anggaran operasional pada perusahaan ini sudah berjalan dengan baik. Perencanaan biaya pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 menjadi pedoman cabang dalam meminimalkan pengeluaran. Apabila pengeluaran perusahaan lebih kecil dibandingkan dari pendapatan perusahaan akan dapat membantu dalam peningkatan laba perusahaan. Pengawasan pada biaya operasional yang dilakukan oleh cabang sudah tergolong cukup baik dan efektif, karena apa bila biaya pengeluaran perusahaan lebih tinggi dari yang dianggarkan maka akan ada peringatan dari kantor pusat ke kantor cabang. Sehingga kepala cabang akan melakukan pengontrolan atas biaya anggaran dan melakukan pengawasan dalam seluruh pengeluaran biaya. Sehingga penulis dapat menyimpulkan bahwa perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 Medan Gatot Subroto sudah dilakukan sesuai dengan prosedur dan hal ini dapat membantu dalam meningkatkan laba perusahaan walaupun dampaknya tidak terlalu besar.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Perencanaan biaya operasional perusahaan sudah cukup baik, dimana pada tahap penyusunan anggaran perusahaan menggunakan pendekatan top down and bottom up, dimana aturan dalam menyusun anggaran perusahaan mengikut sertakan semua bagian yang bertanggung jawab dalam menyusun anggaran setiap bagian menurut kemampuan masing-masing. Sehingga anggaran pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation Auto 2000 merupakan hasil dari ikut serta semua bagian yang telah disepakati bersama menurut bagian masing-masing. Dengan perencanaan anggaran operasional yang matang dan terukur dapat membantu meningkatkan laba walaupun tidak secara signifikan.

Pengawasan biaya operasional perusahaan sudah cukup baik, terlihat dengan adanya pengklasifikasian biaya dan adanya pengawasan yang dilakukan oleh top manager terhadap penyimpangan yang terjadi dengan cara menegur kepala cabang agar dapat meminimalkan biaya-biaya operasional cabang, sehingga dapat dilihat dari tabel pengukuran efektifitas bahwa semua anggaran operasional pada PT Astra International Tbk – Toyota Sales Operation bisa dikatakan penggunaannya sudah efektif. Dengan pengawasan yang tepat bisa dilihat bahwa hasil dari selisih menguntungkan dari anggaran operasional dapat mempengaruhi peningkatan laba walaupun tidak secara signifikan.

B. SARAN

1. Perencanaan dan pengawasan haruslah memiliki standar atau system yang digunakan, sehingga dalam penilaian hasilnya lebih terukur dan maksimal. Dan pengawasan anggaran hendaknya langsung diawasi oleh cabang sendiri bukan dengan cara diingatkan oleh kantor pusat.
2. Hasil dari melakukan analisa penyimpangan yang terjadi pada anggaran operasional hendaknya dijadikan sebagai pedoman dalam menyusun anggaran operasional berikutnya agar penyimpangan yang terjadi bisa diminimalisir atau pun menjadi tidak ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, gunawan dan Marwan Asri, 2011, *Anggaran Perusahaan*, Buku I, Yogyakarta BPFE UGM,
- Arnita, V. (2018). Pengaruh Orangtua Terhadap Mahasiswa Akuntansi Dalam Pemilihan Karir Menjadi Profesi Akuntan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 4(2), 19-23.
- Bustami, B dan Nurlela. 2013. *Akuntansi Biaya*. Edisi Kedua Jakarta : Mitra Wacana Media
- Catur, S dan Safrida.2010. *Anggaran*. Jakarta : Salemba Empat
- Chrisna, H. (2019). Pengaruh Perilaku Belajar, Pengendalian Diri, Motivasi, Empati, Keterampilan, Dan Kepercayaan Diri Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa Prodi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 87-100.
- Darsono dan Ari. 2010. *Penganggaran Perusahaan, Edisi Kedua*, Jakarta :Mitra Wacana Media
- Dharmanegara, I. B. A. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Yogyakarta :Graha Ilmu
- Fadly, Y. (2019). Performa Mahasiswa Akuntansi Dalam Implementasi *English For Specific Purpose (ESP)* Di Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.
- Harahap, Sofyan Syafri, 2011. *Budgeting Penganggaran : Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Edisi Revisi, Jakarta Raja, Grafindo Persada
- Maisyarah, R. (2018). *Analysis of the Determinants Competition Oligopoly Market Telecommunication Industry in Indonesia*. *KnE Social Sciences*, 760-770.
- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *JUMANT*, 11(1), 67-80.
- Mulyadi. 2010. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : Universitas Gajah Mada

- Munandar, M., 2010, *Budgetting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Cetakan Ketiga Belas, Yogya, BPFE
- Nafarin, M., 2010. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Jakarta, Salemba Empat
- Nasution, A. P. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Dilingkungan Kecamatan Datuk Bandar Tanjung Balai. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 15-25.
- Nasution, A. P. (2019). Implementasi *E-Budgeting* Sebagai Upaya Peningkatan Transparansi Dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah Kota Binjai. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 9(2), 1-13.
- Nasution, D. A. D. (2018). Analisis pengaruh pengelolaan keuangan daerah, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja keuangan pemerintah. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 149-162.
- Nasution, D. A. D. (2019, August). *The Effect of Implementation Islamic Values and Employee Work Discipline on The Performance of Moslem Religious Employees at Regional Financial Management in the North Sumatera Provincial Government. In International Halal Conference & Exhibition 2019 (IHCE) (Vol. 1, No. 1, pp. 1-7).*
- Purba, R. B. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Transparansi Publik dan Aktivitas Pengendalian Terhadap Akuntabilitas Keuangan Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 99-111.
- Ritonga, M. (2018). Faktor Manajemen Biaya Dan Manajemen Pemasaran Terhadap Pendapatan Melalui Intensitas Produksi Pada Ukm Industri Rumahan Di Kota Binjai. *JUMANT*, 8(2), 68-78.
- Rudinato. 2009. *Penganggaran Konsep Dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Yogyakarta : Erlangga
- Saraswati, D. (2018). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Belanja Modal terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Dana Perimbangan sebagai Pemoderasi di Kabupaten/Kota Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 54-68.
- Saraswati, D. (2019). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Ukuran Pemerintah Daerah, Leverage, Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 110-120.

- Sari, M. N. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Underpricing Saham pada Saat Initial Public Offering di Bursa Efek Indonesia.
- Siregar, O. K. (2019). Pengaruh Deviden *Yield* Dan *Price Earning Ratio* Terhadap Return Saham Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 Sub Sektor Industri Otomotif. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 60-77.
- Sodikin, S.S.2015 . *Akuntansi Manajemen*, Edisi Kelima. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen. YKPN
- Soemarso. S.R. 2010. *Akuntansi Suatu Pengantar*. Jakarta. Salemba Empat
- Supraja, G. (2019). Pengaruh Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis Akrual Dan Efektivitas Fungsi Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 115-130.
- Utami, Sri, 2009. *Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Dalam Rangka Peningkatan Laba*, SkripsiWelsch, Hilton, Gordon, 2009. *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Terjemahan Purwatiningsih dan Maudy Warouw, Jakarta, Salemba Empat
- Yunus, R. N. (2019). Kemampuan Menulis Argumentasi Dalam Latar Belakang Skripsi Mahasiswa Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 207-216.