

**ANALISIS EFEKTIVITAS PERENCANAAN DAN
PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA
PT ANGKASA INDAH ENGINEERING
DELI SERDANG**

SKRIPSI

OLEH:

TIARA PRAYUDHA

198330072



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/5/24

Access From (repository.uma.ac.id)3/5/24

**ANALISIS EFEKTIVITAS PERENCANAAN DAN
PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA
PT ANGKASA INDAH ENGINEERING
DELI SERDANG**

SKRIPSI

OLEH:

TIARA PRAYUDHA

198330072



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2024**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/5/24

Access From (repository.uma.ac.id)3/5/24

**ANALISIS EFEKTIVITAS PERENCANAAN DAN
PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA
PT ANGKASA INDAH ENGINEERING
DELI SERDANG**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana di Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Medan Area

Oleh :

TIARA PRAYUDHA

198330072

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MEDAN AREA**

MEDAN

2024

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/5/24

Access From (repository.uma.ac.id)3/5/24


HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional
Pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang.
Nama : Tiara Prayudha
Npm : 198330072
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Disetujui Oleh :

Komisi Pembimbing

Pembanding


(Drs. Ali Usman Siregar M.Si)



(Dra. Retnawati Siregar M. Si)

Pembimbing

Pembanding

Mengetahui


(Arya Rafiki BBA, MMgt, Ph.D)
Dekan


(Rana Fathinah Ananda, SE, M.Si)
Ka.Prodi Akuntansi

Tanggal/Bulan/Tahun Lulus:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Document Accepted 3/5/24

Access From (repository.uma.ac.id)3/5/24

HALAMAN PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya menyatakan bahwa skripsi yang saya susun, sebagai syarat memperoleh gelar sarjana merupakan hasil karya tulisan saya sendiri. Ada pun bagian-bagian tertentu dalam penulisan skripsi ini yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan, kaidah, dan etika penulisan ilmiah.

Saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya peroleh dan sanksi-sanksi lainnya dengan peraturan yang berlaku, apabila di kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam skripsi ini.

Medan, 26 Oktober 2023



Tiara Prayudha
198330072

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR/SKRIPSI/TESIS UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Medan Area, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :Tiara Prayudha
NPM : 198330072
Program Studi :Akuntansi
Fakultas :Ekonomi&Bisnis
Jenis Karya :Skripsi

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Medan Area Hak Bebas Royalti Noneksklusif (Non-exclusive Royalty-Free Right) atas karya ilmiah saya yang berjudul : **Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang**. Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Medan Area berhak menyimpan, mengalih media/format-kan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat, dan memublikasikan skripsi saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Medan
Pada tanggal : 26 Oktober 2023

Yang menyatakan

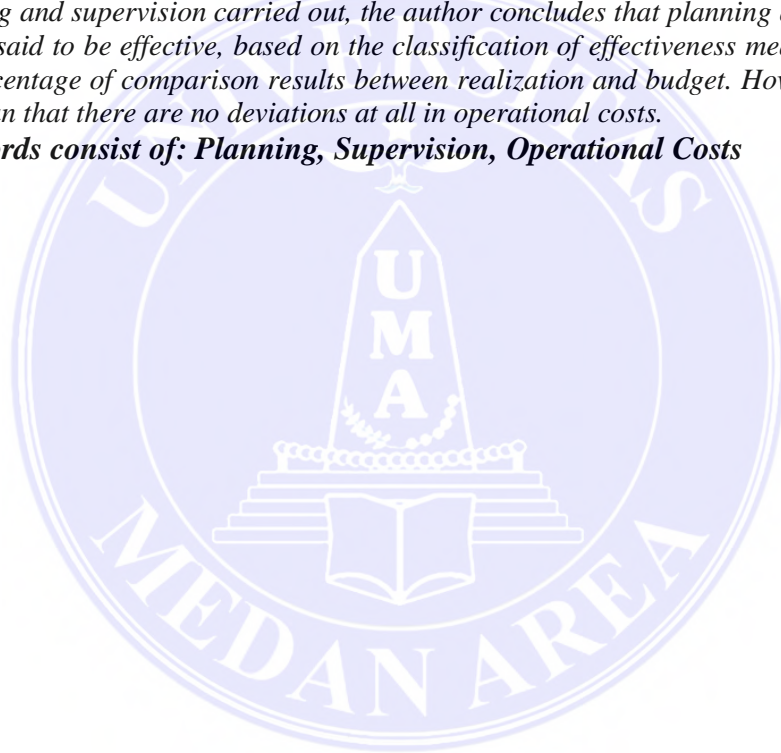


(Tiara Prayudha)

ABSTRACT

This research aims to get a clear picture of planning and monitoring operational costs in a company and to find out. The role of the budget in planning and monitoring these costs. In this research the author used a descriptive method, and to obtain the necessary data the author used data collection techniques in the form of interviews and observation. Meanwhile, the types of data used in this research are primary and secondary data. The results of this research show that the company uses a bottom-up method in preparing the budget by involving all parts of the company to prepare the budget according to their respective interests. The author also analyzes that the planning and monitoring of the company's operational costs is quite good, seen from the fact that there are almost no obstacles or obstacles encountered. Furthermore, regarding the effectiveness of the planning and supervision carried out, the author concludes that planning and supervision can be said to be effective, based on the classification of effectiveness measurements and the percentage of comparison results between realization and budget. However, this does not mean that there are no deviations at all in operational costs.

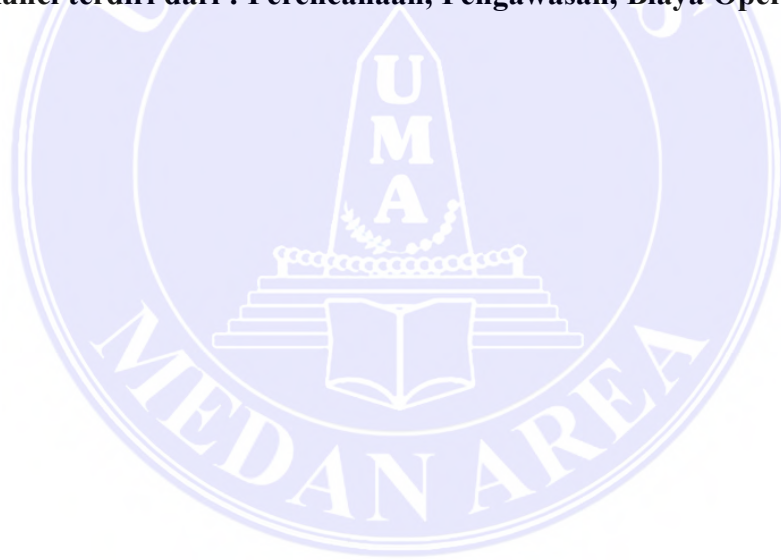
Key words consist of: Planning, Supervision, Operational Costs



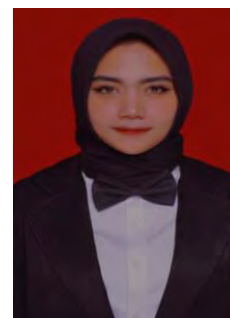
ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional dalam suatu perusahaan dan untuk mengetahui peranan anggaran dalam perencanaan dan pengawasan biaya tersebut. Dalam penelitian ini Penulis menggunakan metode deskriptif, dan untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan teknik pengumpulan data berupa wawancara dan observasi. Sedangkan jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah primer dan data skunder. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan metode bottom-up dalam penyusunan anggaran dengan melibatkan seluruh bagian yang ada dalam perusahaan untuk menyusun anggaran sesuai dengan kepentingan masing-masing. Penulis juga telah menganalisa perencanaan dan pengawasan biaya operasional perusahaan sudah cukup baik, dilihat dari sedikitnya bahkan hampir tidak ada hambatan atau kendala yang dihadapi. Selanjutnya mengenai efektifitas perencanaan dan pengawasan yang dilakukan, penulis telah menyimpulkan bahwa 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 pada biaya operasional.

Kata kunci terdiri dari : Perencanaan, Pengawasan, Biaya Operasional



RIWAYAT HIDUP



Nama	Tiara Prayudha
NPM	198330072
Tempat, Tanggal Lahir	Medan, 03 September 2001
Nama Orang Tua :	
Ayah	M. Yudha Ilhamsyah
Ibu	Eva Yuliana NST
Riwayat Pendidikan :	
SMP	SMP BRIGJEND KATAMSO
SMA/SMK	SMK BRIGJEND KATAMSO
Riwayat Studi di UMA	Pernah mengikuti program Magang Mandiri (Magang di Kantor Disnaker Sumut)
Pengalaman Pekerjaan	-
NO. HP/WA	0895425594751
Email	tiaraprayuda980@gmail.com

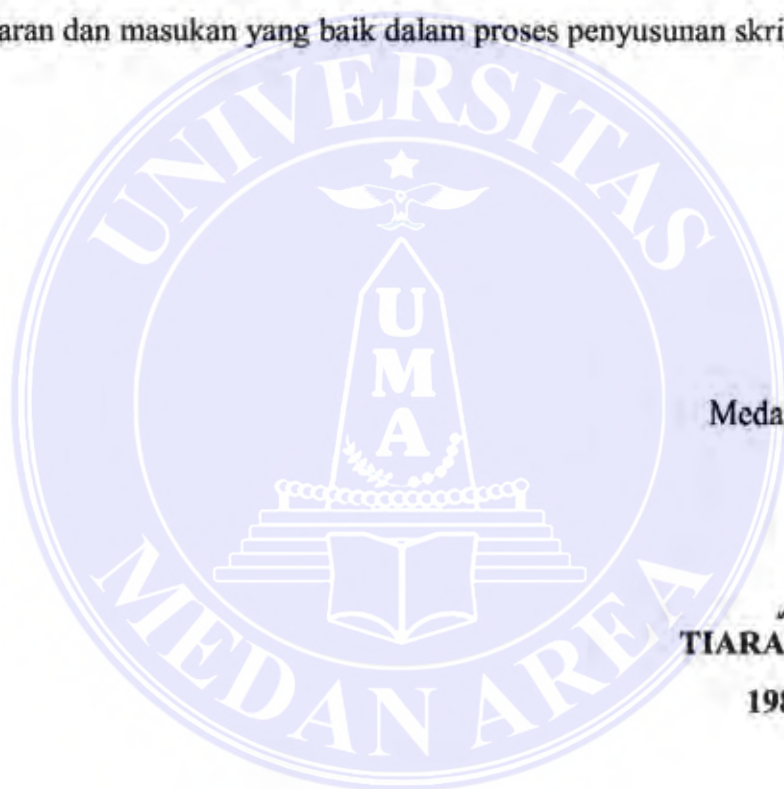
KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis ucapkan kehadirat Allah Swt. yang senantiasa telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian proposal skripsi ini yang berjudul “Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT Angkasa Indah Engineering Deli Serdang”. Proposal skripsi ini merupakan salah satu persyaratan akademik untuk menyelesaikan studi Program Sarjana S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang terkait. Oleh sebab itu, sudah selayaknya penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tulus kepada pihak-pihak yang telah membantu terutama kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Dadan Ramdan, M.Eng, M.Sc selaku Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Ahmad Rafiki BBA(Horns), MMgt, Ph.D, CIMA selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area.
3. Ibu Rana Fathinah Ananda, SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Medan Area.
4. Bapak Ali Usman Siregar M.Si selaku Dosen Pembimbing Saya yang telah memberikan arahan dan masukan ketika membimbing penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
5. Ibu Dra. Retnawati Siregar M.Si Selaku Dosen Pembimbing.
6. Ibu Indah Cahya Sagala, S.Pd, M.Si Selaku Dosen Serketaris.

7. Ibu Dr. Hj. Saribulan Tambunan, SE, MMA selaku Dosen Ketua Sidang.
8. Kedua orang tua yang saya Cintai Ayahanda M. Yudha Ilhamsyah dan Ibunda Eva Yuliana Nst.
9. Kakak kandung yang saya sayangi Riza Prayudha.
10. Dan Sahabat Tersayang saya yang selalu ada bersama saya Naurah Salsabila dan Viona Adenita dan semua teman yang telah memberikan saran dan masukan yang baik dalam proses penyusunan skripsi ini.



Medan, 26 Mei 2023


TIARA PRAYUDHA
198330072

DAFTAR ISI

ABSTRACT	IV
ABSTRAK	IIV
RIWAYAT HIDUP	VI
KATA PENGANTAR	VII
DAFTAR ISI	IX
DAFTAR TABEL	XII
DAFTAR GAMBAR	XIII
DAFTAR LAMPIRAN	XIV
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Landasan Teori.....	10
2.1.1 Teori Budgetary Control.....	10
2.2 Biaya Operasional.....	12
2.2.1 Pengertian Biaya Operasional.....	12
2.2.2 Elemen-elemen Biaya Operasional.....	13
2.2.3 Manfaat Biaya Operasional.....	15
2.3 Perencanaan.....	16
2.3.1 Pengertian Perencanaan.....	16
2.3.2 Sifat-sifat Perencanaan.....	17
2.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan.....	18
2.3.4 Manfaat Perencanaan.....	20
2.4 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional.....	21
2.5 Pengawasan.....	22
2.5.1 Pengertian Pengawasan.....	22
2.5.2 Tipe-tipe Pengawasan.....	24
2.5.3 Sifat-sifat Pengawasan.....	25
2.5.4 Tahapan-tahapan proses Pengawasan.....	26

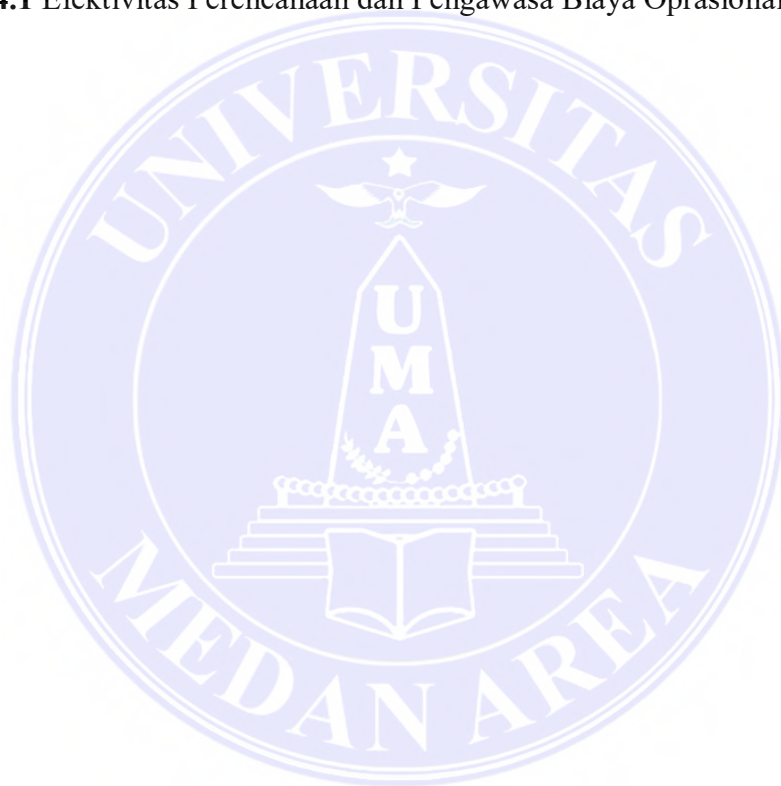
2.5.5	Pengawasan Biaya Operasional	27
2.5.6	Teknik Pengawasan Biaya Operasional	28
2.6	Efektivitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	29
2.7	Penelitian Terdahulu	30
2.8	Kerangka Konseptual	35
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	37
3.1	Desain Penelitian	37
3.2	Objek dan Waktu Penelitian	37
3.3	Metode Pengumpulan Data	38
3.3.1	Jenis Data	38
3.3.2	Sumber Data	38
3.3.3	Teknik Pengumpulan Data	39
3.4	Metode Analisis Data	41
3.5	Tahapan Analisis Data	41
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	43
4.1	Hasil Penelitian	43
4.1.1	Gambaran umum Perusahaan	43
4.1.1.1	Sejarah Perusahaan.....	43
4.1.1.2	Visi Misi Perusahaan.....	44
4.1.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan	44
4.1.1.4	Deskripsi Pekerjaan	45
4.1.2	Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	45
4.1.2.1	Analisis Perencanaan Biaya Operasional	45
4.1.2.2	Analisis Pengawasan Biaya Operasional.....	52
4.1.3	Analisis Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional	55
4.2	Pembahasan	56
4.2.1	Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional	56
4.2.1.1	Analisis Perencanaan Biaya Operasional	56
4.2.1.2	Analisis Pengawasan Biaya Operasional.....	60
4.2.2	Analisis Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional	62
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	64

5.1 Kesimpulan	64
5.2 Saran	65
DAFTAR PUSTAKA.....	66
LAMPIRAN	67



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Biaya Operasional PT Angkasa IndahEngineering Deli Serdang	4
Tabel 1.2 Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang 2020-2022.....	6
Tabel 2.1 Klasifikasi Pengukuran Efektivitas	30
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1 Waktu Penelitian	38
Tabel 4.1 Efektivitas Perencanaan dan Pengawasa Biaya Oprasional	64



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	44
Gambar 4.2 Bukti Perencanaan Laporan Anggaran Biaya Operasional	49
Gambar 4.3 Deskripsi Usaha dan Persetujuan Bangunan	50
Gambar 4.4 Rincian Produk	51



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Izin Research	68
Lampiran 2 Surat Selesai Research	69
Lampiran 3 Struktur Organisasi PT Angkasa Indah Engineering Deli Serdang	70
Lampiran 4 Catatan atas Laporan Biaya Operasional Tahun 2020 - 2022	71
Lampiran 5 Deskripsi Usaha Dan Persetujuan Bangunan	76
Lampiran 6 Iklan Produk	77
Lampiran 7 Rincian Produk	78
Lampiran 8 Target Penjualan	78
Lampiran 9 Surat Perintah Kerja	79



BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Ira Yona Ramadhani (2021) Setiap perusahaan pada umumnya memiliki keinginan atau tujuan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dari usaha yang dijalankannya. Keuntungan yang di dapat oleh perusahaan, tentunya sangat dibutuhkan atau membantu bagi perusahaan dalam usahanya untuk mengembangkan perusahaan pada saat sekarang ataupun di masa yang akan datang. Adanya Keuntungan yang diperoleh, ditujukan agar konektivitas perusahaan dapat terjamin dan perkembangan perusahaan dapat terus ditingkatkan untuk mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaannya. Dengan demikian industri perlu memastikan strategi, rencana dan pengendalian atau pengawasan yang tepat supaya bisa meningkatnya pemasukan dan mempertahankan keberlangsungan usahanya ditengah perkembangan dunia usaha terus menjadi maju, persaingan antar industri terus menjadi ketat, di tambah lagi keadaan prekonomian yang tidak menentu yang bisa menyebabkan banyak industry yang hadapi kehancuran.

Permasalahan yang kerap dialami oleh perusahaan adalah bagaimana perusahaan bisa beroperasi seefisien mungkin, sehingga untuk menggapai tujuan tersebut diperlukan perencanaan dan pengawasan yang baik. Perencanaan dan Pengawasan tersebut harus disusun secara teliti, penuh pertimbangan serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan perusahaan itu sendiri. Perencanaan merupakan pemilihan dan menghubungkan kenyataan, memakai asumsi-asumsi masa depan dalam membuat visualisasi serta formulasi aktivitas

yang diusulkan dan memang dibutuhkan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Sedangkan pengawasan berkaitan dengan apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah pemilihan dan penggabungan fakta berdasarkan dugaan sementara dalam membuat perumusan kegiatan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, sedangkan pengawasan adalah apa yang sedang terjadi dengan apa yang sebenarnya untuk memastikan bahwa tujuan yang dirumuskan benar-benar tercapai, H Herawati (2018).

Pada intinya, perencanaan dibuat sebagai upaya untuk merumuskan apa yang sesungguhnya ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan serta bagaimana sesuatu yang ingin dicapai tersebut dapat diwujudkan melalui serangkaian rumusan rencana kegiatan tertentu. Perencanaan yang baik adalah ketika apa yang dirumuskan ternyata dapat direalisasikan dan mencapai tujuan yang diharapkan. Sebaliknya, perencanaan yang buruk adalah ketika apa yang telah dirumuskan dan ditetapkan ternyata tidak berjalan dalam implementasi, sehingga tujuan organisasi menjadi tidak terwujud. Oleh karena itu, perencanaan merupakan tahap awal bagi setiap organisasi atau perusahaan dalam menjalankan setiap aktivitasnya, Erly Suandy (2021)

Salah satu perlengkapan perencanaan untuk meningkatkan laba atau keuntunganyaitu melalui budget (anggaran). Laba yang menjadi tujuan perusahaan tersebut tertuang dalam anggaran. Perlunya anggaran untuk manajemen ialah untuk bisa menjabarkan perencanaan, pengawasan, koordinasi dan sebagai pedoman kerjasecara sistematis, untuk mengetahui adanya

penyimpangan dan juga untuk meningkatkan tanggung jawab para pekerjanya. Dengan kata lain anggaran ialah perlengkapan manajemen dalam menjalankan aktivitas kegiatan perusahaan.

Selain perencanaan, pengawasan juga diperlukan untuk mengetahui apakah aktivitas yang dilakukan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat. Perencanaan dan pengawasan adalah dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan dan prinsip yang dianut, juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya dikemudian hari.

PT Angkasa Indah Engineering Deli Serdang dalam menjalankan operasi perusahaan harus mengeluarkan biaya. Biaya merupakan unsur penting dalam menjalankan kegiatan operasi suatu perusahaan, karena biaya harus terlebih dahulu dikeluarkan sebelum menghasilkan suatu produk, baik berupa barang atau jasa. Sebagai salah satu perusahaan PT Angkasa Indah Engineering Deli Serdang selalu mempunyai keterkaitan dengan biaya administrasi dan umum, disamping menyangkut hal yang paling esensial yaitu kesinambungan yang akurat terhadap biaya operasional tentu tidak dapat di pungkiri untuk memperoleh keuntungan. salah satu hal yang harus dilakukan perusahaan adalah menekan biaya yang harus dikorbankan dalam melakukan aktivitas perusahaannya. Untuk melakukan hal itu perusahaan harus melakukan perencanaan dengan matang terhadap anggaran

biaya operasional perusahaan supaya dapat memperkecil kemungkinan timbulnya pengeluaran yang tidak diperlukan. Dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu sangat diperlukan pengawasan biaya yang baik. Maksudnya adalah biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan perusahaan.

TABEL 1.1
Biaya Operasional PT. Angkasa Indah Engineering
Deli Serdang 2020-2022

Beban Usaha	2020 (Rp)	2021 (Rp)	2022 (Rp)
Biaya adm & Umum	551.600.000	268.719.573	547.350.000
Biaya Pemasaran	237.950.000	226.810.000	220.900.000
Biaya Lain-Lainnya	9.300.000	16.721.000	12.667.900
Total Beban Usaha	798.850.000	512.250.573	780.917.900

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwasannya Biaya Operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang memiliki perbedaan tiap tahunnya. Seperti beban biaya pemasaran mengalami penurunan terus menerus setiap tahunnya, kemudian kenaikan dan penurunan yang signifikan terjadi pada beban biaya administrasi dan umum dan biaya lainnya. Kenaikan dan penurunan ini diakibatkan adanya beberapa faktor di dalam perusahaan yang mempengaruhi biaya operasional. Dan salah satu penyebab terjadinya kenaikan dan penurunan tersebut dikarenakan kurangnya perencanaan terhadap anggaran biaya operasional dan minimnya pengawasan dari pihak manajemen dalam mengawasi kegiatan operasional perusahaan. Dalam pengawasan inilah bisa ditemukan adanya penyimpangan yang terjadi di dalam suatu perusahaan karena dengan meningkatnya biaya operasional maka akan menurunkan laba yang akan diterima.

Perbedaan antara anggaran dengan realisasi disebut selisih atau varians. Selisih antara anggaran dengan realisasinya dapat berupa penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*) yaitu apabila realisasinya lebih kecil dari anggaran yang ditetapkan dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable Variance*) yaitu apabila realisasi lebih besar dari pada anggaran yang ditetapkan. Apabila penyimpangan yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan maka penyimpangan ini perlu dianalisis. Analisis varians adalah suatu proses sistematis untuk mengidentifikasi, melapor dan menjelaskan varians atau penyimpangan hasil yang sesungguhnya dari hasil yang diharapkan atau dianggarkan. Sebab-sebab terjadinya penyimpangan tersebut perlu dianalisis oleh manajemen, karena penyimpangan merupakan petunjuk ketidaktepatan dari pelaksanaan ataupun tidak tepatnya standar, Abdullah (2012).

Penyimpangan yang perlu dianalisis tidak hanya penyimpangan yang tidak menguntungkan, tetapi juga penyimpangan yang menguntungkan, sebab penyimpangan yang menguntungkan tersebut bisa saja diperoleh karena perusahaan menetapkan anggaran yang terlalu tinggi. Dalam hal ini dapat dilihat dengan jelas, bahwa pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang memiliki realisasi biaya operasional yang kecil dibandingkan anggarannya. Seperti dalam teori hal ini adalah jenis penyimpangan yang menguntungkan. Sedangkan ada beberapa biaya operasional yang realisasinya lebih besar dari anggaran yang ditetapkan, dan hal ini adalah jenis penyimpangan yang tidak menguntungkan. Dalam hal ini penulis menyimpulkan masalah tersebut akibat kurangnya perencanaan mengenai anggaran biaya operasional serta pengawasan yang kurang

sehingga ditemukannya beberapa jenis penyimpangan. Berikut ini adalah anggaran dan realisasi biaya operasional PT. Angkasa Indah Engineering Deli serdang.

Tabel 1.2
Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT. Angkasa Indah Engineering pada Tahun 2020-2022

Tahun	Beban Usaha	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians	%
2020	Biaya Operasional	798.850.000	782.500.000	16.350.000	97,9%
2021		495.529.573	724.335.300	(228.805.727)	1,46%
2022		780.917.900	494.250.000	286.667.900	63,2%

Dari tabel di atas, menunjukkan tentang anggaran dan realisasi pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang. Pada tahun 2020 sampai tahun 2022 terlihat selisih antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasinya, dimana dapat dilihat dari tabel pada tahun 2021 tidak terdapatnya penyimpangan yang melebihi batas toleransi sebesar 5% penyimpangan sebesar 1,46%. Sedangkan pada tahun 2020 dan juga tahun 2022 memiliki penyimpangan yang melebihi batas toleransi yaitu pada tahun 2020 sebesar 97,9% dan tahun 2022 sebesar 63,2% Hal ini terjadi karena biaya Operasional yang dikeluarkan atau realisasinya lebih kecil dari yang dianggarkan. Kenaikan dan penurunan ini disebabkan karena beberapa faktor, salah satunya mungkin terletak pada perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh pihak manajemen. Pengawasan diperlukan bukan hanya sebagai alat ukur telah berjalan dengan baik suatu rencana yang dibuat melainkan juga dapat digunakan sebagai alat agar dapat dengan cepat mendeteksi suatu kesalahan atau penyimpangan yang terjadi. Sehingga dapat dengan cepat dalam mengatasi suatu penyimpangan.

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya perusahaan harus mengeluarkan yang namanya biaya, baik itu biaya umum, biaya administrasi, atau pun biaya lainnya. Untuk mencapai tujuan dari perusahaan salah satu hal yang harus dilakukan perusahaan adalah menekan biaya yang harus dikeluarkan, untuk melakukan hal tersebut perusahaan harus merencanakan hal yang matang mengenai anggaran biaya operasional perusahaan agar dapat mencegah timbulnya pengeluaran yang tidak diinginkan serta meningkatkan efektivitas, tidak lupa disertai dengan pengawasan biaya yang baik dalam artian biaya yang dikeluarkan harus sesuai dengan apa yang sudah direncanakan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas melihat begitu pentingnya perencanaan dan pengawasan biaya operasional bagi perusahaan dalam menjalankan operasionalnya dan mencapai tujuan atau sasaran yang ditentukan, sehingga membuat penulis merasa tertarik untuk membahasnya dalam sebuah skripsidengan judul **“Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang.**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan Latar Belakang di atas, maka dapat diperoleh rumusan masalah sebagai berikut:

1. Perencanaan di PT. Angkasa Indah Engineering kurang efisien di dalam membuat dan menentukan anggaran operasionalnya.
2. Pengawasan di PT. Angkasa Indah Engineering kurang efektif di dalam pengecekan pengeluaran anggaran operasionalnya.

3. Masih terdapat selisih antara anggaran dengan realisasi biaya operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering dan Biaya Operasional melebihi batas toleransi.
4. Peneliti menemukan sebuah penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi, dimana realisasi lebih kecil dari yang dianggarkan perusahaan dan menyebabkan sebuah penyimpangan yang merugikan atau pun penyimpangan yang menguntungkan.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari uraian Latar Belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka dapat di rumuskan permasalahan yang diteliti adalah :

1. Bagaimana Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang?
2. Apakah perencanaan dan pengawasan biaya pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang sudah efektif dalam mencegah terjadinya penyimpangan pada biaya operasional?

1.4 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Memahami dan mengetahui gambaran yang jelas dan efisiensi perencanaan biaya operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang.
2. Mengetahui bagaimana pengawasan yang telah dijalankan PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang dalam penentuan biaya operasionalnya.

3. Mengetahui apakah perencanaan pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang sudah efisien untuk menghindari terjadinya penyimpangan biaya operasional.
4. Mengetahui apakah pengawasan pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang sudah efektif untuk menghindari terjadinya penyimpangan biaya operasional.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti, untuk meningkatkan pengetahuan dan pemahaman tentang membuat perencanaan dan pengawasan biaya operasional serta menambah pengalaman dalam melakukan penelitian dengan melibatkan perusahaan (PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang) sebagai subjek penelitian.
2. Bagi Perusahaan, Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan yang bermanfaat dan dapat dijadikan pedoman dalam mengambil keputusan yang lebih baik di masa yang akan datang, serta sebagai koreksi perusahaan apabila terdapat kelemahan dalam mengelola keuangannya, khususnya dalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional.
3. Bagi peneliti selanjutnya untuk Sebagai bahan acuan untuk melengkapi dalam penyediaan tambahan bacaan, dan pengetahuan serta dapat dijadikan salah satu referensi bagi rekan-rekan mahasiswa/i atau pihak-pihak lain yang mungkin melakukan penelitian dengan tema permasalahan yang sama.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

4.1 Landasan Teori

4.1.1 Teori Budgetary Control

Menurut Suhardi (2019:3). Teori Budgetary control dapat dijelaskan sebagai sebuah proses menggunakan anggaran sebagai mekanisme pengendalian untuk mengevaluasi kinerja manajer dengan mempertimbangkan deviasi dari angka anggaran dengan angka yang sesungguhnya terjadi. Budgetary Control dapat dianggap sebagai grand teori yang relevan dalam konteks Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional di PT. Angkasa Indah Engineering atau industri konstruksi secara umum. Budgetary Control melibatkan pembuatan anggaran, pemantauan pelaksanaan anggaran, dan analisis varian untuk memastikan bahwa biaya tetap sesuai dengan perencanaan.

Berikut adalah cara Budgetary Control dapat menjadi grand teori yang terintegrasi:

1. Perencanaan Biaya, Budgetary Control dimulai dengan perencanaan anggaran yang komprehensif. PT Angkasa Indah Engineering harus melakukan identifikasi seluruh elemen biaya yang terlibat dalam proyek atau kegiatan operasional. Membuat estimasi biaya yang akurat dan realistis untuk setiap elemen dalam anggaran.
2. Pembuatan Anggaran, Budgetary Control melibatkan pembuatan anggaran yang mencakup semua biaya yang diperlukan untuk proyek atau operasi tertentu. Anggaran harus mencerminkan tujuan perusahaan dan

memperhitungkan risiko serta ketidak pastian yang mungkin muncul selama pelaksanaan proyek.

3. Pengawasan Pelaksanaan Anggaran, Setelah anggaran disusun, langkah berikutnya adalah memonitor dan mengontrol pelaksanaan anggaran secara rutin. PT Angkasa Indah Engineering harus secara teratur membandingkan biaya aktual dengan anggaran yang telah ditetapkan.
4. Analisis Varian, Budgetary Control melibatkan analisis varian, yaitu perbandingan antara biaya aktual dan anggaran yang telah ditetapkan. Analisis ini membantu dalam mengidentifikasi area-area di mana biaya melebihi atau kurang dari anggaran, dan membantu dalam menentukan penyebab deviasi.
5. Tindakan Korektif, Jika terdapat varian yang signifikan, tindakan korektif harus diambil untuk mengembalikan biaya ke jalur yang benar. Tindakan tersebut dapat mencakup restrukturisasi anggaran, negosiasi dengan pemasok, atau peningkatan efisiensi operasional.
6. Keterlibatan Pihak Terkait, Budgetary Control memerlukan keterlibatan aktif dari seluruh tim proyek dan manajemen perusahaan. Komunikasi yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa semua pihak terkait memahami anggaran dan bekerja untuk mencapai tujuan biaya yang ditetapkan.
7. Evaluasi dan Pembelajaran, Secara berkala, PT Angkasa Indah Engineering harus mengevaluasi proses Budgetary Control dan mengidentifikasi cara untuk meningkatkan efektivitasnya. Pembelajaran

dari proyek-proyek sebelumnya dan penerapan perbaikan ke dalam proses perencanaan berikutnya.

8. Fleksibilitas dan Penyesuaian, Budgetary Control perlu mempertimbangkan fleksibilitas untuk menanggapi perubahan dalam proyek atau kondisi eksternal yang dapat memengaruhi biaya. Anggaran dan rencana perlu disesuaikan sesuai kebutuhan untuk menjaga kontrol yang efektif.

Dengan menerapkan Budgetary Control sebagai grand teori, PT Angkasa Indah Engineering dapat meningkatkan pengawasan biaya operasional, meminimalkan varian yang tidak diinginkan, dan memastikan bahwa proyek atau kegiatan operasional berjalan sesuai dengan anggaran yang ditetapkan.

4.2 Biaya Operasional

4.2.1 Pengertian Biaya Operasional

Menurut Margaretha dalam (Rohmat & Suhono, 2021) Biaya (*cost*) berbeda dengan beban (*expense*). Biaya (*cost*) merupakan pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva, sedangkan beban (*expense*) adalah *expired cost*, yaitu pengorbanan yang diperlukan atau dikeluarkan untuk merealisasi hasil.

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

Menurut Pasaribu (2021) Biaya operasional (*operating expense*) yaitu biaya berupa pengeluaran uang untuk melaksanakan kegiatan pokok, yaitu berupa biaya penjualan dan administrasi untuk memperoleh pendapatan, tidak termasuk pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan dan penyusutan.

Biaya Operasional merupakan unsur terpenting dalam kegiatan ekonomi dari suatu perusahaan karena dapat menghasilkan pendapatan usaha. Dalam menjalankan aktivitasnya, suatu perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan baku, upah langsung, dan biaya overhead dimana ketiganya disebut biaya produksi, biaya lainnya untuk kelancaran penjualan atau pemasaran administratif disebut dengan biaya operasional.

Maka dapat disimpulkan bahwa biaya operasional adalah suatu biaya yang dikeluarkan secara kontinyu untuk menjalankan produksi, bisnis, atau suatu system terdiri dari biaya penjualan dan administrasi umum. Biaya ini erat kaitannya dengan belanja modal, biaya pengembangan perusahaan, atau penyediaan suatu komponen yang tidak bisa dikonsumsi dalam suatu produk atau system. Dengan kata lain, biaya operasi mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk keperluan operasi perusahaan selain produksi. Biaya operasional perusahaan juga digunakan untuk mengukur pengorbanan perusahaan untuk mencapai tujuan laba.

4.2.2 Elemen-elemen Biaya Operasional

Elemen-elemen biaya operasional diantaranya adalah:

1. Biaya pemasaran (*marketing expanses*), ialah semua biaya yang terdapat dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan pemasaran dilakukan.
2. Biaya administrasi (*administration expense*), ialah semua biaya yang terdapat di dalam lingkungan atau ruang (gedung) tempat dimana kegiatan administrasi dilakukan.

Masing-masing biaya ini dipecah menjadi elemen-elemen berikut:

1. Biaya penjualan adalah total biaya penjualan.
 - 1) Gaji staf bagian penjualan, yaitu biaya gaji yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk staf penjualan.
 - 2) Biaya perbaikan penjualan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam memperbaiki produk elektronik yang rusak.
 - 3) Biaya percetakan Brosur penjualan, yaitu biaya perusahaan yang dikeluarkan saat membuat brosur yang untuk di iklani.
 - 4) Biaya iklan, yaitu biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mempromosikan barang dan jasa, meningkatkan penjualan, dan lain-lain.
2. Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya yang berkaitan dengan fungsi administrasi dan umum, yaitu :
 - 1) Gaji dan upah, termasuk : gaji, tunjangan dan bonus, tunjangan lembur, pajak penghasilan, upah borongan dan lain-lain.

- 2) Kesejahteraan pekerja, termasuk: pengorbanan yang dilakukan pekerja untuk rekreasi dan olahraga pendidikan dan perpustakaan dan lain-lain.
- 3) Biaya reparasi dan pemeliharaan, termasuk : reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, peralatan kantor, taman dan halaman kantor, gedung perkantoran, dan lain-lain.
- 4) Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: penyusutan untuk kendaraan kantor, peralatan kantor, gedung kantor, dan barang-barang lainnya.
- 5) Biaya administrasi dan umum lainnya, termasuk : biaya percetakan, alat tulis, perlengkapan kantor lainnya, biaya air dan listrik, biaya telepon dan telegram, biaya perjalanan dan lain-lain.

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

4.2.3 Manfaat Biaya Operasional

Manfaat dari data biaya operasional antara lain sebagai berikut :

1. Untuk tujuan-tujuan pengawasan
2. Membantu dalam penentuan harga
3. Untuk menghitung rugi laba periodik

4. Untuk pengendalian beban
5. Untuk pengambilan keputusan

4.3 Perencanaan

4.3.1 Pengertian Perencanaan

Menurut Erly Suandy (2021) pengertian perencanaan adalah sebuah proses dalam menentukan tujuan perusahaan dan juga menyajikannya secara lebih jelas dengan berbagai strategi, taktik, dan operasi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan utama perusahaan secara keseluruhan. Perencanaan pada dasarnya adalah memilih alternatif yang dapat dilaksanakan dengan mempertimbangkan tujuan bisnis, sumber daya ekonomi, dan kendala yang dihadapi. Setiap perusahaan harus menentukan perencanaan yang merupakan bentuk usaha untuk merumuskan tujuan dan menyusun program operasi yang lengkap dalam rangka mencapai tujuan tersebut. Termasuk pula menentukan strategi yang disusun untuk jangka pendek dan jangka panjang. Tanpa perencanaan yang baik, perusahaan kemungkinan besar akan mengalami kegagalan dan kehilangan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Perencanaan merupakan perilaku berdasarkan fakta dan asumsi. Kegiatan ini menggambarkan kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Perencanaan biaya operasional dianggap sebagai seperangkat solusi, termasuk hal yang berhubungan dengan biaya operasional dimasa yang akan datang, George (2021). Tujuan utama perencanaan biaya operasional adalah untuk memantau program serta penentuan biaya operasional memiliki beberapa tujuan diantaranya ialah :

1. Untuk membantu manajemen dalam beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi.
2. Membantu memperjelas latar belakang masalah potensial.
3. Memungkinkan manajer memahami situasi perusahaan secara keseluruhan dengan jelas.
4. Membantu mendefinisikan tanggung jawab lebih akurat.
5. Mengeluarkan perintah dalam operasi
6. Meningkatkan koordinasi antar organisasi
7. Membuat tujuan lebih spesifik, terperinci dan mudah dipahami.
8. Hemat waktu, usaha dan uang. Ada empat fungsi dari perencanaan, yaitu perencanaan kepemimpinan, perencanaan untuk meminimalkan ketidakpastian, perencanaan meminimalkan pemborosan sumber daya, perencanaan sebagai penetapan standar kendali mutu.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan adalah proses penentuan tindakan atau kegiatan yang dilakukan di masa yang akan datang untuk menghadapi berbagai ketidakpastian dan memilih alternatif. Perencanaan dipandang sebagai rangkaian keputusan yang menyangkut masalah-masalah yang berkaitan dengan kondisi masa depan. Oleh karena itu, perencanaan harus mampu membuat keputusan terbaik yang dapat dilaksanakan agar tidak terjadi kegagalan.

4.3.2 Sifat-sifat Perencanaan

Sifat-sifat dari perencanaan ialah:

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

4.3.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan

Semua rencana dalam organisasi manajemen dan organisasi perusahaan telah mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan organisasi. Setiap rencana mempertimbangkan fungsi perencanaan sebagai faktor dalam menentukan rencana. Fungsi perencanaan ini dibagi menjadi:

1. Rencana strategis, yang menggambarkan arah bisnis utama jangka panjang perusahaan.
2. Perencanaan Taktis adalah perusahaan kecil yang rencananya sejalan dengan strategi.
3. Perencanaan operasional, pengembangan metode yang dapat digunakan segera.

4. Rencana kontinjensi adalah rencana alternatif yang dirancang untuk menghadapi berbagai situasi bisnis yang mungkin timbul.

Heckert mengemukakan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menyusun perencanaan yaitu :

1. Tujuan Perusahaan

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

2. Kondisi Lingkungan Ekonomi Sosial Politik

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

3. Sumber Daya

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

4. Tindakan Preventif

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

5. Kontinuitas

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

4.3.4 Manfaat Perencanaan

Tujuan utama dari sebuah perencanaan biaya operasional yakni guna melihat program serta menentukan biaya operasional sekarang dan kedepannya supaya bisa digunakan guna meningkatkan pencapaian keputusan yang lebih baik.

Menurut T. Hani Handoko perencanaan biaya operasional memiliki beberapa manfaat diantaranya:

1. Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
2. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama.
3. Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas
4. Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi diantara berbagai bagian organisai
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
8. Meminimumkan pekerjaan tidak pasti.
9. Menghemat waktu, usaha dan dana

4.4 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Anggaran adalah suatu rencana keuangan periode yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang.

Anggaran berfungsi sebagai alat bantu untuk mengkoordinasi implementasi rencana, dan merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat digantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor berikut :

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data tahun-tahun sebelumnya.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerik pesaing.
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
6. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.

langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam penyusunan anggaran adalah sebagai berikut :

- 1) Manajemen puncak mengirim prinsip-prinsip penyusunan anggaran (termasuk tujuan umum perusahaan) ke masing-masing bagian serta membentuk komite anggaran, jika belum memiliki komite.
- 2) Masing-masing bagian menyusun anggaran operasional (rencana laba) dimulai dengan membuat ramalan penjualan dan anggaran penjualan

masing-masing manajer terlibat menerima anggaran penjualan untuk dijadikan dasar penyusunan anggaran operasionalnya sendiri. Konsultasi dengan komite anggaran atau manajemen yang lebih tinggi sering dilakukan pada tahap ini.

- 3) Negoisasi antar bagian dan komunikasi dengan pihak atasan.
- 4) Koordinasi dan pembahasan kembali terhadap rancangan anggaran yang diajukan masing-masing oleh komite anggaran. Beberapa revisi mungkin dilakukan supaya terjadi keharmonisan antara anggaran dari departemen yang satu dengan anggaran dari departemen lain. Konsultasi dengan pihak-pihak yang terlibat dilakukan untuk membahas revisi itu.
- 5) Perstujuan akhir dari manajemen puncak. Anggaran induk kemudian dibagi-bagikan ke setiap departemen.

4.5 Pengawasan

4.5.1 Pengertian Pengawasan

Pengawasan didefinisikan sebagai suatu sistem oleh manajemen bisnis yang membandingkan kinerja standar, rencana atau tujuan yang ditentukan, kemudian menentukan apakah kinerja sesuai dengan standar tersebut dan untuk mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa sumber daya manusia telah digunakan seefektif dan seefisien mungkin didalam mencapai tujuan.

Menurut (Harianto et al, 2020) mengemukakan bahwa pengawasan adalah salah satu upaya yang sistematis untuk menetapkan standar kinerja pada rencana agar dapat merancang sistem umpan balik informasi untuk menetapkan apakah terjadi suatu penyimpangan dan mengukur seberapa besar penyimpangan tersebut,

serta untuk mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa segala tugas yang diemban telah dilakukan seefektif mungkin guna mencapai tujuan organisasi.

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai salah satu cara organisasi dalam menciptakan kinerja karyawan yang optimal, dan lebih daya guna mendukung terwujudnya visi dan misi organisasi (Hasibuan, 2013). Pengawasan dapat diartikan sebagai kegiatan mengamati, observasi menilai, mengarahkan pekerjaan, dan menggunakan wewenang yang diserahkan oleh atasan terhadap bawahannya sehingga dapat diberikan sanksi terhadap bawahan secara struktural, yang dilakukan secara berkelanjutan dan berkesinambungan. pengawasan adalah segala kegiatan untuk meyakinkan dan menjamin bahwa pekerjaan atau tugas yang diemban telah dilakukan sesuai rencana yang ditetapkan, peraturan atau kebijakan yang telah disusun serta perintah atau intruksi yang telah diberikan dalam pelaksanaan rencana tersebut.

Pengawasan sebagai salah satu fungsi manajemen bertujuan untuk memastikan bahwa kegiatan yang dikembangkan oleh perusahaan dapat dilaksanakan sesuai dengan kegiatan yang direncanakan. Oleh karena itu, fungsi pengawasan dalam manajemen adalah upaya sistematis untuk menetapkan standar kinerja dan beberapa tujuan yang direncanakan, mengembangkan sistem umpan balik informasi, membandingkan hasil yang dicapai dengan standar yang ditetapkan sebelumnya, dan mengidentifikasi penyimpangan. Dan tingkat maknanya masing-masing. Penyimpangan dan mengambil tindakan yang diperlukan untuk memastikan bahwa semua sumber daya perusahaan digunakan

secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya, pemantauan tidak hanya digunakan untuk menilai apakah sesuatu membuat kemajuan, tetapi juga mencakup tindakan korektif yang mungkin perlu diambil, seperti mendefinisikan dan menyesuaikan kriteria untuk mencapai tujuan dari waktu ke waktu.

4.5.2 Tipe-tipe Pengawasan

1. Pengawasan pendahuluan (*feed forward control*)

Dirancang untuk memprediksi penyimpangan dari standar atau target dan memungkinkan untuk dilakukannya koreksi sebelum menyelesaikan fase aktivitas tertentu.

2. Pengawasan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Ini adalah proses dimana aspek-aspek tertentu dari suatu prosedur harus terlebih dahulu disetujui atau ketentuan tertentu harus segera dipenuhi sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan “double chek” yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

Concurrent control terutama mencakup perilaku para manajer yang mengarahkan pekerjaan bawahannya. Manajemen mengacu pada tindakan yang diambil oleh manajer untuk:

- 1) Melatih bawahan untuk menggunakan prosedur yang tepat.
- 2) Mengawasi pekerjaan mereka untuk memastikan pekerjaan diselesaikan dengan benar. Proses pengarahan tidak hanya meliputi bagaimana instruksi di komunikasikan, tetapi juga bagaimana sikap para pemberi instruksi.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*) Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Adapun sejumlah metode pengawasan feed back yang banyak dilakukan oleh dunia bisnis yaitu:

1. Analisis Laporan Keuangan (*Financial Statement Analysis*)
2. Analisis Biaya Standar (*Standard Cost Analysis*)
3. Pengawasan Kualitas (*Quality Control*)
4. Evaluasi Hasil Pekerjaan Pekerja (*Employee Performance Evaluation*)

4.5.3 Sifat-sifat Pengawasan

Sistem pengawasan akan efektif jika penerapannya dapat memenuhi sifat-sifat berikut:

1. Dapat mencerminkan karakteristik dan kebutuhan dari kegiatan yang diawasi.
2. Segera melaporkan penyimpangan yang terjadi
3. Fleksibel
4. Dapat mencerminkan model organisasi
5. Ekonomis
6. Mudah di mengerti
7. Tindakan korektif dapat dipastikan.

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

4.5.4 Tahapan-tahapan Proses Pengawasan

Adapun Tahapan-tahapan didalam sebuah pengawasan yaitu sebagai berikut:

1. Penetapan Standar

Karena perencanaan merupakan tolak ukur untuk merancang pengawasan, maka secara logis hal ini berarti bahwa langkah pertama dalam proses pengawasan adalah menyusun rencana. Perencanaan yang dimaksud disini adalah menentukan standar. Tahap pertama dalam pengawasan adalah penetapan standar pelaksanaan. Standar mengandung arti sebagai suatu satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai “patokan” untuk penilaian hasil-hasil.

2. Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

langkah kedua dalam pengawasan adalah mengukur atau mengevaluasi kinerja yang dicapai terhadap standar yang telah ditentukan. Penetapan standar adalah sia-sia bila tidak disertai berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh karena itu, tahap kedua dalam pengawasan adalah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

3. Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan continue yang berupa atas pengamatan, laporan, metode pengujian, dan sampel yang dilakukan terus-menerus.

4. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa Penyimpangan

Digunakan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan dan menganalisisnya mengapa bisa terjadi demikian, juga digunakan sebagai alat pengambilan keputusan manajer. Tahap ini adalah tahap kritis dari proses pengawasan yaitu perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang

direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Walaupun tahap ini paling mudah dilakukan, tetapi kompleksitas dapat terjadi pada saat menginterpretasikan adanya penyimpangan (*deviasi*).

5. Pengambilan Tindakan Koreksi Bila Diperlukan

Bila hasil analisa menunjukkan perlunya tindakan koreksi, tindakan ini harus diambil. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin diubah, pelaksanaan diperbaiki, atau keduanya dilakukan.

4.5.5 Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan biaya efektif terdiri dari dua aspek yaitu :

1. Pengawasan biaya operasional

Pengawasan biaya operasional bertujuan untuk memantau bisnis perusahaan dan memantau semua biaya yang terkait dengan barang atau jasa yang diproses sampai produk terjual.

2. Pengawasan akuntansi

Pengawasan akuntansi adalah pengawasan melalui prosedur hipotek dan catatan-catatan keuangan yang sehat. Pengawasan biaya operasional dilakukan oleh manajer senior perusahaan sebagaibagian dari kegiatan perusahaan. Namun dengan berkembangnya perusahaan pada saat sasaran hendak dicapai, maka pengawasan biaya operasional tidak dapat dipertahankan lebih lama karena hal demikian merupakan pemborosan. Oleh karena itu pengawasan operasional perlu ditambah dengan pengawasan akuntansi.

Pengawasan akuntansi adalah pengawasan yang dilakukan melalui prosedur-prosedur akuntansi dan pencatatan. Karena sasaran produk tertuju pada

pengelompokan biaya, maka perhatian yang lebih besar tertuju pada sistem pencatatan yang dapat mengembangkan pertanggung jawaban biaya-biaya dan arus pekerjaan, serta memberikan laporan singkat tentang hal-hal yang berkaitan dengan pengawasan dan laporan statistik untuk mengetahui perkembangan orang-orang yang bertanggung jawab atas beban, apakah melaksanakan tugasnya sesuai dengan kebijakan yang telah ditetapkan atau tidak.

4.5.6 Teknik Pengawasan Biaya Operasional

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

1. Pengawasan dengan menggunakan anggaran

Anggaran memainkan peran penting dalam fungsi pengawasan biaya operasional, yaitu sebagai ukuran untuk mengukur pelaksanaan rencana, yang bertujuan untuk menghindari penyimpangan berbahaya yang perlu dipantau dan diperbaiki segera. Tindakan perlu segera diambil, dan tindakan yang bermanfaat perlu diperkuat atau setidaknya didukung untuk mempertahankannya dan menggunakannya sebagai dasar untuk perencanaan dan pelacakan yang lebih baik di masa depan.

Analisis diperlukan karena tidak ada artinya mengetahui bahwa situasi ini ada. Namun, ini tidak berarti bahwa manajemen dapat mengabaikan kebutuhan anggaran, tetapi harus mewaspadaikan kemungkinan dengan adanya tindakan dengan sengaja menutupi kesalahan atau kekurangan yang ada. Oleh karena itu, jelas bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi manajemen untuk

melakukan pengawasan atau mengeksekusi sesuai dengan rencana yang telah ditentukan.

2. Pengawasan dengan menggunakan standar

Cara lain untuk mengawasi biaya operasional adalah dengan menggunakan standar. Dimana penggunaan standar dapat lebih meningkatkan kinerja, dengan menghubungkan kinerja dengan biaya yang dikeluarkan. Biaya standar adalah biaya yang ditentukan berdasarkan penelitian yang cermat sebelumnya. Biaya standar menunjukkan berapa biaya yang harus dikeluarkan dalam operasi yang normal dan efisien sehingga dapat digunakan sebagai tolak ukur untuk pengukuran kegunaan. Biaya standar adalah target yang diharapkan dan tolak ukur yang dapat Anda gunakan untuk mengukur dan memperkirakan biaya yang sebenarnya.

4.6 Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional

Tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efektifnya perencanaan dan pengawasan biaya adalah dengan membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya aktual sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan.

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

Dengan Klasifikasi pengukuran efektifitas :

Tabel 2.1
Klasifikasi Pengukur Efektivitas

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

Sumber : peneliti 2023

4.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang analisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional sudah banyak dilakukan, diantaranya:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1	Budi Bagaskro dan Aulia Jihan 2017	Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja	Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Penilaian Kinerja Perusahaan	Kualitatif (VarianceAnalysis)	Anggaran yang disusun sifatnya tetap, sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif. Sehingga apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran. Laporan pengendalian yang dibuat oleh Oakwood Premier Cozmo Jakarta hanya berisi anggaran, realisasi dan selisih, tidak memberikan penjelasan mengenai penyebab selisih

2	Manurung, J. M. R. (2018)	Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT Pabrik Es Siantar.	- Perencanaan - Pengawasan	Kualitatif	yang terjadi. Dari hasil analisis dan evaluasi dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. Penerapan metode dan prosedur penyusunan anggaran sebagai alat perencanaan pada PT Pabrik Es Siantar masih kurang memadai. Perusahaan telah menerapkan metode penyusunan anggaran biaya operasional berdasarkan top down planning. 2. Suatu pos anggaran akan berubah dari tahun sebelumnya jika terdapat penyimpangan dengan persentase melebihi 5%. Tetapi jika penyimpangannya kurang dari 5% maka data rencana sebelumnya akan langsung digunakan sebagai rencana biaya pada tahun berikutnya. Dengan demikian, perusahaan kurang memperhitungkan manfaat yang diperoleh dari peningkatan biaya ataupun adanya peningkatan harga-harga barang maupun jasa yang
---	---------------------------	---	-------------------------------	------------	---

					dibutuhkan perusahaan. 3. Proses pengawasan biaya yang dilakukan perusahaan masih kurang tepat, karena pengawasan hanya pada saat kegiatan telah dilakukan. Dari segi konsep anggaran fleksibel, bahwa realisasi biaya tetap dan biaya variabel semua mengalami penyimpangan bersifat merugikan. Berarti penggunaan biaya operasional variabel untuk memperoleh penjualan belum efektif.
3	Herawati (2018)	Analisis perencanaan biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. socfin Indonesia perkebunan tanah gambus	- Perencanaan biaya operasional -Pengendalian manajemen	Kualitatif	Tidak terdapat pengaruh signifikan
4	Manullang, A. R. R. (2020).	Perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Pinus Merah Abadi Padang Sidempuan.	- Perencanaan - Pengawasan	kualitatif	Dari hasil analisis dan evaluasi dapat dibuat beberapa kesimpulan sebagai berikut: 1. biaya operasional PT. Pinus Merah Abadi Padang Sidempuan belum baik karena telah menerapkan metode penyusunan rencana biaya

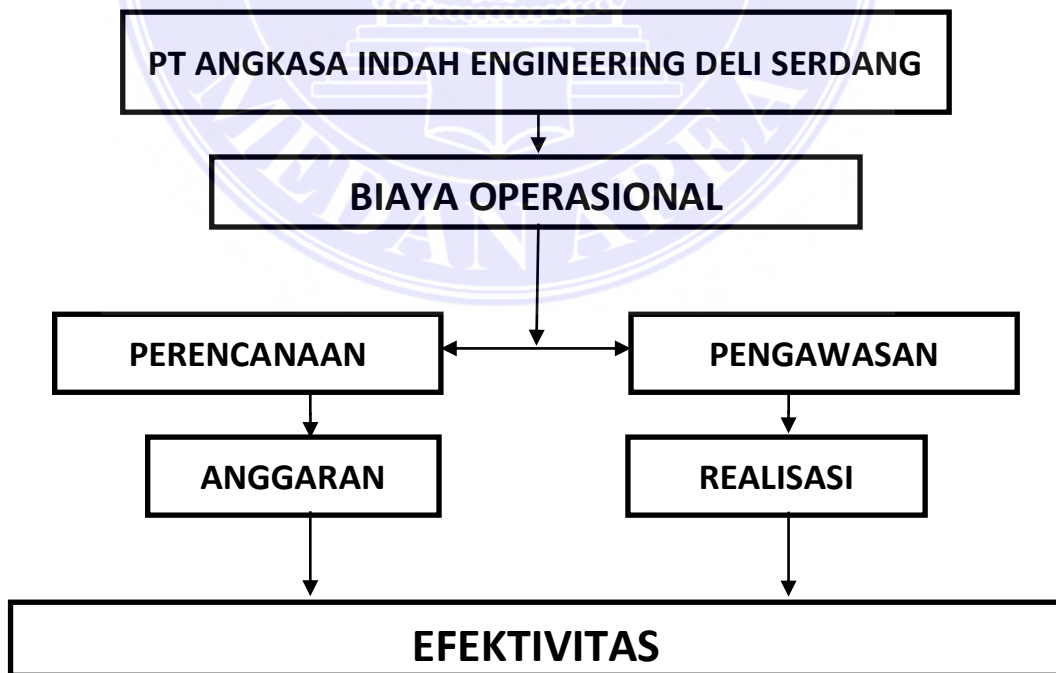
					<p>operasional berdasarkan top down planning, rencana disusun dan ditetapkan pada tingkat atas kemudian diserahkan kepada bawahan untuk dilaksanakan manager operasional untuk membuat rencana biaya dan diserahkan kepada direktur untuk disahkan, kemudian diberikan kepada manager untuk digunakan sebagai pedoman kerja.</p> <p>2. langkah-langkah penyusunan rencana biaya terdiri dari pengumpulan data, analisis data, pembuatan rencana, pengesahan rencana dan distribusi rencana. Suatu pos anggaran akan berubah dari tahun sebelumnya jika terdapat penyimpangan antara realisasi dengan anggaran dengan persentase melebihi 10% tetapi penyimpangan dibawah 10% maka data rencana sebelumnya akan langsung digunakan sebagai rencana biaya</p>
--	--	--	--	--	---

					pada tahun berikutnya tanpa perubahan
5	Ansari, M. I., & AM, A. M. (2022).	Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Adira Finance Cabang Wonomulyo.	-Biaya operasional -Perencanaan -pengawasan	Kualitatif	Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran yang jelas mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Adira Finance Cabang Wonomulyo. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perencanaan dan pengawasan pada anggaran biaya operasional PT. Adira Finance Cabang Wonomulyo sudah dijalankan cukup efektif dan efisien, serta dapat dicapainya tujuan dari perusahaan yaitu laba.
6	SILALAH, D. (2022).	Analisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Socfin indonesia (SOCFINDO) Medan. (SOCFINDO) MEDAN.	Perencanaan Pengawasan	Kualitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan pendekatan Top Down dan Bottom Up Planning yang berarti dalam penyusunan anggaran adalah dengan melibatkan seluruh bagian

					yang ada dalam perusahaan untuk menyusun anggaran sesuai dengan kepentingan masing-masing Penulis juga telah menganalisa perencanaan dan pengawasan biaya operasional perusahaan sudah cukup baik, dilihat dari sedikitnya bahkan hampir tidak ada hambatan atau kendala yang dihadapi.
--	--	--	--	--	---

4.8 Kerangka Konseptual

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



Gambar 2.1
Kerangka Konseptual

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

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Kuncoro (2009:145) data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata yang mengandung makna. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang dipaparkan dalam bentuk angka-angka. Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan data kuantitatif. data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran umum tentang perusahaan yang berupa visi dan misi perusahaan, struktur organisasi dan sebagainya. Sedangkan data kuantitatif dalam penelitian ini berupa data-data yang diambil dari laporan biaya operasional perusahaan.

3.2 Objek dan Waktu Penelitian

Objek penelitian ini adalah perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang. Dan Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2023 sampai dengan bulan Januari 2024.

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Kegiatan	2022	2023											2024	
		Des	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Agt	Sep	Okt	Des	feb	
1	Pengjauan Judul														

2	Penyusunan Proposal																		
3	Bimbingan Proposal																		
4	Seminar Proposal																		
5	Akumulasi Data dan Pengolahan																		
6	Bimbingan Skripsi																		
7	Seminar Hasil																		
8	Pengajuan Sidang Meja Hijau																		
9	Meja Hijau																		

Sumber: data diolah oleh peneliti (2023)

3.3 Metode Pengumpulan Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah. Metode kualitatif digunakan untuk mendapatkan data yang mendalam, yaitu data yang mengandung makna. Makna adalah data yang sebenarnya, data yang pasti yang merupakan suatu nilai dibalik data yang tampak. Oleh karena itu dalam penelitian kualitatif tidak menekankan pada generalisasi, tetapi lebih menekankan pada makna, Sugiyono (2020).

3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Menurut Sugiyono (2019) Data primer merupakan data yang langsung diperoleh peneliti dari sumber atau pihak pertamanya. Data ini diperoleh penulis langsung dari perusahaan yang berhubungan dengan objek penelitian yaitu mengenai perencanaan dan pengawasan biaya operasional, serta data anggaran dan realisasi biaya operasionalnya. Penulis secara langsung bertemu dan bertanya kepada Bapak M. Tohar, ST selaku Direktur dan Ibu Rika Malemta Br. Ginting selaku Kepala Operasional PT. Angkasa Indah Engineering dan penulis diberikan data dokumen yang berisi biaya operasional dari PT. Angkasa Indah Engineering.

2. Data Sekunder

Menurut Sugiyono (2019) Data sekunder merupakan data pendukung yang diperoleh dari sumber lain atau berasal dari pihak tertentu di luar objek penelitian. Data yang diperoleh berasal dari buku-buku referensi, makalah ilmiah, dokumen, penelitian sebelumnya atau bahan bacaan lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

3.3.3 Teknik Pengumpulan Data

1. Pengamatan (*Observasi*)

Menurut Sugiyono (2019) Observasi merupakan teknik pengumpulan data dengan cara pengamatan langsung ke lokasi penelitian untuk mendapatkan gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti dengan disertai pengamatan, pencatatan dan dokumentasi foto di lokasi penelitian. Hal ini bertujuan untuk mempertegas data secara faktual dan aktual serta mempermudah pengolahannya secara deskriptif.

Dalam pengamatan ini penulis menelusuri langsung lokasi atau perusahaan yang ingin diteliti dengan bantuan beberapa staff atau pegawai yang bekerja di perusahaan tersebut. Dengan melihat lingkungan perusahaan agar penulis lebih mengenali lingkungan atau perusahaan yang diteliti secara lebih mendalam. Serta dengan melakukan observasi penulis akan mendapatkan data yang dibutuhkan secara lebih jelas dan nyata.

2. Wawancara (*interview*)

Menurut Sugiyono (2020) Wawancara adalah proses percakapan dengan maksud untuk mengonstruksi mengenai orang, kejadian, kegiatan, organisasi, motivasi, perasaan, dan sebagainya yang dilakukan dua pihak yaitu pewawancara (*interviewee*) yang mengajukan pertanyaan dengan orang yang diwawancarai (*interviewee*). Dalam penelitian ini wawancara dilakukan secara terbuka atau langsung kepada pihak yang berwenang. Wawancara dilakukan kepada Ibu Rika Malemta Br.Ginting Selaku Kepala Operasional PT. Angkasa Indah Engineering.

Melalui wawancara peneliti berusaha mendapatkan informasi lebih mendalam yang ada pada objek penelitian, sehingga peneliti lebih mudah menentukan variabel atau masalah yang harus diteliti. Wawancara ditujukan kepada pihak yang mewakili berbagai tingkatan yang ada dalam objek. Dalam penelitian ini wawancara dilakukan penulis pada pihak yang memang faham atau berwenang mengenai penelitian yang dilakukan sehingga informasi atau data yang diinginkan akan sesuai.

3.4 Metode Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif biasanya dilakukan dalam studi kasus Data yang dikumpulkan selama wawancara dan pertanyaan tentang responden digabungkan menjadi deskripsi situasi, Kriyantono (2020). Dalam penelitian ini, penulis mencoba menjelaskan dan menjelaskan fenomena yang terjadi di tempat berdasarkan data yang diperoleh, sehingga memudahkan pemahaman dan rangkuman.

Efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional

3.5 Tahapan Analisis Data

1. Pengumpulan Data

Hal pertama yang dilakukan peneliti tentunya mengumpulkan data berdasarkan pertanyaan atau permasalahan yang sudah dirumuskan. Data kualitatif bisa dikumpulkan dengan cara observasi, wawancara mendalam, kajian dokumen.

2. Pemilihan dan Kategorisasi Data

Setelah mengumpulkan data, langkah selanjutnya ialah melakukan pemilihan, proses pemilihan memusatkan perhatian pada penyederhanaan, pengabsrakan, dan transformasi data kasar yang muncul dari data-data lapangan. Usai pemilihan, peneliti harus mengkategorikan data sesuai dengan kebutuhan. Misalnya, data dikelompokkan berdasarkan tanggal, karakteristik informan, atau lokasi penelitian. Dalam tahap ini, dibutuhkan kemampuan interpretasi data yang baik agar data tersebut tidak salah masuk kategori.

laporan anggaran biaya operasional. Sehingga menyebabkan tidak stabilnya antara anggaran dan realisasi yang terjadi.

Setelah penulis melakukan wawancara kepada pihak yang berkompeten menjawab persoalan yang diajukan, Melalui hasil wawancara yang telah di dapatkan penulis melanjutkan pengamatan (*Observasi*) untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk menjawab masalah penelitian dan untuk membuktikan hasil wawancara yang telah diberikan.

PT. ANGKASA INDAH ENGINEERING
General Kontraktor & Developer
Jl. Derasi Tanjung Gemas
Cg. Sebau No. 11
Kabupaten Deli Serdang Sumatera Utara

Lampiran 25

PT. ANGKASA INDAH ENGINEERING DELI SERDANG
Catatan Atas Laporan Keuangan Tahun 2020

LAPORAN REALISASI ANGGARAN

A. Anggaran

No	Uraian Biaya	Anggaran (Rp)
1	Gaji Staf bagian penjualan	30.000.000
2	Biaya perbaikan penjualan	167.389.000
3	Biaya pencetakan Brosur produk penjualan	6.700.000
4	Biaya Iklan/Promosi	5.850.000
5	Gaji dan Upah Karyawan	150.000.000
6	Kesejahteraan Pekerja	70.000.000
7	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	8.000.000
8	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	270.500.000
9	Biaya Administrasi dan Umum lainnya	14.600.000
10	Biaya Lain-lain	9.000.000

B. Realisasi

No	Uraian Biaya	Realisasi (Rp)
1	Gaji Staf bagian penjualan	30.000.000
2	Biaya perbaikan penjualan	163.572.000
3	Biaya pencetakan Brosur produk penjualan	6.550.000
4	Biaya Iklan/Promosi	5.490.000
5	Gaji dan Upah Karyawan	150.000.000
6	Kesejahteraan Pekerja	61.100.000
7	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	7.800.000
8	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	261.320.000
9	Biaya Administrasi dan Umum lainnya	13.510.000
10	Biaya Lain-lain	9.000.000

CATATAN ATAS LAPORAN BIAYA OPERASIONAL TAHUN 2020
PT. ANGKASA INDAH ENGINEERING

No	Uraian Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Realisasi (%)
1	ADMINISTRASI PENJUALAN			
	Gaji Staf bagian penjualan	30.000.000	30.000.000	100,00%
	Biaya perbaikan penjualan	167.389.000	163.572.000	97,76%
	Biaya pencetakan Brosur produk penjualan	6.700.000	6.550.000	97,76%
	Biaya Iklan/Promosi	5.850.000	5.490.000	93,84%
2	ADMINISTRASI DAN UMUM			
	Gaji dan Upah Karyawan	150.000.000	150.000.000	100,00%
	Kesejahteraan Pekerja	70.000.000	61.100.000	87,28%
	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	8.000.000	7.800.000	97,50%
	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	270.500.000	261.320.000	96,59%
	Biaya Administrasi dan Umum lainnya	14.600.000	13.510.000	92,53%
3	BIAYA LAIN - LAIN			
	Biaya Lain-lain	9.000.000	9.000.000	100,00%

MINUS
LEBIH

Penjelasan Realisasi Belanja Operasi dan Belanja Modal:

Secara Baik realisasi biaya adm penjualan, adm dan umum dan biaya lainnya tercapai 100% sehingga semua kebutuhan untuk belanja dan pengeluaran kepentingan operasional baik itu pengeluaran biaya Gaji Staf bagian penjualan, Biaya perbaikan penjualan, Biaya pencetakan Brosur produk penjualan, Biaya Iklan/Promosi sudah terpenuhi, demikian juga dengan pengeluaran biaya Gaji dan Upah Karyawan, Kesejahteraan Pekerja, Biaya Reparasi dan Pemeliharaan, Biaya Penyusutan Aktiva Tetap, Biaya Administrasi dan Umum lainnya dan Biaya Lain-lain sudah terpenuhi seluruhnya.

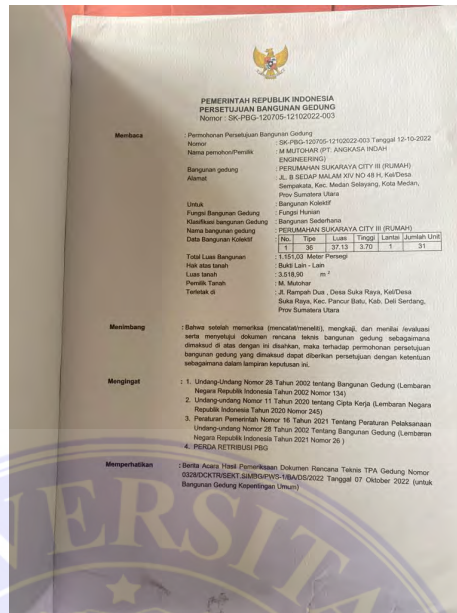
Adanya sisa anggaran dan persentase realisasi anggaran yang tidak mencapai 100% disebabkan beberapa hal antara lain adanya efisiensi pada beberapa jenis belanja barang dan jasa, negosiasi dengan pihak penyedia, harga di pasaran lebih rendah dari harga perencanaan.

PENJELASAN REALISASI PENGELUARAN:

1. **ADMINISTRASI DAN PENJUALAN**
1. Kegiatan Gaji Staf Bagian Penjualan, anggaran sebesar Rp. 30.000.000 Realisasi sebesar Rp. 30.000.000 atau 100,00%
Hal ini karena sesuai dengan jumlah Komisi yang didapat dan penjualan unit yang dilakukan, adanya Penjualan Pembeli yang bertambah dan berkembang.

2. Kegiatan Biaya perbaikan penjualan, anggaran sebesar Rp. 167.389.000 Realisasi sebesar Rp. 163.572.000 atau 97,76%

Gambar 4.2 Bukti Perencanaan laporan Anggaran Biaya Operasional



Gambar 4.3 Deskripsi Usaha dan Persetujuan Bangunan



Gambar 4.4 Iklan Produk



Gambar 4.4 Rincian Produk

Dari Observasi yang telah dilakukan peneliti dan Dari gambar 4.2, gambar 4.3 dan gambar 4.4 peneliti mendapatkan hasil kesimpulan dari analisis perencanaan Biaya Operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang, Yaitu :

- 1) Pada gambar 4.2 penulis mendapatkan hasil observasi, yaitu :
 1. Usulan anggaran masih menggunakan Excel
 2. Perusahaan Menyalin anggaran tahun lalu
 3. Dalam pengeluaran keuangan Biaya belanja anggaran tidak seragam
 4. Masih terdapat selisi antara anggaran dengan realisasi
- 2) Pada gambar 4.3 dapat dilihat bahwasannya perusahaan mempunyai Deskripsi Usaha dan mempunyai persetujuan bangunan dengan undang-undang Nomor 28 Tahun 2002 tentang bangunan gedung dan Undang-undang nomor 11 Tahun 2020 tentang cipta kerja.
- 3) Pada gambar 4.4 dan 4.5 dapat dilihat bahwasannya perusahaan mempunyai target pasar dan rincian produk. sesuai dengan hasil dari

wawancara bahwasannya PT. Angkasa Indah Engineering dalam mengatasi hambatan didalam penyusunan anggaran yaitu dengan melakukan iklan dan promosi produknya untuk mengejar target semaksimal mungkin.

4.1.2.2 Analisis Pengawasan Biaya Operasional

Setelah menjalankan kegiatan perencanaan dan pelaksanaan, hal selanjutnya yang harus dilakukan adalah kegiatan pengawasan. Pengawasan biaya operasional ini adalah hal penting setelah anggaran disahkan atau ditetapkan karena dengan adanya pengawasan, rencana yang ditetapkan akan diawasi secara cermat. Sehingga peluang akan terjadi penyimpangan akan semakin kecil. Melalui hasil wawancara yang telah penulis lakukan kepada pihak yang berkompeten menjawab persoalan yang diajukan, yaitu kepada Ibu Rika Malemta Br. Ginting S.M selaku kepala Operasional dan Bapak Rahmat Saleh selaku Bagian Kepala Lapangan PT. Angkasa Indah Engineering penulis memperoleh hasil sebagai berikut :

1. Bagaimana mekanisme pengawasan biaya operasioanal pada perusahaan ini?

Menurut Ibu Rika pengawasan dilakukan dari setiap divisi, mulai dari hal perencanaan pelaksanaan semua diawasi oleh Kepala Operasional dan kepala lapangan dan pengurus serta dibantu oleh pengawas yang telah ditunjuk dan diberi tugas mengawasi setiap divisi oleh Direksi perusahaan. jadi tidak langsung Direktur yang langsung mengawasinya. Masing-masing kepala divisi juga bertanggung jawab dalam mengawasi anggotanya serta juga ada pihak

pemeriksa internal dan eksternal yang mengawasi kegiatan operasional perusahaan tersebut. Informasi yang diberikan melalui anggaran biaya operasional ditujukan kepada pimpinan dalam bentuk laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga akan jelas terlihat apabila terdapat hal-hal yang memerlukan perbaikan dengan segera. Pada akhir periode biasanya diadakan analisa dan evaluasi terhadap anggaran dan realisasinya untuk melihat apakah biaya operasional yang terealisasi telah sesuai dengan anggarannya serta untuk melihat penyimpangan yang terjadi sehingga pimpinan perusahaan akan dapat mengambil keputusan-keputusan dengan tepat, baik untuk kepentingan efisiensi maupun menjadi dasar penyusunan anggaran biaya operasional periode berikutnya. Namun evaluasi ini tidak hanya terbatas pada evaluasi akhir periode, evaluasi atas anggaran biaya operasional untuk periode tahun berjalan juga dilakukan. Dalam hal ini PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang menganut prinsip fleksibilitas anggaran, artinya dalam rangka mengoptimalkan pencapaian rencana kerja selalu diadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap alokasi biaya pada anggaran.

Selanjutnya menurut Pak. Rahmat Saleh Nst pengawasan terhadap biaya operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang dilakukan oleh bagian keuangan atau Operasional dan melaporkannya langsung kepada Dewan Direksi. Pengawasan biaya operasional biasanya dilakukan oleh PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang setiap tiga bulan sekali (triwulan). Dalam melaksanakan pengawasan biaya operasional PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang berpegang pada anggaran biaya operasional yang

telah disusun sebelumnya dan kebutuhan pada saat itu. Data realisasi anggaran biaya operasional diperbandingkan dengan apa yang tercantum dalam anggaran untuk mengadakan penilaian kerja perusahaan.

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

2. Apa saja hambatan dalam pengawasan biaya operasional ini?

Menurut Pak Ibnul Alqayim S.E tidak ada hambatan yang terjadi dalam hal pengawasan biaya operasional. Karena semua staf dan karyawan selalu menjalankan tugas dan tanggung jawabnya masing-masing. Hanya saja Adanya target pencapaian unit yang maksimal mengharuskan perusahaan untuk mengorbankan biaya yg cukup besar. Sehingga sering timbul kesulitan dalam mengupayakan harga pokok yang serendah mungkin dalam menyusun anggaran biaya. Hal inilah yang menjadi hambatan dalam proses penyusunan anggaran.

Setelah melakukan wawancara, penulis melanjutkan pengamatan dengan observasi dan pada gambar 4.5 dapat disimpulkan bahwasannya pengawasan di PT. Angkasa Indah Engineering yaitu :

1) Perusahaan memiliki perintah kerja

- 2) Peneliti hanya mendapatkan dan melihat adanya rapat umum yang sering di adakan direksi perusahaan untuk membahas masalah yang timbul dan untuk membuat perencanaan kedepannya
- 3) penulis tidak menemukan adanya dokumentasi pengawasan lainnya.

4.1.2.3 Analisis Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional

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

1. Apakah ada standar yang ditetapkan dalam menilai efektifitas biaya operasional?

Menurut ibu Rika, tidak ada standar yang ditetapkan dalam menilai efektifitas biaya operasional. Dalam hal ini mereka hanya melihat atau membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional setiap tahunnya. Jika terdapat selisih yang terlalu besar maka hal yang dilakukan adalah memeriksa mulai dari anggaran yang disusun dan seterusnya sampai pada pengawasan yang dilakukan.

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

Sejauh ini menurut Ibu Rika sudah efektif, karena hambatan yang dihadapi hampir tidak ada, dan jika ada pun dapat dengan segera diselesaikan.

4.2 Pembahasan

Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis untuk menganalisis dan mengevaluasi secara mendalam perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang, yaitu dengan membuat perbandingan antara kajian teori dengan praktek pelaksanaannya di perusahaan, maka penulis akan melakukan pembahasan sebagai berikut :

4.2.1 Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional

4.2.1.1 Analisis Perencanaan Biaya Operasional

Dari hasil observasi dan wawancara yang telah dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bahwasanya PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang telah mengikuti prosedur yang sesuai dengan kebijakan yang telah ditentukan oleh perusahaan (direksi), memakai rencana kerja anggaran perusahaan (RKAP) sebagai alat perencanaan kerja. Setelah menganalisis lebih jauh, ternyata dalam penyusunan anggaran biaya operasional adanya peran divisi masing-masing dalam penyusunan anggaran biaya operasional sehingga melibatkan beberapa staff dan karyawan dalam setiap bidang dengan mengerahkan kemampuan serta tanggung jawab masing-masing. Lalu kemudian disahkan oleh direksi barulah dituangkan kedalam bentuk anggaran agar dapat direalisasikan. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional Masih banyak instansi yang mengandalkan Microsoft Office Excel dalam menyusun perencanaan anggaran salah satunya PT. Angkasa Indah Engineering. Untuk Instansi yang memiliki banyak unit, akan ada kerepotan tersendiri dalam *merging* semua data usulan anggaran dalam bentuk excel. Belum lagi kalau unit kerja menyusun dengan format yang berbeda-beda, pastinya akan

menambah pekerjaan untuk menyamakan formatnya. Kemudian penulis melihat adanya Menyalin anggaran tahun lalu yang kemudian menaikkan nominalnya sekian persen merupakan jalan pintas untuk menyusun anggaran dengan cepat. Tentunya hal ini tidak disarankan karena pastinya visi instansi setiap tahunnya berbeda, yang juga akan berpengaruh pada kegiatan-kegiatan yang dianggarkan pada tahun tersebut. Lalu di dapat Biaya belanja anggaran tidak seragam Pentingnya penyeragaman biaya (standar biaya) untuk setiap jenis biaya atau belanja adalah untuk mengurangi potensi “kecemburuan sosial” antara unit-unit pengguna anggaran. Sayangnya sering kali di beberapa instansi belum memiliki standar biaya yang bisa dijadikan patokan. Hasilnya, tidak ada kendali pada unit pengguna anggaran dalam mengusulkan nominal anggaran pada biaya-biaya yang disajikan dan bisa saja bagian perencanaan anggaran di kantor pusat akan mendapati kesenjangan nominal pada biaya-biaya tertentu yang selisihnya bisa relatif banyak.

Selebihnya PT. Angkasa Indah Engineering dapat dikatakan cukup baik Secara fisik realisasi biaya adm penjualan, adm dan umum dan biaya lainnya tercapai 100% sehingga semua kebutuhan untuk belanja dan pengeluaran kepentingan operasional baik itu pengeluaran biaya Gaji Staf bagian penjualan, Biaya perbaikan penjualan, Biaya percetakan Brosur produk penjualan, Biaya Iklan/Promosi sudah terpenuhi, demikian juga dengan pengeluaran biaya Gaji dan Upah Karyawan, Kesejahteraan Pekerja, Biaya Reparasi dan Pemeliharaan, Biaya Penyusutan Aktiva Tetap, Biaya Asministrasi dan Umum lainnya dan Biaya Lain-lain sudah terpenuhi seluruhnya.

Adanya sisa anggaran dan presentase realisasi anggaran yang tidak mencapai 100% disebabkan beberapa hal antara lain adanya efisiensi pada

beberapa jenis belanja barang dan jasa, negosiasi dengan pihak penyedia, harga di pasaran lebih rendah dari harga perencanaan.

Contohnya di tabel 2.1 laporan anggaran biaya operasional tahun 2020 pada

1) biaya administrasi dan penjualan

1. Kegiatan Gaji Staff Bagian Penjualan, anggaran sebesar Rp. 36.000.000
Realisasi sebesar Rp. 30.000.000 atau 83,3%.

Hal ini karena sesuai dengan jumlah Komisi yang didapat dan penjualan unit yang dilakukan, adanya Peminat Pembeli yang bertambah dan berkurang.

2. Kegiatan Biaya perbaikan penjualan, anggaran sebesar Rp. 167.589.000
Realisasi sebesar Rp. 183.572.000 atau 109,5%

Hal ini karena sesuai dengan jumlah kerusakan penjualan unit yang ditemui, adanya pengganti rugi ketika konsumen pembeli komplin dengan unit yang di beli.

3. Kegiatan Biaya percetakan Brosur produk penjualan, anggaran sebesar Rp. 6.700.000
Realisasi sebesar Rp. 6.550.000 atau 97%

Hal ini karena adanya negosiasi harga dengan pihak pencetak.

4. Kegiatan Biaya Iklan/Promosi, anggaran sebesar Rp. 5.650.000
Realisasi sebesar Rp. 5.490.000 Atau 97,1%

Hal ini karena adanya tawaran pembayaran Iklan dan negosiasi dengan pihak terkait.

2) Biaya Administrasi dan Umum

1. Kegiatan Gaji dan Upah Karyawan, anggaran sebesar Rp. 159.000.000
Realisasi sebesar Rp. 150.000.000 Atau 94,3%

Hal ini karena sesuai dengan jumlah karyawan, jumlah bonus kehadiran dan prestasi.

2. Kegiatan Kesejahteraan Pekerja, anggaran sebesar Rp. 70.000.000 Realisasi Sebesar Rp. 61.100.000 Atau 87,2%

Hal ini karena sesuai dengan jumlah kunjungan tamu dan perjalanan dinas yang dilaksanakan, adanya cuti bersama, serta belanja makan minum yang harganya di bawah standarisasi harga.

3. Kegiatan Biaya Reparasi dan Pemeliharaan, anggaran sebesar Rp. 8.000.000 Realisasi Sebesar Rp. 7.800.000 Atau 97,5%

Hal ini karena adanya efisiensi, service beberapa kendaraan dengan harga di bawah standarisasi, selisih harga bbm di pasaran dengan harga perencanaan dan penggantian suku cadang hanya mengganti suku cadang yang benar-benar sudah rusak.

4. Kegiatan Biaya Penyusutan Aktiva Tetap, anggaran sebesar Rp. 270.500.000 Realisasi Sebesar Rp. 261.320.000 Atau 96%

Hal ini karena adanya negosiasi harga dengan pihak penyedia barang/ jasa.

5. Kegiatan Biaya Asministrasi dan Umum lainnya, anggaran sebesar Rp. 14.600.000 Realisasi Sebesar Rp. 13.510.000 Atau 92,5%

3) Biaya Lain-Lain

1. Kegiatan biaya lain-lain, anggaran sebesar Rp. 9.000.000 Realisasi sebesar Rp. 9.200.000 Atau 102,2 %

Hal ini karena adanya negosiasi harga dengan pihak penyedia barang/ jasa.

Dalam perencanaan biaya operasional sehingga dalam hal perencanaan biaya operasional sudah efisien. Hal ini terlihat adanya kerjasama tim dalam penyusunan anggaran biaya operasional sehingga menuntut rasa tanggung jawab pada masing-masing pihak yang terlibat. Adapun hambatan yang biasa terjadi dalam proses perencanaan biaya operasional yaitu harus mengupayakan harga pokok produksi serendah mungkin namun harus tetap mencapai tingkat produksi yang maksimal, dapat di atasi dengan menghimbau setiap karyawan untuk mengoptimalkan kinerja. Dengan meningkatkan kinerja setiap pekerja dinilai mampu mengatasi timbulnya anggaran yg terlalu besar untuk mencapai tingkat produksi yang maksimal.

4.2.1.2 Analisis Pengawasan Biaya Operasional

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

Pengawasan biaya operasional PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang diawasi oleh kepala bagian divisi-divisi yang kemudian dilaporkan kepada Atasan untuk selanjutnya diawasi oleh Direksi melalui bagian keuangan

atau kepala Operasional. Dalam hal pengawasan tidak ada suatu sistem pengawasan khusus yang digunakan PT. Angkasa Indah Engineering. Hampir sama dengan perusahaan lain selain mengandalkan kejujuran dan pertanggung jawaban kepala-kepala bagian, juga tetap diadakan sistem pemeriksaan Internal dan Eksternal yang dilakukan setiap satu tahun sekali.

Dalam pengawasannya hampir tidak ada hambatan yang terjadi karena PT. Angkasa Indah Engineering menggunakan anggaran dimana pada awal periode ditentukan anggaran biaya operasional untuk setiap jenis biaya yang didistribusikan untuk setiap bagian yang merupakan bagian fungsional. Selanjutnya agar anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional dapat berjalan baik, maka secara rutin dan terus menerus hasil pelaksanaan suatu kegiatan dicatat dalam laporan pelaksanaan atau laporan realisasi anggaran biaya operasional. Lalu laporan realisasi anggaran biaya operasional ini akan dibandingkan dengan anggaran yang dibuat untuk mengetahui penyimpangan yang mungkin terjadi. Penyimpangan yang bersifat menguntungkan atau justru merugikan. Jika terdapat penyimpangan yang bersifat merugikan dengan adanya pengawasan maka segera dapat dikendalikan atau dilakukan tindakan perbaikan, sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan, sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik di masa yang akan datang.

Analisa yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut. Namun demikian, hal

ini tidak berarti bahwa hal-hal yang sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan, tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kecurangan yang sebenarnya ada.

4.2.2 Analisis Efektifitas Perencanaan dan Pengawasan Terhadap Biaya Operasional

Berdasarkan Klasifikasi yang telah dipaparkan pada Tabel 3.3 yang memaparkan mengenai tolak ukur apakah suatu perencanaan dan pengawasan yang dilakukan sudah efektif adalah dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran yang dibuat oleh perusahaan. Berikut formula dalam mengukur efektifitas perencanaan dan pengawasan biaya operasional.

Tabel 4.1
Efektifitas Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional

Tahun	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	varians
2020	798.850.000	782.500.000	979,53 %	Sangat Efektif
2021	495.529.573	724.335.300	146,17 %	Sangat Efektif
2022	780.917.900	494.250.000	63,29%	Kurang Efektif

Berdasarkan hasil persentase tersebut, jika dilihat dari klasifikasi pengukur efektifitas, dapat dikatakan perencanaan dan pengawasan yang dilakukan oleh PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang sudah efektif. Hal ini berdasarkan dari jumlah hasil persentase pada tahun 2020 yaitu 979,53% dan Tahun 2021 yaitu 146,17 yang berarti berada pada posisi > 100%, jika dilihat berdasarkan ketentuan pada tabel 3.3 termasuk kedalam kriteria sangat efektif. Dalam hal ini berarti bahwa perencanaan dan pengawasan pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang adalah telah efektif jika ditinjau dari alat ukur efektifitas tersebut. Dan jika ditinjau dari hal lain termasuk dari hasil wawancara, juga menegaskan bahwa

tidak ada hambatan atau kendala yang dihadapi oleh perusahaan. Namun pada Tahun 2022 yaitu 63,29% yang berarti berada pada posisi 60%-80% jika dilihat berdasarkan ketentuan pada tabel 3.3 termasuk kedalam kriteria kurang efektif.

Hal ini menunjukkan bahwa penyimpangan yang menguntungkan (favorable) bukan berarti bahwa perencanaan dan pengawasan biaya sudah efektif, contohnya pada biaya mutu produksi, terlihat bahwa realisasi lebih kecil dibandingkan anggaran yang ditetapkan sehingga hal tersebut menguntungkan. Akan tetapi adanya penyimpangan yang terlalu besar menunjukkan bahwa perencanaan dan pengawasan biaya operasionalnya tidak efektif. Hal ini juga telah dibuktikan dalam uji efektifitas dengan hasil tidak efektif walaupun realisasinya lebih besar dari pada anggarannya, hasil uji efektifitas menunjukkan bahwa perencanaan dan pengawasan terhadap biaya tersebut sangat efektif. Yang menjadi acuan untuk menganalisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional PT. Angkasa Indah Engineering bukanlah favorable atau unfavorable melainkan penyimpangan yang besar atau kecil. Semakin kecil penyimpangan yang terjadi, baik itu penyimpangan menguntungkan atau rugi, maka semakin efektifnya perencanaan dan pengawasan biaya dan sebaliknya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan penulis, maka dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Perencanaan dan Pengawasan yang dilakukan oleh PT. Angkasa Indah Engineering Del Serdangi kurang efisien dan efektif Hal ini ditunjukkan dengan terdapatnya penyimpangan yang melebihi batas toleransi sebesar 5%. perencanaan yang dibuat dengan mengandalkan kerjasama semua tim, juga tugas dan tanggung jawab masing-masing. dikarenakan anggaran yang disusun adalah berdasarkan sesuai kebutuhan divisi masing-masing. Sehingga anggaran yang disusun tentu tidak menyebabkan *varians* atau selisih yang terlalu besar yang dapat menurunkan atau berpengaruh kepada laba yang diterima oleh perusahaan. Mengenai pengawasan pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang hampir sama dengan perencanaan yaitu sudah cukup baik, dengan hampir tidak adanya hambatan yang dihadapi. Mekanisme pengawasan biaya operasionalnya lebih mengutamakan tanggung jawab, kepercayaan serta kejujuran dari setiap karyawan dan pegawai. Hal ini juga sebagai latihan bagi para karyawan dan pegawai untuk bersikap ulet, jujur dan disiplin dalam bekerja.

2. Tingkat efektifitas perencanaan dan pengawasan dalam mencegah penyimpangan biaya operasional sangat efektif, dengan perolehan angka rata-rata yang dilihat dari rumus efektifitas dan dilihat dari klasifikasi pengukur efektifitas. Dan berdasarkan dari hasil wawancara yang dilakukan, dalam hal perencanaan dan pengawasan juga hampir tidak ditemui kendala atau hambatan yang terjadi.

Namun dari segi logika, jika masih ditemukan selisih (varians) antara anggaran dan realisasi maka masih terdapat penyimpangan di dalam biaya operasional baik yang menguntungkan atau merugikan, baik itu dalam jumlah kecil atau maupun besar.

5.2 Saran

Selanjutnya penulis akan mencoba memberikan saran yang nantinya diharapkan akan dapat bermanfaat bagi kemajuan PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang antara lain :

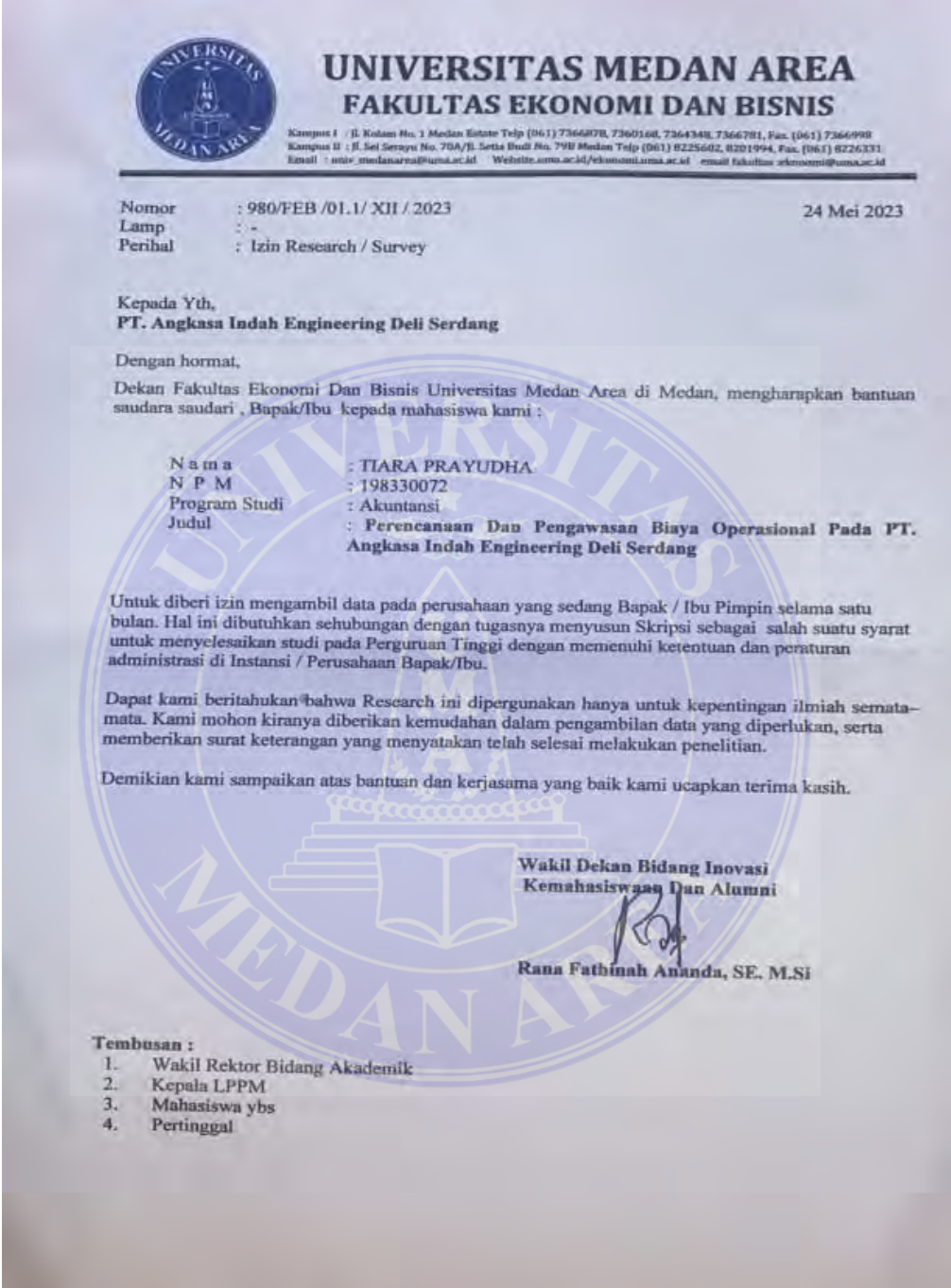
1. pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang sebaiknya harus menetapkan secara keseluruhan perencanaan anggaran dan realisasi biaya operasional dengan sebaik-baiknya.
2. Pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang harus melakukan pengawasan yang baik pada setiap bagian perusahaan dari tujuan fungsi perencanaan yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai.
3. Sebaiknya PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang harus melakukan perencanaan dan pengawasan dengan baik, yang dapat membantu manajemen dalam mengendalikan biaya operasionalnya sehingga laba yang akan didapat atau tercapai sesuai dengan yang telah direncanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Manurung, J. M. R. (2018). Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT Pabrik Es Siantar.
- Sihotang, A. H. (2018). Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Selaras Bumindo Utama, Medan (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Hutauruk, U. (2019). Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Citra Teknik Nusantara Medan.
- Chandra, T. A. (2020). Perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan (Doctoral dissertation, Universitas Sumatera Utara).
- Manullang, A. R. R. (2020). Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Pinus Merah Abadi Padang Sidempuan.
- Ramadhani, I. Y. (2021). Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Kec. Aek songsongan Kab. Asahan (Doctoral dissertation, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara).
- Ansari, M. I., & AM, A. M. (2022). Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Adira Finance Cabang Wonomulyo. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 531-539.
- Simanjuntak, S. (2022). Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
- Andari, S. (2022). Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT. Gruti Lestari Pratama Kecamatan Sinunukan Kabupaten Mandailin Natal. *Journal of Islamic Accounting Competency*, 2(1).
- Hidayat, V. M., & Arif, M. (2023). Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT. Perkebunan Nusantara III Medan Tahun 2016-2022. *Jurnal Akuntansi Audit dan Perajakan Indonesia (JAAPI)*, 4(2), 481-494.
- Wati, M., & Harmain, H. (2023). Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*, 1(2).



Lampiran 1 Surat Izin Research



UNIVERSITAS MEDAN AREA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
 Kampus I : Jl. Kualanamu No. 1 Medan Estate Telp (061) 7366070, 7360160, 7364348, 7366781, Fax. (061) 7366990
 Kampus II : Jl. Sei Serayu No. 70A/B, Setia Budi No. 79B Medan Telp (061) 8225602, 8201994, Fax. (061) 8226331
 Email : umir.medanarea@uma.ac.id Website: uma.ac.id/ekonomi.uma.ac.id email fakultas ekonomi@uma.ac.id

Nomor : 980/FEB/01.1/ XII / 2023
 Lamp : -
 Perihal : Izin Research / Survey
 24 Mei 2023

Kepada Yth,
PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang


Dengan hormat,
 Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Medan Area di Medan, mengharapkan bantuan saudara/saudari, Bapak/Ibu kepada mahasiswa kami :

Nama : TIARA PRAYUDHA
 N P M : 198330072
 Program Studi : Akuntansi
 Judul : Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Angkasa Indah Engineering Deli Serdang

Untuk diberi izin mengambil data pada perusahaan yang sedang Bapak / Ibu Pimpin selama satu bulan. Hal ini dibutuhkan sehubungan dengan tugasnya menyusun Skripsi sebagai salah suatu syarat untuk menyelesaikan studi pada Perguruan Tinggi dengan memenuhi ketentuan dan peraturan administrasi di Instansi / Perusahaan Bapak/Ibu.

Dapat kami beritahukan bahwa Research ini dipergunakan hanya untuk kepentingan ilmiah semata-mata. Kami mohon kiranya diberikan kemudahan dalam pengambilan data yang diperlukan, serta memberikan surat keterangan yang menyatakan telah selesai melakukan penelitian.

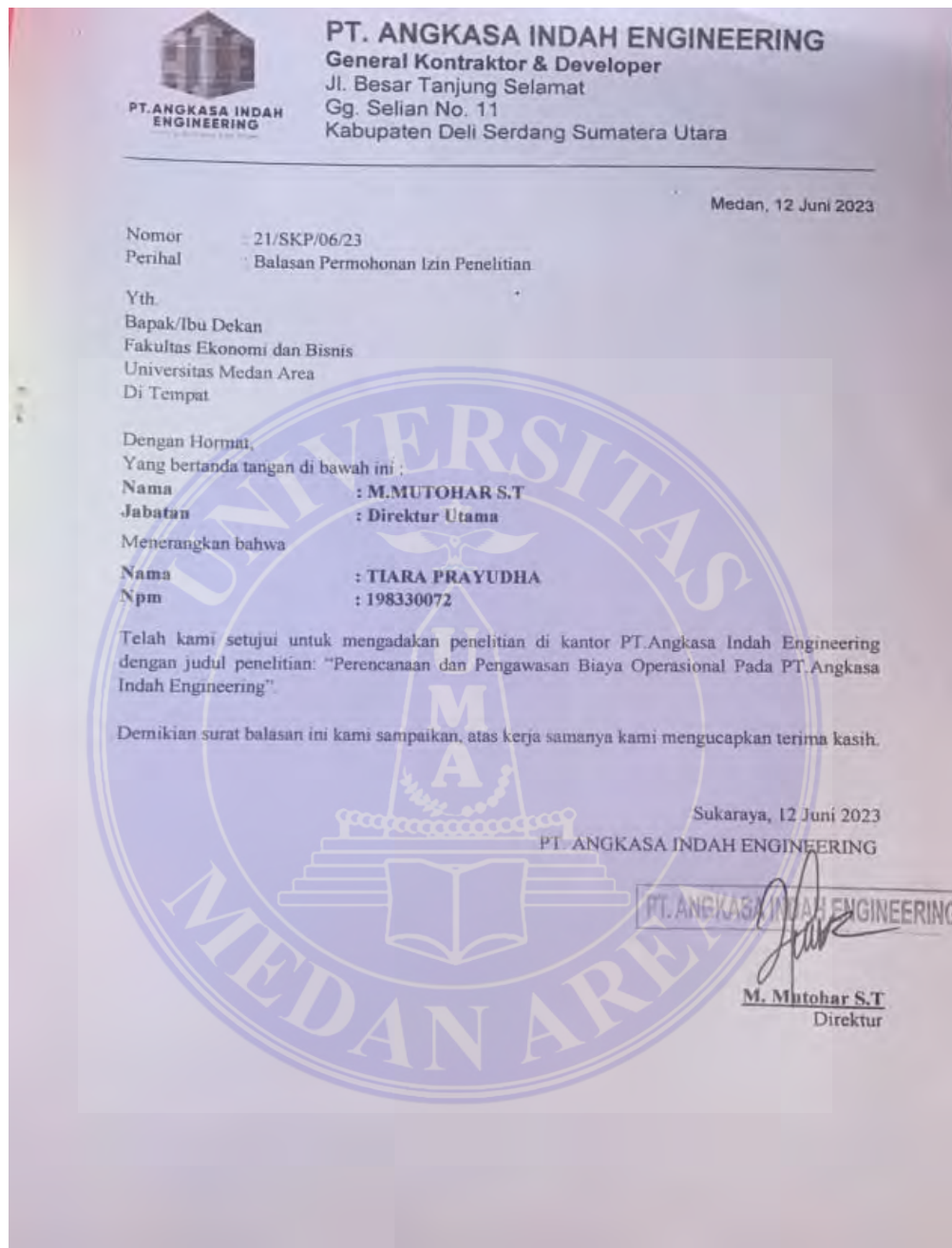
Demikian kami sampaikan atas bantuan dan kerjasama yang baik kami ucapkan terima kasih.

Wakil Dekan Bidang Inovasi
 Kemahasiswaan Dan Alumni

 Rana Fathinah Ananda, SE, M.Si

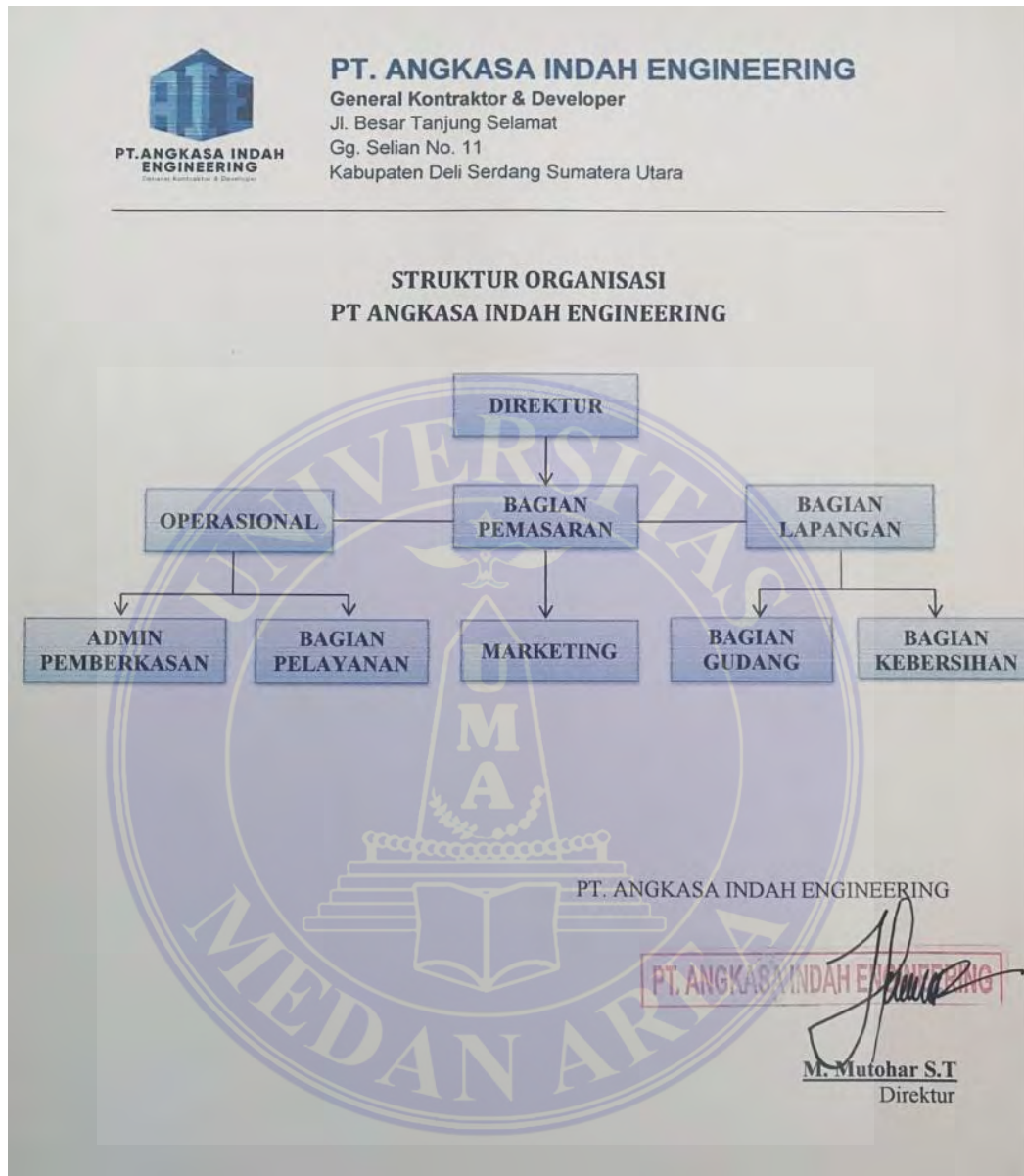
Tembusan :

1. Wakil Rektor Bidang Akademik
2. Kepala LPPM
3. Mahasiswa ybs
4. Peringgal

Lampiran 2 Surat Selesai Research



Lampiran 3 Struktur Organisasi



Lampiran 4 Catatan atas laporan biaya operasional tahun 2020-2022

PT. ANGKASA INDAH ENGINEERING
General Kontraktor & Developer
Jl. Besar Tanjung Selamat
Gg. Selian No. 11
Kabupaten Deli Serdang Sumatera Utara

Lampiran : 25

PT. ANGKASA INDAH ENGINEERING DELI SERDANG
Catatan Atas Laporan Keuangan Tahun 2020

LAPORAN REALISASI ANGGARAN

A. Anggaran

No	Uraian Biaya	Anggaran (Rp)
1	Gaji Staf bagian penjualan	36.000.000
2	Biaya perbaikan penjualan	167.589.000
3	Biaya percetakan Brosur produk penjualan	6.700.000
4	Biaya Iklan/Promosi	5.650.000
5	Gaji dan Upah Karyawan	159.000.000
6	Kesejahteraan Pekerja	70.000.000
7	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	8.000.000
8	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	270.500.000
9	Biaya Asministrasi dan Umum lainnya	14.600.000
10	Biaya Lain-lain	9.000.000

B. Realisasi

No	Uraian Biaya	Realisasi (Rp)
1	Gaji Staf bagian penjualan	30.000.000
2	Biaya perbaikan penjualan	183.572.000
3	Biaya percetakan Brosur produk penjualan	6.550.000
4	Biaya Iklan/Promosi	5.490.000
5	Gaji dan Upah Karyawan	150.000.000
6	Kesejahteraan Pekerja	61.100.000
7	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	7.800.000
8	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	261.320.000
9	Biaya Asministrasi dan Umum lainnya	13.510.000
10	Biaya Lain-lain	9.200.000

**CATATAN ATAS LAPORAN BIAYA OPERASIONAL TAHUN 2020
PT ANGKASA INDAH ENGINEERING**

No	Uraian Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	ADMINISTRASI PENJUALAN			
	Gaji Staf bagian penjualan	36.000.000	30.000.000	6.000.000
	Biaya perbaikan penjualan	167.589.000	183.572.000	-15.983.000
	Biaya percetakan Brosur produk penjualan	6.700.000	6.550.000	150.000
	Biaya Iklan/Promosi	5.650.000	5.490.000	160.000
2	ADMINISTRASI DAN UMUM			
	Gaji dan Upah Karyawan	159.000.000	150.000.000	9.000.000
	Kesejahteraan Pekerja	70.000.000	61.100.000	8.900.000
	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	8.000.000	7.800.000	200.000
	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	270.500.000	261.320.000	9.180.000
	Biaya Asministrasi dan Umum lainnya	14.600.000	13.510.000	1.090.000
3	BIAYA LAIN - LAIN			
	Biaya Lain-lain	9.000.000	9.200.000	-200.000

MINUS
LEBIH

Penjelasan Realisasi Belanja Operasi dan Belanja Modal :

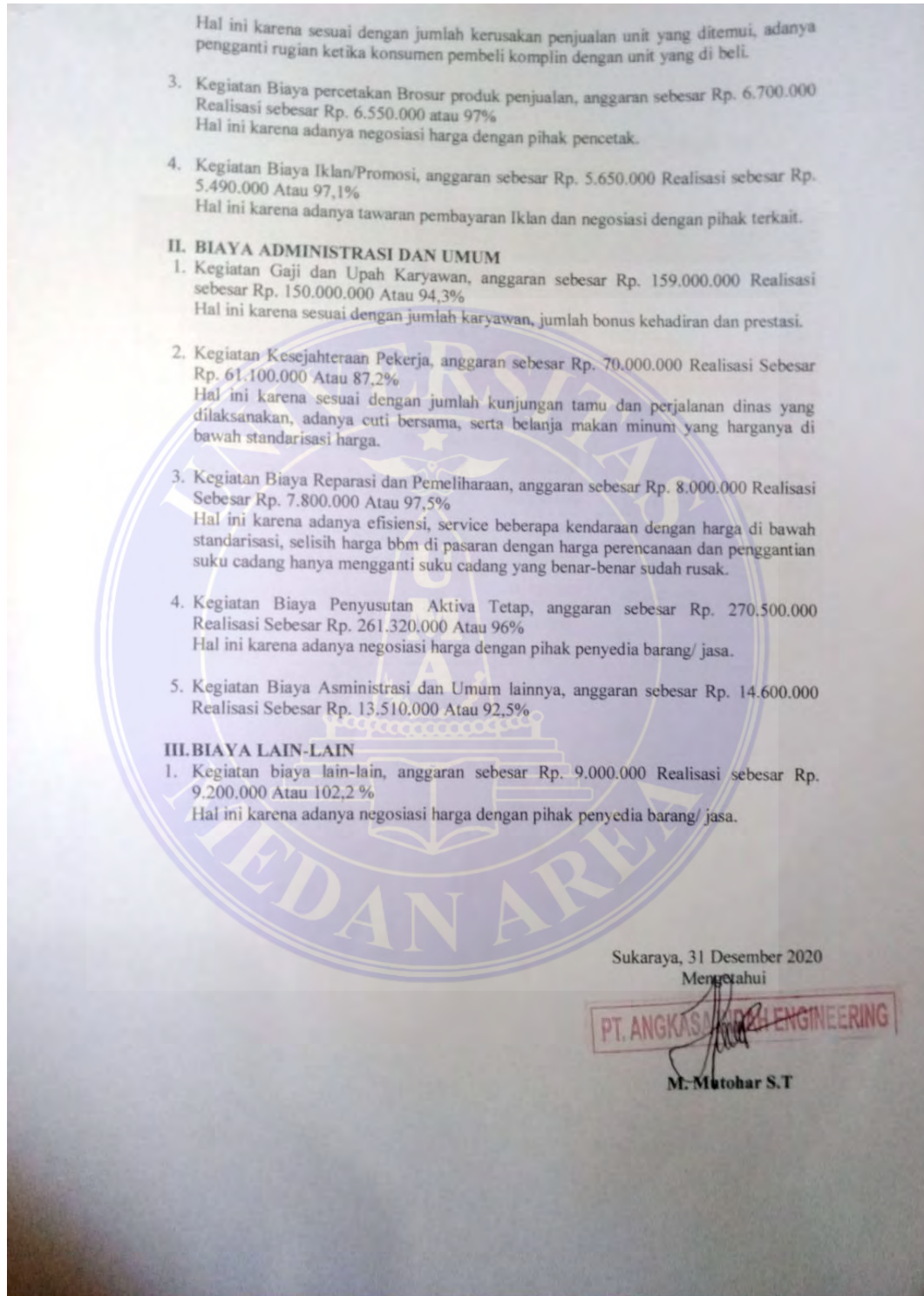
Secara fisik realisasi biaya adm penjualan, adm dan umum dan biaya lainnya tercapai 100% sehingga semua kebutuhan untuk belanja dan pengeluaran kepentingan operasional baik itu pengeluaran biaya Gaji Staf bagian penjualan, Biaya perbaikan penjualan, Biaya percetakan Brosur produk penjualan, Biaya Iklan/Promosi sudah terpenuhi, demikian juga dengan pengeluaran biaya Gaji dan Upah Karyawan, Kesejahteraan Pekerja, Biaya Reparasi dan Pemeliharaan, Biaya Penyusutan Aktiva Tetap, Biaya Asministrasi dan Umum lainnya dan Biaya Lain-lain sudah terpenuhi seluruhnya.

Adanya sisa anggaran dan presentase realisasi anggaran yang tidak mencapai 100% disebabkan beberapa hal antara lain adanya efisiensi pada beberapa jenis belanja barang dan jasa, negosiasi dengan pihak penyedia, harga di pasaran lebih rendah dari harga perencanaan.

PENJELASAN REALISASI PENGELUARAN:

I. ADMINISTRASI DAN PENJUALAN

- Kegiatan Gaji Staff Bagian Penjualan, anggaran sebesar Rp. 36.000.000 Realisasi sebesar Rp. 30.000.000 atau 83,3%.
Hal ini karena sesuai dengan jumlah Komisi yang didapat dan penjualan unit yang dilakukan, adanya Peminat Pembeli yang bertambah dan berkurang.
- Kegiatan Biaya perbaikan penjualan, anggaran sebesar Rp. 167.589.000 Realisasi sebesar Rp. 183.572.000 atau 109,5%



**CATATAN ATAS LAPORAN BIAYA OPERASIONAL TAHUN 2021
PT ANGKASA INDAH ENGINEERING**

No	Uraian Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	ADMINISTRASI PENJUALAN			
	Gaji Staf bagian penjualan	35.000.000	32.000.000	3.000.000
	Biaya perbaikan penjualan	175.600.000	168.555.000	7.045.000
	Biaya percetakan Brosur produk penjualan	6.000.000	7.000.000	-1.000.000
	Biaya Iklan/Promosi	5.500.000	4.850.000	650.000
2	ADMINISTRASI DAN UMUM			
	Gaji dan Upah Karyawan	152.900.000	150.450.000	2.450.000
	Kesejahteraan Pekerja	67.100.000	56.750.000	10.350.000
	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	7.980.500	7.800.000	180.500
	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	257.855.000	252.268.000	5.587.000
	Biaya Asministrasi dan Umum lainnya	13.500.000	13.390.000	110.000
3	BIAYA LAIN - LAIN			
	Biaya Lain-lain	12.000.000	9.050.870	949.130


MINUS
LEBIH

CATATAN ATAS LAPORAN BIAYA OPERASIONAL TAHUN 2022
PT ANGKASA INDAH ENGINEERING

No	Uraian Biaya	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
1	ADMINISTRASI PENJUALAN			
	Gaji Staf bagian penjualan	33.500.000	34.680.000	-1.180.000
	Biaya perbaikan penjualan	165.000.000	160.700.000	4.300.000
	Biaya percetakan Brosur produk penjualan	5.900.000	6.200.000	-300.000
	Biaya Iklan/Promosi	5.700.000	5.630.000	70.000
2	ADMINISTRASI DAN UMUM			
	Gaji dan Upah Karyawan	160.000.000	159.300.000	700.000
	Kesejahteraan Pekerja	67.000.000	58.800.000	8.200.000
	Biaya Reparasi dan Pemeliharaan	7.500.000	8.150.000	-650.000
	Biaya Penyusutan Aktiva Tetap	240.760.000	230.500.000	10.260.000
	Biaya Asministrasi dan Umum lainnya	15.000.000	13.380.000	1.620.000
3	BIAYA LAIN - LAIN			
	Biaya Lain-lain	10.000.000	9.050.870	949.130

MINUS
LEBIH

Lampiran 5 Deskripsi Usaha dan Persetujuan Bangunan



PEMERINTAH REPUBLIK INDONESIA
PERSETUJUAN BANGUNAN GEDUNG
Nomor : SK-PBG-120705-12102022-003

Membaca : Pemohonan Persetujuan Bangunan Gedung
Nomor : SK-PBG-120705-12102022-003 Tanggal 12-10-2022
Nama pemohon/Pemilik : M MUTOHAR (PT. ANGKASA INDAH ENGINEERING)
Bangunan gedung : PERUMAHAN SUKARAYA CITY III (RUMAH)
Alamat : JL. B SEDAP MALAM XIV NO 48 H, Kel/Desa Sempakata, Kec. Medan Selayang, Kota Medan, Prov Sumatera Utara
Untuk : Bangunan Kolektif
Fungsi Bangunan Gedung : Fungsi Hunian
Klasifikasi bangunan Gedung : Bangunan Sederhana
Nama bangunan gedung : PERUMAHAN SUKARAYA CITY III (RUMAH)
Data Bangunan Kolektif

No.	Tipe	Luas	Tinggi	Lantai	Jumlah Unit
1	36	37.13	3.70	1	31

Total Luas Bangunan : 1.151,03 Meter Persegi
Hak atas tanah : Bukti Lain - Lain
Luas tanah : 3.518,90 m²
Pemilik Tanah : M. Mutohar
Terletak di : Jl. Rambah Dua, Desa Suka Raya, Kel/Desa Suka Raya, Kec. Pancur Batu, Kab. Deli Serdang, Prov Sumatera Utara

Menimbang : Bahwa setelah memeriksa (mencatat/meneliti), mengkaji, dan menilai /evaluasi serta menyetujui dokumen rencana teknis bangunan gedung sebagaimana dimaksud di atas dengan ini disahkan, maka terhadap permohonan persetujuan bangunan gedung yang dimaksud dapat diberikan persetujuan dengan ketentuan sebagaimana dalam lampiran keputusan ini.

Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2002 tentang Bangunan Gedung (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 134)
2. Undang-undang Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2020 Nomor 245)
3. Peraturan Pemerintah Nomor 16 Tahun 2021 Tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-undang Nomor 28 Tahun 2002 Tentang Bangunan Gedung (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2021 Nomor 26)
4. PERDA RETRIBUSI PBG

Memperhatikan : Berita Acara Hasil Pemeriksaan Dokumen Rencana Teknis TPA Gedung Nomor 0328/DCKTR/SEKT.SIMBG/PWS-1/BA/DS/2022 Tanggal 07 Oktober 2022 (untuk Bangunan Gedung Kepentingan Umum)

Lampiran 6 Iklan Produk

← pesona sukaraya city ×

Kota Medan FILTER

PROMO SEPTEMBER CERIA
Rumah dengan Desain Modern dengan Lokasi yang Strategis dekat dengan Rumah Pendidikan
Fasilitas
2 kamar tidur
RUMAH Subsidi

Rp162.000.000 PESONA SUKARAYA CITY 3

Rp5.000.000 PROMO RUMAH SUBSIDI T...

Rp1 Rumah subsidi cantik dp m...

Rp162.000.000 2 KT 1 Kamar Mandi - Rumah

Lampiran 7 Rincian Produk



Lampiran 8 Target Penjualan

No	Nama Konsumen	No. HP dan Alamat	Status Pasokan	Demografi
1	Agung (Batal)	0852 - 0150 - 82201	Melaka Sempati	me
2	Laila (Batal)	0853 - 8657 - 6801	Warta Sempati	me
3	Wahid (Batal)	0852 - 8700 - 5021	Warta Sempati	me
4	Tasya (Batal)	0810 - 7131 - 3013	Warta Sempati	me
5	Ul (Batal)	0853 - 6510 - 3367	Warta Sempati	me
6	Nanda (Batal)	0805 - 3414 - 810	Warta Sempati	me
7	Adin (Batal)	0813 - 6091 - 3833	Warta Sempati	me
8	Aleksi (Batal)	0810 - 1808 - 6839	Warta Sempati	me
9	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
10	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
11	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
12	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
13	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
14	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
15	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
16	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
17	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
18	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
19	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me
20	Adnan (Batal)	0812 - 6249 - 2423	Warta Sempati	me

Lampiran 9 Surat Perintah Kerja

