

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Biaya Operasional adalah biaya-biaya yang dikeluarkan dalam rangka untuk membiayai aktivitas operasi perusahaan baik administrasi maupun penjualan. Di dalam pengelolaan biaya baik perusahaan besar maupun kecil, perusahaan swasta maupun pemerintah, yang mengejar laba atau tidak setiap harinya selalu berhadapan dengan biaya operasional yang dikeluarkan.

Kinerja merupakan hasil akhir dari aktivitas baik individu maupun perusahaan. Perusahaan sering menjadikan kinerja sebagai sebuah nilai yang akan menjadi tolok ukur berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan suatu perencanaan tersebut. Mengukur kinerja dalam perusahaan tidak terlepas dari analisis keuangan. Kondisi keuangan mencerminkan arus kas dalam mencapai profitabilitas yang diinginkan oleh pemilik perusahaan.

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan dalam suatu kondisi perekonomian yang kompetitif adalah untuk memperoleh keuntungan maksimal dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang dan juga untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Dalam rangka untuk mencapai tujuannya, maka setiap perusahaan senantiasa berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisiensi kerjanya. Untuk mengkoordinasikan kegiatan perusahaan

dalam mencapai tujuannya, disusunlah strategi-strategi sebagai petunjuk di dalam mencapai tujuannya. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian (*control*). Salah satu bentuk pengendalian adalah dengan menggunakan anggaran. Anggaran yang dibuat merupakan suatu pengarahan perhatian, karena membantu para manajer untuk memusatkan perhatian pada masalah operasional atau keuangan pada waktu yang lebih awal untuk pengendalian yang lebih efektif dan efisien.

Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Pada umumnya anggaran disusun secara tertulis. Selain itu, anggaran lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba, yaitu proses yang ditunjukkan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian yang efektif. Anggaran dibuat dengan memperhitungkan faktor ketidakpastiannya untuk kemudian dilaksanakan. Selain itu, anggaran mempunyai fungsi pengendalian yaitu dengan membandingkan antara rencana yang tercantum dalam anggaran dengan kenyataan yang terjadi. Proses ini dimulai setelah tahap perencanaan selesai dimana diperoleh data mengenai biaya yang sebenarnya timbul dan jika memang terdapat selisih anggaran yang material maka pihak manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang perlu untuk memperbaiki selisih anggaran tersebut dengan segera. Dengan memperhatikan perkembangan PT. Karya Murni Perkasa Medan yang memiliki

anggaran biaya operasional, untuk menunjang kelancaran aktivitas maka diperlukan suatu kebijakan mengenai anggaran tersebut. Agar penerimaan dan pengeluaran berjalan sesuai dengan target yang diharapkan, maka harus dibuat suatu prosedur penyusunan anggaran untuk memudahkan dalam menentukan langkah-langkah kegiatan yang akan dicapai di masa yang akan datang. Pada dasarnya penyusunan anggaran bertujuan agar sumber daya dalam perusahaan dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin.

Anggaran yang telah disusun dapat menjadi pedoman bagi pihak yang terkait dalam perusahaan sekaligus dapat digunakan sebagai tolak ukur terhadap selisih anggaran yang seringkali terjadi dalam perusahaan. Sehingga bila anggaran dapat difungsikan dengan benar diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, perencanaan dan pengendalian melalui penyusunan anggaran ini juga sangat diperlukan untuk membantu peramalan (*forecast*) keadaan perusahaan di masa datang.

Penyusunan atau penentuan anggaran biaya operasional akan mempermudah pimpinan perusahaan untuk melaksanakan aktivitas perusahaan dan melaksanakan tugasnya dalam melakukan pengendalian pembiayaan yang lebih baik. Walaupun perusahaan telah menyusun anggaran biaya operasional, namun bukan berarti setiap saat biaya yang digunakan harus sesuai jumlahnya dengan yang ada pada anggaran biaya operasional.

Penelitian yang dilakukan Jefry Katili:” mengenai Analisis varians biayaoperasional dalam pengukuran efektivitas pengendalian biaya operasional PT.Asuransi Jiwasraya (Persero). Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif.Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan secara keseluruhan sudah baik, walaupun terjadi penyimpangan biaya, baik itu *unfavorable* atau *favorable*, tetapi perusahaan melakukan usaha perbaikan pada tahun berikutnya.¹

Penelitian yang dilakukan Budi Bagaskoro:” mengenai Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya sebagai alat bantu dalam penilaian kinerja perusahaan (Studi kasus Oakwood premier cozmo Jakarta). Metode penelitian yang digunakan adalah analisis penyimpangan, yang merupakan suatu metode perbandingan yang digunakan untuk mengetahui selisih antara anggaran dan realisasi. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Selisih tahun 2014 sebesar Rp.18.170.253 meningkat pada tahun 2015 sebesar Rp.535.943.681 kemudian selisih menurun pada tahun 2016 sebesar Rp.-847.787.920 Anggaran yang disusun sifatnya tetap (fix), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, apabila terjadi penyimpangn dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran.²

Penelitian yang dilakukan Melda Safitri:” mengenai Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Ukur Kinerja pada PDAM Tirtanadi Cabang Padang Bulan . Metode penelitian yang dilakukan adalah metode analisis deskriptif yang dilakukan dengan cara time series yang menganalisis dari waktu ke waktu yang dilakukan dengan cara menganalisis anggaran biaya operasi dan realisasi dari anggaran tersebut dari tahun ke tahun. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian insentif atas pencapaian kinerja yang lebih baik bukan berdasarkan atas pencapai kinerja pertanggung jawaban anggaran biaya operasi melainkan berdasarkan pencapaian laba perusahaan. Kemudian berdasarkan hasil yang diperoleh pada data yang ada, menunjukkan bahwa anggaran sudah berfungsi sebagai alat ukur kinerja, karena dalam menilai kinerja manajer yang bersangkutan perusahaan membandingkan antara anggaran dan realisasi yang kemudian ditelusuri penyebab dari penyimpangan dengan standar yang dipergunakan sebagai tolok ukur mengukur prestasi.³

¹Jefri Katili,Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Pengukuran Efektifitas Pengendalian Biaya Operasional: Jurnal Emba, Manado 2013, hal 1262

² Budi Bagaskoro,Analisis Anggaran Operasional dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan: Jurnal Sains Terapan Pariwisata, Jakarta 2017, hal 324-337

³ Melda Safitri, Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Ukur Kinerja: Skripsi, Medan 2009, hal 73

PT.Karya Murni Perkasa Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa kontraktor seperti pembuatan *construction, bridge, irrigation* dan *highway*. Dalam hal pengeluaran biaya-biaya operasional terlebih dahulu menyusun anggaran yang nantinya dijadikan sebagai standar pelaksanaan biaya operasional. Akan tetapi Realisasi anggaran biaya operasional periode Tahun 2013 sampai dengan Tahun 2015, ada yang mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) yang dapat dilihat pada Tabel 1.1

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional
PT.Karya Murni Perkasa Medan
Tahun 2013-2015

Tahun	Anggaran (Rp.)	Realisasi (Rp.)	Selisih (Rp.)	Ket	Persentase (Rp.)
2013	14.130.000.000	13.982.000.000	148.000.000	M	1.05%
2014	16.750.000.000	17.255.100.000	(505.100.000)	TM	(3.01%)
2015	18.915.400.000	17.115.000.000	1.800.400.000	M	9.51%

Sumber: PT.Karya Murni Perkasa Medan,2018 (Data diolah)

Keterangan :

- i. M : Menguntungkan
- ii. TM : Tidak Menguntungkan

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa anggaran biaya operasional pada Tahun 2014 sebesar Rp.16.750.000.000 meningkat menjadi Rp. 18.915.400.000 pada Tahun 2015, sedangkan realisasi yang terjadi pada Tahun 2014 sebesar Rp.17.255.100.000 mengalami penurunan pada Tahun 2015 menjadi sebesar Rp.17.115.000.000

Fenomena data yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 bahwa anggaran biaya yang dibuat tidak selalu searah dengan realisasi anggaran setiap tahun nya yang dapat dilihat pada Tahun 2015, dimana anggaran biaya meningkat tetapi realisasi anggaran menurun.

Berdasarkan uraian tersebut dan mengingat pentingnya anggaran biaya operasional oleh perusahaan, maka peneliti tertarik untuk menganalisis dan meneliti dalam bentuk tulisan skripsi dengan judul : **Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT.Karya Murni Perkasa Medan**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah penggunaan anggaran biaya operasional telah menghasilkan kinerja yang efektif pada PT. Karya Murni Perkasa Medan selama Tahun 2013 sampai Tahun 2015?”

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian pada umumnya untuk menjawab rumusan masalah yang telah ditetetapkan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu: Untuk menganalisis dan mengetahui penggunaan anggaran biaya operasional terhadap kinerja yang efektif Pada PT.Karya Murni Perkasa Medan.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

a. Bagi Peneliti

Sebagai menambah wawasan dan pengetahuan peneliti sehubungan dengan anggaran biaya operasional dalam pengawasan kinerja operasional diperusahaan.

b. Bagi Perusahaan

Sebagai bahan masukan bagi PT.Karya Murni Perkasa Medan dalam menyempurnakan fungsi anggaran biaya operasional sebagai alat ukur kinerja .

c. Bagi Mahasiswa

Sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Anggaran

Kegiatan operasional perusahaan yang dijalankan pihak manajemen membutuhkan suatu alat yang dapat dijadikan sebagai pedoman, dimana hal ini dimaksudkan agar tujuan perusahaan telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk menjalankan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan adalah anggaran atau disebut juga dengan *budget*. Anggaran terdiri dari serangkaian taksiran-taksiran yang dapat dipakai sebagai suatu program untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada satu periode, khususnya pada masa yang akan datang.

Ada beberapa pendapat dari beberapa ahli mengenai pengertian anggaran, antara lain:

a. Darsono dan Purwati mengemukakan :

Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi, pada umumnya disusun secara tertulis.⁴

b. Bustami dan Nurlela mengemukakan:

Anggaran adalah pernyataan-pernyataan dalam kuantitas yang dinyatakan secara formal, disusun secara sistematis, dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.⁵

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan rencana yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk masa yang akan datang dalam jangka waktu tertentu dan dinyatakan dalam satuan uang.

Menurut Julita dan Jufrizen:

⁴ Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010 hal 2.

⁵ Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya: Melalui Pendekatan Manajerial**, Edisi Pertama: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2009, hal 7

***Budget (Anggaran)* ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.⁶**

Kesimpulan dari pengertian diatas bahwa *budget* mempunyai empat unsur yaitu :

1. Rencana

Suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Anggaran (*budget*) juga merupakan suatu rencana, karena *budget* merupakan penentuan terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang. Hanya saja anggaran mempunyai spesifikasi-spesifikasi, mencakup seluruh kegiatan perusahaan, dinyatakan dalam unit moneter.

2. Kegiatan Perusahaan

Mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu kegiatan pemasaran (*marketing*), kegiatan produksi (*producing*), kegiatan pembelanjaan (*financing*), kegiatan administrasi (*administration*) serta kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya dengan personalia.

3. Dinyatakan dalam unit moneter

Unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai perusahaan yang beranekaragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah “Rupiah” Unit moneter ini sangat diperlukan mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan

⁶ Julita,SE.,M.Si dan Jufrizen,**Penganggaran Perusahaan:Pedoman,Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja**,Citapustaka Media, Medan ,2014,hal 7.

yang beranekaragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda seperti misalnya bahan mentah menggunakan kesatuan berat, kesatuan panjang, kesatuan isi, tenaga kerja menggunakan jam kerja atau kesatuan waktu. Dengan unit moneter dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut sehingga memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih lanjut.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Hal ini menunjukkan bahwa anggaran berlaku untuk masa yang akan datang. Hal ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran apa yang akan terjadi setara apa yang dilakukan diwaktu yang akan datang.

2.2. Jenis-jenis Anggaran

Kegiatan yang dijalankan oleh pihak manajemen perusahaan bermacam-macam, maka anggaran yang disusun berdasarkan jenis-jenis kegiatan yang akan dilaksanakan. Pada umumnya, anggaran yang disusun oleh pihak manajemen perusahaan terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang nantinya dirancang oleh manajemen perusahaan sebagai pedoman didalam menjalankan kegiatannya.

Menurut M.Munandar jenis-jenis anggaran (*budget*) dibagi menjadi dua kelompok yaitu :

1. **Budget Operasional (*operating budget*)**, ialah *budget* yang berisi taksiran-taksiran tentang kegiatan-kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu yang akan datang.
2. **Budget Keuangan (*financial budget*)**, ialah *budget* yang berisi taksiran-taksiran tentang atau posisi financial perusahaan pada saat tertentu yang akan datang.⁷

⁷ M.Munandar, *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, Edisi Kedua: BPFE-Yogyakarta, 2012, hal 21.

Berikut akan dijelaskan mengenai jenis-jenis (*budget*) yang dikemukakan oleh Munandar:

1. *Budget* Operasional

Budget Operasional merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan datang. Pada dasarnya kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu itu meliputi dua *sector*, yaitu:

1. Sektor Penghasilan (*revenues*)

Sektor Penghasilan ialah pertambahan aktiva perusahaan yang mengakibatkan bertambahnya modal sendiri tetapi bukan karena penambahan setoran modal baru dari para pemiliknya, dan bukan pula merupakan aktiva perusahaan yang disebabkan karena bertambahnya hutang.

2. Sektor Biaya (*expenses*)

Sektor biaya ialah pengurangan aktiva perusahaan yang mengakibatkan berkurangnya modal sendiri, tetapi bukan karena pengurang (pengambilan) modal oleh para pemiliknya dan bukan pengurang aktiva perusahaan yang disebabkan berkurangnya hutang.

2. *Budget* Keuangan

Budget Keuangan merencanakan tentang posisi keuangan perusahaan pada suatu saat dimasa yang akan datang.

Sedangkan yang dimaksud dengan posisi keuangan perusahaan adalah keadaan aktiva tetap (harta), keadaan hutang dan keadaan modal sendiri perusahaan pada suatu saat tertentu.⁸

Sedangkan menurut Rudianto, jenis-jenis anggaran dibagi menjadi dua kelompok:

1. Anggaran Operasional

Adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu mencakup:

a. Anggaran Pendapatan

Merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu.

b. Anggaran Biaya

Merupakan rencana biaya yang akan di keluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang di rencanakan mencakup anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya *overhead*, anggaran biaya pemasaran, dan anggaran biaya administrasi dan umum.

c. Anggaran Laba

Adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang.

2. Anggaran Keuangan

⁸Ibid, Hal 21

Adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan.⁹

2.3 Fungsi dan Tujuan Anggaran

Anggaran bagi perusahaan sangat penting, karena anggaran merupakan alat bagi manajemen dalam mencapai tujuan. Anggaran berisikan informasi mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan dan biaya yang dianggarkan untuk mendukung kegiatan tersebut yang telah ditentukan sebelumnya.

Anggaran merupakan hasil akhir dari perencanaan perusahaan yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang. Dengan anggaran ini akan meningkatkan komunikasi antar bagian-bagian yang ada diperusahaan untuk mewujudkan tujuan perusahaan tersebut sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Anggaran tersebut juga akan berfungsi sebagai alat pengawasan, karena menjadi tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil kegiatan operasional sesungguhnya.

Adapun fungsi anggaran antara lain menurut Nafarin :

1. Fungsi perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Dalam anggaran, rencana laba setinggi-tingginya dirumuskan teliti dan nyata, yaitu dinyatakan secara kuantitatif.

2. Fungsi pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran penting dalam menyelaraskan setiap bagian kegiatan, seperti: bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Apabila salah satu bagian saja tidak dapat melaksanakan tugas sesuai dengan yang direncanakan, maka bagian lain juga tidak dapat melaksanakan tugasnya sesuai rencana. Dengan demikian tiap bagian harus melaksanakan tugas nya secara

⁹Rudianto, **Penganggaran**: Erlangga, Jakarta, 2009 hal 21.

selaras, terarah, terkoordinir, sesuai dengan yang direncanakan atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

3. Fungsi pengawasan

Anggaran merupakan alat pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)

b. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (bila terdapat penyimpangan yang merugikan).¹⁰

Fungsi anggaran yang diuraikan diatas dapat dikemukakan bahwa tujuan disusunnya anggaran mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan agar lebih terarah. Dengan demikian diperoleh tujuan dan manfaat disusunnya anggaran sebagai berikut :

- a. Untuk digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan dana.
- b. Untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan yang digunakan.
- c. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari dan maupun jenis penggunaan dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d. Untuk merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, kerana dengan anggaran lebih jelas dan nyata yang terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Manfaat dari disusunnya anggaran adalah :

1. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.

¹⁰ Nafarin, **Penganggaran Perusahaan**: Salemba Empat, 2004, hal 20.

3. Dapat memotivasi pegawai.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada pegawai.
5. Menghindari pemborosan dan pengeluaran yang kurang perlu, yaitu sumber daya, seperti: tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dimanfaatkan seefisien mungkin dan alat pendidikan bagi para manajer.

Meskipun begitu, banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan tersebut antara lain :

1. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (potensi penjualan, kapasitas produksi dan lain-lain), maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakannya sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manager dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.
4. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu perusahaan memiliki sifat yang luwes.

Anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Suatu anggaran merupakan rencana manajemen dengan asumsi *implicit* bahwa langkah-langkah positif akan diambil oleh pembuat anggaran (manajer yang menyusun anggaran) guna membuat kegiatan nyata sesuai dengan rencana.

2.4. Pengertian dan Jenis-Jenis Biaya Operasional

Dalam

menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan *industryakan* mengeluarkan berbagai jenis biaya, diantaranya biaya bahan baku, upah langsung, dan biaya *overhead*. Ketiga biaya tersebut dikelompokkan kedalam biaya produksi. Selain itu, masih ada lagi urusan biaya operasional yang terdiri dari biaya penjualan, administrasi, dan biaya umum yang merupakan salah satu elemen penting dalam kelancaran melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Biaya merupakan objek yang dicatat, digolongkan, diringkaskan dan disajikan oleh akuntansi biaya. Proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian, serta penafsiran informasi biaya adalah tergantung untuk siapa proses tersebut disajikan. Proses tersebut harus memperhatikan kebutuhan pemakai luar perusahaan, selain itu harus memperhatikan karakteristik akuntansi keuangan.

Bastian dan Nurlela dalam bukunya mengemukakan bahwa :

Biaya (*cost*) adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.

Ardin Doloksaribu dalam bukunya mengemukakan bahwa:

Biaya (*cost*) adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa yang diharapkan akan membawa manfaat sekarang atau dimasa yang akan datang bagi organisasi. Beban (*Expense*) adalah kas atau nilai setara kas yang dikorbankan untuk mewujudkan tujuan tertentu namun tidak memiliki manfaat pada masa yang akan datang.¹¹

Mangasa Sinurat Dkk dalam bukunya mengemukakan bahwa:

Biaya (*cost*) adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Beban (*Expenses*) adalah pengorbanan sumber ekonomi yang ditujukan untuk memperoleh pendapatan pada periode dimana beban itu terjadi¹².

¹¹ Ardin Doloksaribu, SE., MSi, **Akuntansi Manajemen Lanjutan**, Edisi Pertama: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan, 2017, hal 4.

¹² Mangasa Sinurat dkk, **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2015 hal 11.

Perbedaan pengertian antara *expense* dan *cost* tersebut, terkandung prinsip alokasi biaya karena *expense* adalah sebagian dari *cost* yang dialokasikan menjadi beban terhadap pendapatan pada periode tertentu. Ketetapan dari penentuan laba sangat erat hubungannya dengan ketetapan dari alokasi biaya, karena selain tergantung pada pendapatan, laba juga ditentukan oleh biaya.

Berdasarkan dua pengertian di atas maka peneliti mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan anggaran biaya adalah rencana-rencana tertulis mengenai biaya-biaya yang akan datang disusun dan merupakan patokan atau ukuran dari biaya-biaya yang akan dikeluarkan untuk kegiatan jalannya perusahaan.

Selanjutnya Rudianto menyatakan bahwa :

Biaya operasional adalah biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi penghasilan perusahaan di dalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan.¹³

Biaya operasioanal dibagi dalam dua kelompok:

1. Beban atau biaya penjualan

Biaya penjualan adalah keseluruhan biaya dalam rangka penjualan. Dengan kata lain biaya ini dikorbankan agar barang yang diproduksi dapat terjual, contoh dari biaya penjualan ini adalah seperti gaji bagian penjualan, PPh karyawan penjualan, komisi, advertensi, promosi biaya pemeliharaan bagian penjualan, biaya penyusutan peralatan bagian penjualan, biaya listrik, air dan telepon bagian penjualan dan lain sebagainya.

¹³Rudianto, **Op.Cit** hal 116

2. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya administrasi dan umum adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi. Adapun yang termasuk ke dalam biaya ini antara lain adalah gaji pimpinan dan karyawan administrasi, pemakaian alat tulis kantor, penyusutan gedung, biaya gaji karyawan kantor, biaya pemeliharaan bagian kantor, biaya penyusutan peralatan kantor, biaya listrik, air dan telepon.

2.5 Anggaran Biaya Operasional

Di dalam melaksanakan kegiatan usahanya, setiap perusahaan selalu pada masa yang penuh dengan ketidakpastian, sehingga akan menimbulkan masalah pemilihan dari berbagai *alternative* kebijakan yang akan ditempuhnya dalam melaksanakan kegiatan usahanya tersebut. Disamping itu, dalam melaksanakan kebijakan yang telah diputuskan tersebut, perlu adanya suatu alat untuk mengkoordinasikan semua kegiatan agar dapat berjalan secara resmi dan terkendali.

Menurut Rudianto”**Anggaran biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi**”.¹⁴

Anggaran biaya operasional menurut Rudianto ada dua bagian yaitu:

1. Anggaran biaya pemasaran, yaitu:

Semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan meliputi:

- a. **Gaji staf administrasi penjualan**
- b. **Gaji dan komisi wiraniaga**
- c. **Gaji manajer perusahaan**
- d. **Biaya iklan**
- e. **Biaya pelatihan wiraniaga**
- f. **Biaya telepon kantor pemasaran**
- g. **Biaya listrik kantor pemasaran**
- h. **Biaya penyusutan kantor pemasaran**
- i. **Biaya penyusutan kendaraan pemasaran**

¹⁴ Ibid,hal 116

- j. Biaya alat tulis dan cetak kantor pemasaran
 - k. Biaya korespondensi
 - l. Biaya angkut
 - m. Biaya gudang
 - n. Biaya penagihan
 - o. Macam-macam biaya pemasaran
2. Anggaran biaya administrasi dan umum, yaitu:
Semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum meliputi:
- a. Gaji staf administrasi
 - b. Gaji manajer dan direktur
 - c. Biaya sewa (kantor, kendaraan, dsb)
 - d. Biaya urusan hokum
 - e. Biaya korespondensi
 - f. Biaya telepon kantor administrasi
 - g. Biaya listrik kantor administrasi
 - h. Biaya bunga kredit
 - i. Biaya alat tulis dan cetak kantor administrasi
 - j. Biaya penyusutan gedung kantor administrasi
 - k. Biaya penyusutan kendaraan umum dan direksi
 - l. Macam-macam biaya administrasi dan umum¹⁵

2.6 Pengertian Varian dan Analisis Varian

Menurut Witjaksono "Varian atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dari suatu hasil"¹⁶

Menurut Witjaksono "Analisis varian adalah dekomposisi atas perbedaan-perbedaan antara biaya *actual* dan rencana menjadi jumlah-jumlah yang terkait pada suatu realitas dan rencana"¹⁷

Menurut Bastian dan Nurlela menyatakan bahwa "Varians adalah selisih antara biaya *actual* dengan standar yang ditetapkan sebelum kegiatan operasi perusahaan dilakukan"¹⁸

Analisis varians atau

penyimpangan merupakan alat pengendalian yang dapat meningkatkan kegunaan laporan

¹⁵ Ibid, hal 117

¹⁶ Armanto Witjaksono, *Akuntansi Biaya*, Edisi Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2006, hal .137

¹⁷ Ibid, hal.139

¹⁸ Bastian & Nurlela, *Op.Cit* 281

kinerja *periodic*. Analisis varians tidak hanya mengambil tindakan perbaikan atau dasar perbedaan biaya atau pendapatan, tetapi juga dapat membantu manajemen dalam mengalihkan perbedaan itu ke dalam sub varians yang kecil.

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

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

Contoh perhitungan analisis varians: Jika anggaran biaya pemasaran dibandingkan dengan aktual kinerja akan terjadi penyimpangan (*variance*), misalnya:

Kapasitas normal unit penjualan 1.000 unit, biaya pemasaran yang dianggarkan Rp.300, terdiri dari *variable* Rp.2,000 dan tetap Rp.1.000. Aktual penjualan 1.200 unit dan actual biaya pemasaran Rp.3.100. Hitung penyimpangan biaya pemasaran. Tarif biaya pemasaran *variable* Rp. 2 per unit penjualan dan tetap Rp.1 per unit penjualan, total tarif Rp.3 per unit penjualan.

Penyelesaian :

$$\text{Aktual biaya pemasaran} = \text{Rp.3.100}$$

Biaya pemasaran yang dibebankan ke L/R

(Rp.1200 unit kali Rp.3) =Rp.3.600

Penyimpangan =Rp.500/*Favorable*

Analisis:

Aktual biaya pemasaran =Rp.3.100

Biaya pemasaran yang dianggarkan

Tetap Rp.1.000

Variabel 1.200 unit kali Rp.2 Rp.2.400

=Rp.3.500

Varian Pengeluaran =Rp. 400/*Favorable*

Biaya pemasaran yang dianggarkan =Rp.3.500

Biaya pemasaran yang dibebankan ke L/R =Rp.3.600

Varians kapasitas =Rp. 100/*Favorable*

Jika anggaran biaya administrasi dibandingkan dengan *actual* kinerja akan terjadi penyimpangan, misalnya: pada nilai penjualan Rp.2.500. besarnya anggaran biaya administrasi adalah Rp.290. *Actual* nilai penjualan Rp.3.000, *actual* biaya administrasi Rp.300. Anggaran biaya administrasi pada nilai penjualan Rp.3.000. Hitunglah varian biaya administrasi.

Penyelesaian :

Tetap =Rp.140

Variabel 6% kali Rp.300 =Rp.180

Jumlah =Rp.320

Aktual =Rp.300

Penyimpangan

=Rp. 20/Favorable

2.7. Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja

Membandingkan anggaran yang disusun berdasarkan biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, maka biasanya akan terdapat perbedaan-perbedaan.

Perbedaan tersebut merupakan penyimpangan dari anggaran yang dinamakan varians yang dapat melihat kinerja sesungguhnya.

Hansen dan Mowen menyatakan bahwa: **“sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi” :**

1. **Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.**
2. **Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan.**
3. **Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja.**
4. **Memperbaiki komunikasi dan koordinasi¹⁹**

Kutipan di atas menjelaskan anggaran memberikan kelebihan untuk menyediakan standar untuk evaluasi kinerja. Anggaran memberikan standar untuk dapat mengendalikan penggunaan sumber daya perusahaan yaitu biaya. Evaluasi kinerja dalam anggaran dengan membandingkan antara hasil aktual (realisasinya) dengan standar yang telah ditentukan (anggarnya). Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan adalah bentuk hasil yang telah dicapai penggunaan sumber daya perusahaan. Jika lebih besar aktual biaya (realisasi) dengan biaya yang diperkirakan (anggaran) dapat diindikasikan dalam penggunaan biaya tersebut tidak mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan yang berarti kinerja tidak sesuai yang diharapkan.

Lebih lanjut Hansen dan Mowen menyatakan: **Anggaran adalah alat pengendalian yang berguna. Tetapi, agar dapat digunakan dalam evaluasi kinerja, dua pertimbangan utama harus dipertimbangkan. Pertama adalah menetapkan bagaimana jumlah yang dianggarkan seharusnya dibandingkan dengan hasil aktual. Pertimbangan yang kedua melibatkan dampak anggaran atas perilaku manusia.²⁰**

¹⁹ Hansen dan Mowen, *Management Accounting*, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal 355

²⁰ *Ibid*, hal 370

Dampak anggaran atas perilaku manusia memiliki pengaruh perilaku yang signifikan. Pengaruh tersebut dapat berupa perilaku positif maupun perilaku negatif, tergantung bagaimana anggaran digunakan. Perilaku positif muncul ketika tujuan tiap manajer sejalan dengan tujuan organisasi.

Sistem anggaran yang baik mendorong perilaku yang sesuai dengan tujuan. Cara yang digunakan organisasi untuk mempengaruhi manajer agar melakukan lebih banyak usaha dalam mencapai tujuan organisasi disebut sebagai insentif. Teori organisasi tradisional berasumsi bahwa orang yang motivasi utamanya adalah penghargaan berupa uang, akan menolak pekerjaan, tidak efisien, serta tidak berguna. Jadi, insentif uang digunakan untuk mengendalikan kecenderungan seorang manajer untuk melalaikan dan membuang-buang sumber daya, dengan menghubungkan kinerja anggaran pada kenaikan gaji, bonus, dan promosi. Ancaman pemecatan adalah sanksi ekonomi terbesar untuk kinerja yang buruk. Pada kenyataannya, orang termotivasi dengan faktor intrinsik psikologis dan sosial, seperti kepuasan bila pekerjaan dilakukan dengan baik, penghargaan, tanggung jawab, harga diri, dan sifat pekerjaan itu sendiri. Jadi insentif bukan uang, termasuk memperkaya pekerjaan, meningkatkan tanggung jawab dan otonomi, program penghargaan non-uang, dan lainnya, dapat digunakan untuk meningkatkan sistem pengendalian anggaran.

Tujuan anggaran yang digunakan untuk mengukur kinerja harus berdasarkan pada kondisi dan harapan-harapan realistis. Anggaran seharusnya mencerminkan realita operasional seperti tingkat aktivitas aktual, perubahan musiman, efisiensi dan trend ekonomi umum. Anggaran fleksibel digunakan untuk memastikan bahwa biaya yang dianggarkan dapat secara realistis dibandingkan dengan biaya untuk tingkat aktivitas aktual. Anggaran sementara (jangka pendek) seharusnya mencerminkan pengaruh musiman. Contohnya akan memperkirakan penjualan yang

jauh lebih tinggi dalam kuartal yang tertentu seperti hari raya, dari pada dalam kuartal lainnya. Pemotongan anggaran seharusnya berdasarkan pada peningkatan yang direncanakan dalam hal efisiensi, dan bukan hanya penurunan tanpa standar tertentu. Pemotongan tanpa evaluasi formal dapat mempengaruhi kemampuan beberapa unit untuk menjalankan misinya.

Kondisi ekonomi umum juga diperlukan dalam mempertimbangkan anggaran. Dalam menilai kinerja atas biaya, idealnya para manajer hanya dianggap bertanggung jawab atas biaya-biaya yang dapat dikendalikan. Biaya yang dapat dikendalikan adalah biaya yang dapat dipengaruhi tingkatnya oleh manajer. Sebagai contoh manajer tingkah bawah (divisi/unit) tidak memiliki kuasa atas biaya tingkat korporasi, seperti penelitian dan pengembangan, serta gaji para manajer atas. Oleh karena itu, manajer tersebut tidak seharusnya dianggap mempunyai kinerja yang tidak memadai jika ada muncul biaya-biaya tersebut dalam anggarannya.

2.8 Konsep Efisien atau Ekonomis dan Efektif Pada Biaya Operasional

Efisien merupakan suatu ukuran keberhasilan yang dinilai dari segi besarnya sumber biaya untuk mencapai hasil dari kegiatan yang dijalankan. Victor Sianipar dan Danri Siboro mengemukakan bahwa **“untuk mengukur keefisienan yaitu membandingkan *input* (masukan) dengan *output* (keluaran)”**.²¹

Ekonomis sering disebut dengan istilah hemat dapat diartikan meminimalkan penggunaan sumber daya dari sisi masukan (*input*) dalam suatu kegiatan atau berkenaan dengan syarat dan kondisi dalam pengadaan sumber daya seta menghasilkan keluaran (*output*) maksimal dengan sumber daya yang ada. Kemudian Victor Sianipar dan Danri Siboro mengemukakan bahwa **“untuk mengukur keekonomisan yaitu membandingkan *input* (masukan) yang**

²¹Victor Sianipar dan Danri Siboro, **Modul Audit Manajemen**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2011, hal, 40

distandarkan (direncanakan) dengan *input* yang direalisasikan atau diaktualisasikan”²².

Dalam hal ini efisien atau ekonomis dapat dihitung atau diukur dengan menggunakan analisa penyimpangan atau dengan membandingkan antara anggaran dengan realisasi.

Kemudian efektif berasal dari bahasa Inggris yaitu *effective* yang berarti berhasil atau sesuatu yang dilakukan berhasil dengan baik. Efektivitas merupakan unsur pokok mencapai tujuan atau sasaran yang telah ditentukan di dalam setiap organisasi. Disebut efektif apabila tercapai tujuan ataupun sasaran yang telah ditentukan. Victor Sianipar dan Danri Siboro mengemukakan bahwa **“untuk mengukur keefektifan yaitu membandingkan *output* (keluaran) yang distandarkan (direncanakan) dengan *output* yang direalisasikan atau diaktualisasikan”²³.**

Dalam mengukur efektifitas biaya dapat digunakan metode anggaran fleksibel. Konsep anggaran fleksibel merupakan anggaran yang bersifat dinamis, dimana didalamnya memuat anggaran dari beberapa aktivitas. Lazimnya, penyusunan anggaran fleksibel selalu dikaitkan dengan overhead pabrik.

Menurut Darsono: **“anggaran fleksibel ialah rencana kerja yang dituangkan dalam bentuk uang dalam beberapa titik kegiatan, misalnya 7.000 unit, 9.000 unit dan seterusnya”²⁴.**

Contoh anggaran fleksibel disajikan pada Tabel 2.1

Tabel 2.1

Anggaran Fleksibel Divisi Umum dan Administrasi

Keterangan	%	Nilai
------------	---	-------

²² **Ibid**, Hal 40

²³ **Ibid**, Hal 40

²⁴ Darsono dan Ari Purwati, **Op.Cit** hal 167

Penjualan	100	(Rp) 1.000	(Rp) 2.000	(Rp) 3.000
Biaya Tetap:				
Gaji eksekutif dan staf		80	80	80
Penyusutan aktiva		30	30	30
Asuransi		20	20	20
Pajak bumi dan bangunan		10	10	10
Total biaya tetap		140	140	10
Biaya Variabel:				
Alat-alat tulis dan umum	4	40	80	120
Perjalanan dinas	1	10	20	30
Lain-lain	1	10	20	30
Total biaya variabel		60	120	180
Total beban administrasi	6	200	260	320

Sumber: Diolah Dari Buku Darsono dan Ari Purwati, *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, 171

BAB III

METODELOGI PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT.Karya Murni Perkasa Medan yang beralamat di JL.Sei Musi No.21-A/15 Medan

3.2. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini yaitu :

- a. Data Primer

Menurut Elvis F.Purba dan Parulian Simanjuntak mengungkapkan pengertian data primer:

Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari sumber pertama. Data dikumpulkan dengan cara mencari informasi secara langsung dilapangan. Salah satu ciri khas data primer adalah data tersebut dikumpulkan sendiri (dengan bantuan asisten) dan digunakan sendiri oleh peneliti.²⁵

Data primer yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan staf bagian keuangan di perusahaan yang bersangkutan, untuk memperoleh data mengenai kebijakan dan moral dalam penyusunan anggaran biaya operasional.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari PT.Karya Murni Perkasa Medan yang sudah diolah dan terdokumentasi untuk mendukung data primer yaitu Laporan anggaran dan realisasi biaya operasional PT.Karya Murni Perkasa Medan dari Tahun 2013 sampai dengan Tahun 2015

3.3. Metode Penelitian dan Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dilakukan sebagai berikut :

- a. Wawancara (*interview*), yaitu pengumpulan data dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pimpinan atau karyawan perusahaan. Wawancara yang dilakukan penulis di PT.Karya Murni Perkasa Medan adalah dengan melakukan tanya jawab kepada bagian keuangan yaitu bapak Elman Simbolon untuk mengetahui anggaran dan realisasi biaya operasional pada Tahun 2013 sampai 2015

²⁵ Elvis F.Purba dan Parulian Simanjuntak, **Metode Penelitian**, Universitas HKBP Nommensen, Medan, 2011, hal 106

- b. Dokumentasi, yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data atau dokumen-dokumen bukti lain nya yang diperoleh dari perusahaan. Dokumentasi yang dilakukan penulis yaitu dengan melakukan pencatatan dan pengopian atas data-data sekunder untuk mendapatkan data yang mendukung penelitian.

3.4 Metode Analisis

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis deskriptif. Pengolahan data melalui metode analisis deskriptif dilakukan dengan cara analisis *varians* untuk mengetahui penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan. Dalam penggunaan analisis *varians* untuk mengevaluasi efesiensi dan efektivitas digunakan analisis anggaran fleksibel.