

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan adalah suatu bentuk organisasi yang melakukan berbagai kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh laba dan mencapai pertumbuhan dalam jangka panjang. Untuk tujuan tersebut maka perusahaan harus mengelola semua sumber daya yang dimiliki secara maksimum untuk meningkatkan pendapatan dari penjualannya, yang disertai dengan peningkatan efisiensi penggunaan sumber daya dalam aktivitas operasionalnya. Setiap peningkatan efisiensi biaya juga akan meningkatkan perolehan laba.

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.

Kondisi keuangan mencerminkan arus kas dalam 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 didalam mencapai tujuannya. Untuk memastikan bahwa perusahaan melaksanakan strateginya secara efektif dan efisien, manajemen melakukan suatu proses yang disebut dengan pengendalian (control).

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. 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.

Anggaran yang telah disusun dapat menjadi pedoman bagi pihak yang terkait dalam perusahaan sekaligus dapat digunakan sebagai tolak ukur terhadap selisih anggaran yang sering 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 peralaman (forecast) keadaan perusahaan di masa yang akan 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.

PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dalam hal pengeluaran biaya-biaya operasional terlebih dahulu menyusun anggaran yang nantinya dijadikan sebagai standar pelaksanaan biaya operasional. Akan tetapi Realisasi anggaran biaya operasional pada Tahun 2019, ada yang mengalami penyimpangan dalam realisasi anggaran biaya operrasional yang dapat dilihat pada Tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**  
**PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan**  
**Tahun 2019**

<b>Bulan</b>	<b>Anggaran (Rp.)</b>	<b>Realisasi (Rp.)</b>	<b>Selisih (Rp.)</b>	<b>Presentase (Rp.)</b>
Januari	6.205.290.000	4.986.022.767	1.219.267.233	24%
Februari	4.474.076.856	4.095.205.949	378.870.907	9%
Maret	27.525.131.000	20.481.094.513	7.044.036.487	34%
April	8.813.458.545	9.461.954.619	- 648.496.074	-7%
Mei	42.613.204.000	36.045.006.913	6.568.197.087	18%
Juni	52.034.176.000	41.942.895.932	10.091.280.068	24%
Juli	13.790.178.959	15.809.094.727	- 2.018.915.768	-13%
Agustus	68.054.219.000	55.155.716.324	12.898.502.676	23%
September	76.375.111.000	65.123.516.196	11.251.594.804	17%
Oktober	20.314.422.594	22.382.982.548	- 2.068.559.954	-9%
November	91.729.424.000	85.121.717.210	6.607.706.790	8%
Desember	98.049.937.000	93.269.325.095	4.780.611.905	5%

Permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah dari sisi efisiensi biaya. Dalam menjalankan kegiatan usaha perusahaan dihadapi oleh beberapa biaya yang harus dikeluarkan, anggaran biaya operasional. Salah satu penyumbang biaya terbesar

yaitu upah tenaga kerja. Saat ini jumlah tenaga kerja pada perusahaan tidak optimal karena jumlahnya terlalu besar dibandingkan kebutuhan perusahaan sehingga menjadikan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan menjadi semakin besar lagi. Jika perusahaan tidak mampu mengendalikan biaya yang dikeluarkan dalam menjalankan usaha dengan efisien, maka perusahaan akan kesulitan dalam menghadapi untuk mengoptimalkan anggaran yang akan dikeluarkan setiap bulannya, dimana pada bulan april yang menunjukkan bahwa anggaran Rp 8.813.458.545 dengan realisasi sebesar Rp 9.461.954.619 yang mengalami penyimpangan atau sebesar Rp -648.496.074 dengan presentase -7%, bulan juli yang menunjukkan bahwa anggaran Rp 13.790.178.959 dengan realisasi sebesar Rp 15.809.094.727 yang mengalami penyimpangan atau sebesar Rp -2.018.915.768 dengan presentase -13%, dan pada bulan oktober yang menunjukkan bahwa anggaran Rp 20.314.422.594 dengan realisasi sebesar Rp 22.382.982.548 yang mengalami penyimpangan atau sebesar Rp -2.068.559.954 dengan presentase -9%, biaya yang dibuat tidak selalu searah dengan realisasi anggaran setiap bulannya yang dapat dilihat pada Tahun 2019.

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. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan**

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang dikemukakan sebelumnya, maka yang menjadi rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Apakah anggaran biaya operasional telah dapat digunakan sebagai alat ukur kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan”?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian pada umumnya untuk menjawab rumusan masalah yang diterapkan. Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini yaitu: Untuk menganalisis penggunaan anggaran biaya operasional sebagai alat ukur kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan.

## **1.4 Manfaat penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian yang dapat dikemukakan sebagai berikut:

### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil penelitian ini seraca teoritis dapat diharapkan memberikan sumbangan pemikiran dalam memperkaya pengetahuan seperti: penganggaran perusahaan, akuntansi biaya, dan akuntansi intermediate.

#### **a. Bagi Peneliti**

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

#### **b. Bagi perusahaan**

Sebagai masukan yang bermanfaat bagi PT.Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan yang mungkin terjadi dalam proses penyusunan anggaran yang telah dilakukan selama ini. Selain itu untuk mengadakan perbaikan-perbaikan yang mungkin diperlukan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam menyempurnakan fungsi anggaran biaya operasional sebagai alat ukur kinerja pada PT.Perkebunan Nusantara V Tanjung Medan.

c. Bagi Mahasiswa

Sebagai referensi bagi penelitian yang serupa pada masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

Pada bab ini, peneliti menguraikan kajian teori dan konseptual yang melandasi penelitian tersebut. Adapun isi dari bab ini adalah penjelasan konseptual mengenai anggaran dan proses pengendalian anggaran. Selain itu mengenai kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu terkait anggaran operasional.

#### **2.1 Pengertian Anggaran**

Pengertian anggaran terus menerus mengalami perkembangan dan mempunyai defenisi yang beraneka ragam. 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.

Beberapa pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain:



- a. Darsono dan Purwati mengemukakan :

**Anggaran adalah suatu perencanaan laba strategis jangka panjang, suatu perencanaan taktis laba jangka pendek, suatu sistem akuntansi berdasarkan tanggung jawab suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesimbangan, sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.<sup>1</sup>**

- b. Bustami dan Nurlela mengemukakan :

**Anggaran ialah 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.<sup>2</sup>**

Dari defenisi 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:

**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.<sup>3</sup>**

Kesimpulan dari pengertian diatas bahwa budget mempunyai empat unsur  
Yaitu

1. Rencana

Suatu penentuan 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

---

<sup>1</sup>Darsono Prawironegoro dan Ari Purwati, **Akuntansi Manajemen**, Edisi Ketiga : Mitra Wacana Media Jakarta, 2013 hal 117

<sup>2</sup>Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya: Melalui Pendekatan Manajerial**, Edisi Pertama Mitra Wacana Media, Jakarta, 2009, hal 7

<sup>3</sup>Julita, SE, M.Si dan Jufrizen, **Penganggaran perusahaan: Pedoman, pengkoordinasian dan pengawasan Kerja**, Citapustaka Media, Medan, 2014, hal 7.

diwaktu 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 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 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 untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisis lebih.

## **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.<sup>4</sup>

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

Munandar:

1. **Budget Operasional** merencanakan tentang kegiatan-kegiatan perusahaan selama periode tertentu dimasa yang akan. 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 (pengambilan) 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

---

<sup>4</sup>M. Munandar, **Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian kerja Pengawasan kerja**, Edisi Kedua: BPFE- Yogyakarta, 2012, hal 21

perusahaan adalah keadaan aktiva tetap (harta), keadaan hutang dan keadaan modal sendiri perusahaan pada suatu saattertentu.

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

### 1. Anggaran Operasional

Adalalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan didalam 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 dikeluarkan 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 dimasa mendatang.

### 2. Anggaran Keuangan

Adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan.<sup>5</sup>

## 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.

---

<sup>5</sup>Rudianto, **Penganggaran**: Erlangga, jakarta, 2009 hal 21

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 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 selaras, terarah, terkoordinasi, 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).<sup>6</sup>**

---

<sup>6</sup>Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*: Salemba empat, 2007, hal 20

Fungsi anggaran yang dirugikan diatas dikemukakan bahwatujuan 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 dana penggunaan dana.
- b. Untuk mengadaan 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 menyempurkan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata 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.
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. Kegunaan dan kelemahan anggaran:

- a. Kegunaan anggaran

Anggaran mempunyai tiga kegunaan yaitu

1. Sebagai pedoman kerja

Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta sekaligus memberikan target-target yang harus dicapai oleh kegiatan-kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang.

2. Sebagai alat pengkoordinasian kerja

Anggaran sebagai alat untuk pengkoordinasian kerja agar semua bagian-bagian yang terdapat didalam perusahaan dapat saling menunjang, saling bekerja sama dengan baik, untuk menuju ke sasaran yang telah ditetapkan. Dengan demikian kelancaran jalannya perusahaan akan lebih terjamin.

3. Sebagai pengawasan kerja

Anggaran sebagai tolak ukur sebagai alat pemanding untuk menilai (mengevaluasi) realisasi kegiatan perusahaan nanti. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai oleh realisasi kerja perusahaan dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses

bekerja atautkah kurang sukses bekerja. Dari perbandingan tersebut dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, sehingga dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih akurat.

b. Kelemahan anggaran

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 dilaksankannya 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.

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 Faktor-faktor Penyusunan Anggaran**

Suatu anggaran dapat berfungsi dengan baik apabila taksiran-taksiran (forecast) yang termuat di dalamnya cukup akurat, sehingga tidak jauh berbeda dengan realisasinya nanti. Untuk itu diperlukan suatu tehnik dalam penyusunan anggaran yaitu dengan melakukan penaksiran secara akurat. Dalam tahap ini penyusun anggaran akan menilai dan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkaitan dengan perusahaan dimasa yang akan datang baik langsung maupun tidak langsung. Agar dapat melakukannya dibutuhkan berbagai data, informasi, dan pengalaman, yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran tersebut secara garis dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu :

a. Faktor intern

Yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan itu sendiri. Faktor-faktor tersebut antara lain:

1. Penjualan pada tahun-tahun lalu
2. Kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang jual, pemilihan saluran distribusi, dan sebagainya.
3. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan

4. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun ketrampilan dan keahliannya
5. Modal kerja yang dimiliki perusahaan
6. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan
7. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang pemasaran, dibidang produksi, di bidang perbelanjaan, dibidang administrasi, maupun dibidang personalia.

Sampai batas-batas tertentu perusahaan masih dapat mengatur dan menyesuaikan faktor-faktor internal ini dengan apa yang diinginkan untuk masa yang akan datang. Oleh karena itu faktor-faktor ini sering disebut sebagai faktor yang dapat dikendalikan (controllable), yaitu faktor-faktor yang dalam batas-batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran yang akan datang.

b. Faktor ekstern

Yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor- faktor tersebut antara lain:

1. Keadaan persaingan
2. Tingkat pertumbuhan penduduk
3. Tingkat penghasilan masyarakat
4. Tingkat pendidikan masyarakat

5. Tingkat penyebaran penduduk
6. Agama, adat- istiadat dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat
7. Berbagai kebijaksanaan pemerintah baik dibidang politik, ekonomi, sosial budaya, maupun keamanan.
8. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

Terhadap faktor-faktor eksternal ini perusahaan tidak mampu untuk mengendalikannya sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode anggaran yang akan datang. Oleh karena itu faktor-faktor ini sering disebut sebagai faktor yang tidak dapat dikendalikan (uncontrollable).

## **2.5 Pengertian dan Jenis-Jenis Biaya Operasional**

Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan industry akan 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 biayapenjualan, administrasi, dan biaya umum yang merupakan salah satu elemen penting dalam kelamcaran melakukan kegiatan operasi perusahaan dan pencapaian laba.

Biaya merupakan objek yang dicatat, digolongkan, diringkas dan disajikan oleh akuntansi biaya. Proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian, serta panafsiran 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 mengemukakan bahwa:

**Biaya (cost) adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu.**  
**Beban (expense) adalah biaya yang telah memberikan manfaat dan sekarang telah habis. Biaya yang belum dinikmati yang dapat memberikan manfaat dimasa akan datang dikelompokkan sebagai harta.<sup>7</sup>**

Ardin Doloksaribu 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 yaang dikorbankan untuk mewujudkan tujuan tertentu namun tidak memiliki manfaat pada masa yang akan datang.<sup>8</sup>**

Mangasa Sinurat Dkk mengemukakan bahwa:

**Biaya (cost) adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.**  
**Beban (expense) adalah pengorbanan sumber ekonomis yang ditujukan untuk memperoleh pendapatan pada periode dimana beban itu terjadi.<sup>9</sup>**

Perbedaan pengertian antara cost dan expense tersebut, terkandung prinsip alokasi biaya karena expense adalah sebagai dari cost yang dialokasikan menjadi beban terhadap pendapatan pada periode tertentu. Ketetapan dari penentuan laba

---

<sup>7</sup>Bastian dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Keempat Mitra Wacana Media ,Jakarta,2013 hal 7

<sup>8</sup>Ardin Doloksaribu,SE,Msi,**Akuntansi Manajemen Lanjutan**, Edisi Ketiga: Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan,2019 hal 5

<sup>9</sup>Mangasa Sinurat dkk, **Akuntansi Biaya**, Edisi pertama:Fakultas ekonomi Universitas HKBP Nommensen Medan, 2015 hal 11

sangat erat hubungannya dengan ketetapan dari alokasi biaya, karena selain tergantung pada pendapatan laba juga ditentukan oleh biaya.

Berdasarkan dari pengertian diatas maka peneliti mendefenisikan 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 mengemukakan bahwa:

**Biaya Operasional adalah biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi penghasilan perusahaan didalam mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Kerena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang panjang harus saling menunjang. tanpa aktivitas operasional yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan.<sup>10</sup>**

Biaya Operasional 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.

2. Biaya Administrasi dan Umum

---

<sup>10</sup>Rudianto, **Op, Cit** hal 116

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.

## **2.6 Anggaran Biaya Operasional**

Didalam melaksanakan kegiatan usahanya setiap perusahaan selalu pada masa yang penuh dengan ketidakpastian sehingga akan menimbulkan masalah pemeliharaan 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**”.<sup>11</sup>

Anggran 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**

---

<sup>11</sup>Ibid,hal 116

- f. Biaya telepon kantor pemasaran
  - g. Biaya listrik kantor perusahaan
  - h. Biaya penyusutan kantor pemasaran
  - i. Biaya penyusutan kendaraan pemasaran
  - j. Biaya alat tulis dan cetak kantor perusahaan
  - 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 hukum
  - 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 umum

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan Menik Wijayanti:” Mengenai Analisis Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Es Abadi Sorong. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan membandingkan anggaran statis dan fleksibel serta melakukan perhitungan anggaran dan realisasi biaya produksi. Berdasarkan hasil analisis bahwa dalam menyusun anggaran biaya produksi khususnya pada ES Abadi di Kota Sorong dengan menggunakan anggaran statis didasari pada tingkat aktivitas Rp 331.500.000,00 tetapi yang terjadi (realisasi) sebesar RP 289.000.000,00. Hal ini dianggap tidak menguntungkan karena realisasi tidak sesuai dengan target, hal ini disebabkan karena adanya keterlambatan teknis, kerusakan mesin, pembahasan suplai bahan baku, sehingga mempengaruhi total biaya produksi. Dari hasil analisis varians biaya produksi dalam penyusunan anggaran biaya bahan baku langsung, yang menunjukkan bahwa penerapan anggaran belum dilakukan secara efisien, hal ini disebabkan karena kurang tepatnya

**pengendalian biaya bahan baku langsung khususnya pada ES Abadi. Kemudian untuk varians anggaran biaya tenaga kerja langsung terdapat selisih yang unfavorable, hal ini disebabkan karena tidak efektifnya pelaksanaan anggaran biaya tenaga kerja langsung sebagai alat pengendalian.<sup>12</sup>**

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 menunjukkan bahwa pemberian insentif atas pencapaian 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.<sup>13</sup>**

Penelitian yang dilakukan Hendiwan Yusli:” **Mengenai Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan Pada PT.Pejagan Pemalang Tol Road.Metode penelitian yang dilakukan adalah metode Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian yang digunakan dimaksudkan untuk mengungkapkan makna terhadap fenomena yang terjadi di lapangan. Fenomena tersebut melibatkan sikap dan pandangan manusia sehingga akan lebih tepat untuk diteliti dengan pendekatan kualitatif.peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen menggunakan anggaran sebagai instrument pengendalian serta menganalisis selisih yang terjadi antara anggaran operasional dengan realisasinya.penelitian ini menunjukkan bahwa pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan secara keseluruhan sudah baik,baik itu unfavorable atau favorable,tetapi perusahaan melakukan usaha perbaikan pada tahun berikutnya.<sup>14</sup>**

## **2.8 Pengertian Varian dan Analisis Varian**

---

<sup>12</sup>Menik Wijayanti, **Analisis Anggaran Fleksibel Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi:** (jurnal) Pelaksanaan Anggaran Fleksibel, hal 1

<sup>13</sup>Melda safitri, **Analisis Anggaran Operasional sebagai Alat Ukur Kinerja:** Skripsi, Medan 2009, hal 73

<sup>14</sup>Hendiwan Yusli, **Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan,** Skripsi Yogyakarta 2018, hal 73



Menurut Witjaksono **”Varian atau selisih adalah perbedaaan antara suatu rencana atau target suatu hasil.**<sup>15</sup>

Menurut Witjaksono **”Analisi varian adalah dekomposisi atas perbedaan-perbedaan antara biaya actual dan rencana menjadi jumlah-jumlah yang terkait pada suatu realitas dan rencana”.**<sup>16</sup>

Menurut Bastian Dan Nurlela mengemukakan bahwa: **”Varians adalah selisih antara biaya actual dengan standar yang ditetapkan sebelum kegiatan operasi perusahaan dilakukan.**<sup>17</sup>

Analisis varians atau penyimpangan merupakan alat pengendalian yang dapat meningkatkan kegunaan laporan kinerja periodik. 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 kecil.

Keputusan untuk menyelidiki varians adalah keputusan biaya terhadap laba. Laba berasal dari kemungkinan kembalinya sistem produksi ke keadaan yang efesien. 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

---

<sup>15</sup>Armanto Witjaksono, **Akuntansi Biaya**, Edisi Pertama: Graha Ilmu, Yogyakarta, 2007, hal 137

<sup>16</sup>**Ibid**, hal 139

<sup>17</sup>Bastian dan Nurlela, **Op.Cit** 281

mungkin sehingga laba yang diperoleh juga dapat lebih dikendalikan pencapaiannya agar sesuai dengan yang di anggarkan.

## 2.9 Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

**Moeheriono mengemukakan bahwa” kinerja atau performance hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika”<sup>18</sup>**

Beberapa aspek yang mendasar dalam pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran strategi organisasi dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicator*).

---

<sup>18</sup>Moeheriono, **Pengukuran kinerja**, Berbasis Kompetensi Edisi Revisi, Surabaya 2012, hal 96

3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Dalam suatu organisasi dikenal tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

1. Kinerja operasional (operation performance), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya.
2. Kinerja administratif (administrative performance), kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi. Termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan.
3. Kinerja stratejik (strategic performance), kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

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 kordinasi.**<sup>19</sup>

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 pengguna biaya tersebut tidak mengikuti ketentuan yang telah ditetapkan yang berarti kinerja tidak sesuai yang diharapkan.

Hansen dan Mowen mengemukakan bahwa: **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**

---

<sup>19</sup>Hansen dan Mowen, **Management Accounting**, Salemba Empat, Jakarta, 2007, hal 355

**aktual. Pertimbangan yang kedua melibatkan dampak anggaran atas perilaku manusia.<sup>20</sup>**

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 memotivasi 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 promisi. Ancaman pemecatan adalah sanksi ekonomi tersebut 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.

---

<sup>20</sup>Ibid,hal 370

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 tingkat 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.

Sianipar dan Danri Siboro mengemukakan bahwa **”untuk mengukur keefektifan yaitu membandingkan output (keluaran) yang distandarkan (direncanakan) dengan output yang direalisasikan atau diaktualisasikan”**.<sup>21</sup>

Dalam mengukur efektifitas biaya dapat digunakan metode anggaran fleksibel.

Konsep anggaran fleksibel merupakan anggaran yang bersifat dinamis dimana didalamnya memuat anggaran dari beberapa aktivitas.

Menurut Darsono: **“Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dibuat berdasarkan beberapa titik aktivitas (beberapa tingkat aktivitas tertentu) yang ditentukan dahulu, anggaran ini mudah untuk dijalankan alat mengevaluasi kinerja”**.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup>Ibid,hal 40

<sup>22</sup>Darsono dan purwati,Op.Cit,hal 133

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan yang beralamat di Kec. Tanjung Medan Kabupaten Rokan Hilir

#### **3.2 Jenis Data**

**Data Sekunder “Data Sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya merupakan bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumentasi) yang dipublikasi dan yang tidak dipublikasi.”<sup>23</sup>**

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan yang sudah diolah dan terdokumentasi untuk mendukung data sekunder yaitu laporan anggaran dan realisasi biaya operasional PT. Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan dari Tahun 2019.

#### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

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

---

<sup>23</sup>Jadongan Sijabat 2014, **Metode Penelitian Akuntansi**, Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen, Medan



### 3.4 Metode Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis dengan metode analisis deskriptif dan analisis varian

1. metode analisis deskriptif, yaitu metode analisis dengan cara mengumpulkan, menguraikan, mengklasifikasikan, serta menginterpretasikan data yang diperoleh sehingga memberikan keterangan mengenai gambaran umum dan objek yang diteliti
2. Metode analisis varian, yaitu menghitung penyimpangan antara realisasi terhadap anggaran yang ditetapkan, dengan menggunakan konsep anggaran fleksibel. Dengan demikian dapat membuat suatu kesimpulan dari data yang dianalisis berdasarkan kebenaran yang telah berlaku umum untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan. Mengumpulkan data mengenai anggaran dan realisasi biaya operasional dengan menyajikan data mengenai anggaran dan realisasi biaya operasional dari PT Perkebunan Nusantara V Kebun Tanjung Medan. Menghitung selisih/penyimpangan (variance) antara anggaran dengan realisasi biaya operasional adalah sebagai berikut :

$$\text{Variance (\%)} = \frac{\text{Anggaran} - \text{Realisasi}}{\text{Realisasi}} \times 100 \%$$