

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
BIAYA OPERASIONAL  
(Studi Pada PT. Asam Jawa Medan)**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)  
Program Studi Akuntansi*



**Oleh:**

**Nama : MARIA OKTAVIA DAMANIK**  
**NPM : 1405170121**  
**Program Studi : AKUNTANSI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (061) 66224567 Medan 20238



**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 26 Maret 2018, Pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : MARIA OKTAVIA DAMANIK  
N P M : 1405170121  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : **ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. ASAM JAWA MEDAN**

Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.*

**TIM PENGUJI**

Penguji I

Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., M.Si, CA

Penguji II

WAN FACHRUDDIN, SE, M.Si, Ak, CA, CPAI

Pembimbing

Dr. WIDIA ASTUTY, SE, M.Si, Ak, QIA, CA, CPAI

**PANITIA UJIAN**

Ketua

H. JANURI, S.E., M.M., M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, S.E., M.Si



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

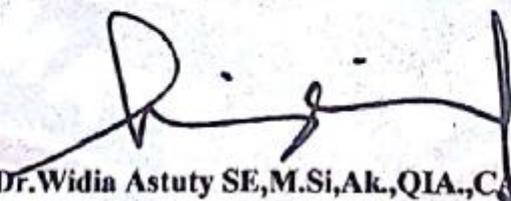
Skripsi ini disusun oleh :

Nama : MARIA OKTAVIA DAMANIK  
N.P.M : 1405170121  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT.  
ASAM JAWA MEDAN

Disetujui Dan Memenuhi Persyaratan Untuk Diajukan Dalam Ujian  
Mempertahankan Skripsi

Medan , Maret 2018

Pembimbing Skripsi

  
Dr. Widia Astuty SE, M.Si, Ak., QIA., CA., CPA

Diketahui/ Disetujui  
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


H. JANURI, SE, MM, M.Si

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : MARIA OKTAVIA DAMANIK  
NPM : 1405170121  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA  
PT.ASAM JAWA MEDAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa benar data-data laporan keuangan dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari PT. ASAM JAWA MEDAN

Dan apabila ternyata di kemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **plagiat** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, April 2018

Yang membuat pernyataan



MARIA OKTAVIA DAMANIK



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Lengkap : MARIA OKTAVIA DAMANIK  
 NPM : 1405170121  
 Program Studi : AKUNTANSI  
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
 BIAYA OPERASIONAL PADA PT.ASAM JAWA MEDAN

TANGGAL	MATERI BIMBINGAN	PARAF	KETERANGAN
27-2-2018	a. lampirkan kebab (wawancara) b. tamba perihal itu di uraikan dengan jelas.		
5-3-2018	a. pembahasannya digambarkan saja b. pertajam pembahasannya karena terdapat hasil penelitian yang jelas.		
10-3-2018	a. perbaikan kesimpulan yang sama b. perbaikan penulisan daftar pustaka c. lampirkan abstrak		
14-3-2018	Selesai bimbingan proposal		

Medan, Januari 2018  
 Diketahui / Disetujui  
 Ketua Program Studi Akuntansi

Pembimbing Skripsi  
  
 (DR. WIDIA ASTUTY SE, M.SI AK., QIA)

(FITRIANI SARAGIH SE, M.SI)

## ABSTRAK

**MARIA OKTAVIA DAMANIK,NPM 1405170121,Analisis anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional (Studi pada PT. Asam Jawa Medan). Skripsi**

Penelitian yang dilakukan penulis bertujuan untuk mengetahui pelaksanaan pengendalian biaya operasional pada PT.Asam Jawa Medan, mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan dan realisasi anggaran biaya operasional dan biaya yang telah dianggarkan dan untuk menganalisis fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional di PT.Asam Jawa Medan.

Jenis penelitian bersifat deskriptif kualitatif dan kuantitatif, data kualitatif yaitu data yang berupa penjelasan pernyataan dengan cara melakukan wawancara dan data kuantitatif yaitu data informasi yang berupa simbol angka atau bilangan yang berbentuk laporan realisasi dan anggaran biaya operasional. Dengan data yang digunakan berupa data primer yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yaitu bagian anggaran dan data sekunder yaitu data yang tersedia dan diperoleh langsung dari objek penelitian pada PT.Asam Jawa Medan yaitu laporan anggaran dan realisasi biaya operasional.

Hasil penelitian menunjukkan Pengendalian biaya operasional yang dilaksanakan pada PT. Asam Jawa Medan sudah memadai, hal ini dapat dilihat dari adanya proses pengendalian yaitu menetapkan suatu norma, membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya, mencari sebab terjadinya penyimpangan dan mengambil tindakan korektif .

**Kata Kunci : Anggaran biaya operasional**

## KATA PENGANTAR



Alhamdulillah rabbil'alamin, segala puji syukur atas kehadiran ALLAH SWT yang telah memberikan rahmat, taufik, dan hidayahnya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “ **Analisis Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Asam Jawa Medan**” yang dibuat sebagai syarat dari tugas akhir untuk memenuhi serta menyelesaikan pendidikan Starata-1 jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan skripsi ini, berbagai pihak telah ikut berperan membantu penulis dalam menyelesaikan Proposal ini dengan memberikan arahan dan bimbingan. Untuk itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Keluarga, terutama Orang tua tercinta **Ibunda Yuniar Ningsih** yang telah banyak berkorban baik secara moril maupun materil kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dan **alm.Uli Damanik** selaku ayah kandung penulis yang selalu menjadi inspirasi bagi penulis, serta teristimewah untuk **Mbah Mujiem** yang selalu memberikan doa dan dukungan serta memotivasi saya sehingga skripsi ini selesai.
2. Bapak **Dr.Agusani,M.Ap** selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Januri,S.E., M.M.,M.Si** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

4. Ibu **Fitriani Saragih, S.E., M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Dr. Widia Astuty S.E., M.Si., AK., Q.IA., CA** selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing dan mengarahkan Penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Bapak **Sukma Lesmana S.E., M.Si** selaku dosen PA (Pembimbing Akademik) yang telah membimbing serta memberikan masukan selama proses perkuliahan.
7. Terima kasih kepada bapak pimpinan **PT. ASAM JAWA Medan** beserta seluruh staff dan karyawan, khususnya bapak **M. Nurdiansyah Rani** dan Bapak **Dedi** yang telah banyak membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
8. Terima kasih kepada **Lilik Agustianto Damanik** selaku adik kandung penulis dan **Nirwana Damanik, Rosdiana Damanik, Sulastri, Sundari** selaku sepupu penulis yang terus memberikan doa, dukungan, serta semangat kepada penulis.
9. Terima kasih kepada Abangda **Sulistio, A.md** yang selalu menemani penulis dan memberikan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Terima kasih kepada **Nurhayati, Maharani Pratiwi, Eliya Sundari, Ayu Sri Wahyuni, Saumy Mutia Safitri, Irfah Widia Ningsih** dan **Khasmawati** selaku sahabat penulis yang tidak pernah lelah bertukar pikiran serta membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

11. Kepada seluruh Sahabat dan Teman-teman di FEB Akuntansi B Pagi angkatan 2014 yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Penulis mengharapkan masukan, saran dan kritik yang bersifat membangun demi penyempurnaan skripsi ini.

Akhirul kalam penulis memohon ampun kepada Allah SWT dan penulis berharap semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua,amin.

*Wassalamualaikum Wr.Wb*

**Medan, April 2017**

**Penulis**

**Maria Oktavia Damanik**

**1405170121**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Latar belakang masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan manfaat penelitian .....	7
<b>BAB II      LANDASAN TEORI.....</b>	<b>9</b>
A. Uraian Teoritis.....	9
1. Anggaran .....	9
a. Pengertian Anggaran .....	9
b.Ciri-Ciri Anggaran .....	12
c. Fungsi Anggaran. ....	13
d.Jenis-Jenis Anggaran.....	14
e. Tujuan Anggaran.....	19
f. Manfaat dan kelemahan Anggaran .....	20
g. Prosedur Penyusunan Anggaran .....	21
h.Proses Penyusunan Anggaran.....	25
i.Pengertian Anggaran Biaya Operasional .....	27
j.Penyusunan Anggaran Biaya Operasional .....	27

2. Biaya Operasional.....	29
a. Pengertian Biaya Operasional.....	29
b. Jenis-Jenis Biaya Operasional .....	30
3. Pengendalian Biaya Operasional.....	31
a. Pengertian Pengendalian.....	32
b. Proses Pengendalian.....	33
c. Jenis-jenis Pengendalian.....	34
d. Tujuan Pengendalian .....	35
e. Pentingnya Pengendalian Biaya Operasional .....	37
f. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional ..	38
4. Analisis Varians.....	39
5. Penelitian Terdahulu .....	43
B. Kerangka Berfikir .....	44
<b>BAB III    METODE PENELITIAN.....</b>	<b>47</b>
A. Pendekatan penelitian .....	47
B. Definisi Operasional .....	47
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	49
D. Jenis dan Sumber data.....	50
E. Teknik Pengumpulan Data .....	50
F. Teknik Analisis Data .....	51
<b>BAB IV    HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>52</b>
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	52
2. Faktor Penyebab Terjadinya Penyimpangan(Varian) Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional .....	53
3. Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional di PT.Asam Jawa Medan.....	61
a. Menetapkan Suatu Norma Pengukuran.....	61

	b. Membandingkan Pelaksanaan yang Sebenarnya Dengan Norma Standar .....	64
	c. Mencari Sebab Terjadinya Penyimpangan .....	64
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>70</b>
	A. Kesimpulan.....	70
	B. Saran.....	71

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel I-1 Anggaran Biaya dan realisasi Anggaran Biaya Operasional.....	5
Tabel II-1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu.....	44
Tabel III-1 Kisi-Kisi Wawancara.....	48
Tabel III-2 Rincian Waktu Penelitian.....	49
Tabel IV-1 Anggaran Operasional dan Realisasi Biaya Operasional.....	53

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1 Kerangka Berfikir.....	46
------------------------------------	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A.Latar Belakang Masalah**

Tujuan dari suatu perusahaan pada umumnya adalah meningkatkan kualitas produk perusahaan, mendapatkan pangsa pasar yang ditargetkan dan memperoleh laba maksimal. Mengingat pentingnya masa depan perusahaan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk terus berkembang memerlukan adanya suatu perencanaan yang matang dan pengendalian yang efektif terhadap biaya yang akan dikeluarkan dalam kegiatan operasionalnya. Pentingnya pengendalian biaya dalam kegiatan operasionalnya membantu perusahaan dalam menganalisis selisih biaya operasional yang terjadi.

Menurut Sofyan Syafri (2001:225) menjelaskan bahwa “Dalam hal biaya, atau cost maka jika biaya realisasi lebih besar dari pada budget maka dianggap tidak menguntungkan (unfavorable). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari budget maka dianggap menguntungkan (favorable)” Maka dari itu untuk mencapai tujuan perusahaan maka setiap perusahaan perlu menyusun suatu anggaran yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang yang dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi dimasa mendatang dengan tujuan agar anggaran yang disusun dapat dijadikan suatu gambaran yang real untuk kondisi masa yang akan datang agar segala macam penyimpangan yang mungkin dapat diminimalkan (Djauhari, 2009) Jadi pada dasarnya anggaran merupakan rencana kerja organisasi dimasa mendatang.

Menurut Julita (2014:7) Anggaran (*Budget*) merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang. Perusahaan menyusun anggaran induk (*master budget*) yang dapat dibagi kedalam dua kelompok yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Adapun anggaran keuangan terdiri atas anggaran neraca dan anggaran (*proforma*) neraca, sementara didalam anggaran operasional terdiri atas anggaran penjualan sampai anggaran (*proforma*) laba rugi yang didalam anggaran operasional terdapat anggaran biaya operasional. Secara umum, biaya operasional dibagi kedalam 2 kelompok besar yaitu Biaya Pemasaran dan Biaya Adminitrasi Umum. Biaya Operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar didalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan didalam mencapai tujuannya yaitu memperoleh laba usaha. anggaran atau taksiran semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan selama kegiatan operasi perusahaan dalam jangka waktu satu tahun periode akuntansi. Menurut Catur Sasongko (2010:86) “Biaya operasi adalah beban-beban yang dikeluarkan untuk kegiatan-kegiatan selain kegiatan produksi”.

Biaya pada perusahaan sangat sensitif dengan pemborosan dan kecurangan-kecurangan yang sangat mungkin dilakukan oleh karyawan sehingga menyebabkan biaya yang ditanggung perusahaan menjadi lebih tinggi,sertamengurangi target laba yang diharapkan. Untuk mencegah kemungkinan-kemungkinan tersebut manajemen perusahaan perlu menjadikan anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional,sebab kalau dikelolah

dengan baik anggaran akan mendorong perencanaan, memberikan kriteria prestasi kerja, meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Salah satu aspek atau unsur yang paling penting dalam perusahaan adalah anggaran biaya operasional. Menurut Rudianto(2009:116) “Anggaran biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi” Perencanaan yang baik belum menjadi jaminan tercapainya tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan apabila pelaksanaan rencana tersebut tidak diikuti dengan pengendalian yang baik. Pengendalian sangatlah penting dalam proses penganggaran. Pengendalian berfungsi bagi setiap perusahaan dalam mengetahui bahwa aktivitas yang dilaksanakan dalam mencapai tujuan dapat berjalan sesuai yang direncanakan.

Pengendalian ialah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut Widia Astuty (2014:2) “Pengendalian berfungsi untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Manajemen mengambil langkah-langkah guna memastikan bahwa organisasi telah berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik, yaitu informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi atau memperbaiki langkah-langkah yang dilakukan dalam melaksanakan rencana.”

PT.Asam Jawa adalah perusahaan swasta nasional yang bergerak dalam bidang perkebunan kelapa sawit yang cukup besar untuk ukuran perkebunan swasta . untuk menjalankan segala kegiatan usaha tersebut agar lancar maka

dibutuhkan dana untuk membiayainya. Dalam hal ini kebutuhan dana dituangkan didalam suatu perencanaan yang dinamakan anggaran. Untuk itu penyusunan anggaran yang baik merupakan hal yang sangat penting dalam membiayai operasional perusahaan.

Perusahaan ini menetapkan kebijakan berupa batas standar toleransi anggaran yang disusun bila dibandingkan nantinya dengan realisasi untuk dilakukan analisis lebih lanjut atau dengan kata lain selisih yang bisa ditolerir yaitu sebesar 5% dalam artian bahwa apabila selisih anggaran perusahaan dibawah 5% maka tidak perlu dianalisis karena perusahaan menganggap selisih itu tidak materil namun bila selisihnya diatas 5% maka selisih ini harus dianalisis lebih lanjut karena dianggap materil dan agar diketahui penyebab selisih itu sendiri. Realisasi anggaran pada perusahaan akan menggambarkan seberapa besar ketercapaian dari penyusunan anggaran yang telah disusun sebelumnya sehingga dengan adanya realisasi ini maka perusahaan akan lebih mudah dalam membandingkan dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya.

Berdasarkan observasi penulis pada laporan anggaran dan realisasinya penulis menemukan adanya biaya yang tidak terkontrol yang menyebabkan penyimpangan yang cukup merugikan perusahaan. Dapat dilihat pada tabel 1.1 dibawah ini:

**Tabel 1-1**  
**Anggaran dan Realisasi biaya Operasional di PT.ASAM JAWA MEDAN**

TAHUN	Anggaran(Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan	
			Rupiah(Rp)	Persent(%)
2012	46.188.740.386	45.450.893.928	737.846.458	1,60%
2013	48.319.140.973	47.975.036.340	344.104.633	0,71%
2014	53.083.743.736	45.450.893.928	1.162.608.207	2,19%
2015	54.548.240.323	58.545.977.994	(3.997.737.671)	-7,33%
2016	54.876.501.011	58.758.943.907	(3.882.442.896)	-7,07%

**Sumber : PT. Asam Jawa Medan(diolah)**

Dapat dilihat pada tabel 1.1 diatas dilihat adanya indikasi ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasinya. Pada tahun 2012 anggaran berada diatas realisasi sebesar Rp 737.846.458 atau terjadi penyimpangan positif sebesar 1,60% dari anggaran biaya operasional. Pada tahun 2013 anggaran berada diatas realisasi sebesar Rp 344.104.633 atau terjadi penyimpangan positif sebesar 0,71% dari anggaran biaya operasional. Pada tahun 2014 anggaran berada diatas realisasi sebesar Rp 1.162.608.207 atau terjadi penyimpangan positif sebesar 2,19% dari anggaran biaya operasional. Pada tahun 2015 anggaran berada dibawah realisasi sebesar (Rp3.997.737.671) atau terjadi penyimpangan negative sebesar (7,33%) dari anggaran biaya operasional. Pada tahun 2016 anggaran kembali berada dibawah realisasi sebesar (Rp3.882.442.896) atau terjadi penyimpangan negative sebesar (7,07%) dari anggaran biaya operasional. Uraian deskripsi anggaran dan realisasi diatas menggambarkan suatu fenomena,dimana penyimpangan yang terjadi setiap tahunnya.

Berdasarkan data pada tabel I.1 diketahui bahwa adanya selisih yang melebihi batas toleransi sebesar 5% ini juga merupakan kebijakan perusahaan

yang menetapkan batas toleransi sebesar 5% sehingga varians yang terjadi pada tahun 2015 sebesar (7,33%) dan ditahun 2016 sebesar (7,07% )bersifat material dan memerlukan analisis lebih lanjut untuk mengetahui penyebab terjadinya fenomena tersebut.

Sebagaimana yang telah dijelaskan oleh Shim dan Siegel (2001:73) yang mengemukakan bahwa varians lebih kecil dari 5% bersifat immaterial, jadi dapat disimpulkan bahwa jika varians lebih besar dari 5 % bersifat material. Berdasarkan uraian tersebut serta Mengingat pentingnya anggaran dalam pengendalian biaya operasional maka penulis ingin membahasnya dalam proposal yang berjudul **“ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT.ASAM JAWA MEDAN”**.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan uraian diatas maka penulis mengidentifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Adanya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi biaya operasional yang melebihi batas toleransi yaitu 5% pada PT.Asam Jawa Medan.
2. Terjadinya kenaikan biaya operasional pada tahun 2015 dan 2016 pada PT.Asam Jawa Medan.

### **C.Rumusan masalah**

1. Bagaimana pengendalian biaya operasional yang dilaksanakan pada PT.Asam Jawa Medan?
2. Apakah Faktor penyebab terjadinya penyimpangan antara anggaran biaya operasional dengan realisasi pada PT.Asam Jawa Medan ?
3. Apakah anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian biaya operasional di PT.Asam Jawa Medan ?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### **1. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan penelitian penulis pada perusahaan adalah :

1. Untuk mengetahui pelaksanaan pengendalian biaya operasional pada PT.Asam Jawa Medan
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan dan realisasi anggaran biaya operasional dan biaya yang telah dianggarkan.
3. Untuk menganalisis fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional di PT.Asam Jawa Medan.

#### **2. Manfaat Penelitian**

Diharapkan penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi para pihak yang membacanya. Adapun manfaat yang dapat diberikan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

**a. Manfaat bagi penulis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan, dan pengalaman yang berharga dalam mempelajari, memahami dan mengimplementasikan ilmu pengetahuan yang khususnya berkaitan dengan anggaran dan realisasi biaya operasional.

**b. Manfaat bagi perusahaan**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumbangan pemikiran berupa saran-saran bagi pimpinan perusahaan dalam hal penganggaran serta kondisi yang diperlukan agar dapat memberikan manfaat yang maksimal bagi perusahaan.

**c. Manfaat bagi peneliti selanjutnya**

Penelitian diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam pengembangan ilmu pada bidang terkait tanpa mengurangi kebenaran dan manfaat dari ilmu tersebut.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Anggaran**

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

Dalam pengelolaan perusahaan, terlebih dahulu manajemen menetapkan tujuan dan sasaran, dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut, kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.

Menurut Nafirin (2004:12) Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*Budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Menurut Julita (2014:7) Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang.

Dari pengertian tersebut terdapat empat unsur yang penting dalam suatu *budget*, yaitu:

1. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Beberapa alasan yang

mendorong perusahaan untuk menyusun rencana untuk menghadapi waktu yang akan datang antara lain:

- a. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai ketidakpastian, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal tentang apa yang akan dilakukannya nanti.
  - b. Waktu yang akan datang penuh dengan berbagai alternative pilihan, sehingga perusahaan harus mempersiapkan diri sejak awal, alternative manakah yang akan dipilihnya nanti.
  - c. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang.
  - d. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengkoordinasian kegiatan-kegiatan dari seluruh bagian-bagian yang ada dalam perusahaan
  - e. Rencana diperlukan oleh perusahaan sebagai alat pengawasan terhadap pelaksanaan (realisasi) dari rencana tersebut di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan yaitu : mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Secara garis besar kegiatan-kegiatan(fungsi) perusahaan dapat dikelompokkan menjadi lima kelompok yaitu :
1. Kegiatan Pemasaran(*Marketing*)
  2. Kegiatan produksi(*producing*)
  3. Kegiatan pembelanjaan (*financing*)
  4. Kegiatan administrasi (*administrating*)
  5. Kegiatan yang berhubungan dengan personalia (*Personnel*).

Mengingat bahwa *budget* adalah suatu rencanya yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan alat pengawasankerja, maka sudah semestinya badget harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

3. Dinyatakan dalam satuan unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit "rupiah". Unit moneter ini sangat diperlukan, mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beraneka ragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit moneter yang berbeda-beda.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa budget berlakunya untuk masa yang akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat didalam budget adalah taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi serta apa yang dilakukan di waktu yang akan datang . Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu (periode) *budget*, dikenal dua macam *budget*, yaitu:
  - a. *Budget strategis (strategic budget)*, ialah budget yang berlaku untuk jangka panjang yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi (melebihi satu tahun)
  - b. *Budget taktis (tactical budget)* ialah budget yang berlaku untuk jangka pendek yaitu satu periode atau kurang. Budget yang disusun untuk satu tahun periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan *budget periodik (Periodical budget)*, sedangkan *budget* yang disusun untuk jangka waktu

yang kurang dari satu periode akuntansi(misalnya hanya untuk tiga bulan dan sebagainya) dinamakan *budget bertahap (continuous budget)*.

### **b. Ciri-ciri Anggaran**

Tidak setiap rencana kerja organisasi dapat disebut sebagai anggaran. Karena anggaran memiliki beberapa ciri khusus yang membedakannya dengan sekedar rencana antara lain:

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.

Penulisan dalam satuan moneter tersebut dapat juga didukung oleh satuan kuantitatif lain, misalnya unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter, bertujuan untuk mempermudah membaca dan usaha untuk memahami rencana tersebut.

2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.

Bukan berarti anggaran tidak dapat disusun untuk kurun waktu yang lebih pendek, batasan waktu dalam penyusunan akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja tersebut.

3. Mengandung komitmen.

Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai apa yang telah ditetapkan.

4. Usulan anggaran disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.

Anggaran tidak dapat disusun sendiri-sendiri oleh setiap bagian organisasi tanpa persetujuan dari pihak manajemen.

5. Setelah disetujui Anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus.

Jadi tidak setiap saat dan dalam segala keadaan anggaran boleh diubah oleh manajemen.

6. Harus dianalisis penyebabnya.

Karena tanpa ada analisis yang lebih mendalam tentang penyimpangan tersebut, maka potensi untuk terulang lagi dimasa mendatang menjadi besar agar penyusunan anggaran dikemudian hari menjadi lebih relevan dengan situasi yang ada.

### **c. Fungsi Anggaran**

Dalam upayanya untuk mencapai tujuan didirikannya perusahaan, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan tersebut. Secara umum seluruh fungsi didalam suatu organisasi dapat dikelompokkan kedalam empat fungsi pokok yaitu:

1) *Planning*(Perencanaan)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang ingin digunakan dan sebagainya. Didalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa mendatang. Termasuk didalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2) *Organizing*(Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut.

3) *Actuating*(Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengolah setiap sumber daya yang telah dimiliki oleh perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

4) *Controlling*(Pengendalian) Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

#### **d. Jenis-Jenis Anggaran**

Anggaran yang harus disusun suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan didalam periode mendatang harus disusun didalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka aktivitas yang akan dilaksanakan akan dilaksanakan tetapi tidak memiliki anggaran tidak bisa dilaksanakan dengan baik. Kalaupun aktivitas yang tidak memiliki anggaran tersebut tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dapat dinilai hasilnya. Walaupun anggaran yang harus

disusun perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran, tetapi pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan kedalam beberapa kelompok anggaran yaitu :

#### **A. Anggaran Operasional**

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan didalam periode tertentu. Karena itu anggaran operasional mencakup:

##### 1. Anggaran Pendapatan

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

##### 2. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Kelompok anggaran biaya dapat dipilah menjadi:

###### 1) Anggaran biaya bahan baku

Adalah Rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan dalam suatu periode tertentu dimasa medatang

###### 2) Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Adalah Rencana besarnya biaya bahan yang akan dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja langsung didalam proses produksi dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang.

3) Anggaran biaya overhead

Adalah rencana biaya produksi diluar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.

4) Anggaran biaya pemasaran

Adalah rencana besarnya biaya distribusi yang dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya

5) Anggaran biaya administrasi dan umum

Adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif didalam suatu periode tertentu dimasa mendatang. Anggaran ini mencakup anggaran biaya listrik,air,telepon,gaji pegawai,biaya bunga,dll.

3. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan didalam suatu periode tertentu dimasa mendatang.

**B. Anggaran Keuangan**

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran yaitu :

a) Anggaran Investasi

Adalah rencana perusahaan untuk membeli barang-barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan dimasa mendatang dalam jangka panjang.

b) Anggaran Kas

Adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan didalam suatu periode tertentu besertapenjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.

c) Proyeksi Neraca

Adalah kondisi keuangan perusahaan yang diinginkan perusahaan didalam suatu periode tertentu dimasa yang akan datang.

Atas dasar kelengkapan isinya ,*Balance sheet budget* dapat dibedakan menjadi dua macam,yaitu:

1. *Master Balance Sheet Budget*(Budget Induk Neraca) ialah budget tentang posisi financial perusahaan pada saat tertentu yang akan datang yang berisi taksiran-taksiran secara garis besar (global) dan kurang dijabarkan secara lebih terperinci,seperti misalnya posisi financial pada akhir semester, posisi financial pada akhir tahun dan sebagainya.
2. *Balance Sheet Supporting Budget*(Budget penunjang neraca) ialah anggaran yang menunjukkan posisi keuangan di dalam daftar neraca yang terdiri dari beberapa sub anggaran seperti :
  - a. Anggaran Kas
  - b. Anggaran modal dan laba yang ditahan
  - c. Anggaran penyusunan
  - d. Anggaran pengeluaran modal
  - e. Anggaran penagihan dan saldo piutang

f. Anggaran pembayaran dan saldo utang

Anggaran operasi(Laba Rugi) dapat disusun dalam dua bentuk sesuai dengan tujuan penggunaannya :

- a. Anggaran Program yaitu anggaran operasi yang digambarkan dalam bentuk program pokok (utama) yang akan dilaksanakan.anggaran ini berguna untuk staf pelaksana yaitu menguji keseimbangan semua program perusahaan.
- b. Anggaran pertanggung jawaban yaitu anggaran yang menggambarkan rencana masing-masing manajer yang bertanggung jawab dalam pelaksanaannya,misalnya anggaran tiap divisi tiap cabang dan wilayah. Tujuannya adalah untuk pengawasan dan pengukuran prestasi masing-masing manajer. Anggaran ini diterapkan dalam rangka akuntansi pertanggung jawaban.

Anggaran tahunan dapat diperinci menjadi triwulan dan akhirnya anggaran triwulan dirinci menjadi anggaran bulanan. Berdasarkan Fungsinya anggaran terdiri dari :

- a. *Appropriation Budget*, adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
- b. *Perpomance Budget* adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menilai apakah biaya/beban yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melalui batas .

Sedangkan berdasarkan fleksibilitasnya budget dibagi atas dua yaitu :

- a. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*), yaitu anggaran yang disusun atas dasar satu kapasitas tertentu.
- b. Anggaran Variabel (*Variabel budget*) yaitu suatu anggaran yang disusun berdasarkan atas suatu interval (beberapa) kapasitas tertentu, dimana berbagai tingkat kapasitas tersebut mungkin dipergunakan dalam perusahaan.

Jika anggaran sampai akhir periode tidak disesuaikan dengan tingkat kegiatan yang dioperasikan maka anggaran ini bersifat tetap, sehingga dinamakan anggaran tetap (anggaran statis). Tetapi jika terhadap anggaran ini dilakukan penyesuaian sesuai dengan tingkat kegiatan yang sebenarnya yang dioperasikan, maka terjadi anggaran variabel yaitu adanya anggaran untuk beberapa jenis tingkat kegiatan.

#### **e. Tujuan Anggaran**

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya dimana tujuan dan manfaat dari anggaran dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### **A. Tujuan Anggaran**

Menurut Julita (2014:15) Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

### **f. Manfaat dan kelemahan anggaran**

Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain :

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai
- c. Dapat memotivasi pegawai
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
- f. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- g. Alat pendidikan bagi para manajer

Anggaran selain mempunyai banyak manfaat, juga memiliki kelemahan, antara lain:

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsure ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

### **g. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atau penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan budgeting lainnya ada ditangan pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan yang paling bertanggung jawab atas kegiatan-kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun budget serta kegiatan-kegiatan budgeting lainnya tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan, melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam perusahaan.

Adapun siapa atau bagian apa yang yang diserahi tugas mempersiapkan dan menyusun budget tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi masing-masing perusahaan. Akan tetapi pada garis besarnya tugas mempersiapkan dan menyusun budget ini dapat didelegasikan kepada:

- a. Bagian Administrasi, bagi perusahaan yang kecil. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan budget dapat diserahkan kepada kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian-bagian yang ada didalam perusahaan. Penunjukan bagian administrasi (dan bukan bagian pemasaran, bagian produksi, atau bagian yang lain dalam perusahaan) dilakukan dengan pertimbangan bahwa dibagian administrasi inilah terkumpul semua data-data dan informasi meliputi seluruh kegiatan perusahaan, baik kegiatan

dibidang pemasaran,kegiatan dibidang produksi ,kegiatan dibidang pembelanjaan maupun kegiatan dibidang personalia. Dengan bekal data dan informasi tersebut ditambahkan dengan data dan informasi dari luar perusahaan (ektern). Bagian adminitrasi diharapkan lebih mampu menyusun budget dari pada bagian-bagian lain dalam perusahaab.

- b. Panitia Budget, bagi perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan besar, kegiatan-kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian adminitrasi tidak mungkin dan tidak mampu lagi untuk menyusun budget sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan . oleh sebab itu tugas menyusun budget perlu melibatkan semua unsure yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan, yang duduk dalam panitia budget. Team penyusunan budget ini biasanya diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan (misalnya wakil direktur ) dengan anggota-anggota yang mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pembelanjaan serta bagian personalia. Didalam panitia budget inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan yang akan datang, sehingga budget yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi , fasilitas serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama ini sangat penting agar pelaksanaan budget nanti benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasikan dengan baik.

Baik budget yang disusun oleh bagian administrasi(perusahaan kecil),maupun yang disusun oleh panitia budget (perusahaan besar),barulah merupakan rancangan budget atau draft budget (*tentative budget*). Rancangan budget inilah yang diserahkan pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai budget definitive. Setelah disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan,maka rancangan budget tersebut telah menjadi budget definitive,yang akan dijadikan pedoman kerja,sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja.

Adapun proses penyusunan anggaran menurut Mulyadi (2001:506) adalah sebagai berikut:

1. Komite anggaran menyusun pedoman anggaran(*budget guideline*) yang berisi kebijakan pokok perusahaan dalam bidang pemasaran, produksi, sumber daya manusia, keuangan dan umum.
2. Penyusunan rancangan anggaran penjualan oleh departemen pemasaran, berdasarkan kebijakan pokok perusahaan dan berdasarkan perkiraan penjualan jangka pendek.
3. Penyusunan rancangan anggaran biaya perpusat pertanggungjawaban berdasarkan kebijakan perusahaan dan rancangan anggaran penjualan oleh manajer pusat pertanggung jawaban .
4. Penyusunan rancangan anggaran sediaan produk jadi olehdepartemen produksi
5. Penyusunan rancangan anggaran kos penjualan oleh departemen anggaran berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran produksi, rancangan anggaran produk jadi dan rancangan anggaran penjualan
6. Penyusunan rancangan laporan laba laba rugi projeksian berdasarkan rancangan anggaran penjualan, rancangan anggaran kos penjualan biaya pemasaran, rancangan anggaran biaya administrasi dan umum.

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:105) Prosedur Penyusunan budget adalah sebagai berikut:

1. Pengarahan direksi baik dari surat maupun dari pengarahan. Termasuk didalamnya penjelasan tentang tugas umum dari perusahaan.
2. Analisis Ekonomi.Disini dianalisis berbagai hal yangberkaitan dengan perusahaan.
3. Kondisi yang lalu.Disini dibahas bagaimana keadaan perusahaan dimasa lalu sebagai dasar dalam melihat masa depan.

#### 4. Analisis SWOT

Menurut Sofyan Syafri Harahap (2001:88) Langkah-langkah menyusun budget adalah sebagai berikut:

##### 1. Menilai factor yang mempengaruhi perusahaan(*Relevant Variables*)

Dalam tahap ini kita akan menilai dan mengidentifikasi factor yang berkaitan dengan perusahaan dimasa yang akan datang baik langsung maupun tidak langsung. Dengan demikian factor yang relevan itu dapat berupa:

###### a. Controllable variable

Semua factor yang mempengaruhi perusahaan yang dapat dikuasai dan dikontrol, ditetapkan, diatur oleh perusahaan.

###### b. Uncontrollable Variable

Adalah factor yang jika dilihat dari kemampuan perusahaan, perusahaan tidak mampu mengontrol, menguasai, mengaturnya.

##### 2. Tujuan Umum Perusahaan

Setelah factor relevan ini diidentifikasi maka baru dilanjutkan langkah berikutnya yaitu menetapkan tujuan utama perusahaan (broad objectives) disini merumuskan tujuan perusahaan tersebut didirikan, apa misi atau filosofi perusahaan tersebut kenapa perusahaan itu didirikan.

### 3. Tujuan Khusus

Langkah berikutnya adalah menjabarkan tujuan perusahaan atau filosofi perusahaan yang telah dirumuskan diatas ke tujuan khusus perusahaan (Specific objectives).

### 4. Strategi Perusahaan

Langkah berikutnya adalah menyusun strategi perusahaan dalam mencapai tujuan utama dan tujuan khusus diatas.

### 5. Alasan Rasional atau Premise

Dalam tahap ini pimpinan perusahaan harus memberikan penjelasan tentang kelayakan dari tujuan yang ditetapkan diatas.

## **e. Proses Penyusunan Anggaran**

Untuk Bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlukan berbagai data,informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun budget.Adapun faktor-faktor tersebut menurut Julita (2014:10) secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu:

1. Faktor-faktor intern yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor lain berupa :
  - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu
  - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual,syarat pembayaran barang yang dijual,pemilihan saluran distribusi dan sebagainya.
  - c. kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan
  - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan baik jumlahnya (kuantitatif)maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif)
  - e. Kebijakan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi fungsi perusahaan baik dibidang pemasaran, produksi, pembelanjaan/keuangan, adminitrasi maupun dibidang personalia.

2. Faktor-faktor Ekstern, yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa:

- a. Keadaan persaingan
- b. Tingkat Pertumbuhan penduduk
- c. Tingkat penghasilan masyarakat
- d. Tingkat Pendidikan Masyarakat
- e. Tingkat penyebaran penduduk
- f. Agama, adat istiadat, dan kebiasaan-kebiasaan masyarakat
- g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
- h. Keamanan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

Dalam penyusunan anggaran perlu diperhatikan perilaku para pelaksana anggaran dengan mempertimbangkan hal-hal berikut:

- a. Anggaran harus dibuat serealistis dan secermat mungkin sehingga tidak terlalu rendah atau terlalu tinggi. Anggaran yang dibuat terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan, sedangkan anggaran yang dibuat terlalu tinggi hanyalah angan-angan.
- b. Untuk memotivasi manajer pelaksana diperlukan partisipasi manajemen puncak (direksi)
- c. Anggaran yang dibuat harus mencerminkan keadilan, sehingga pelaksana tidak merasa tertekan, tetapi termotivasi
- d. Untuk membuat laporan realisasi anggaran diperlukan laporan yang akurat dan tepat waktu, sehingga apabila terjadi penyimpangan yang merugikan dapat segera diantisipasi sejak dini.

## **h. Pengertian Anggaran Biaya Operasional**

Menurut Rudianto(2009:116) “Anggaran biaya operasional adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan distribusi dan penjualan produk perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi” Anggaran biaya operasi memperlihatkan perkiraan biaya operasi yang akan dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu periode anggaran.

Secara umum, anggaran biaya operasi dibagi kedalam dua kelompok, yaitu :

1. Anggaran biaya Pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan.
2. Anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum.

## **i. Penyusunan Anggaran Biaya Operasional**

Untuk proses pencatatan dengan tujuan untuk perusahaan seharusnya merupakan penjabaran secara lebih terperinci antara-masing-masing tujuan hingga memudahkan untuk menyusun program kerja yang akan dilaksanakan. Penyusunan anggaran harus berjalan parallel dengan pemberian tugas, wewenang, dan tanggung jawab operasional sebagaimana tercermin dalam struktur organisasi. Berkaitan dengan penyusunan anggaran ini Lowrence(2007:17) Menyatakan bahwa periode anggaran merupakan factor penting dalam penyusunan rencana anggaran yang lengkap dan dalam hal ini periode anggaran dapat disusun atas dasar sebagai berikut:

1. Anggaran jangka panjang  
Anggaran jangka panjang merupakan anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk jangka waktu beberapa tahun misalnya 3 (tiga) atau 5 (lima) tahun, dalam periode atau jangka waktu panjang harus disusun berdasarkan prospektif (harapan) mungkin akan terjadi beberapa beberapa yang akan datang tentang jumlah yang dicapai.
2. Anggaran Bulanan  
Anggaran bulanan merupakan anggaran yang disusun dengan terperinci untuk kegiatan perusahaan selama satu bulan kedepan agar kegiatan perusahaan yang akan dilaksanakan sesuai dana yang dianggarkan oleh perusahaan.
3. Anggaran Tahunan  
Anggaran tahunan dibuat agar dana anggaran bulanan tidak terlalu menekan karena aktivitas kegiatan perusahaan. Akan tetapi dalam perusahaan perkebunan hal-hal yang tidak terjadi bisa saja menjadi masalah dalam perencanaan anggaran tahunan atau bulanan, tapi hal ini ditutup dengan biaya hasil produksi.

Menurut Mulyadi (2001:513) Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus alat pengendalian, penyusunan anggaran harus memenuhi syarat berikut ini:

- a. Partisipasi para manajer pusat pertanggungjawaban dalam proses penyusunan anggaran.  
Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua pihak atau lebih yang mempunyai dampak masa depan bagi pembuat keputusan tersebut. Partisipasi dalam penyusunan anggaran berarti keikutsertaan *operating manager* dalam memutuskan bersama komite anggaran mengenai rangkaian kegiatan dimasa yang akan ditempuh oleh *operating manager* tersebut dalam pencapaian sasaran anggaran.
- b. Organisasi anggaran  
Proses penyusunan anggaran memerlukan organisasi yang memisahkan fungsi penyusun usulan anggaran, fungsi penelaah (*review*) dan pengesah (*approval*) usulan anggaran dan fungsi administrasi anggaran.
- c. Penggunaan informasi akuntansi pertanggungjawaban sebagai pengirim peran dalam proses penyusunan anggaran dan sebagai pengukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.  
Informasi akuntansi pertanggungjawaban merupakan informasi yang penting dalam proses perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi, karena informasi tersebut menekankan hubungan antara informasi dengan manajer yang bertanggung jawab terhadap perencanaan dan realisasinya. Pengendalian dapat dilakukan dengan cara memberikan peran bagi setiap manajer untuk merencanakan pendapatan dan biaya yang menjadi tanggung jawabnya, dan kemudian menyajikan informasi realisasi pendapatan dan biaya tersebut menurut manajer yang bertanggung jawab.

## **2. Biaya Operasional**

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

Biaya Operasional merupakan sumber ekonomi dalam upaya mempertahankan dan menghasilkan pendapatan. Biaya operasional merupakan biaya yang dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan, oleh sebab itu semakin meningkat tingkat aktivitasnya, maka semakin meningkat juga biaya operasinya karena biaya operasi merupakan biaya yang terlibat langsung dalam kegiatan perusahaan, maka dalam menentukan biaya operasi tidaklah dapat dilakukan secara terpisah dengan serangkaian aktivitas-aktivitas perusahaan.

Didalam pengelolaan, baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil, perusahaan swasta maupun pemerintah, yang mengejar laba atau tidak setiap harinya selalu berhadapan dengan biaya operasional yang dikeluarkan. Masalah biaya operasional pada suatu perusahaan hanya dapat dipecahkan secara memuaskan bila perusahaan tersebut mempunyai pengetahuan tentang biaya yang berkaitan dengannya. Oleh karena itu penyediaan data-data informasi sangat penting sebagai alat informasi dalam pengambilan kebijakan dan keputusan.

Biaya Operasional merupakan seluruh pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendanai kegiatan operasi perusahaan demi mencapai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Selain itu Penggolongan biaya operasional merupakan proses pengelompokan secara sistematis atas keseluruhan elemen yang ada didalam yang lebih ringkas untuk dapat memberikan informasi. Penggolongan biaya operasional tergantung untuk apa biaya tersebut digolongkan dan untuk apa diperlukan. Tidak ada konsepsi biaya yang dapat memenuhi berbagai macam

tujuan, oleh karena itu terdapat bermacam-macam penggolongan biaya operasional.

### **b. Jenis-jenis Biaya Operasional**

Biaya operasional untuk perusahaan memproduksi barang jadi pada umumnya terdiri dari :

#### a. Biaya Adminitrasi dan umum

Biaya adminitrasi & umum adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat didalam lingkungan kantor adminitrasi perusahaan,serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.

Biaya yang dikelompokkankedalam biaya adminitrasi umum ada 4(empat) yaitu sebagai berikut:

- Gaji dan Upah yang meliputi diantaranya gaji karyawan,insentif dan bonus,premi,lembur,pajak pendapatan,upah honoran dan lain-lain.
- Kesejahteraan karyawan yang meliputi pengobatan karyawan,rekreasi,dan olahraga,pendidikan dan lain-lain.
- Biaya reparasi dan pemeliharaan yang meliputi reparasi dan pemeliharaan untuk peralatan-peralatan kantor,alat transportasi,gedung dan lain-lain.
- Biaya penyusutan aktivatetap yang melliputi biaya percetakan,alat tulis,dan perlengkapan kantor,biaya listrik dan air,biaya telepon dan lain-lain.

## b. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran adalah biaya yang meliputi semua biaya yang meliputi semua biaya dalam rangka kegiatan pemasaran atau kegiatan untuk menjual barang dan jasa perusahaan kepada pembeli sampai dengan pengumpulan piutang menjadi kas. Biaya administrasi dan umum meliputi semua biaya dalam rangka melaksanakan fungsi administrasi yaitu biaya perencanaan penentuan strategi dan kebijaksanaan pengarahan dan pengendalian kegiatan agar berdaya guna dan berhasil guna.

### 3. Pengendalian Biaya Operasional

Dalam setiap perusahaan, pengendalian biaya ini sangatlah penting dan harus diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam pengendaliannya, yang mana hal ini langsung berhubungan dengan keuangan perusahaan. Hal ini berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu pihak perusahaan dengan segala kemampuan berusaha untuk melakukan evaluasi terhadap biaya-biaya perusahaan dalam arti mempergunakan biaya yang telah dianggarkan secara efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat selalu meningkatkan kinerja dan keuntungan setiap perusahaan.

Hongren, datar, dan foster yang diterjemahkan oleh desi adhariyani (2008:263) menyatakan bahwa “pengendalian biaya operasi dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya yang sesungguhnya dengan rencana atau anggaran biaya yang telah ditetapkan dan ini merupakan bagian yang sangat penting dari proses pengendalian apabila timbul *variance* (selisih/penyimpangan) yang berarti manajemen harus mempelajari secara cermat dan melakukan penyelidikan untuk menentukan sebab-sebab dari timbulnya selisih tersebut. Hal ini menentukan tindakan koreksi apa yang akan dilaksanakan oleh manajemen untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi”.

#### a. Pengertian Pengendalian

Menurut Supriyono (2001:8) Pengendalian merupakan proses mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan nyata setiap komponen organisasi, dan melaksanakan tindakan korektif jika diperlukan. Pengendalian digunakan untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, kebijakan-kebijakan dan standar-standar secara efisiensi seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan.

Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Lawrence(2007:8) “Pengendalian adalah suatu proses untuk memeriksa kembali, menilai dan selalu memonitor laporan-laporan apakah pelaksanaannya tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan” .

Menurut Halim(2007:6) pengendalian adalah suatu pendekatan baru untuk anggaran dan penelitian aktifitas yang dibutuhkan perusahaan, pengendalian juga membantu manajemen untuk bisa memonitor ke efektifan aktivitas perencanaan, pengorganisasian dan kepemimpinan yang dimiliki perusahaan ini. Bagian penting dari proses pengendalian adalah pengambilan tindakan korektif yang diperlukan.

Oleh karenanya adanya langkah-langkah komparasi (perbandingan) antara hasil yang dicapai dengan anggaran yang ditetapkan dalam perencanaan untuk mengetahui dan meletakkan tanggung jawab jika ada penyimpangan. Dengan demikian pelaksanaan kegiatan perusahaan dapat diharapkan adanya peningkatan perolehan laba dalam pengiriman per periode.

Hal ini dapat didefinisikan bahwa pengendalian adalah keseluruhan dari kegiatan-kegiatan yang membandingkan atau mengukur apa yang sedang dilakukan atau sudah dilaksanakan dengan kriteria, norma, standar atau perencanaan yang sudah ditetapkan sebelumnya.

## b. Proses Pengendalian

Dengan adanya pengendalian biaya operasi yang efektif, maka akan dapat dilakukan analisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan sehingga kemudian akan dapat pula segera dilakukan koreksi untuk memperbaikinya.

Pengendalian penting bagi manajemen dan dilakukan bukan atas dasar kecurigaan, akan tetapi merupakan suatu bagian yang terpadu dalam melaksanakan pekerjaan yang terencana dan melangkah pada kemajuan aktivitas suatu perusahaan.

Menurut Wilson, dkk yang di alihbahasakan oleh Tjintjin (2007;83) pada dasarnya proses pengendalian yang terjadi adalah :

1. Menetapkan suatu norma pengukuran  
Adalah perusahaan dalam merencanakan anggaran harus menetapkan norma/standar dalam pengendalian biaya anggaran yang didasarkan pada analisis terdahulu hingga saat ini agar dapat dijadikan pengendalian anggaran yang sesungguhnya.
2. Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar  
Adalah perusahaan dalam membandingkan anggaran haruslah sebanding dengan norma yang ditetapkan agar setiap anggaran yang dianggarkan dapat seimbang.
3. Mencari sebab terjadinya penyimpangan atau varians  
Adalah perusahaan harus menganalisis dari setiap anggaran agar tidak terjadi penyimpangan-penyimpangan yang disebabkan adanya ketidaktepatan dalam perusahaan.
4. Mengambil tindakan korektif  
Adalah perusahaan harus merancang atas anggaran-anggaran dan tindakan-tindakan korektif untuk melakukan perbaikan-perbaikan dari setiap sebab-sebab penyimpangan tersebut.

Untuk mencapai sasaran yang telah dikemukakan di atas, proses pengendalian harus melalui beberapa prosedur sebagai berikut :

1. Menetapkan tolak ukur standar (anggaran) sebagai dasar untuk melaksanakan pengukuran.

2. Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya
3. Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya dengan standar-standar yang telah ditetapkan diantaranya :
  - Menetapkan penyimpangan yang terjadi antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya, kemudian dianalisis penyebab-penyebabnya
  - Menentukan dan melaporkan factor-faktor yang menyebabkan yang menyebabkan terjadinya selisih tersebut
  - Melaksanakan tindakan perbaikan yang diperlukan terhadap penyimpangan yang terjadi, Agar didapat kesesuaian antar pelaksanaan dan standar yang telah ditetapkan.

c. Jenis-jenis pengendalian

Jenis Pengendalian menurut Welsc yang dialihbahasakan oleh purwatiningsih dan maudy edisi Indonesia (2007:16) adalah sebagai berikut :

1. Pengendalian Awal

Adalah pengendalian yang dilakukan sebelum suatu kegiatan dimulai untuk meyakinkan bahwa sumber daya manusia dan bahan baku telah disiapkan dan perusahaan telah siap untuk melaksanakan kegiatan.

2. Pengendalian berjalan

Adalah pengendalian yang dilakukan dengan jalan menguasai kegiatan yang sedang berlangsung untuk meyakinkan bahwa tujuan telah dicapai

mengikuti kebijakan serta prosedur yang telah ditetapkan sebelumnya dengan benar selama operasi perusahaan

### 3. Pengendalian umpan balik

Adalah pengendalian yang menitik beratkan kepada hasil periode sebelumnya untuk mengendalikan aktivitas dimasa mendatang.

#### d. Tujuan Pengendalian

Tujuan pengendalian merupakan sasaran yang ingin dicapai dengan melaksanakan beberapa tindakan. Adapun tujuan pengendalian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi dimasa yang akan datang.
3. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Tujuan pengendalian ini belum tentu berlaku disetiap perusahaan dan hal ini tentu tergantung pada sifat dan keputusan yang ada didalam perusahaan.

Kegunaan Anggaran dalam pengendalian menurut Tunggul(2005:9) adalah:

- a) Mengendalikan operasi dan biaya serta pengeluaran
- b) Mencegah terjadi pemborosan
- c) Memberikan standar yang memadai untuk mengukur prestasi

- d) Anggaran merupakan alat pembanding seberapa jauh pelaksanaan terencana dan tercapai.
- e) Mendorong kesadaran pengendalian biaya

Bentuk pengendalian dalam penerapan anggaran biaya yakni dengan membandingkan antara tujuan yang direncanakan dengan hasil yang dicapai dan salah satu bagian perusahaan yang perlu dikendalikan dengan membandingkan biaya operasional yang sebenarnya dengan biaya operasional yang di anggarkan atau disebut juga anggaran biaya operasional.

Dengan membandingkan *budget* itu dengan actual maka dapat dilihat seberapa jauh yang telah direncanakan tersebut menyimpan, jika banyak penyimpangan dari rencana maka harus dilakukan perbandingan antara realisasi dengan budget.

Dalam rangka untuk tindakan perbaikan pada masa yang akan datang penyimpangan tersebut perlu dianalisa sehingga dapat ditetapkan apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan diketahui penyebabnya maka akan dapat pula diputuskan apa yang harus diperbaiki. Penyimpangan itu sendiri ada yang menguntungkan perusahaan dan ada pula yang merugikan perusahaan. Hal ini sama seperti yang dikemukakan oleh Harahap (2001:225)

“Dalam hal biaya, maka jika biaya realisasi lebih besar dari pada budget dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari budget maka dianggap menguntungkan (*Favorable*).

Dalam menerapkan *budget* yang efektif maka kedua jenis penyimpangan tersebut akan dianalisis untuk dicontoh sedangkan *unfavorable* dianalisis untuk menghindari dimasa yang akan datang dan sekaligus dimanfaatkan untuk menilai siapa yang akan diberikan *reward* atau yang tidak diberikan atau ditindak.

Berdasarkan uraian diatas dapat kita lihat begitu eratnya hubungan antara anggaran dengan beban, anggaran dengan pengendalian maupun pengendalian dengan beban. Oleh karena itu peranan anggaran dibuat oleh perusahaan dalam melakukan beban operasi sangat besar guna memperoleh laba yang maksimum.

#### e. Pentingnya Pengendalian Biaya Operasional

Setiap tindakan atau kebijakan sudah menjadi ketentuan dalam perusahaan dan mempunyai kepentingan dan tujuan yang diharapkan. Pada analisa terakhir bahwa pengendalian biaya ini penting digunakan untuk memperoleh jumlah produksi atau hasil yang maksimal dengan kualitas yang diinginkan dari pemakaian sejumlah fasilitas yang menjadi pendukung kinerja perusahaan. Dengan demikian pentingnya pengendalian biaya untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan mengorbankan biaya sekecil-kecilnya dengan kondisi yang ada diperusahaan, selain itu pengendalian juga bertujuan untuk menjamin agar pelaksanaan sesuai dengan yang direncanakan .

Pentingnya pengendalian biaya memang dapat dipahami karena untuk menjalankan organisasi dan perusahaan memang diperlukan biaya yang tidak sedikit jumlahnya, namun berarti tidak bisa dikendalikan. Biaya-biaya yang direalisasikan untuk operasional perusahaan sesuai dengan perkembangan volume kegiatan perusahaan, sehingga dari ketidaktepatan inilah biaya operasional harus diimbangi dengan langkah-langkah pengendalian yang lengkap. Untuk menjamin upaya pelaksanaan pengendalian sesuai dengan perencanaan , maka ada tiga aspek yang harus diperhatikan yaitu:

1. Standar yang menggambarkan pelaksanaan yang dikehendaki. Standar-standar yang seperti ini biasanya bersifat nyata atau tidak nyata, apabila setiap orang yang bersangkutan memahami hasil yang diinginkan, maka pengendalian akan dapat bermanfaat.
2. Perbandingan antara hasil dengan standar evaluasi ini harus dilaporkan kepada orang-orang yang berkepentingan dengan pengendalian.
3. Tindakan koreksi laporan pengendalian tidak ditentukan apabila tindakan koreksi diambil dan ditemukan bahwa kegiatan yang dilakukan tidak menuju arah tercapainya suatu hasil yang sesuai dengan perencanaan.

#### f. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai pembanding untuk menilai realisasi kinerja perusahaan apakah mencapai target perusahaan atau tidak. Oleh karena itu pengendalian terhadap anggaran sangat diperlukan. Dalam fungsi pengawasan tugas akuntansi sangat strategis sebagai alat pembanding dengan perencanaan untuk mengetahui penyimpangan (*variance*) yang terjadi sehingga manajemen dapat dengan mudah melakukan usaha-usaha koreksi perbaikan secara lebih dini. Anggaran sebagai alat pengendalian berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak.

Hongren, datar, dan foster yang diterjemahkan oleh desi adhariyani (2008:263) menyatakan bahwa “pengendalian biaya operasi dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya yang sesungguhnya dengan rencana atau anggaran biaya yang telah ditetapkan dan ini merupakan bagian yang sangat penting dari proses pengendalian. Apabila timbul *variance* (selisih/penyimpangan) yang berarti manajemen harus mempelajari secara cermat dan melakukan penyelidikan untuk menentukan sebab-sebab dari timbulnya selisih tersebut.” Hal ini menentukan tindakan koreksi apa yang akan dilaksanakan oleh manajemen untuk memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

Dengan penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendapatkan manfaat bagi perusahaan diantaranya:

- a) Mendorong setiap individu didalam perusahaan untuk berfikir kedepan.
- b) Mendorong terjadinya kerjasama antara masing-masing bagian karena masing-masing menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri.
- c) Mendorong adanya pelaksanaan atas partisipasi karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

#### **4. Analisis Varians**

Menurut Samryn (2013:228) “Varians adalah selisih antara harga dan kuantitas standar dengan harga dan kuantitas sesungguhnya”

Analisis varians adalah analisis yang dilakukan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan realisasi dibandingkan dengan anggarannya. Berdasarkan pernyataan tersebut diatas, dapat disimpulkan bahwa suatu selisih dapat dianggap menguntungkan atau tidak menguntungkan. Dari analisis variansi ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan keluar untuk mengatasi terjadinya selisih terutama selisih yang merugikan. Adapun jenis-jenis analisis variance sebagai berikut :

##### *1) Single Variance Methode*

Dalam metode ini analisa variansi langsung diperbandingkan antara apa yang dianggarkan dengan realisasi yang dicapai oleh masing-masing mata anggaran yang bersangkutan. Kemudian selisih yang ada dapat berubah

*favorable variance* dan sebaliknya akan berupa *unfavorable variance* apabila sifatnya negative. Jika pendapat yang dicapai lebih besar dari anggaran yang telah ditetapkan maka penyimpangan tersebut bersifat *favorable*. Hal ini ada beberapa kemungkinan yang perlu dianalisa mungkin karena anggarannya yang ditetapkan terlalu kecil dan lain-lain. Dalam metode ini analisa variansi langsung memperbandingkan antara apa-apa yang dianggarkan dengan realisasi yang dicapai oleh masing-masing mata anggaran yang bersangkutan. Selisih yang ada dapat berupa :

- a) *Favorable variance positive(+)* bagi perusahaan yaitu penyimpangan biaya yang menguntungkan. Hal ini terjadi karena biaya standar lebih besar dari biaya yang sesungguhnya terjadi.
- b) *Unfavorable variance negative(-)* bagi perusahaan yaitu penyimpangan biaya yang tidak menguntungkan atau penyimpangan yang merugikan. Kejadian ini terjadi apabila biaya standar jumlahnya lebih kecil bila dibandingkan dengan jumlahnya lebih kecil bila dibandingkan dengan jumlah biaya sesungguhnya dikeluarkan.

Rumus perhitungan *single variance* analisis yaitu :

$$\text{Penyimpangan} = \text{Realisasi} - \text{Anggaran}$$

Penyimpangan(%) =	Penyimpangan	X 100%
	Anggaran	

## 2) *Two Variance Method*

Pada *two variance method* ini, misalnya dalam jumlah biaya yang dikeluarkan telah terlampaui dari yang semula dianggarkan, tetapi Karena volume usaha yang dicapai/lebih besar yang dianggarkan maka dalam metode pertama kesimpulan tetap bersifat negative, tetapi pada metode kedua akan memberikan kesimpulan positif. Adapun manfaat dari analisis variance sebagai berikut:

- a) Untuk mengetahui sejauh mana penggunaan anggaran
- b) Untuk mengetahui sejauh mana realisasi yang dicapai dibandingkan dengan target.
- c) Untuk penyimpangan-penyimpangan yang besar jumlahnya (*significance*) akan segera dapat diambil tindakan-tindakan koreksi yang diperlukan.

Analisis variance sering digunakan untuk mengevaluasi kinerja yaitu efektifitas (tingkat seberapa besar tujuan yang diinginkan tercapai) dan efisiensi (jumlah input yang digunakan untuk mencapai level output yang diinginkan). Dengan input yang terbatas, dapat menghasilkan output yang maksimal.

*Variance* adalah selisih antara nilai yang terjadi (*actual*) dengan nilai yang dianggarkan (*budget*). *Variance* sangat membantu manajer dalam membuat keputusan perencanaan dan pengendalian. Pentingnya analisis anggaran dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan dimana anggaran itu sendiri merupakan ujung tombak perolehan laba.

Menurut J.K.Shim&J.G.Siegel (2001:72) “Biaya standar merupakan biaya manufaktur,jasa,atau pemasaran yang sudah ditentukan atas suatu barang selama periode tertentu dimasa dimasa yang akan datang” Biaya standar ditentukan berdasarkan ditentukan berdasarkan kondisi sekarang dan yang diproyeksi dimasa depan. Analisis varians membandingkan antara kinerja standar dengan kinerja actual dan dapat dilakukan oleh divisi,departemen,program,produk,wilayah atau unit tanggung jawabnya.

Salah satu cara mengukur materialitas ialah membagi varians dengan biaya standar,variens yang lebih kecil dari 5% dianggap tidak material(*immaterial*).Harus terdapat rentang toleransi yang ditetapkan untuk manajer(misalnya dalam persen). Meskipun varians tidak pernah melebihi minimum persen yang telah ditetapkan, namun manajer dapat membicarakannya dengan manajemen lini atas bila varians itu terus menerus mendekati batas yang ditolerir tiap tahunnya.

Hal ini dapat menunjukkan bahwa standar mungkin sudah harus diubah dan harus dilakukan penyesuaian untuk tingkat yang berlaku sekarang guna memperbaiki perencanaan laba keseluruhan. Hal ini juga dapat menunjukkan kurangnya pengendalian biaya yang memerlukan pemeriksaan oleh operasi. Karena sifat biaya yang kritis,seperti pengiklanan dan pemeliharaan,maka pedoman materialitas harus lebih ketat. Sering kali, penyebab varians ialah standar yang sudah usang atau proses proses penganggaran yang kurang baik dan bukan kinerja actual.

Dengan pernyataan varians dan mencoba mencari jawabannya,manajer dapat melakukan operasi yang lebih efisien dan lebih murah.namun, harus dipahami bahwa kualitas tetap harus dipelihara. Bila varians tidak dapat dikendalikan oleh manajer,maka tindakan lanjut tidak dapat diambil olehnya. Misalnya,tingkat utilitas tidak dapat dikendalikan secara internal. Standar juga dapat berubah pada tingkat operasional yang berbeda. Selain itu ,standar ini juga harus dinilai secara berkala dan apabila standar sudah tidak lagi realistis untuk mencerminkan kondisi,maka ini harus diubah. Standar yang tidak lagi realistis dapat disebabkan oleh kejadian internal(misalnya,rancangan produk) atau kondisi eksternal seperti perubahan manajemen atau persaingan. Misalnya,standar harus direvisi ketika harga,spesifikasi bahan,rancangan produk,tarif tenaga kerja,efisien tenaga kerja,dan metode produksi berubah sehingga tidak lagi mengukur kinerja.perubahan metode atau saluran distribusi,atau perubahan dasar organisasional atau fungsional,akan memerlukan perubahan aktivitas penjualan dan adminitratif.

## **5. Penelitian Terdahulu**

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori temuan melalui hasil sebagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang perlu dijadikan sebagai pendukung. Adapun beberapa penelitian terdahuluy yang menjadi bahan acuan penulis dalam penyelesaian penelitian adalah sebagai berikut :

**Tabel II-1**  
**Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nani Nurani (2009)	Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT.Sariwangi AEA	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa selama ini peranan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian manajemen pada PT.Sariwangi AEA, belum digunakan secara optimal, semua ini dapat terlihat dari adanya biaya-biaya operasional yang ada pada perusahaan namun pada dasarnya anggaran biaya operasional yang diterapkan pada PT.Sariwangi AEA cukup memadai.
2	Vika Maisuri Dzauhari (2009)	Analisis Anggaran Biaya Operasional Pada PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional memiliki peran dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan, Hal ini dapat dilihat dari Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat pedoman kerja, hal ini sangat membantu mengarahkan dan menghalangkan keraguan pelaksanaan dalam menjalankan kegiatan operasional.
3.	Suzi Suzana Sugiannor (2013)	Analisis Pengendalian Biaya Operasional Pada CV.Cahaya Bina Lestari Banjarmasin	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian yang telah dilakukan CV.Cahaya Bina Lestari mengenai masalah biaya-biaya operasional yang selama ini terlihat masih belum dilakukan dengan benar. Hal ini terlihat pada proses pengendalian yang masih belum terukur dan konsisten

### **B.Kerangka Berfikir**

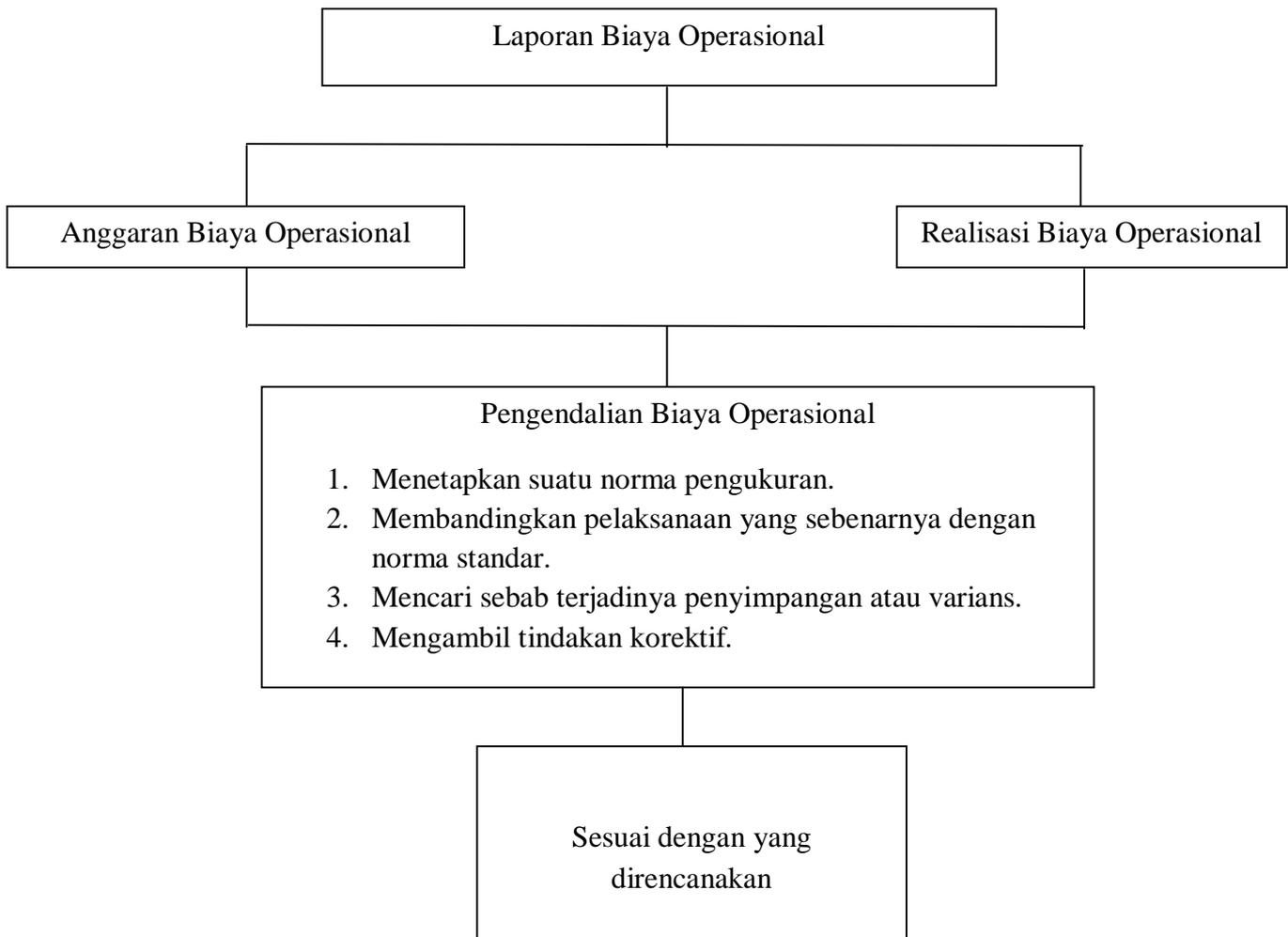
Anggaran adalah salah satu alat yang sering digunakan sebagai alat pengendalian, karena jika anggaran disusun dengan baik, maka akan mempermudah penilaian tingkat efisiensi setiap pekerjaan. Oleh karenanya anggaran harus disusun hati-hati, terperinci, jelas dan terpadu yang selanjutnya

diharapkan para pelaksananya akan memahami dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang telah dianggarkan.

Menurut Supriyono (2001:8) Pengendalian merupakan proses mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan nyata setiap komponen organisasi, dan melaksanakan tindakan korektif jika diperlukan. Pengendalian digunakan untuk menjamin pencapaian tujuan-tujuan, sasaran-sasaran, kebijakan-kebijakan dan standar-standar secara efisiensi seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan.

Pengendalian dapat dilakukan dengan melihat laporan biaya operasional dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya dari perbandingan tersebut maka dapat diteliti pengendalian biaya operasional yang melalui proses dengan menetapkan suatu norma pengukuran, membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar, mencari sebab terjadinya penyimpangan atau varians dan mengambil tindakan korektif sehingga tercapai tujuan perusahaan sesuai dengan yang direncanakan.

Maka berdasarkan teori yang diuraikan sebelumnya diatas, penulis dapat menggambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:



**Gambar II-1**  
**Kerangka Berfikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dalam Penelitian ini, Penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode Deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan dan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara teori-teori dengan data objektif yang terjadi sehingga memberikan gambaran yang lengkap tentang permasalahan penelitian dengan tujuan mengungkapkan fakta serta mencari keterangan-keterangan sebab terjadinya masalah ini dan bagaimana pemecahannya.

#### **B. Definisi Operasional**

Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi tentang bagaimana cara mengukur variable. Variabel penelitian pada dasarnya adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

Anggaran sebagai alat Pengendalian merupakan rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dapat dijadikan sebagai pedoman dan dilaksanakan dengan berbagai pengendalian sehingga tujuan atau target yang dapat direalisasikan dengan baik yaitu dengan cara membandingkan anggaran dan realisasi dalam memperbaiki kekurangan yang ada dan mempertahankan keberhasilan yang telah dicapai.

Adapun kisi-kisi instrument yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

**Tabel III.1**  
**Kisi-kisi wawancara**

<b>Variabel</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sub Indikator</b>	<b>No. Item</b>
<b>Anggaran Biaya</b> Dilihat dari fungsi anggaran sebagai alat pengendalian  ( Djauhari,2009)	Menetapkan suatu norma pengukuran	1. Anggaran dinyatakan dalam satuan uang atau satuan selain keuangan	1
		2. Anggaran mencakup jangka waktu tertentu	2
		3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen	3
		4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang lebih tinggi	4
		5. Dapat berubah dalam kondisi tertentu	5
		6. Adanya organisasi perusahaan yang sehat	6
		7. Adanya sistem akuntansi yang memadai	7
		8. Adanya alat pengukur prestasi	8
		9. Adanya dukungan dari pelaksana	9
		10. Adanya penetapan suatu norma	10
		11. Adanya Pembentukan komite anggaran	11
		12. Adanya panitia/tim pelaksana khusus dalam melakukan pengendalian biaya operasional	12
		13. Adanya laporan realisasi atas laporan kinerja biaya operasional yang dibuat diakhir tahun	13
	Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar	1. Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya	14
		2. Kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dan di analisis	15
	Mencari sebab terjadinya penyimpangan	1. Melaksanakan perbandingan terhadap pelaksanaan hasil yang sebenarnya	16
		2. Analisa selisih	17,18
	Mengambil tindakan korektif	1. Melaksanakan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan	19,20
	<b>Total</b>		<b>20</b>



## **D. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan penulis didalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif yaitu data yang berupa penjelasan pernyataan dengan cara melakukan wawancara dan data kuantitatif yaitu data informasi yang berupa simbol angka atau bilangan yang berbentuk laporan realisasi dan anggaran biaya operasional.

### **2. Sumber Data**

Dalam penelitian ini penulis menggunakan sumber data sebagai berikut :

#### **a) Data Primer**

Data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya yaitu bagian anggaran. Data primer ini meliputi hasil wawancara peneliti dengan bagian anggaran.

#### **b) Data Sekunder**

Data yang tersedia dan diperoleh langsung dari objek penelitian pada PT. Asam Jawa Medan yaitu laporan anggaran dan realisasi biaya anggaran operasional.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik Pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian adalah :

- 1) Dokumentasi,yaitu pengumpulan data yang bersumber dari dokumen-dokumen yang ada diperusahaan yang berkaitan dengan pengawasan anggaran berupa laporan anggaran dan realisasi biaya operasional.

- 2) Wawancara, yaitu dengan melakukan Tanya jawab langsung kepada staf atau pegawai bagian anggaran.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Dalam hal menganalisis data yang telah dikumpulkan untuk penelitian skripsi ini, maka digunakanlah metode deskriptif yaitu suatu periode penelitian yang berusaha menggambarkan suatu fenomena atau gejala yang terjadi dalam keadaan nyata pada waktu penelitian dilakukan. Adapun tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut :

- 1) Menganalisis data laporan anggaran dan realisasi biaya operasional dengan melihat adanya selisih yang terjadi setiap tahunnya
- 2) Menganalisis anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian yang dilakukan di PT.Asam Jawa
- 3) Melakukan wawancara terhadap hasil penelitian dengan Tanya jawab langsung kepada staf atau pegawai bagian anggaran.
- 4) Menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan(unfavorable) antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada PT.Asam Jawa.
- 5) Membuat Kesimpulan.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **1. Gambaran Umum Perusahaan**

PT.Asam Jawa Medan adalah suatu perusahaan besar swasta nasional yang bergerak dibidang perkebunan kelapa sawit dan industri pengolahan hasil perkebunan berupa Tandan Buah Segar(TBS) untuk menghasilkan minyak sawit (CPO),inti sawit(Kernel) dan hasil produksi ini kemudian dijual dipasaran dalam negeri.

PT.Asam Jawa Medan merupakan perusahaan yang memiliki kantor pusat di Medan dan barkantor cabang di Jakarta. Perusahaan ini didirikan pertama kali dalam rangka undang-undang penanaman Modal Saham Dalam Negeri No.6 tahun 1986 dan No.12 tahun 1970 dengan akte notaries No.37 pada tanggal 16 Januari 1982 dan Akte No.53 tanggal 24 Oktober 1983.

Perkebunan dan Industri PT.Asam Jawa terletak di Desa Asam Jawa,Kecamatan KotaPinang,Kabupaten Labuhan Batu. Adapun luas areal perkebunan PT.Asam Jawa seluruhnya berawal 8.500 Ha, yang terdiri areal tanaman 8.261 Ha dan 6000 Ha untuk areal non tanaman.

PT.Asam Jawa Medan memulai tahun buku dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut ,perusahaan menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut. Sebagai langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah biaya operasional yang akan dikeluarkan selama setahun. Kemudian

kantor pusat menyusun pedoman mengenai perincian biaya operasional yang dimaksud. Setelah itu anggaran biaya operasional tersebut kemudian dikoordinasikan dan dipelajari kembali di kantor pusat bersama administrator masing-masing divisi. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian tersebut seluruhnya telah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya tersebut disetujui dan disahkan oleh pimpinan lalu rencana tersebut dilaksanakan oleh setiap divisi perusahaan.

Secara umum dalam menjalankan kegiatan perusahaan sangat dibutuhkan biaya yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan operasi sehari-hari . PT. Asam Jawa Medan tidak lepas dari peran biaya operasional yang merupakan elemen penting dalam suatu bagian perusahaan. Bagi perusahaan yang bertujuan untuk mencari laba tentunya berusaha untuk memaksimalkan laba dengan menekan biaya seefisien mungkin. Oleh karena itu biaya operasional harus direncanakan sesuai anggaran dengan sebaik-baiknya.

## **2. Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Penyimpangan (Varian) Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional.**

Berikut ini adalah anggaran realisasi biayaoperasional pada PT. Asam Jawa Medan,ditunjukkan pada tabel 4-1 dibawah ini

Tabel 4-1  
Anggaran dan Realisasi biaya Operasional di PT.ASAM JAWA MEDAN

TAHUN	Anggaran(Rp)	Realisasi (Rp)	Penyimpangan	
			Rupiah(Rp)	Persent(%)
2012	46.188.740.386	45.450.893.928	737.846.458	1,60%
2013	48.319.140.973	47.975.036.340	344.104.633	0,71%
2014	53.083.743.736	45.450.893.928	1.162.608.207	2,19%
2015	54.548.240.323	58.545.977.994	(3.997.737.671)	-7,33%
2016	54.876.501.011	58.758.943.907	(3.882.442.896)	-7,07%

Sumber : PT. Asam Jawa Medan(diolah)

Jika dilihat dari tabel 4-1 anggaran dan realisasi biaya operasional di PT.Asam Jawa Medan pada tahun 2015& 2016 Realisasi Biaya operasional dan Anggaran biaya operasional mengalami kenaikan sehingga terdapat penyimpangan negative sebesar -7,33% dan -7,07% .

Setelah diketahui realisasi yang terjadi pada periode tersebut, maka dilakukan perbandingan antara realisasi dan standar(anggaran) yang sudah ditetapkan sehingga dapat melihat terjadinya penyimpangan sehingga dapat menentukan faktor- faktor penyebab terjadinya penyimpangan.

Jika dilihat dari tabel 1-1 sebagai berikut:

- Pada tahun 2012 anggaran berada diatas realisasi sebesar Rp 737.846.458 atau terjadi penyimpangan positif sebesar 1,60% dari anggaran biaya operasional.
- Pada tahun 2013 anggaran berada diatas realisasi sebesar Rp 344.104.633 atau terjadi penyimpangan positif sebesar 0,71% dari anggaran biaya operasional.
- Pada tahun 2014 anggaran berada diatas realisasi sebesar Rp 1.162.608.207 atau terjadi penyimpangan positif sebesar 2,19% dari anggaran biaya operasional.
- Pada tahun 2015 anggaran berada dibawah realisasi sebesar (Rp3.997.737.671) atau terjadi penyimpangan negative sebesar (7,33%) dari anggaran biaya operasional. Ini terjadi karena faktor-faktor sebagai berikut:

- a. Gaji dan upah naik sebesar Rp. 2.792.480.593 atau sebesar 18,81% hal ini disebabkan karena adanya kebijakan perusahaan yang menaikkan gaji dan upah yang mengikuti kenaikan UMK.
- b. Pengangkutan karyawan/perjalanan dinas naik sebesar Rp. 85.041.707 atau sebesar 7,73% disebabkan karena banyaknya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang berada diluar kota sehingga pengeluaran untuk perjalanan dinas menjadi meningkat.
- c. Makan dan minum naik sebesar Rp. 85.041.707 atau sebesar Rp. 2,78% disebabkan karena banyaknya jadwal rapat yang ada diperusahaan sehingga banyak tambahan makan dan minum yang dibutuhkan untuk para karyawan.
- d. Biaya listrik/air naik sebesar Rp. 30.373.166 atau sebesar 6,43% disebabkan karena penggunaan komputer dan telepon yang terlalu lama dan belum di kendalikan dengan baik sehingga terjadi pemborosan biaya pada perusahaan.
- e. Pendidikan & pengembangan karyawan naik sebesar Rp. 499.073.553 atau sebesar 12,06% disebabkan karena masih banyak karyawan di PT.Asam Jawa yang masih lulusan sekolah menengah atas sehingga diperlukan dana untuk melanjutkan pendidikan demi meningkatkan kinerja karyawan.
- f. Keamanan naik sebesar Rp. 372.298.750 atau sebesar 11,63% disebabkan karena adanya pengketatan perangkat keamanan di perusahaan sehingga memerlukan banyak pengeluaran diperusahaan yang harus dibenahi.

- g. Lembur naik sebesar Rp. 88.385.003 atau sebesar 26,78% disebabkan karena banyaknya pekerjaan yang harus segera diselesaikan karyawan yang diharuskan lembur sehingga biaya pengeluaran lembur meningkat.
- i. Tunjangan hari raya naik sebesar Rp. 3.750.037 atau sebesar 0,11% disebabkan karena kebijakan perusahaan yang menaikkan tunjangan hari raya yang merupakan yang telah disetujui oleh pimpinan.
- j. Pengangkutan dan transport naik sebesar Rp. 406.538.339 atau sebesar 20,09% hal ini disebabkan penambahan transportasi untuk karyawan dan pimpinan perusahaan.
- k. Biaya penyusutan & amortisasi naik sebesar Rp. 188.162.745 atau sebesar 4,80% disebabkan karena masih banyak alat transportasi yang masih layak digunakan sehingga masih bisa dilakukan perawatan untuk setiap alat transportasi.
- l. Biaya gudang naik sebesar Rp. 28.187.830 atau sebesar 11,10% disebabkan karena adanya perluasan ruang gudang di perusahaan sehingga biaya gudang mengalami peningkatan
- m. Koran & majalah naik sebesar Rp. 246.350 atau sebesar 1,69% disebabkan karena permintaan Koran&majalah yang berlebihan sehingga banyak pengeluaran untuk Koran&majalah.
- n. Jamsostek naik sebesar Rp. 135.931.191 atau sebesar 7,20% disebabkan karena adanya kebijakan dari pemerintah yang harus di taati.

- o. Biaya perbaikan aktiva tetap naik sebesar Rp. 535.170.050 atau sebesar 7,23% disebabkan karena banyak alat transportasi yang rusak sehingga harus dilakukan perbaikan yang optimal .
  - p. Serba serbi naik sebesar Rp. 665.830 atau sebesar 0,08%
  - q. Bantuan perumahan karyawan naik sebesar Rp. 15.000.000 atau sebesar 7,81% disebabkan karena banyak karyawan yg belum mendapatkan fasilitas rumah secara merata sehingga memerlukan biaya untuk membangun rumah bagi setiap karyawan.
  - r. Tenaga ahli naik sebesar Rp.1.165.239 atau sebesar 0,32% disebabkan karena kenaikan biaya jasa sehingga perusahaan menaikkan upaj tenaga ahli .
- Pada tahun 2016 anggaran kembali berada dibawah realisasi sebesar (Rp3.882.442.896) atau terjadi penyimpangan negative sebesar (7,07%) dari anggaran biaya operasional. Ini terjadi karena faktor-faktor sebagai berikut:
- a. Gaji dan upah naik sebesar Rp. 1.492.729.934 atau sebesar 10,02% disebabkan karena adanya pemberhentian karyawan sehingga memerlukan biaya untuk pesangon karyawan.
  - b. Pengangkutan karyawan/Perjalanan dinas Rp. 34.961.965 atau sebesar 12,15% disebabkan karena banyaknya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang berada diluar kota sehingga pengeluaran untuk perjalanan dinas menjadi meningkat.

- c. Makan dan minum naik sebesar Rp 28.454.598 atau sebesar 5.17% karena banyaknya jadwal rapat yang ada diperusahaan sehingga banyak tambahan makan dan minum yang dibutuhkan untuk para karyawan.
- d. Biaya listrik/air naik sebesar Rp. 66.190.877 atau sebesar 13,92% disebabkan karena penggunaan komputer dan telepon yang terlalu lama dan belum di kendalikan dengan baik sehingga terjadi pemborosan biaya pada perusahaan.
- e. Pajak bumi bangunan & iuran naik sebesar Rp. 26.758.238 atau naik sebesar 1,29 % disebabkan karena naiknya biaya pajak bumi bangunan sesuai kebijakan pemerintah yang harus di taati.
- f. Pendidikan dan pengembangan karyawan naik sebesar Rp. 951.591.818 atau naik sebesar 23,00% disebabkan karena masih banyak karyawan di PT.Asam Jawa yang masih lulusan sekolah menengah atas sehingga diperlukan dana untuk melanjutkan pendidikan demi meningkatkan kinerja karyawan.
- g. Adminitrasi kantor naik sebesar Rp. 11.416.182 atau sebesar 4,53% disebabkan karena dikarenakan pembelian peralatan kantor yang terlalu banyak sehingga banyak pengeluaran untuk biaya adminitrasi kantor.
- h. Keamanan naik sebesar Rp. 440.575.803 atau sebesar 13,67% hal ini disebabkan karena adanya penambahan satpam untuk meningkatkan keamanan.

- i. Lembur naik sebesar Rp. 200.096.644 atau sebesar 49,93% disebabkan karena banyaknya pekerjaan yang harus segera diselesaikan karyawan yang diharuskan lembur sehingga biaya pengeluaran lembur meningkat.
- j. Tunjangan hari raya naik sebesar Rp. 283.050.226 atau sebesar 8,40% disebabkan karena kebijakan perusahaan yang menaikkan tunjangan hari raya yang merupakan yang telah disetujui oleh pimpinan.
- k. Pengangkutan dan transport naik sebesar Rp. 304.731.064 atau naik sebesar 14,51% hal ini disebabkan penambahan transportasi untuk karyawan dan pimpinan perusahaan.
- l. Biaya penyusutan dan amortisasi naik sebesar Rp.1.225.505.981 atau sebesar 31,96% disebabkan karena masih banyak alat transportasi yang masih layak digunakan sehingga masih bisa dan masih bisa dilakukan perawatan untuk setiap alat transportasi.
- m. Biaya bank naik sebesar Rp. 2.208.550 atau naik sebesar 3,86% disebabkan karena naiknya biaya bank yang harus di penuhi.
- n. Biaya gudang naik sebesar Rp. 18.421.951 atau sebesar 6,76% disebabkan karena adanya perluasan ruang gudang di perusahaan sehingga biaya gudang mengalami peningkatan
- o. Koran & majalah naik sebesar Rp. 554.510 atau sebesar 3,77% disebabkan karena permintaan Koran&majalah yang berlebihan sehingga banyak pengeluaran untuk Koran&majalah.

- p. Jamsostek naik sebesar Rp. 45.673.357 atau 2,40% disebabkan karena adanya kebijakan dari pemerintah yang harus di taati.
- q. Biaya perbaikan aktiva tetap naik sebesar Rp. 339.792.532 atau sebesar 4,58% disebabkan karena banyak alat transportasi yang rusak sehingga harus dilakukan perbaikan yang optimal .
- r. Bantuan perumahan karyawan naik sebesar Rp. 57.500.000 atau sebesar 29,79% disebabkan karena banyak karyawan yg belum mendapatkan fasilitas rumah secara merata sehingga memerlukan biaya untuk membangun rumah bagi setiap karyawan.
- s. Biaya pajak/pembetulan pph 25/29 naik sebesar Rp. 122.266.698 atau sebesar 17,28% disebabkan karena adanya kebijakan dari pemerintah yang harus di taati.

Berdasarkan deskripsi diatas, dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2015 dan 2016 pengendalian biaya operasional yang telah dilakukan oleh PT.Asam Jawa Medan masih belum maksimal dilihat dari realisasi biaya operasional di PT.Asam Jawa Medan lebih besar dari pada anggaran yang disebabkan karena adanya biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan atau hal-hal yang tidak terduga dimasa mendatang.

Hal ini sesuai pendapat Menurut Widia Astuty (2014:2) yang menyatakan bahwa “Pengendalian berfungsi untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Manajemen mengambil langkah-langkah guna memastikan bahwa organisasi telah berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan.

### **3. Fungsi Anggaran Sebagai Alat pengendalian Biaya Operasional di PT.Asam Jawa Medan**

Anggaran merupakan intisari dari hasil-hasil yang diharapkan untuk dicapai dan pengeluaran-pengeluaran yang diperlukan untuk mencapai hasil tersebut dinyatakan dalam angka. Anggaran dapat dijadikan sebagai alat untuk melaksanakan fungsi pengendalian. Dengan adanya anggaran maka standar kerja sudah ada, kemudian sistem akuntansi akan menjadi angka realisasi yang dapat dibandingkan dengan standar atau sasaran.

Adapun fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional pada PT.Asam Jawa Medan dapat dilihat dari 4 indikator, antara lain:

#### **a. Menetapkan suatu norma pengukuran**

Anggaran yang disusun oleh PT.Asam Jawa Medan telah menetapkan suatu norma pengukuran yang memadai, hal ini ditandai dengan respon dari responden penelitian terhadap 13 alat ukur yang digunakan untuk menetapkan suatu norma pengukuran anggaran pada PT.Asam Jawa Medan, yaitu :

##### **1) Anggaran dinyatakan dalam satuan uang**

Responden menjawab bahwa anggaran yang disusun di PT.Asam Jawa Medan dinyatakan dalam satuan rupiah.

##### **2) Anggaran mencakup jangka waktu tertentu**

Responden menjawab bahwa anggaran dibuat untuk jangka waktu satu tahun kemudian dirinci dalam semester dan triwulan oleh setiap unit/daerah operasi

3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen

Responden menjawab bahwa anggaran yang disusun merupakan rencana realistis yang diyakini mampu dilaksanakan oleh segenap manajemen perusahaan dan unit dibawahnya.

4) Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang lebih tinggi.

Responden menjawab bahwa hal ini menunjukkan adanya otoritas dalam aktivitas perusahaan.

5) Dapat berubah dalam kondisi tertentu

Seluruh responden menjawab bahwa kondisi tertentu ini biasanya mengacu kepada keadaan perekonomian yang tidak stabil, khususnya nilai tukar rupiah dapat berubah dalam kondisi tertentu, berarti memenuhi syarat anggaran yang fleksibel.

6) Adanya organisasi perusahaan yang sehat

Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan telah dilakukan pemisahan fungsi tugas dan wewenang, sehingga pengawasan terhadap realisasi anggaran dihadapkan lebih baik.

7) Adanya sistem akuntansi yang memadai

Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan telah dilakukan pencatatan realisasi anggaran dengan sistem akuntansi yang terperinci dan memadai.

8) Adanya alat pengukur prestasi

Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan telah dilakukan analisis realisasi anggaran tahun berikutnya.

9) Adanya dukungan dari pelaksana

Responden menjawab bahwa di PT.Asam Jawa Medan anggaran dapat dijadikan sebagai pedoman oleh pimpinan puncak sebagai dasar pengambil keputusan.

10) Adanya penetapan suatu norma didalam mengendalikan biaya operasional

Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan telah menetapkan suatu norma didalam mengendalikan biaya operasional.

11) Adanya pembentukan komite anggaran

Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan sudah membentuk komite anggaran dalam menyusun anggaran biaya operasional.

12) Adanya panitia /tim pelaksana khusus dalam melakukan pengendalian biaya operasional

Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan sudah membuat panitia/tim pelaksana khusus dalam melakukan pengendalian biaya operasional.

13) Adanya laporan realisasi atas laporan kinerja biaya operasional yang dibuat di akhir tahun

Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan diakhir tahun anggaran perusahaan membuat laporan realisasi atas laporan kinerja biaya operasional.

**b. Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar**

Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar digunakan untuk mengukur pengendalian biaya operasional pada PT. Asam Jawa Medan melalui kedua alat ukur sebagai berikut ini :

## 14) Melaksanakan pencatatan hasil atas pelaksanaan yang sebenarnya.

Responden menjawab bahwa realisasi anggaran PT. Asam Jawa Medan sejalan dengan perencanaannya, maka penyusunan anggaran telah dilakukan secara teliti dan terinci.

## 15) Kinerja keuangan dibandingkan dan dianalisis

Responden menjawab PT. Asam Jawa Medan telah melakukan perbandingan atas biaya operasi yang dilakukan oleh komite anggaran dan hasil perbandingan dituangkan dalam suatu laporan yang formatnya telah ditetapkan sebelumnya oleh direktur utama yang dipergunakan sebagai beban untuk menyusun laporan kinerja PT. Asam Jawa Medan.

**c. Mencari sebab terjadinya penyimpangan**

Mencari sebab terjadinya penyimpangan dapat digunakan untuk mengukur pengendalian biaya operasional pada PT. Asam Jawa Medan melalui kedua alat ukur sebagai berikut ini :

## 16) Mencari Penyebab terjadinya penyimpangan biaya operasional

Responden menjawab bahwa jika terjadi penyimpangan/selisih PT. Asam Jawa Medan mencari sebab terjadinya penyimpangan tersebut.

17) Terjadi selisih atau varian antara anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional

Responden menjawab bahwa Dalam menganalisis selisih atau varian antara anggaran dan realisasi biaya operasional sering terjadi selisih ataupun penyimpangan akan tetapi realisasi anggaran PT.Asam Jawa Medan sejalan dengan perencanaannya, maka penyusunan anggaran telah dilakukan secara teliti dan terinci.

#### **d. Mengambil tindakan korektif**

Respon dari responden peneliti terhadap kedua alat ukur dalam mengambil tindakan korektif untuk mengukur pengendalian biaya operasional di PT.Asam Jawa Medan di deskripsikan sebagai berikut:

18) Adanya analisa varian dalam pengendalian biaya operasional. Responden menjawab bahwa PT.Asam Jawa Medan telah melakukan analisis varian dalam melakukan pengendalian biaya operasional.

Melaksanakan tindakan perbaikan terhadap penyimpangan

19) Adanya tindakan korektif terhadap penyimpangan biaya operasional yang terjadi di perusahaan

Responden menjawab bahwa dalam melakukan tindak lanjut penyebab terjadinya selisih, PT.Asam Jawa Medan menganalisis selisih mulai dari terjadinya selisih.

20) Tindakan korektif yang dilakukan jika ditemukan selisih

Responden menjawab bahwa jika ditemukan selisih, PT. Asam Jawa Medan akan mengadakan rapat direksi yang membahas kinerja dan kebijakan yang akan diambil untuk periode berikutnya.

Dalam proses pengendalian biaya operasi, PT. Asam Jawa Medan telah melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menetapkan anggaran sebagai dasar dalam melaksanakan pengukuran biaya operasi.
- b. Membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya. Didalam menilai realisasi anggaran biaya operasional, PT. Asam Jawa Medan menggunakan standar(anggaran) untuk menilai realisasi.
- c. Menentukan analisis selisih serta melaporkan penyebabnya. Setelah diketahui realisasi yang terjadi pada periode tersebut, maka dilakukan perbandingan antara realisasi dan standar (anggaran) untuk menilai realisasi.
- d. Melakukan tindak lanjut terhadap penyebab selisih. Setelah diketahui ada atau tidaknya penyimpangan,serta mencari faktor penyebabnya, selanjutnya melakukan tindak lanjut terhadap penyebab terjadinya selisih anggaran. Hal ini sangat berguna dalam menyusun anggaran biaya yang lebih baik ditahun-tahun berikutnya.

Maka dapat diketahui bahwa PT. Asam Jawa Medan menetapkan anggaran sebagai alat ukur untuk dijadikan dasar pengendalian biaya operasional agar sedapat mungkin sesuai dengan perencanaan yang telah disusun sebelumnya. Dalam

pelaksanaannya PT.Asam Jawa Medan mengadakan evaluasi terhadap anggaran yaitu membandingkan antara anggaran dengan realisasi yang ada.

Dalam hal ini pelaksanaan pengendalian yang dilakukan oleh PT.Asam Jawa telah sejalan dengan pendapat menurut Wilson,dkk yang di alihbahasakan oleh Tjintjin(2007;83) pada dasarnya proses pengendalian yang terjadi adalah :

1. Menetapkan suatu norma pengukuran
2. Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya dengan norma standar
3. Mencari sebab terjadinya penyimpangan atau varians
4. Mengambil tindakan koreksi

Begitu juga menurut Halim(2007:6) yang menyatakan bahwa “pengendalian adalah suatu pendekatan baru untuk anggaran dan penelitian aktifitas yang dibutuhkan perusahaan,pengendalian juga membantu manajemen untuk bisa memonitor ke efektifan aktivitas perencanaan,pengorganisasian dan kepemimpinan yang dimiliki perusahaan ini. Bagian penting dari proses pengendalian adalah pengambilan tindakan korektif yang diperlukan. “

Dalam menunjang pengendalian biaya operasional perusahaan dimana pengendaliannya dimaksudkan untuk mengimbangi biaya yang dikeluarkan sebagai kontra prestasi yang diberikan oleh perusahaan atas “sesuatu” yang diterima dari pihak lain atas jasa yang diterima dari pihak lain,salah satu pengendalian yang melebihi anggaran perusahaan,manajemen dapat merencanakan,mengawasi,mengarahkan,mengevaluasi,serta mengkoordinasikan kegiatan dari berbagai fungsi departemen dan unit operasi.

Berdasarkan uraian diatas, maka anggaran yang telah ditetapkan oleh PT.Asam Jawa Medan telah berfungsi sebagai alat pengendalian. Hal ini dapat dilihat dari data yang ditelaah oleh penulis bahwa anggaran sudah dipergunakan sebagai dasar pengendalian untuk kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran perusahaan.

Anggaran dalam pengendalian biaya operasional telah berfungsi cukup baik pada PT.Asam Jawa Medan, karena dapat dilihat dalam menjalankan kegiatan operasinya, PT.Asam Jawa telah mempunyai target kerja yang merupakan dasar penetapan anggaran biaya oleh perusahaan. Berdasarkan target kerja melalui anggaran inilah pihak manajemen berusaha untuk mengendalikan penggunaan biaya supaya realisasinya lebih efisien atau menggunakan biaya tersebut diusahakan sehemat mungkin agar tidak terjadi selisih antara anggaran dan penggunaannya. Karena apabila biaya operasional yang direalisasikan selalu lebih besar daripada anggaran, maka akan berdampak pada kinerja perusahaan seperti program-program yang direncanakan tidak berjalan mengakibatkan target yang telah ditentukan tidak tercapai. Meskipun sebenarnya terdapat biaya yang tidak dapat dikendalikan untuk menjalankan volume usaha, tetapi pihak manajemen telah melaksanakan pengendalian biaya operasional se-efisien mungkin. Maka dalam hal ini PT.Asam Jawa Medan harus melakukan pengendalian secara terus menerus, bukan hanya penilaian terhadap hasil kerja,tetapi juga harus dilakukan terhadap kegiatan yang sedang berjalan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nurul Hayati (2017) yang menyatakan anggaran telah berfungsi sebagai alat pengawasan, hal ini dapat dilihat dari anggaran yang sudah dipergunakan sebagai dasar pengawasan untuk kegiatan-kegiatan dan pengeluaran perusahaan meskipun

terdapat biaya yang tidak menguntungkan yang disebabkan oleh biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

PT.Asam Jawa Medan menggunakan anggaran sebagai alat pembanding antara anggaran dengan realisasi bertujuan untuk menganalisis apakah terjadi penyimpangan diantara keduanya. Anggaran dijadikan sebagai alat pengendalian bagi perusahaan terhadap biaya operasional dan pada perusahaan PT.Asam Jawa Medan telah melakukan upaya tindakan koreksi penyimpangan yang tidak menguntungkan sesuai dengan beberapa teori menjelaskan tentang pengendalian bahwa perlu adanya tindakan koreksi perbaikan atas penyimpangan yang tidak menguntungkan.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab terakhir ini akan diambil beberapa kesimpulan kemudian diberikan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan setelah dilakukan penambahan teoritis dari riset pada PT.Asam Jawa Medan serta analisis dan evaluasi terhadap hasil penelitian yang dilakukan.

#### **A. Kesimpulan**

Adapun kesimpulan yang didapat penulis dari pembahasan pada bab sebelumnya antara lain:

1. Pengendalian biaya operasional yang dilaksanakan pada PT.Asam Jawa Medan sudah memadai, hal ini dapat dilihat dari adanya proses pengendalian yaitu Menetapkan suatu norma,Membandingkan pelaksanaan yang sebenarnya,Mencari sebab terjadinya penyimpangan dan Mengambil tindakan korektif .
2. Penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan rata-rata terjadi karena adanya biaya-biaya yang tidak dapat dikendalikan atau hal-hal yang tidak terduga dimasa yang akan datang.
3. Anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasional pada PT.Asam Jawa Medan telah berfungsi sebagai alat pengendalian. Hal ini terlihat dari hasil wawancara yang dilakukan, meskipun dilihat berdasarkan data masih banyak terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan yang disebabkan oleh biaya yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan.

**B. Saran**

1. Sebaiknya pengendalian biaya pada biaya pengangkutan & transport, biaya Keamanan, biaya administrasi kantor, Biaya listrik/ air dan biaya yang mengalami kenaikan lainnya harus kembali diefisiensikan kembali sesuai dengan aktivitas yang ada di perusahaan.
2. Sebaiknya PT. Asam Jawa Medan dalam menyusun anggaran jangan hanya melihat dari realisasi dan penyimpangan tahun sebelumnya tetapi juga harus memperkirakan kejadian atau hal-hal yang tidak terduga dimasa yang akan datang, selain itu dibutuhkan juga pengketatan terhadap biaya operasional sehingga penyimpangan biaya operasional tidak melebihi batas toleransi penyimpangan sebesar 5%.
3. Sebaiknya perusahaan harus menganalisa kembali dan harus mencari solusi untuk kenaikan tahunan dalam biaya operasional meskipun kenaikan tersebut disebabkan karena adanya biaya yang tak terkendali dan tak terduga karena akan berdampak pada kinerja perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arfan Ikhsan, Muhyarsyah, Hasrudy Tanjung, Ayu Oktaviani (2014), *Metode Penelitian Bisnis Untuk akuntansi dan Manajemen*, Bandung: Citapustaka Media
- Ahmad Rozaki Hafid (2007) “ *Peranan Anggaran Biaya Operasi dalam menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus pada PT.KERETA API PERSERO)*”
- Catur Sasongko, Safrida Rumondang Parulian (2010) *Anggaran*, Jakarta: Salemba empat
- Darsono, Ari Purwanti, M. Ak 2010) *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta: Mitra Wacana Media
- Julita (2014), *Penganggaran Perusahaan*, Bandung: Citapustaka Media.
- Jefry Katili (2013) “*Analisis Biaya Operasional Dalam Pengukuran Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)*”, Vol.1 No.4 Desember 2013 Hal.1262-1273 jurnal EMBA.
- K. Shim Jae, G. Siegel Joel, 2001, *Budgeting Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*, diterjemahkan oleh Julius Mulyadi, Neneng Natalia, Erlangga
- Kadek Suyatna (2014), *Analisis Perencanaan dan Realisasi dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan UD. Agus Kusuma*, Vol:4 No:1 Tahun:2014
- L.M. Samryn, (2013) *Akuntansi Manajemen : Informasi Biaya untuk Mengendalikan Aktivitas Operasi dan Informasi*, Jakarta: Prenada Media Group
- Mulyadi (2001) *Akuntansi Manajemen: Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Jakarta: Salemba empat
- Nafarin, M, (2004), *Penganggaran Perusahaan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Nani Nurani (2009) “*Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Sariwangi AEA*”
- Rudianto (2009) *Penganggaran*, Jakarta: Erlangga
- Sheny Amalia, *Analisis Dampak Biaya Operasional Terhadap Tingkat Profit Margin pada Unit Usaha Susu Perah Koperasi Unit Desa (Kud) Sarwa Mukti Cisarua Bandung*
- Harahap, Sofyan Syafri (2001) *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

- Suzi Suzana Sugiannor,(2013)"*Analisis Pengendalian Biaya Operasional Pada CV.Cahaya Bina Lestari Banjarmasin*".Kindai Volume 9 Nomor 2,April-Juni 2013
- Siti Maesaroh(2012)"*Analisis Anggaran Biaya Operasional Pada Perusahaan Bang Romi RM. Mie Ayam Kudus*"
- Supriyono,2001, *Manajemen I; Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dann Proses Perencanaan*,edisi pertama,Penerbit STIE YPKN,Jakarta
- Vika Maisuri Djauhari ( 2009)" *Analisis Anggaran Biaya Operasional Pada PT.(Persero) Pelabuhan Indonesia I Medan*".
- Welch,Hilton,Gordon,Alih bahasa Purwatiningsih, Maudy,(2007) *Anggaran ; Perencanaan dan Pengendalian Laba*,Jakarta,Salemba Empat
- Wilson, James D, and Campbell, John B Alih bahasa Tjintjin Fenix Tjentra(2007) *Tugas Akuntansi Manajemen*,Jakarta: Erlangga
- Widia Astuty, (2014)*Akuntansi Manajemen :Informasi Bagi Manajer untuk Perencanaan, Pengendalian, dan Pengambilan Keputusan*,Bandung: Citapustaka Media Perintis

## DAFTAR WAWANCARA

Nama Responden : \_\_\_\_\_

Tempat Observasi : PT.Asam Jawa Medan

Jabatan Responden : \_\_\_\_\_

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Apakah anggaran PT.Asam Jawa Medan dinyatakan dalam satuan uang dan satuan selain satuan keuangan?	Ya, anggaran yang disusun di PT.Asam Jawa Medan dinyatakan dalam satuan rupiah.
2.	Apakah anggaran pada PT.Asam Jawa Medan mencakup jangka waktu tertentu?	Ya, anggaran dibuat untuk jangka waktu satu tahun kemudia dirinci dalam semester dan triwulan oleh setiap unit/daerah operasi
3.	Apakah anggaran PT.Asam Jawa Medan berisi komitmen atau kesanggupan manajemen ?	Ya, anggaran yang disusun merupakan rencana realistis yang diyakini mampu dilaksanakan oleh segenap manajemen perusahaan dan unit dibawahnya.
4.	Apakah usulan anggaran di PT.Asam Jawa Medan ditelaah dan disetujui oleh pihak yang lebih tinggi ?	Ya, hal ini menunjukkan adanya otoritas dalam aktivitas perusahaan.
5.	Apakah anggaran yang disusun PT.Asam Jawa Medan dapat berubah dalam kondisi tertentu?	Ya, Karena kondisi tertentu ini biasanya mengacu kepada keadaan perekonomian yang tidak stabil,khususnya nilai tukar rupiah dapat berubah dalam kondisi tertentu,berarti memenuhi syarat anggaran yang fleksibel.
6.	Apakah PT.Asam Jawa Medan telah melaksanakan tugas sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan ?	Ya,karena PT.Asam Jawa Medan telah melakukan pemisahan fungsi tugas dan wewenang,sehingga pengendalian terhadap realisasi anggaran dihadapkan lebih baik.
7.	Apakah sistem akuntansi pada PT.Asam Jawa medan telah dilaksanakana dengan baik?	Ya, PT.Asam Jawa Medan telah melakukan pencatatan realisasi anggaran dengan sistem akuntansi yang terperinci dan memadai.
8.	Apakah ada alat pengukur prestasi di PT.Asam Jawa Medan?	ada, karena PT.Asam Jawa Medan telah melakukan analisis realisasi anggaran tahun berikutnya.
9.	Apakah ada dukungan dari para pelaksana anggaran yang telah ditetapkan di PT.Asam Jawa Medan ?	Ada, karena anggaran dapat dijadikan sebagai pedoman oleh pimpinan puncak sebagai dasar pengambil keputusan.
10.	Apakah PT.Asam Jawa Medan menetapkan suatu norma didalam mengendalikan biaya operasional?	Ya, PT.Asam Jawa Medan telah menetapkan suatu norma didalam mengendalikan biaya operasional.

11.	Apakah PT.Asam Jawa Medan sudah ada membentuk komite anggaran dalam menyusun anggaran biaya operasional ?	Ada, karena PT.Asam Jawa Medan telah melakukan perbandingan atas biaya operasi yang dilakukan oleh komite anggaran dan hasil perbandingan dituangkan dalam suatu laporan yang formatnya telah ditetapkan sebelumnya oleh direktur utama yang dipergunakan sebagai beban untuk menyusun laporan kinerja PT.Asam Jawa Medan.
12.	Apakah PT.Asam Jawa Medan sudah membuat panitia /tim pelaksana khusus dalam melakukan pengendalian biaya operasional ?	Ya, PT.Asam Jawa Medan sudah membuat panitia/tim pelaksana khusus dalam melakukan pengendalian biaya operasional.
13.	Apakah diakhir tahun anggaran perusahaan membuat laporan realisasi atas laporan kinerja biaya operasional ?	Ya, PT.Asam Jawa Medan diakhir tahun anggaran perusahaan membuat laporan realisasi atas laporan kinerja biaya operasional.
14.	Apakah PT.Asam Jawa Medan membandingkan realisasi biaya operasional yang sebenarnya?	Ya, PT.Asam Jawa Medan sejalan dengan perencanaannya,maka penyusunan anggaran telah dilakukan secara teliti dan terinci.
15.	Apakah kinerja keuangan di PT.Asam Jawa Medan sesungguhnya dibandingkan dan dianalisis?	Ya, PT.Asam Jawa Medan telah melakukan perbandingan atas biaya operasi yang dilakukan oleh komite anggaran dan hasil perbandingan dituangkan dalam suatu laporan yang formatnya telah ditetapkan sebelumnya oleh direktur utama yang dipergunakan sebagai beban untuk menyusun laporan kinerja PT.Asam Jawa Medan.
16.	Apakah PT.Asam Jawa mencari penyebab terjadinya penyimpangan biaya operasional?	Ya, jika terjadi penyimpangan/selisih PT.Asam Jawa Medan mencari sebab terjadinya penyimpangan tersebut.
17.	Apakah selalu terjadi selisih atau varian antara anggaran biaya operasional dengan realisasi biaya operasional ?	Ya, sering terjadi selisih atau varian terhadap biaya operasional.
18.	Apakah PT.Asam Jawa Medan telah melakukan analisa varian dalam melakukan pengendalian dalam biaya operasional ?	Ya,karena PT.Asam Jawa Medan anggaran dapat dijadikan sebagai pedoman oleh pimpinan puncak sebagai dasar pengambil keputusan.
19.	Apakah PT.Asam Jawa mengambil tindakan korektif terhadap penyimpangan biaya operasional yang terjadi di perusahaan ?	Ya, dalam melakukan tindakan korektif penyebab terjadinya selisih, PT.Asam Jawa Medan menganalisis selisih mulai dari terjadinya selisih.

20.	Bagaimana tindakan korektif yang dilakukan oleh perusahaan jika ditemukan suatu selisih?	jika ditemukan selisih,PT. Asam Jawa Medan akan mengadakan rapat direksi yang membahas kinerja dan kebijakan yang akan diambil untuk periode berikutnya.