

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN  
DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA  
PT. FAST FOOD INDONESIA Tbk,  
(KFC Cabang Tanjungpinang)**

**SKRIPSI**

**OLEH :  
MUHAMAD SANI AR  
NIM: 12110121**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2019**

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN  
DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA  
PT. FAST FOOD INDONESIA Tbk,  
(KFC Cabang Tanjungpinang)**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-Tugas Dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi

**OLEH :**

**MUHAMAD SANI AR  
NIM 12110121  
PROGRAM STUDI AKUNTANSI**



**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI (STIE) PEMBANGUNAN  
TANJUNGPINANG  
2019**

TANDA PERSETUJUAN / PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN  
DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA  
PT.FAST FOOD INDONESIA Tbk.  
(KFC CabangTanjungpinang)**

Diajukan Kepada :

Panitia Komisi Ujian  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang

Oleh

**MUHAMAD SANI AR**  
NIM : 12110121

Menyetujui:

Pembimbing Pertama,



**Hendy Satria, S.E.M.Ak**  
NIDN.1015069101/ Lektor

Pembimbing kedua,



**Budi Zulfachri, S.Si.M.St**  
NIDN.1028067301/Asisten Ahli

Mengetahui  
Ketua Program Studi



**Sri Kurnia, S.E.Ak., M.Si.Ak.CA**  
NIDN.1020037101/Lektor

Skripsi Berjudul

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN  
DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA  
PT. FAST FOOD INDONESIA Tbk,  
(KFC Cabang Tanjungpinang)**

Yang Dipersiapkan dan Disusun Oleh:

Nama : Muhamad Sani Ar  
NIM : 12110121

Telah dipertahankan di depan Panitia Komisi Ujian Pada Tanggal Enam Belas  
Agustus Dua Ribu Sembilan Belas Dan Dinyatakan Telah Memenuhi Syarat  
Untuk Diterima

Panitia Komisi Ujian

Ketua,



**Hendy Satria, SE, M.Ak.CA**  
NIDN. 1015069101/ Lektor

Sekretaris,



**Andry Tonaya, SE, M.Ak**  
NIDN. 8823900016/ Asisten Ahli

Anggota,



**Eka Kurnia Saputra, ST, MM**  
NIDN. 1011088902/ Asisten Ahli

Tanjungpinang, 19 Agustus 2019  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan  
Tanjungpinang  
Ketua,



**Charly Marlinda, SE, M.Ak.Ak.CA**  
NIDN. 1029127801 / Lektor

### PERNYATAAN

Nama : MUHAMAD SANI AR  
NIM : 12110121  
Tahun Angkatan : 2012  
Indeks Prestasi Kumulatif : 3,27  
Program Akuntansi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan  
Pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Fast  
Food Indonesia Tbk.(KFC Cabang Tanjungpinang)

Dengan ini menyatakan sesungguhnya bahwa isi dan materi dan skripsi ini adalah hasil karya saya sendiri bukan rekaya maupun karya orang lain.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya tanpa paksaan dari pihak manapun dan apabila ternyata dikemudian hari saya membuat pernyataan palsu maka saya siap diproses sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Tanjungpinang, Juli 2019  
Penyusun



MUHAMAD SANI AR  
NIM : 12110121

**MOTTO:**

*"Sesiapa yang menempuh suatu jalan untuk mencari ilmu,  
maka allah akan memudahkan baginya jalan untuk kesurga"*

*(Riwayat Muslim, Sahih).*

## **PERSEMBAHAN**

*Bapak Muhammad Nasir dan ibu Gumbilang Sari yang telah memberikan kasih sayang serta doanya dan yang selalu memberikan dukungan dan doa sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar. Teman-teman yang selalu memberikan semangat kepada saya dapat terselesaikan sesuai harapan.*

## KATA PENGANTAR

Assalamua'aikum Warahmatullahi wabarakatuh

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul **“Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Pada PT. Fast Foods Indonesia Tbk, ( KFC Cabang Tanjungpinang)”** ini tepat pada waktunya.

Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan tugas ini dan secara khusus penulis sampaikan:

1. Ibu Charly Marlinda, S.E., M.Ak., Ak., CA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pembangunan (STIE) Tanjungpinang.
2. Ibu Ranti Utami, SE, M, Si. Ak. CA, selaku Wakil Ketua I Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
3. Ibu Sri Kurnia, SE, Ak. M. Si. CA selaku Ketua Prodi Akuntansi di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang
4. Bapak Hendy Satria, SE, M, Ak, CA, selaku sekretaris Ketua Program S1 Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang. Dan selaku Dosen Pembimbing I yang selalu memberikan bimbingan, saran, serta waktunya yang sangat berarti bagi penulis selama penyusunan skripsi ini.
5. Budi Zulfachri, S. Si, M, Si selaku Pembimbing II yang telah memberi bimbingan, nasehat dan arahan kepada penulis

6. Bapak/ Ibu Dosen Beserta Staf di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang.
7. Bapak Manajer KFC CabangTanjungpinang
8. Sahabat baik dan teman-teman penulis yang telah banyak membantu dan memberikan semangat sertamasukan yang berarti.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dari skripsi ini, baik dari segi materi maupun teknik penyajiannya. Mengingat kurangnya pengetahuan dan pengalaman penulis maka dengan kerendahan hati penulis mengharapkan adanya saran dan kritikan yang membangun dari semua pihak. Penulis berharap skripsi ini dapat membuka wawasan baru bagi rekan mahasiswa sekalian, dimanapenelitian yang dilakukan penulis dapat dijadikan suatu masukan untuk penelitian berikutnya dengan topik yang sama.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu memberikan perlindungan bagi kita semua, penulis senantiasa menghargai kritik dan saran demi penyempurnaan tulisan ini dan semoga bermanfaat untuk pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamua'aikumWarahmatullahiwabarakatuh

Tanjungpinang, 9 juli 2019  
Penulis

MUHAMAD SANI AR  
NIM: 12110121

## DAFTAR ISI

	Hal
HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGUJIAN KOMISI UJIAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN .....	iv
MOTTO .....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
ABSTRAK .....	xv
<i>ABSTRACT</i> .....	xvi

### **BAB I PENDAHULUAN**

1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	6
1.3 Batasan Masalah.....	7
1.4 Tujuan Masalah .....	7
1.5 Kegunaan Penelitian.....	8
1.5.1 Kegunaan Ilmiah .....	8
1.5.2 Kegunaan Praktis .....	8
1.6 Sistematika Penulisan.....	8

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

2.1 Tinjauan Teori .....	10
2.1.1 Anggaran .....	10
2.1.1.1 Pengertian Anggaran .....	10
2.1.1.2 Manfaat Dan Tujuan Anggaran.....	12

2.1.1.3	Klasifikasi Anggaran.....	17
2.1.1.4	Penyusunan Anggaran.....	22
2.1.2	Anggaran Operasional.....	27
2.1.3	Biaya.....	32
2.1.3.1	Pengertian Biaya .....	32
2.1.3.2	Biaya Operasional .....	33
2.1.3.3	Penggolongan Biaya Operasional .....	35
2.1.3.4	Unsur-Unsur Biaya Operasional .....	36
2.1.4	Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian .....	37
2.1.4.1	Anggaran Sebagai Alat Perencanaan .....	37
2.1.4.2	Anggaran Sebagai Pengendalian.....	38
2.1.4.3	Dasar Penetapan Perencanaan Dan Pengendalian.....	42
2.1.4.4	Proses Perencanaan Dan Pengendalian .....	43
2.2	Kerangka Pemikiran.....	47
2.3	Penelitian Terdahulu .....	48

### **BAB III METODELOGI PENELITIAN**

3.1	Jenis Penelitian .....	52
3.2	Jenis Data .....	52
3.3	Teknik Pengumpulan Data .....	53
3.4	Sumber Data .....	54
3.6	Teknik Pengolahan Data .....	55
3.7	Teknik Analisis Data .....	56

### **BAB IV PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	59
4.1.1	Sejarah Singkat Perusahaan .....	59
4.1.2	Visi Dan Misi KFC Cab Tanjungpinang.....	60
4.1.3	Stuktur Organisasi Perusahaan.....	60
4.2	Hasil Penelitian.....	64
4.2.1	Analisa Varian Realisasi Dan Anggaran Biaya.....	64

4.2.2 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Biaya .....	74
4.2.3 Anggaran sebagai alat pengendalian biaya .....	76

## **BAB V PENUTUP**

5.1 Kesimpulan.....	79
5.2 Saran.....	79

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

CURRICULUM VITAE

## DAFTAR TABEL

<b>Tabel</b>	<b>Hal</b>
1.1 Realisasi Dan Anggaran Biaya Operasional Tahun 2016.....	4
1.2 Realisasi Dan Anggaran Biaya Operasional Tahun 2017.....	4
1.3 Realisasi Dan Anggaran Biaya Operasional Tahun 2018.....	5
2.1 Klasifikasi Anggaran.....	21
4.1 Realisasi Dan Anggaran Biaya Bahan Baku .....	64
4.2 Hasil Perhitungan Analisa Varian Bahan Baku.....	65
4.3 Realisasi Dan Anggaran Biaya Bahan Penolong.....	66
4.4 Hasil Perhitungan Analisis Varian Biaya Bahan Penolong .....	66
4.5 Hasil Analisa Varian Biaya Gaji .....	67
4.6 Hasil Perhitungan Analisa Varian Biaya Tunjangan Dan Lain-Lain .....	68
4.7 Hasil Perhitungan Varian Biaya Listrik .....	69
4.8 Hasil Perhitungan Varian Biaya Air.....	69
4.9 Hasil Perhitungan Varian Biaya Telepon.....	70
4.10 Hasil Perhitungan Varian Biaya ATK.....	71
4.11 Hasil Perhitungan Varian Biaya Pemeliharaan .....	72
4.12 Hasil Perhitungan Varian Biaya Operasional Lain-Lain .....	72

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	47
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	61

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Hasil Perhitungan Analisa Varian

Laporan Keuangan KFC Cabang Tanjungpinang Tahun 2016 sampai dengan 2018

## ABSTRAK

### ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. FAST FOOD INDONESIA Tbk, (KFC Cabang Tanjungpinang)

Muhamad Sani Ar, S1 Akuntansi  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang  
Email: Muhamadsani@gmail.com

Penelitian ini bertujuan untuk penyusunan anggaran berperan sebagai alat perencanaan Biaya Operasional dan berperan sebagai alat pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cabang Tanjungpinang). Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan realisasi dan anggaran biaya operasional KFC Cabang Tanjungpinang dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018. Anggaran merupakan suatu perencanaan diperlukannya adanya koordinasi, agar semua penanggungjawab ketingkat atas, menengah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing mempunyai kesediaan untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada di perusahaan, dalam arti anggaran tersebut akan dijadikan petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaannya.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan analisis varian untuk biaya operasional yang meliputi analisa varian harga dan varian efisiensi dengan menentukan tingkat varian berdasarkan Efektifitas, tingkat pencapaian tujuan dan Efisiensi, jumlah relatif masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu. Penilaian kinerja anggaran pada umumnya menggunakan analisis selisih (*varians*) yang dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favourable*) dan tidak menguntungkan (*unfavourable*).

Hasil penelitian yang diperoleh Penyusunan anggaran yang dilakukan menggunakan mekanisme *Top down* dimana manajer pada tingkat atas yang menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Sehingga penyusunan anggaran khususnya biaya operasional belum dapat dijadikan sebagai alat perencanaan biaya operasional yang baik. Sedangkan Penyusunan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian belum berjalan maksimal dikarenakan anggaran yang dibuat tidak disosialisasikan secara spesifik kepada unit - unit yang terlibat dalam kegiatan operasional, sehingga setiap unit mempunyai tanggungjawab penuh terhadap anggaran yang telah disusun. Dan pengendalian biaya operasional diawasi oleh setiap unit.

Kata kunci : *Anggaran, Biaya Operasional, Perencanaan dan Pengendalian*

Dosen Pembimbing I : Hendy Satria, SE, M. Ak  
Dosen Pembimbing II : Budi Zulfachri, S. Si., M. Si

## **ABSTRACT**

### ***BUDGET ANALYSIS AS A PLANNING TOOL AND OPERATIONAL COST CONTROL IN. FAST FOOD INDONESIA Tbk, (KFC Tanjungpinang Branch)***

*Muhamad Sani Ar, SI Akuntansi  
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Pembangunan Tanjungpinang  
Email: Muhamadsani@gmail.Com*

*This study aims to prepare a budget role as a tool for planning operational costs and role as a tool for controlling operational costs at PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Tanjungpinang Branch. The data used in this study are the realization report and KFC Tanjungpinang operational cost budget from 2016 to 2018. The budget is a plan that requires coordination, so that all the responsible parties at the top, middle and the executors or employees each have a willingness to cooperate with each other in achieving company goals and the budget that has been arranged will get full support from all parts of the company, in the sense that the budget will be used as a guide and guide in carrying out its company activities.*

*The data analysis method used in this study uses analysis of variance for operational costs which includes analysis of price variance and efficiency variance by determining the level of variance based on effectiveness, level of achievement of objectives and efficiency, the relative number of inputs used to achieve a certain level of output. Budget performance evaluation generally uses analysis of variance (variance) which can be categorized into two, namely the difference favorable (favorable) and not favorable (unfavorable).*

*Research results obtained Budgeting is done using the Top down mechanism where managers at the top level determine the budget for the lower level. So that budgeting, especially operational costs, cannot yet be used as a good operational cost planning tool. Whereas the preparation of the operational cost budget as a means of control has not yet run optimally because the budget made is not specifically socialized to the units involved in operational activities, so that each unit has full responsibility for the budget that has been prepared. And operational cost control is monitored by each unit.*

*Keywords: Budget, Operational Costs, Planning and Control*

Supervisor I : Hendy Satria, SE, M.Ak  
Supervisor II : Budi Zulfachri, S. Si., M. Si

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Pada saat ini keadaan ekonomi Indonesia mengalami penurunan yang ditandai dengan terus melemahnya nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing, terjadi kenaikan harga bahan pokok, bahan bakar serta kenaikan biaya listrik. Hal tersebut berdampak tidak hanya pada rumah tangga akan tetapi pada pelaku usaha, dengan adanya kenaikan harga bahan baku dan sebagainya maka akan berakibatkan kenaikan biaya operasional. Dengan meningkatnya biaya operasional akan mengakibatkan kenaikan harga produk atau jasa dan bahkan dapat berakibat penurunan jumlah laba yang diperoleh.

Untuk itu para pelaku usaha harus dapat menekan biaya operasional agar perusahaan tidak perlu menaikkan harga jual, kita ketahui bahwa setiap harinya daya beli masyarakat semakin berkurang. Sehingga jika menaikkan harga jual bukanlah solusi yang dapat diambil oleh pelaku usaha, salah satu solusi yang dapat dilakukan para perusahaan adalah dengan perencanaan dan pengendalian biaya yang sesuai tanpa mengurangi pendapatan yang akan diperoleh. Perencanaan dan pengendalian biaya dilakukan dengan membuat anggaran biaya operasional sebelum memulai usaha.

Untuk menyusun anggaran biaya operasional harus dimulai dari menyusun sebuah rencana kerja baik rencana kebijakan, kegiatan operasional dan yang terpenting adalah merencanakan biaya-biaya yang akan timbul dalam menjalankan kegiatan operasional sehari-hari. Anggaran merupakan *tools of*

*management* yakni suatu perencanaan pengendalian terpadu yang dilaksanakan dengan tujuan agar perencanaan dan pengendalian tersebut mempunyai daya guna dan hasil guna untuk mencapai produktivitas, efisiensi, dan *profit* margin yang tinggi bagi perusahaan.

Anggaran sebagai pedoman kerja dan memberikan arah tujuan yang hendak dicapai perusahaan atau organisasi merupakan fungsi anggaran sebagai perencanaan kerja. Anggaran digunakan untuk menuntun kepada target yang ingin dicapai, jika target tidak mampu terpenuhi, maka dapat dipastikan perusahaan tersebut akan mengalami kegagalan dalam menjalankan usahanya. Anggaran yang dibuat dijadikan pedoman untuk melakukan kegiatan sehari-hari perusahaan dalam mencapai target yang diinginkan. Anggaran dapat dijadikan sebagai perencanaan dan pengendalian dalam aktivitas organisasi. Dengan membuat perencanaan yang sebaik mungkin dapat meminimalkan resiko kerugian yang mungkin akan timbul dalam kegiatan operasional sehingga mengakibatkan efektif dan efisiensi penggunaan sumber daya.

Perencanaan yang baik harus diikuti dengan proses pengendalian yang baik pula, hal ini dilakukan agar kegiatan yang telah direncanakan sudah berjalan sesuai dengan rencana yang disusun. Anggaran yang dibuat oleh manajemen perusahaan dapat digunakan untuk merumuskan masalah-masalah dan potensi-potensi yang mungkin akan terjadi pada perusahaan lebih awal. Anggaran sebagai alat pengendalian digunakan oleh manajemen perusahaan untuk mengendalikan aktivitas perusahaan dengan cara membandingkan rencana yang ditetapkan sebelumnya dengan hasil yang dicapai. Dengan melakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya, perusahaan dapat mengidentifikasi sebab terjadinya

penyimpangan dan kemudian melakukan tindakan korektif yang diperlukan atas penyimpangan tersebut

PT. Fast Food Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang makanan cepat saji yang ada di Indonesia. Salah satunya adalah KFC yang hampir ada di setiap provinsi yang ada di Indonesia. KFC Tanjungpinang yang beralamatkan di Jl. Teuku Umar No.88 berdiri dari tahun 2002 sampai sekarang. KFC Tanjungpinang di sini tidak pernah sepi dari pengunjung baik di siang hari maupun di malam hari, KFC Tanjungpinang juga memiliki layanan siap antar atau delivery order.

Setiap harinya KFC Tanjungpinang ini dapat menjual ayam sebanyak 22 head atau sekitar 22kg sampai dengan 30 kg daging ayam, 500 buah chicken wing, dan produk-produk lain seperti burger, soft drink, perkedel, sup dan lain sebagainya. KFC Tanjungpinang ini beroperasi dari pukul 09.00 pagi sampai dengan pukul 22.00, dengan omset per harinya sebesar Rp.30.000.000,00 (menurut data tahun 2018). Biaya-biaya yang timbul dalam proses produksi maupun penjualan pada KFC Tanjungpinang diantaranya adalah biaya bahan baku dan biaya administrasi. Biaya bahan baku meliputi seperti ayam, bumbu-bumbu, sayuran, petty, tepung, telur, minyak, kentang, berbagai macam minuman bersoda dan sirup. Selain itu biaya yang timbul adalah biaya perlengkapan seperti cup, ember, plastik dan lain sebagainya. Biaya administrasi seperti biaya gaji, biaya TAL (telepon, Air dan Listrik), biaya ATK, biaya bensin dan lain sebagainya. Berdasarkan pengamatan awal yang dilakukan oleh peneliti pada PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cabang Tanjungpinang) telah terjadi penyimpangan antara anggaran Biaya operasional yang telah disusun dengan realisasi anggaran Biaya

Operasional, seperti yang terjadi antara tahun 2016 sampai tahun 2018, seperti yang dijabarkan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.1**  
**Realisasi dan Anggaran Biaya Operasional**  
**PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cab.Tanjungpinang)**

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
B. Bahan Baku	Rp. 378.000.000	Rp.452.880.000	Rp.(74.880.000)
B. Bahan Penolong	Rp. 237.600.000	Rp.281.520.000	Rp.(43.920.000)
B.Gaji	Rp. 615.600.000	Rp. 570.000.000	Rp.45.600.000
B.Tunjangan dan Lain - Lain	Rp. 180.000.000	Rp. 153.000.000	Rp.27.000.000
B. Listrik	Rp. 24.000.000	Rp. 26.400.000	Rp.(2.400.000)
B.Telepon	Rp. 6.000.000	Rp. 5.040.000	Rp.960.000
B.Air	Rp. 3.000.000	Rp.2.340.000	Rp. 660.000
B. Pemeliharaan	Rp. 2.400.000	Rp.1.980.000	Rp.420.000
B. ATK	Rp. 6.000.000	Rp. 4.514.400	Rp.1.485.600
B. Penyusutan	Rp. 30.000.000	Rp.30.000.000	Rp. -
B. Operasional Lain	Rp. 6.000.000	Rp. 2.214.000	Rp.3.786.000
<b>TOTAL</b>	<b>Rp. 1.488.600.000</b>	<b>Rp.1.529.888.400</b>	<b>Rp.(41.288.400)</b>

Sumber: KFC Cabang Tanjungpinang(Anggaran biaya tahun 2016)

**Tabel 1.2**  
**Realisasi dan Anggaran Biaya Operasional**  
**PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cab.Tanjungpinang)**

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih
B. Bahan Baku	Rp.465.120.000	Rp.547.200.000	Rp.(82.080.000)
B. Bahan Penolong	Rp.293.760.000	Rp.342.000.000	Rp.(48.240.000)
B.Gaji dan Upah	Rp.810.000.000	Rp.780.000.000	Rp.30.000.000
B.Tunjangan dan Lain - Lain	Rp.153.000.000	Rp.122.400.000	Rp.30.600.000
B. Listrik	Rp.26.400.000	Rp.30.000.000	Rp.(3.600.000)
B.Telepon	Rp.5.040.000	Rp.3.840.000	Rp.1.200.000
B.Air	Rp.2.340.000	Rp.1.380.000	Rp.960.000
B. Pemeliharaan	Rp.1.980.000	Rp.2.400.000	Rp.(420.000)
B. ATK	Rp.4.514.400	Rp.3.000.000	Rp.1.514.400
B. Penyusutan	Rp.30.000.000	Rp.30.000.000	Rp.-
B. Operasional Lain	Rp.2.400.000	Rp.2.280.000	Rp.120.000
<b>TOTAL</b>	<b>Rp.1.794.554.400</b>	<b>Rp.1.864.500.000</b>	<b>Rp.(69.945.600)</b>

Sumber: KFC Cabang Tanjungpinang (Anggaran biaya tahun 2017)

**Tabel 1.3**  
**Realisasi dan Anggaran Biaya Operasional**  
**PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cab.Tanjungpinang)**

<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>
B. Bahan Baku	Rp. 576.000.000	Rp.504.000.000	Rp.72.000.000
B. Bahan Penolong	Rp.360.000.000	Rp.315.000.000	Rp.45.000.000
B.Gaji dan Upah	Rp.780.000.000	Rp.810.000.000	Rp.(30.000.000)
B.Tunjangan dan Lain - Lain	Rp.122.400.000	Rp.136.800.000	Rp.(14.400.000)
B. Listrik	Rp.30.000.000	Rp.20.400.000	Rp.9.600.000
B.Telepon	Rp.3.840.000	Rp.4.200.000	Rp.(360.000)
B.Air	Rp.1.380.000	Rp.2.580.000	Rp.(1.200.000)
B. Pemeliharaan	Rp.2.400.000	Rp.2.760.000	Rp.(360.000)
B. ATK	Rp.3.000.000	Rp.2.046.000	Rp.954.000
B. Penyusutan	Rp.30.000.000	Rp.30.000.000	Rp.-
B. Operasional Lain	Rp.2.280.000	Rp.1.080.000	Rp.1.200.000
<b>TOTAL</b>	<b>Rp.1.911.300.000</b>	<b>Rp.1.828.866.000</b>	<b>Rp.82.434.000</b>

Sumber: KFC Cabang Tanjungpinang (*Anggaran biaya tahun 2018*)

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2016 dan 2017 realisasi anggaran biaya operasional lebih besar dari pada anggaran yang ditetapkan, sedangkan pada tahun 2018 realisasi anggaran biaya operasional lebih rendah dari pada anggaran yang telah ditetapkan. Proses penetapan anggaran pada PT. Fast Food Indonesia Tbk KFC Cabang Tanjungpinang ini berdasarkan realisasi tahun sebelumnya dan pertimbangan-pertimbangan lain seperti kondisi pasar, harga bahan baku dan lain sebagainya. Pada tahun 2016 anggaran yang ditetapkan sebesar Rp.1.215.000.000 dan realisasi anggaran biaya operasional sebesar Rp.1.301.888.400. Untuk tahun 2017 anggaran biaya operasional yang dicadangkan adalah sebesar Rp.1.434.554.400 dan realisasi anggaran biaya operasional sebesar Rp.1.444.500.000, sedangkan pada tahun 2018 realisasi anggaran biaya operasional sebesar Rp.1.378.866.000 lebih rendah daripada anggaran yang ditetapkan sebesar Rp.1.491.300.000. Dari data tersebut terlihat bahwa selisih yang terjadi pada tahun 2016 adalah selisih yang terjadi sebesar Rp.86.888.400, tahun 2017 sebesar Rp.9.945.600 dan pada tahun 2018 selisih

yang terjadi sebesar Rp.112.434.000. Selisih yang terjadi pada tahun 2016 dan 2017 bersifat *unfavorable* sedangkan selisih yang terjadi pada tahun 2018 bersifat *favorable*. Selisih yang terjadi dapat dikategorikan selisih yang merugikan karena anggaran yang sudah ditentukan tidak terealisasi dengan baik. Dari uraian tersebut terdapat ketimpangan antara penyusunan anggaran biaya operasional dan realisasi anggaran biaya operasional yang juga akan berpengaruh terhadap laba perusahaan tersebut. Selain itu selisih yang terjadi menggambarkan bahwa aktivitas perencanaan dan pengendalian belum berjalan dengan baik. Hal ini diduga dikarenakan proses penentuan anggaran yang ditetapkan berdasarkan keadaan pada tahun sebelumnya.

Dengan aktifitas produksi yang tinggi maka tidak dipungkiri akan menimbulkan biaya-biaya produksi yang tinggi pula, untuk itu diperlukanlah perencanaan anggaran biaya operasional yang terperinci agar biaya – biaya yang dikeluarkan tidak terlalu menjadi beban perusahaan sehingga dapat menaikkan pendapatan. Dengan perencanaan anggaran yang baik harus disertai dengan proses pengendalian anggaran biaya operasional yang baik pula agar perencanaan anggaran biaya operasional tersebut dapat berjalan dengan baik pula.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti ingin memahami dan menganalisis lebih lanjut mengenai anggaran dalam perencanaan dan pengendalian biaya. Untuk itu judul dalam penelitian ini adalah “ Analisis Anggaran Sebagai Perencanaan dan Pengendalian Biaya Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cabang Tanjungpinang)”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Setelah melihat latar belakang yang ada dan agar dalam penelitian ini tidak

terjadi kerancuan, maka penulis membatasi dan merumuskan permasalahan yang akan di angkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut

1. Apakah penyusunan anggaran berperan sebagai alat perencanaan Biaya Operasional Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cabang Tanjungpinang)?
2. Apakah penyusunan anggaran dapat berperan sebagai alat pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cabang Tanjungpinang)?

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah dibuat agar pembahasan yang akan dilakukan dalam penelitian ini tidak melebar dari tema yang akan diteliti, untuk itu dalam penelitian ini juga perlu dibuat batasan masalah. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagi berikut

#### **1. Batasan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan realisasi dan anggaran biaya operasional KFC Cabang Tanjungpinang dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

#### **2. Batasan Teori**

Teori yang digunakan dalam penelitian ini teori yang terkait dengan anggaran dan biaya operasional.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui Apakah penyusunan anggaran berperan sebagai alat perencanaan Biaya Operasional Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC

Cabang Tanjungpinang)

3. Untuk mengetahui Apakah penyusunan anggaran dapat berperan sebagai alat pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cabang Tanjungpinang)?

## **1.5 Kegunaan Penelitian**

### **1.5.1 Kegunaan Ilmiah**

Dapat memberikan sumbangan bagi ilmu pengetahuan, khususnya bagi para pembaca yang ingin mengetahui lebih dalam lagi mengenai anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya.

### **1.5.2 Kegunaan Praktis**

1. Bagi PT. Fast Food Indonesia Tbk (KFC Cabang Tanjungpinang) hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan atau pertimbangan dalam perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan.
2. Bagi peneliti lainnya, penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi untuk melakukan penelitian yang sama.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Sistematika Penulisan Usulan Penelitian ini terdiri dari:

**BAB I** : Pendahuluan, yang berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

**BAB II** : Tinjauan Pustaka, yang berisi teori-teori yang berkaitan dengan penelitian seperti Anggaran, Perencanaan, Pengendalian, Biaya,

Kerangka Penelitian dan Penelitian terdahulu.

**BAB III** : Metodologi Penelitian, yang berisi jenis penelitian, jenis data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, definisi operasional variabel, teknik pengolahan data, teknik analisis data serta jadwal penelitian.

**BAB IV** : Pembahasan, yang berisi gambaran umum objek penelitian, hasil perhitungan selisih realisasi dan anggaran biaya operasional, dan hasil analisis data.

**BAB V** : Penutup, yang berisi kesimpulan dari hasil penelitian dan saran atas hasil penelitian tersebut.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori**

##### **2.1.1 Anggaran**

###### **2.1.1.1 Pengertian Anggaran**

Menurut (Nafarin M, 2009), anggaran atau yang dikenal dengan *budget* ialah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang. Organisasi dapat berbentuk sebuah perusahaan. Anggaran merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen dalam melaksanakan fungsinya terutama dalam perencanaan dan pengendalian. Nilai suatu anggaran tergantung pada perencanaan dan pengendalian anggaran, apabila terjadi penyimpangan atas pelaksanaan anggaran dikarenakan terlalu tinggi dalam penetapannya, maka diperlukan cara untuk mengendalikannya yaitu dengan cara meninjau kembali hasil penetapan anggaran sebelumnya sehingga pada saat pelaksanaan dapat terwujud dengan baik serta dijadikan sebagai masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran tersebut sehingga pada periode yang akan datang dapat dijadikan sebagai perbaikan yang positif. Anggaran juga merupakan alat bantu bagi perusahaan dalam mencapai tujuan utamanya.

Anggaran juga berarti suatu perencanaan keuangan dan operasional perusahaan yang menyeluruh dan mendetail tentang memperoleh dana dan menggunakannya secara efisien dan efektif dalam suatu periode tertentu (Dedeh, 2009).

Menurut (Undang Ahmad Kamaludin, 2010) anggaran adalah suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi selama jangka waktu tertentu.

Menurut (Mardiasmo, 2009), Anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam bentuk financial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metode untuk mempersiapkan suatu anggaran.

Menurut (Halim, Abdul dan Kusufi, 2012) menyatakan anggaran merupakan sebuah rencana yang disusun dalam bentuk kuantitatif dalam satuan moneter untuk satu periode dan periode anggaran biasanya dalam jangka waktu satu tahun.

Menurut (Maulana Irwandi,2015), anggaran merupakan suatu rencana manajemen mengenai perolehan dan penggunaan sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dan terperinci dalam bentuk kuantitatif dan dalam suatu periode tertentu. Dari pengertian-pengertian diatas, jelas bahwa suatu anggaran mempunyai beberapa unsur yaitu:

1. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup suatu kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit atau kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Anggaran merupakan penentu kegiatan-kegiatan perusahaan diwaktu yang akan datang.

Dari uraian tersebut diatas, dapat dikatakan bahwa pengertian anggaran perusahaan dapat dimengerti dengan baik. Dari hal tersebut dapat diketahui pula bahwa anggaran adalah mengandung pengertian pasif. Anggaran tersebut disusun dan kemudian akan dipergunakan oleh manajemen perusahaan sebagai alat bantu dalam pengambilan keputusan.

### **2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan Anggaran**

Menurut (Suyadi Prawirosentono, 2009) sebuah sistem penganggaran memberikan beberapa manfaat untuk suatu organisasi. Anggaran memaksa manajemen untuk merencanakan masa depan. Anggaran mendorong para manajer untuk mengembangkan arah organisasi secara menyeluruh, mengantisipasi masalah, dan mengembangkan kebijakan untuk masa depan.

Anggaran juga membantu komunikasi dan koordinasi. Secara formal, anggaran mengomunikasikan rencana organisasi pada tiap karyawan. Jadi, semua karyawan dapat menyadari perannya dalam pencapaian tujuan tersebut. Penyusunan anggaran mengharuskan kerja sama antara berbagai area dan aktivitas dalam organisasi sehingga koordinasi sangat dianjurkan agar anggaran sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut (Nafarin M, 2009) manfaat anggaran antara lain:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada tujuan bersama,
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan
- 3) Dapat memotivasi karyawan
- 4) Menimbulkan tanggungjawab tertentu pada karyawan
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu

- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- 7) Alat pendidikan bagi pimpinan perusahaan.

Menurut (Ahyari, 2009) penggunaan anggaran dalam perusahaan akan mendapatkan manfaat sebagai berikut :

- 1) Terdapatnya perencanaan terpadu dengan menggunakan anggaran, perusahaan dapat menyusun perencanaan seluruh kegiatan secara terpadu. Hal ini dimungkinkan karena dengan mempergunakan anggaran berarti seluruh kegiatan dalam perusahaan akan “disentuh” oleh anggaran perusahaan.
- 2) Terdapatnya pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan kegiatan yang ada dalam perusahaan dapat dilaksanakan dengan lebih pasti karena dapat mendasarkan diri kepada anggaran yang telah ada.
- 3) Terdapatnya alat koordinasi dalam perusahaan penyusunan anggaran akan meliputi seluruh kegiatan yang ada, dengan demikian akan melibatkan seluruh bagian dalam perusahaan. Pelaksanaan kegiatan dengan mempergunakan anggaran sebagai pedoman akan berarti melakukan kegiatan dalam perusahaan dibawah koordinasi yang baik.
- 4) Terdapatnya alat pengawasan yang baik jika perusahaan sedang menyelesaikan suatu kegiatan, maka manajemen perusahaan dapat membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam perusahaan.
- 5) Terdapatnya alat evaluasi kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu manajemen perusahaan akan dapat menyusun evaluasi kegiatan yang telah

dilakukan oleh perusahaan tersebut dengan mempergunakan anggaran sebagai alat evaluasi.

Dari manfaat di atas dapat di bahwa anggaran memberi manfaat bagi manajemen dalam menyusun perencanaan, pengkoordinasian serta pengawasan dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan serta anggaran juga memiliki fungsi sebagai alat ukur kinerja manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Anggaran sebagai alat ukur kinerja manajemen memberikan manfaat agar manajemen dapat memutuskan kebijakan-kebijakan yang akan diambil dimasa mendatang.

Menurut (Rudianto, 2009) untuk mencapai tujuannya, organisasi perusahaan memiliki berbagai fungsi yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan. Anggaran memiliki fungsi yang terkait erat dengan keempat fungsi manajemen yaitu *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (menggerakkan) dan *Controlling* (pengendalian). Keempat fungsi tersebut merupakan suatu kesatuan fungsi yang saling terkait satu dengan yang lainnya dan tidak terpisahkan. Anggaran memiliki dua fungsi utama, yaitu sebagai:

1. Alat Perencanaan, sebagai bagian dari fungsi perencanaan (*planning*), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi di dalam suatu periode waktu tertentu. tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah dan sasaran yang harus dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu.

2. Alat Pengendalian, sebagai bagian dari fungsi pengendalian (controlling), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen. Sebagai suatu standar, anggaran digunakan untuk menilai kegiatan yang dilaksanakan setiap manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang telah ditetapkan.

Anggaran yang disusun perusahaan digunakan sebagai pedoman kegiatan perusahaan agar tercapainya laba yang diinginkan. Selain itu, ada enam tujuan anggaran menurut (Nafarin M, 2009), yaitu:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun.
6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Selain itu menurut (Supriyono, 2010) anggaran yang disusun mempunyai tujuan sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan, perencanaan adalah memiliki alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan dimasa depan dengan mempertimbangkan tujuan serta sumber-sumber yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapi dimasa yang akan datang
2. Fungsi Koordinasi, Anggaran sebagai alat koordinasi rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras kearah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepi yang berbeda terhadap tujuan organisasi
3. Fungsi Komunikasi, Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan dan penyimpangan yang timbul
4. Fungsi Motivasi, Memotivasi para pelaksa anggaran dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Selain itu anggaran penyusunannya mengikutsertakan peran serta pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan pencapaian tujuan dan sekaligus mengukur prestasi mereka.
5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi, Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul, apakah sudah menjadi “bendera merah” bagi organisasi dan unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa

yang akan datang

6. Fungsi Pendidikan, anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik manajer mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggungjawabab yang dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawab lain.

Jadi dari tujuan di atas dapat terlihat bahwa anggaran yang dibuat oleh suatu perusahaan memiliki tiga tujuan utama yaitu digunakan sebagai pedoman, tolok ukur/standar bagi aktivitas perusahaan, dan alat penilaian kinerja.

### **2.1.1.3 Klasifikasi Anggaran**

Menurut (Rudianto, 2009) Anggaran yang harus disusun dalam suatu perusahaan terdiri dari berbagai jenis anggaran. Semua aktivitas yang direncanakan suatu perusahaan didalam periode mendatang harus disusun di dalam suatu anggaran lengkap. Karena tanpa memiliki anggaran lengkap, maka anggaran tidak bisa dilaksanakan dengan baik. Kalaupun aktivitas yang tidak memiliki anggaran tersebut tetap diupayakan untuk dilaksanakan, maka aktivitas tersebut tidak dapat dinilai hasilnya. Pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan kedalam beberapa kelompok anggaran, yaitu:

1. Anggaran Operasional

Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

2. Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk

memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam kelompok anggaran ini biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada di luar kendali manajemen penjualan, misalnya keadaan ekonomi nasional dan dunia, perubahan harga jual pesaing. Sehingga manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya bertanggung jawab terhadap pencapaian sasaran yang dianggarkan. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.

### 3. Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran ini, dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner. Anggaran biaya terukur dirancang untuk mengukur efisiensi dan manajer operasional memikul tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan. Sedangkan anggaran biaya diskresioner tidak dirancang untuk mengukur efisiensi dan penyusunan anggaran bertanggung jawab untuk membelanjakan jumlah yang ditetapkan. Kelompok anggaran biaya ini dapat dipilah menjadi:

- a. Anggaran biaya bahan baku adalah rencana besarnya biaya bahan baku yang akan dikeluarkan perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.
- b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah rencana besarnya biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk membayar biaya tenaga kerja yang terlibat

secara langsung di dalam proses produksi dalam suatu periode tertentu di masa mendatang.

- c. Anggaran biaya overhead adalah rencana besarnya biaya produksi di luar biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Anggaran ini mencakup anggaran biaya bahan penolong, anggaran biaya tenaga kerja penolong, dan anggaran biaya pabrikase.
- d. Anggaran biaya pemasaran adalah rencana tentang besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk mendistribusikan produknya. Anggaran biaya ini mencakup anggaran biaya iklan, biaya angkut penjualan, gaji, dan komisi wiraniaga.
- e. Anggaran biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran ini mencakup biaya anggaran listrik, air, telepon, gaji pegawai, dan biaya bunga.

#### 4. Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya. Anggaran laba merupakan rangkuman dari keseluruhan anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

Karena itu anggaran laba dapat digunakan untuk:

- a. Mengalokasikan sumber daya.
- b. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan organisasi.
- c. Alat pengecek akhir tentang efisiensi biaya yang dianggarkan.

d. Membagi tanggung jawab kepada semua manajer atas kinerja keuangan perusahaan atau divisi

#### 5. Anggaran Keuangan

Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran keuangan mencakup beberapa jenis anggaran, yaitu:

- a. Anggaran investasi adalah rencana perusahaan untuk membeli barang modal atau barang-barang yang dapat digunakan untuk menghasilkan produk perusahaan di masa mendatang dalam jangka panjang, seperti pembelian dan pembangunan gedung kantor, bangunan pabrik, pembelian mesin, dan pembelian tanah.
- b. Anggaran kas adalah rencana aktivitas penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan di dalam suatu periode tertentu, beserta penjelasan tentang sumber-sumber penerimaan dan pengeluaran kas tersebut.
- c. Proyeksi neraca adalah kondisi keuangan yang diinginkan perusahaan didalam suatu periode tertentu di masa mendatang. Berarti, dalam proyeksi neraca tersebut mencakup jumlah harta yang ingin dimiliki perusahaan beserta kewajiban-kewajiban yang harus diselesaikan perusahaan dimasa mendatang.

Klasifikasi anggaran adalah suatu cara mengelompokkan anggaran berdasarkan basis tertentu sehingga memudahkan untuk mengenali jenis anggaran yang digunakan dalam perusahaan. Bentuk klasifikasi anggaran menurut

(Nafarin M, 2009) dapat dilihat pada Tabel 1 dibawah ini:

**Tabel 2.1**  
**Klasifikasi Anggaran**

<b>Basis</b>	<b>Jenis Anggaran</b>
1. Berdasarkan Waktu	a. Anggaran jangka pendek (jangka waktu $\leq$ 1 tahun)
	b. Anggaran jangka panjang (jangka waktu $>$ 1 tahun)
2. Berdasarkan ruang lingkup	a. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang mempunyai ruang lingkup terbatas
	b. Anggaran komprehensif atau anggaran induk ( <i>master buget</i> ), yaitu anggaran menyeluruh
3. Berdasarkan Fleksibilitas	a. Anggaran statis ( <i>static budget</i> ) atau anggaran tetap ( <i>fixed buget</i> ), yaitu anggaran untuk satu titik kegiatan saja
	b. Anggaran yang luwes ( <i>flexible budget</i> ), yaitu anggaran pada beberapa titik kegiatan
4. Berdasarkan cara penyusunan	a. Anggaran periodik ( <i>periodic budget</i> ), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu
	anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu
	b. Anggaran kontinu ( <i>continuous budget</i> ), yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang telah dibuat
5. Berdasarkan bidangnya	a. Anggaran operasional ( <i>operational budget</i> ), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba-rugi
	b. Anggaran keuangan ( <i>financial budget</i> ), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca
6. Berdasarkan fungsinya	a. Anggaran tertentu ( <i>appropriation budget</i> ), yaitu anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain
	b. Anggaran kinerja ( <i>perfomance budget</i> ), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan)
7. Berdasarkan metode penentuan harga pokok produk	a. Anggaran tradisional ( <i>traditional budget</i> ) atau anggaran konvensional ( <i>conventional budget</i> ), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan metode pengharga-pokokan penuh ( <i>full costing</i> ) dan atau dengan pengharga-pokokan variabel ( <i>variable costing</i> )

	<p>b. Anggaran berdasarkan kegiatan (<i>activity based budget</i>), yaitu anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghapokokan berdasarkan kegiatan (<i>activity based costing</i>) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk</p>
--	---

**Sumber:**(Nafarin M, 2009)

Dalam bukunya (Halim, 2010) menggolongkan anggaran berdasarkan jaringan kerja anggaran induk atau jenis kegiatannya adalah sebagai berikut:

1. Anggaran Penjualan
2. Anggaran Produksi
3. Anggaran biaya bahan baku
4. Anggaran tenaga kerja langsung
5. Anggaran biaya overhead pabrik
6. Anggaran persediaan
7. Anggaran biaya non produksi
8. Anggaran peneluaran modal
9. Anggaran kas
10. Anggaran rugi laba
11. Anggaran neraca
12. Anggaran perubahan posisi keuangan

#### **2.1.1.4 Penyusunan Anggaran**

Prosedur merupakan suatu urutan tugas yang saling berhubungan satu sama lainnya yang diadakan untuk manajemen pelaksanaan kerja yang seragam. Adapun prosedur penyusunan anggaran menurut (Nafarin M, 2009) mengemukakan sebagai berikut:

a. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran

Yaitu suatu tahap dimana menentukan anggaran yang akan dibuat pada tahun yang akan datang, anggaran disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran. Sebelum menyusun anggaran terlebih dahulu direktur (*top management*) melakukan dua hal yaitu :

1. Menetapkan rencana besar perusahaan seperti : tujuan, kebijakan, dan asumsi-asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran.
2. Membentuk panitia anggaran yang terdiri dari direktur sebagai ketua, manajer keuangan sebagai sekretaris, dan manajer lain sebagai anggota.

b. Tahap persiapan anggaran

Yaitu suatu tahap dimana manajer pemasaran terlebih dahulu menyusun ramalan penjualan (*forecast sales*) sebelum menyusun anggaran penjualan. Setelah tahap tersebut selesai manajer pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun kembali anggarannya.

c. Tahap penentuan anggaran

Yaitu tahap diadakannya rapat dari semua manajer beserta direksi (direktur) dengan materi rapat berupa perundingan mengenai penyesuaian rencana akhir setiap komponen anggaran, mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, serta pengesahaan dan pengdistribusian anggaran.

d. Tahap pelaksanaan anggaran

Yaitu tahap dilaksanakannya anggaran oleh seluruh unit kerja yang ada di dalam perusahaan. Untuk kepentingan pengawasan tiap manajer membuat realisasi anggaran, setelah dianalisis laporan realisasi anggaran disampaikan kepada direksi.

Penyusunan anggaran yang memadai dapat memberikan kemudahan bagi para pelaksananya tetapi menghabiskan banyak waktu manajemen. Manajer puncak menginginkan manajer pada level lebih rendah berpartisipasi dalam proses penyusunannya. Hal ini disebabkan oleh lebih dipahaminya kegiatan operasional sehari-hari oleh manajer pada level lebih rendah. Partisipasi juga menciptakan komitmen dan tanggung jawab yang lebih besar menyangkut anggaran di antara para manajer di level yang lebih rendah. Banyaknya perusahaan yang menggunakan anggaran yang menunjukkan manfaat yang lebih besar dari biaya penyusunan anggaran itu sendiri. Agar anggaran bisa bermanfaat, maka manajemen pada semua tingkatan harus memahami dan mendukung anggaran dan semua aspek sistem pengendalian manajemen.

Dalam menyusun anggaran perusahaan dapat melakukannya dengan dua cara yakni, secara sebagian demi sebagian (*partial*) dan secara keseluruhan (*comprehenshive*). Karena itu dikenal *comprehenshive budget*. *Comprehenshive budget* atau anggaran komprehensif yakni “penyusunan rencana perusahaan (*business budget*) secara keseluruhan” (Ahyari, 2009)

Anggaran kompherensif secara umum terdiri dari anggaran operasai dan anggaran keuangan. Penyusunan anggaran biaya produksi biasanya dimulai dengan anggaran penjualan. Hal ini menjadi dasar perencanaan berkala dalam perusahaan, karena praktis semua perencanaan lainnya disusun berdasarkan anggaran ini, kemudian penyusunan anggaran selanjutnya adalah anggaran produksi karena rencana penjualan yang telah disusun harus direalisasikan dengan memproduksi barang yang telah dianggarkan. Setelah penyusunan anggaran produksi, langkah selanjutnya adalah penyusunan anggaran biaya produksi yang

bertitik tolak dari anggaran penjualan dan anggaran produksi.

Berdasarkan (Suyadi Prawirosentono, 2009) penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

1. *Top down* : manajer pada tingkat atas yang menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah.
2. *Bottom up* : manajer yang berada pada tingkat rendah ikut berpartisipasi dalam menentukan penyusunan anggaran.
3. Campuran : penyusunan anggaran dilakukan oleh campuran (*top down* dan *bottom up*)

Menurut (Dedeh, 2009), ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan *budget* dapat dilakukan dengan cara :

1. Otoriter atau *top down*

Metode otoriter disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan budget inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun budget atau dianggap akan terlalu lama atau tidak tepat.

2. Demokrasi atau *bottom up*

Metode demokrasi disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun budget yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun budget dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *top down* dan *bottom up*

Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan

menyusun budget dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Menurut (Krista, 2009) Ada tiga bagian utama dalam proses pembuatan anggaran.

1. Penetapan tujuan

Aktivitas perencanaan dimulai dengan menerjemahkan ke seluruh tujuan organisasi ke dalam tujuan-tujuan khusus. Untuk membangun perencanaan sesuai kondisi yang ada dan menciptakan anggaran kerja, perluasan interaksi yang dikehendaki antara lini organisasi dan lini manajer, perlu diadakan.

2. Bagian Implementasi

Pada bagian implementasi, perencanaan formal digunakan untuk mengomunikasikan tujuan organisasi, strategi-strategi, dan secara positif memotivasi orang dalam organisasi. Keadaan ini akan diterima dengan menyediakan tujuan kinerja secara mendetail terhadap keseluruhan pertanggungjawaban.

3. Bagian Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

Setelah anggaran diimplementasikan terjadi pergeseran fungsi yaitu sebagai kunci dalam sistem pengendalian. Hal itu berasal dari suatu wilayah operasi anggaran dengan membandingkan antara kinerja aktual dan kinerja harapan sebagai dasar bagi *management by exception*. Wajar jika ditunjukkan bahwa *management by exception* tidak hanya menangani kebutuhan varian yang tidak menguntungkan untuk di investigasi.

### **2.1.2 Anggaran Operasional**

Anggaran oprasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan dalam suatu periode tertentu (Rudianto, 2009) Anggaran oprasional mencakup semua aktifitas utama perusahaan di dalam prose menghasilkan produk dan penjualan produk yang menjadi sumber utama pendapatan perusahaan. Anggaran operasional mencakup :

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran produksi
3. Anggaran pembelian bahan
4. Anggaran biaya tenaga kerja
5. Anggaran biaya Over head
6. Anggaran biaya pemasaran
7. Anggaran biaya administrasi dan umum
8. Anggaran laba

Anggaran operasional merupakan bentuk sederhana dari anggaran komprehensif. Anggaran operasional merupakan miniatur dari anggaran komprehensif karena anggaran operasional karena anggaran operasional mencakup seluruh aktifitas utama perusahaan di dalam suatu periode tertentu. Dan diantara satu anggaran parsial dengan anggaran parsial lain memiliki keterkaitan.

Anggaran adalah pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajmen. Seluruh tingkatan manajmen sebaiknya terlibat dalam membuatnya. Anggaran yang dapat dilaksanakan meningkatkan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan, dan kristalisasi rencana. Anggran itu juga menciptakan

harmoni internal dan kebulatan suara yang lebih besar antara manajer dan pekerja berkaitan dengan tujuan. Anggaran memainkan peranan penting dalam memengaruhi perilaku individu dan kelompok di setiap tingkatan proses manajemen, termasuk (1) menetapkan cita-cita (2) menginformasikan kepada individu mengenai apa yang harus mereka berikan untuk pencapaian cita-cita tersebut, (3) memotivasi kinerja yang diinginkan, (4) mengevaluasi kinerja, dan (5) memberikan saran kapan tindakan korektif sebaiknya diambil (Carter, 2009).

Menurut (Nafarin M, 2009) anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran atau (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu dipertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut :

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan
- b. Data masa lalu
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah
- f. Penelitian untuk pembangunan perusahaan.

Menurut (Nafarin M, 2009) penyusunan anggaran operasional terbagi dalam empat unsur yaitu, penyusunan anggaran jualan, penyusunan anggaran produk, penyusunan anggaran bahan baku, dan penyusunan anggaran biaya

konversi dan beban usaha.

### 1. Penyusunan Anggaran Jualan

Anggaran jualan berarti anggaran hasil penjualan atau anggaran hasil proses menjual. Anggaran jualan disusun oleh fungsi penjualan, dalam hal ini fungsi manajer penjualan atau yang lebih luas lagi fungsi manajer penjualan. Anggaran jualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu. Jualan terdiri atas jualan kotor dan jualan bersih. Jualan bersih diperoleh setelah dikurang dengan potongan dan retur jualan. Retur jualan adalah dikembalikannya sejumlah barang yang dijual oleh pembeli kepada penjual akibat tidak sesuai dengan pesanan misalnya terdapat cacat, tidak sesuai ukuran dan kualitas tidak sesuai. Potongan jualan adalah potongan harga jual yang diberikan penjual kepada pembeli, misalnya pembeli dalam jumlah besar atau membayar secara tunai. Dalam anggaran jualan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi anggaran jualan antara lain, faktor pemasaran, faktor keuangan, faktor ekonomis, faktor teknis, faktor kebijakan perusahaan, faktor perkembangan penduduk, dan faktor kondisi negara. Faktor pemasaran yang perlu dipertimbangkan adalah luas pasar, keadaan persaingan dan konsumen.

### 2. Penyusunan anggaran produk

Anggaran produk adalah anggaran untuk membuat produk jadi dan produk dalam proses dari suatu perusahaan pada periode tertentu. Produk jadi merupakan produk yang siap untuk dijual, sedangkan produk dalam proses adalah produk yang masih dalam penyelesaian. Anggaran produk disusun berdasarkan anggaran jualan dan anggaran sediaan produk. Dalam penyusunan anggaran produk hanya meliputi produk jadi. Oleh karena itu, yang dimaksud dengan produk jadi yaitu produk

yang selesai dibuat dalam satu periode. Untuk menyusun anggaran produk atau anggaran produk jadi dihitung berdasarkan anggaran jual ditambah dengan sediaan produk yang dianggarkan, yang menghasilkan produk jadi siap jual. Produk jadi siap dijual dikurang sediaan produk jadi awal menghasilkan produk yang dianggarkan dalam hal ini anggaran produk jadi dihasilkan periode ini. Anggaran produk dapat disusun dalam empat cara yaitu mengutamakan stabilitas produk, mengutamakan stabilitas sediaan, gabungan antara stabilitas produk dengan stabilitas sediaan, disesuaikan dengan keperluan manajemen.

### 3. Penyusunan anggaran bahan baku

Bahan baku merupakan bahan yang membentuk suatu kesatuan yang tak terpisahkan dari produk jadi. Bahan baku juga merupakan bahan utama atau bahan pokok dari suatu produk. Bahan baku biasanya mudah ditelusuri dalam suatu produk dan harganya relatif tinggi dibandingkan bahan pembantu. Tujuan utama disusun anggaran bahan baku adalah untuk menjaga kelancaran produksi. Adapun tujuan lain yang menjadi dasar penyusunan bahan baku antara lain adalah (a) dengan menyusun anggaran bahan baku dapat diketahui kuantitas bahan baku yang dipakai maupun yang dibeli dalam suatu periode tertentu, (b) dengan anggaran bahan baku dapat diketahui harga bahan baku tersebut untuk dijadikan pedoman harga beli bahan baku, (c) jumlah satuan uang bahan baku yang dibeli terdapat pada anggaran bahan baku, sehingga dapat diketahui kas yang disediakan untuk membeli bahan baku, (d) penyusunan anggaran bahan baku dapat menentukan besarnya biaya produksi dan biaya pabrik.

### 4. Penyusunan anggaran biaya konversi dan anggaran beban usaha

Anggaran biaya konversi terbagi menjadi dua yaitu anggaran biaya tenaga kerja

langsung dan anggaran overhead pabrik. Tenaga kerja langsung adalah tenaga manusia yang bekerja langsung mengolah produk. Anggaran biaya tenaga kerja langsung meliputi taksiran keperluan tenaga kerja yang diperlukan untuk memproduksi jenis dan kuantitas produk yang direncanakan dalam anggaran produk. Anggaran biaya overhead pabrik adalah biaya pabrik selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Bila ingin menyusun anggaran laba rugi metode pengharga-pokokkan variabel (*variabel costing*) maka biaya overhead pabrik dipisahkan menjadi biaya overhead pabrik variabel dan biaya overhead pabrik tetap.

Beban usaha adalah beban kegiatan pokok perusahaan yang tidak terjadi dipabrik, selain harga pokok penjualan. Beban usaha terdiri dari beban usaha penjualan, beban administrasi dan umum. Beban penjualan adalah beban yang terjadi untuk kepentingan penjualan produk utama. Beban administrasi dan umum adalah beban yang umumnya terjadi pada bagian personalia keuangan dan bagian umum. Beban administrasi dan umum biasanya bersifat tetap.

Realisasi anggaran merupakan salah satu komponen laporan keuangan yang menyajikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding untuk suatu periode tertentu. Menurut (Munandar, 2009) Di dalam penyusunan suatu anggaran sering terjadi dimana terdapat perbedaan atau selisih (*varians*) antara anggaran dan realisasinya, hal tersebut dikarenakan beberapa faktor seperti:

- 1) Faktor internal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat didalam lembaga itu sendiri, antara lain berupa pendapatan tahun-tahun sebelumnya, kebijaksanaan lembaga, kapasitas yang dimiliki lembaga, tenaga kerja, modal

kerja dan fasilitas lain.

- 2) Faktor-faktor eksternal, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar lembaga, tetapi dirasakan mempunyai pengaruh terhadap kehidupan lembaga, antara lain berupa keadaan persaingan, tingkat perumbuhan penduduk, tingkat penghasilan masyarakat dan sebagainya.

### **2.1.3 Biaya**

#### **2.1.3.1 Pengertian Biaya**

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

(IAI, 2009) mendefinisikan biaya (beban) adalah penurunan manfaat ekonomi selama suatu periode akuntansi dalam bentuk arus keluar atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembagian kepada penanam modal.

Menurut (Bustami, 2010) menyatakan bahwa “biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sedangkan beban atau expense adalah biaya telah memberikan manfaat dan sekarang telah habis”. Biaya juga berperan penting dalam perhitungan harga pokok, perencanaan, dan pengendalian. Berikut pengertian biaya menurut (Mulyadi, 2016) adalah: “Biaya

adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu”.

Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Jika pengorbanan sumber ekonomi tersebut tidak menghasilkan manfaat, maka pengorbanan tersebut merugikan. Jika seorang pengusaha telah mengeluarkan biaya, tetapi tidak mendatangkan pendapatan, maka pengorbanan ini disebut rugi.

### **2.1.3.2 Biaya Operasional**

Menurut (Supriyono, 2010) biaya operasi dikelompokkan menjadi 2 golongan dan dapat diartikan sebagai berikut:

1. Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya dapat diidentifikasi kepada objek atau pusat biaya tertentu.
2. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang terjadi atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi pada objek atau pusat biaya tertentu, atau biaya yang manfaatnya dinikmati oleh beberapa objek atau pusat biaya.

Menurut (Eddy Soeryanto, 2009) memberikan pendapat bahwa biaya operasional adalah biaya yang dibebankan dalam kegiatan operasional perusahaan dalam satu periode. Biaya operasional meliputi biaya produksi, biaya penjualan, dan biaya administrasi.

Menurut (Rudianto, 2009) Biaya operasional dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

#### **1) Biaya Pemasaran**

Biaya Pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan

adanya seluruh yang berkaitan dengan adanya seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Biaya pemasaran dimulai pada saat biaya produksi selesai, yaitu pada saat proses produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Biaya ini mencakup:

a) Biaya Penjualan

Biaya penjualan adalah biaya keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. Biaya ini mencakup biaya iklan, pemberian contoh produk, komisi wiraniaga, biaya demo dan sebagainya.

b) Biaya pemenuhan pesanan

Biaya pemenuhan pesanan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran.

2) Biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum. Adapun yang termasuk ke dalam biaya ini antara lain adalah gaji pimpinan dan karyawan administrasi, pemakaian alat tulis kantor dan lain sebagainya.

Dari beberapa pengertian di atas dapat dikatakan bahwa biaya operasional adalah pengeluaran yang berhubungan dengan operasi yaitu semua pengeluaran yang langsung digunakan untuk produksi atau pembelian barang yang diperdagangkan termasuk biaya umum, penjualan, biaya administrasi.

### 2.1.3.3 Penggolongan Biaya Operasional

Penggolongan biaya operasional tergantung pada jenis usaha yang dijalankan perusahaan, biaya operasional pada perusahaan jasa akan berbeda pada perusahaan jasa, dagang maupun perusahaan manufaktur. Menurut (Kasmir, 2013) maka jenis biaya operasi digolongkan sesuai dengan fungsi pokok kegiatan perusahaan. Selain itu Biaya operasional yang terjadi tergantung pada besar kecilnya kegiatan usaha yang dilakukan. Dalam hal ini biaya pada suatu perusahaan terbagi menjadi 2 kelompok besar, yaitu :

#### 1. Biaya produksi

Biaya produksi meliputi semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi yaitu semua biaya dalam rangka pengolahan bahan baku menjadi produk selesai yang siap dijual. Biaya produksi dapat digolongkan ke dalam 3 kelompok, yaitu;

##### a. Biaya bahan baku

Biaya Bahan Baku adalah harga perolehan berbagai macam bahan baku yang dipakai dalam kegiatan pengolahan produk.

##### b. Biaya

Biaya adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan, kepada tenaga kerja langsung dan manfaatnya dapat diidentifikasi kepada produk tertentu.

##### c. Biaya *overhead* pabrik

Biaya produksi tidak langsung atau biaya *overhead* pabrik adalah seluruh biaya yang digunakan untuk mengkonversi bahan baku menjadi produk jadi, selain bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Elemen-elemen biaya *overhead* pabrik dapat digolongkan kedalam Biaya bahan penolong, biaya

tenaga kerja langsung, biaya depresiasi dan amortisasi aktiva tetap, biaya reparasi dan pemeliharaan aktiva tetap, biaya listrik dan air, biaya asuransi pabrik, biaya *overhead* pabrik lain-lain

## 2. Biaya non produksi

Dengan semakin tajamnya persaingan dan perkembangan teknologi yang semakin pesat mengakibatkan dan biaya non produksi menjadi semakin penting pula. Sehingga manajemen berkepentingan untuk mengendalikan informasi mengenai kegiatan dan biaya non produksi tersebut. (Hadari Nawawi, 2016) menyatakan bahwa pada umumnya, biaya produksi dapat digolongkan kedalam :

### a. Biaya pemasaran

Merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Contohnya adalah biaya iklan; biaya promosi, biaya angkutan dari gudang perusahaan ke gudang pembeli; gaji karyawan bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran; biaya contoh (sampel).

### b. Biaya administrasi dan umum

Merupakan biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk. Contoh biaya ini adalah biaya gaji karyawan bagian keuangan, akuntansi, personalia, dan bagian hubungan masyarakat biaya pemeriksaan akuntan, biaya *fotocopy*.

#### **2.1.3.4 Unsur-unsur Biaya Operasi**

Unsur-unsur biaya operasional yang biasa terdapat pada suatu perusahaan dagang dan jasa adalah:

- a. Biaya tenaga kerja, gaji, komisi, bonus, tunjangan, dan lain-lain.
- b. Biaya administrasi dan umum.
- c. Biaya advertensi, promosi.
- d. Biaya asuransi.
- e. Biaya pemeliharaan gedung, mesin, kendaraan, dan peralatan.

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

#### **2.1.4 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian**

##### **2.1.4.1 Anggaran Sebagai Alat Perencanaan**

Perencanaan merupakan fungsi manajemen yang tidak dapat dipisahkan dari kegiatan organisasi dalam rangka pencaaian tujuan secara efektif dan efisien. (Nafarin M, 2009) mengatakan “ Perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya”. Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik”

Menurut (Kartadinata, 2010) Perencanaan merupakan sesuatu yang mendasar dalam proses manajemen. Perencanaan suatu proses yang akan membuat perusahaan peka dalam pengertian mampu menyesuaikan diri terhadap ancaman–ancaman dan kesempatan-kesempatan yang ada.

Menurut (Harahap, 2011) Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dari alternatif yang ada.

Menurut (Terry, 2010) Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut (S.P Hasibuan, 2011) Rencana adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan itu. Jadi, setiap rencana mengandung dua unsur, yaitu: tujuan dan pedoman.

Sesuai dengan fungsi manajemen yaitu fungsi perencanaan dan pengendalian anggaran pun demikian. Hal ini disebabkan karena anggaran sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana dan dana adalah sumber daya yang langka, oleh karena itu penyusunan anggaran harus mempertimbangkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan.

Anggaran merupakan suatu perencanaan diperlukannya adanya koordinasi, agar semua penanggung jawab ketingkat atas, menengah maupun para pelaksana atau karyawan masing-masing mempunyai kesediaan untuk saling bekerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada diperusahaan, dalam arti anggaran tersebut akan dijadikan petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaannya.

#### **2.1.4.2 Anggaran Sebagai Pengendalian**

Setiap organisasi ingin mencapai tujuannya dengan menggunakan sumber daya dalam organisasi secara efektif dan efisien. Setelah melakukan perencanaan atas kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, organisasi juga harus melakukan pengendalian atas kegiatan-kegiatan tersebut. Karena berhasil tidaknya kegiatan perencanaan kerja tergantung kepadaefektivitas pengendalian yang dilakukan oleh organisasi.

Menurut (Nafarin M, 2009) anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan.

Menurut (Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo, 2010), mendefinisikan pengendalian adalah sebagai berikut: Pengendalian adalah memantau penerapan rencana dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan dan sering dipandang sebagai seorang anggota dari tim manajemen puncak dan didorong untuk berpartisipasi dalam kegiatan perencanaan, pengendalian, dan pengembalian keputusan.

Pengendalian diartikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian dari suatu perusahaan dan kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Pengendalian berusaha memberikan jaminan agar pelaksanaan dari rencana itu dapat sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Untuk dapat melakukan pengendalian, maka rencana dan tujuan yang akan dicapai harus sudah dirumuskan dengan jelas. Untuk proses dasar

pengendalian paling tidak ada tiga langkah yang perlu dilaksanakan yaitu:

a) Menetapkan standar.

Seperti telah dijelaskan diatas, bahwa perencanaan merupakan tolak ukur untuk melakukan pengendalian, maka langkah pertama dalam proses pengendalian adalah menyusun reticananya. Karena perencanaan berbeda dalam rincian dan kerumitannya, serta manajer tidak dapatmengawasi seluruhnya maka ditentukan standar khusus. Standar merupakan kriteria yang sederhana untuk prestasi kerja berupa titik-titik yang terpilih dalam seluruh program perencanaan untuk mengukur prestasi kerja tersebut agar dapat memberikan informasi kepada manajer tentang perkembangari yang terjadi dalam perusahaan tanpa perlu mangawasi setiap langkah untuk proses pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

b) Mengukur prestasi kerja atau standar.

Mengukur prestasi kerja merupakan langkah kedua dalam proses pengendalian atau paling tidak mengevaluasi prestasi kerja terhadap standar yang telah ditentukan. Walaupun tidak selalu dapat dilaksanakan dalam prakteknya, pengukuran prestasi kerja dibandingkan dengan standar secara ideal hendaknya dilakukan atas dasar pandangan ke depan, sehingga penyimpangan-penyimpangan yang mungkin terjadi dari standar dapat diketahui sedini mungkin. Standar harus ditetapkan secara cepat dan akurat, sehingga akan tersedia sarara untuk mengetahui dengan pasti apa yanga sebenarnya sedang dilakukan oleh stafnya. Pada akhirnya penilaian atasprestasi kerja yang nyata atau yang diharapkan dari mereka, akan mudah dilaksanakan.

c) Memperbaiki dan mengoreksi penyimpangan yang tidak dikehendaki dari

standar dan perencanaan atau secara sederhana dapat dikatakan membetulkan penyimpangan.

Langkah terakhir dalam proses pengendalian adalah memperbaiki penyimpangan yang terjadi, jika standar ditetapkan untuk mencerminkan struktur organisasi dan apabila prestasi kerja diukur dengan standar ini, maka perbaikan terhadap penyimpangan negatif dapat dipercepat, dan dikarenakan manajer sudah mengetahui dengan tepat terhadap bagian manakah dari pelaksanaan tugas oleh individu atau kelompok kerja, tindakan koreksi dapat langsung dilaksanakan. Koreksi terhadap penyimpangan negatif dalam prestasi kerja merupakan titik acuan dimana pengendalian dilihat sebagai bagian dari seluruh sistem manajemen yang bergabung menjadi satu dengan fungsi manajerial lainnya.

Oleh karena itu, anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengendalian oleh manajer yang bertanggung jawab dalam menjalankan operasi untuk mengadakan penilaian dari hasil yang ingin dicapai. Dari kegiatan manajer yang demikian itu nantinya akan dapat diketahui apakah perusahaan mengalami kemajuan atau kemunduran ditinjau dari segi efisien. Hasil pengendalian dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

Pengendalian juga merupakan proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan, pengendalian yang dilakukan adalah melihat kebelakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkan dengan hasil yang sudah direncanakan sebelumnya. Apakah sudah sesuai dengan perencanaan dan ataukah masih ada penyimpangan yang terjadi.

Tujuan utama pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan, akan tetapi secara khusus tujuan pengendalian adalah untuk mendeteksi perubahan-perubahan kegiatan organisasi yang terjadi dan pengaruhnya terhadap organisasi atas segala usaha untuk mengetahui dan menilai kenyataan yang sebenarnya mengenai pelaksanaan tugas atau kegiatan apakah sesuai dengan semestinya atau tidak. Fungsi pengendalian merupakan aspek penting dalam perusahaan, karena perencanaan tanpa di ikuti pengendalian merupakan pekerjaan sia-sia saja.

#### **2.1.4.3 Dasar Penetapan Perencanaan dan Pengendalian**

Menurut (Carter, 2009) sebagai dasar dalam penetapan perencanaan dan pengendalian laba pada perusahaan adalah;

- a. Langkah pertama, harus ada komitmen dari manajemen puncak terhadap konsep perencanaan dan pengendalian laba dan perlunya pengertian yang baik dari manajemen puncak tentang akibat pelaksanaan perencanaan dan pengendalian laba.
- b. Langkah kedua, karakteristik atau ciri khas perusahaan dan lingkungan dimana perusahaan beroperasi termasuk variabel yang dapat dikendalikan dan yang tidak dapat dikendalikan harus diidentifikasi dan dievaluasi sehingga keputusan yang relevan yang berkaitan dengan karakteristik program perencanaan dan pengendalian laba yang efektif dan praktis dapat dibuat.
- c. Langkah ketiga, harus ada evaluasi terhadap struktur organisasi disana pembagian tanggung jawab manajerial, dan penerapan perubahan adalah perlu untuk menjamin terlaksananya perencanaan dan pengendalian yang efektif.

- d. Langkah keempat, harus ada evaluasi re-organisasi sistem akuntansi untuk menjamin bahwa sistem tersebut sesuai dengan pertanggungjawaban diperusahaan, sehingga sistem ini dapat memberikan data yang berguna untuk perencanaan dan pengendalian.
- e. Langkah kelima, kebijakan tentang dimensi waktu/periode yang dipergunakan dalam perencanaan dan pengendalian laba harus dibuat.
- f. Langkah keenam, program pelatihan anggaran harus dikembangkan untuk memberikan informasi kepada manajemen disemua tingkatan tentang (a) tujuan program, (b) cara program tersebut dijalankan, termasuk kebijakan manajemen dasar dan pedoman administrasi, (c) tanggungjawab setiap tingkatan manajemen terhadap program ini dan, (d) cara program tersebut dapat mengakomodasi kinerja manajer dari semua fungsi.

Keenam langkah ini, bila dilaksanakan secara serius dapat memberikan jalan bagi terlaksananya program perencanaan dan pengendalian yang baik.

#### **2.1.4.4 Proses Perencanaan dan Pengendalian**

Dalam suatu organisasi terdapat beberapa proses perencanaan dan pengendalian yaitu:

##### **1. Perencanaan Strategis**

Perencanaan strategis merupakan proses untuk menentukan tujuantujuan organisasi dan merumuskan strategi umum yang untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Proses perencanaan strategi dapat digunakan pada dua periode waktu yaitu pertama pada saat organisasi dibentuk, proses ini digunakan untuk memilih tujuan dan strategi serta digunakan untuk memilih kebijakan dan

program tindakan yang akan diambil.

## 2. Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen merupakan proses yang digunakan manajemen untuk memastikan bahwa organisasi melaksanakan strategi-strategi secara efektif dan efisien. Pengendalian ini digunakan untuk mendeteksi dan memperbaiki kesafahan-kesalahan yang tidak disengaja. Pengendalian manajemen meliputi faktor-faktor sebagai berikut: Pengendalian manajemen merupakan suatu proses yang terdiri dari empat tahap, yaitu (1) Programming, (2) Penyusunan anggaran, (3) pelaksanaan dan pengukuran, (4) pelaporan dan analisa.

## 3. Pengendalian Tugas

Pengendalian tugas merupakan pengendalian secara terperinci terhadap prosedur dan kegiatan perorangan untuk mengetahui dan memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilaksanakan secara efektif dan efisien. Sistem ini terdiri dari tiga bagian yang saling berhubungan, yaitu:

- a. Identifikasi titik-titik kegiatan seperti penjadwalan dan kuantitas bahan baku, hal ini sampai sejauh mana tingkat pengendalian diperlukan.
- b. Pemilihan teknik pengendalian, metode-metode yang sesuai bagi setiap unit kegiatan untuk mencegah atau memperbaiki penyimpangan rencana. Metode dan teknik yang berbeda diperlukan pada situasi yang berbeda.
- c. Tinjauan ulang yang terus menerus untuk memastikan bahwa sistem tersebut memadai bagi pengendalian dan bahwa karyawan tidak keberatan terhadap sistem tersebut.

Pengendalian mempunyai pengaruh terhadap tercapainya suatu pengarahannya mulai dari perencanaan itu sendiri hingga tindakan pembetulan yang dilakukan,

namun perlu diketahui batasan dan elemen dasar yang perlu diperhatikan dari pengendalian manajemen ini. Pelaksanaan pengendalian manajemen dipengaruhi oleh beberapa faktor di antara yaitu

a) Struktur organisasi, Struktur organisasi merupakan kesatuan hubungan antara bagian atau unit yang ada di dalam perusahaan. Ada tiga jenis struktur organisasi yang dikenal yakni

- Struktur fungsional: Para spesialis dan sumber-sumber daya dikelompokkan menurut aktivitasnya, seperti bagian pemasaran, bagian produksi, bagian keuangan.
- Struktur produksi atau lokasi Pengelompokan aktivitasnya berdasarkan jenis produk atau lokasi geografis dibawah pimpinan devinisinya.
- Struktur matriks Merupakan gabungan atau kombinasi struktur fungsional dengan struktur produk atau lokasi.

b) Situasi intern perusahaan yang mencakup penhal tehnologi, skala, sumber dan kondisi lokal dari perusahaan.

c) Situasi lingkungan yang mencakup bidang politik, sosial dan ekonomi.

d) Gaya kepemimpinan manajer itu sendiri.

Di dalam usaha mencapai tujuan perusahaan, manajemen harus menentukan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang lerarah dengan dibantu oleh perencanaan yang matang. Seluruh kegiatan yang dilaksanakan harus dipertimbangkan dengan seksama dan disertai dengan pengendalian yang memadai oleh pihak yang bertanggungjawab atas kegiatan tersebut. Untuk dapat mengendahkan semua aktivitas perusahaan pada semua tingkat dan departemen, maka diperlukan suatu alat yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam

rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, di sini budget atau anggaran merupakan alat perencana dan pengendalian yang akan dapat membantu pimpinan perusahaan dalam menentukan dan juga menetapkan keputusan-keputusan atas aktivitas perusahaan sehari-hari.

Penyusunan budget merupakan salah satu alat yang dapat digunakan untuk mencapai perusahaan. Dengan budget memungkinkan manajemen dapat memerinci kegiatan apa yang harus dilakukan dan bagaimana kegiatan tersebut dilaksanakan agar dapat diselesaikan dengan cara terbaik. Hal tersebut disebabkan karena budget berisi alat perencana dan pengendalian yang memungkinkan manajemen meramalkan mengenai hasil dari kegiatan sebelumnya kegiatan tersebut dilaksanakan. Karena budget berhubungan dengan masa yang akan datang, sehingga hasilnya akan tergantung pada ramalan (*forecast*), maka dari itu budget tidak terlepas dari hal-hal yang bersifat eksteren yang tidak dapat dikendalikan oleh pihak manajemen, sehingga dalam menilai hasil kerja masing-masing kegiatan di berbagai bagian harus dipisahkan antara hal-hal yang merupakan tanggung jawab bagian yang dinilai tersebut dengan yang diluar tanggung jawabnya.

Namun perlu diketahui bahwa budget berbeda dengan *forecast*. Budget merupakan rencana manajemen yang menyajikan tingkat atau target (laba) yang diharapkan, yang diupayakan oleh manajemen untuk dicapai, sementara *forecast* lebih ditujukan kepada pendapatan atau biaya-biaya yang diperkirakan oleh organisasi akan terjadi. Dengan membandingkan antara apa yang tertuang didalam anggaran dengan apa yang dicapai dengan realisasi kerja perusahaan, dapatlah dinilai apakah perusahaan telah sukses atau tidak.

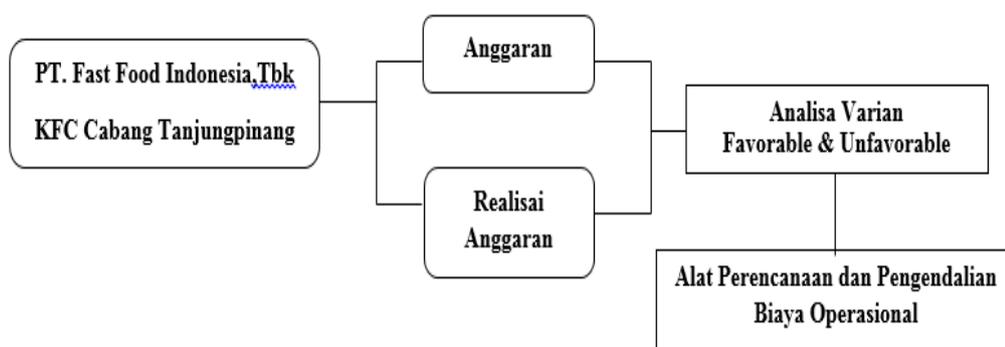
Selain itu dapat juga diketahui sebabsebab penyimpangan antara budget dengan realisasinya serta kelemahan-kelemahan dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana selanjutnya secara lebih matang dan akurat.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian adalah konsep suatu penelitian yang menghubungkan antara visualisasi satu variabel dengan variabel lainnya, sehingga penelitian menjadi tersusun secara sistematis dan dapat diterima oleh semua pihak. Kerangka pemikiran menjadi acuan peneliti dalam melaksanakan penelitian. Berikut ini kerangka pemikiran dalam penelitian ini:

**Gambar 2.2**

### Kerangka Pemikiran



**Sumber: Peneliti (2019)**

## 2.3 Penelitian Terdahulu

Berikut ini penelitian yang telah dilakukan oleh beberapa peneliti yang berkaitan dengan strategi promosi dalam pengembangan usaha:

1. (Suzana, 2013), meneliti tentang Analisis Pengendalian Biaya Operasional Pada CV. Cahaya Bina Lestari Banjarmasin. menghasilkan bahwa pihak Manajemen harus melakukan proses penetapan budgeting terhadap anggaran disetiap bulannya sehingga bisa ditargetkan setiap bulannya anggaran yang dikeluarkan dengan batas toleransi maksimal 5%. Jadi penetapan laporan anggaran harus disertakan dengan laporan Budgeting atau target budget biaya operasional sehingga setiap unit kerja atau kepala kerja harus bisa menekan membengkaknya anggaran yang keluar melebihi batas toleransi. .Manajemen harus bertindak tegas terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta mencegah hal tersebut terjadi melalui penerapan sistem kerja yang baik dan benar serta bertanggung jawab. Selain itu perusahaan dapat juga mengetahui dan membandingkan antara realisasi dan anggarannya. Dilihat pada analisa beberapa biaya yang mengalami *favorable* dan *unfavorable* terdapat adanya perbedaan kenaikan dan penurunan yang tidak terus menerus dari tahun 2011 s/d 2013. Melakukan penghematan terhadap biaya-biaya yang di rasa perlu untuk dikurangi seperti biaya ATK dan listrik dengan melakukan penghematan untuk ATK dan penggunaan Telepon yang lebih efektif dalam berkomunikasi ,hemat energi listrik dan penggunaan air agar lebih di jaga dan seperlunya.
2. (Maulana Irwandi,SE,M.Si,Ak, 2015) Meneliti Tentang Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan anggaran kas, analisis faktor-faktor penyebab terjadinya *varians* antara anggaran dan realisasi anggaran kas serta perencanaan dan pengendalian anggaran kas pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang dengan

periode pengamatan dan analisa kas pada tahun 2013 dan 2014. Pada penelitian ini menggunakan metode analisa kualitatif dan analisa kuantitatif, dimana analisa dilakukan dengan menggunakan data jumlah yang dituangkan untuk menerangkan suatu penjelasan dan angka-angka kemudian dijelaskan kembali dalam bentuk uraian Bahasa prosa atau Bahasa baku. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Pada proses penyusunan anggaran kas pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang Koperasi Kopdit Rukun Palembang menggunakan pendekatan *bottom up budgeting* yaitu dimana anggaran disusun dan disiapkan oleh pihak-pihak yang melaksanakan anggaran tersebut, (2) Penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi anggaran kas yaitu faktor internal dan eksternal: (3) Perencanaan anggaran kas dengan memperkirakan pembiayaan dan analisis atas kegiatannya, baik kegiatan rutin dan kegiatan tidak rutin dilakukan. (4) Pengendalian anggaran kas Koperasi Kopdit Rukun Palembang berupa pengendalian atas suatu penyimpangan anggaran kas baik anggaran itu menguntungkan ataupun tidak menguntungkan dan melakukan antisipasi serta revisi terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi.

3. (Sunanto, 2016), meneliti tentang Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Bayuasin. Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis dan mengetahui realisasi anggaran operasional yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian keuangan pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Bayuasin, (2) Menganalisis penyimpangan yang terjadi pada anggaran operasional pada anggaran operasional PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Bayuasin, (3) Mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada anggaran

operasional PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Bayuasin. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data laporan realisasi dan anggaran operasional tahun 2011 sampai dengan 2013. Menganalisis dengan metode varians. Berdasarkan hasil penelitian ini penyimpangan total pendapatan, total biaya langsung usaha dan total biaya tidak langsung usaha anggaran operasional pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Bayuasin masih dalam batasan pengendalian keuangan.

4. (Obara and Lecturer, 2014) Karena semakin kompleksnya masalah bisnis dan bisnis dan karena pergerakan menjudesentralisasi di perusahaan besar, peningkatan perhatian diberikan pada teknik perencanaan dan kontrol yang lebih baik. Akibatnya, penggunaan teknik penganggaran yang sehat menjadi lebih umum. Sekali lagi, perusahaan restrukturisasi telah menghasilkan tren menuju menempatkan tanggung jawab untuk penganggaran di tingkat yang lebih tinggi diorganisasi yang memungkinkan pengendalian biaya dan akuntabilitas lebih kuat. Konsekuensinya, makalah ini mengadvokasi penggunaan metode kontrol biaya untuk memantau, mengevaluasi, dan pada akhirnya meningkatkan efisiensi bisnis tertentu area seperti departemen, divisi, atau lini produk. Ini akan memerlukan informasi yang sering (akuntansi atau sebaliknya) tentang operasi untuk merencanakan masa depan, untuk mengendalikan kegiatan saat ini, dan untuk mengevaluasi masa lalu kinerja manajer, karyawan, dan segmen bisnis terkait. Karenanya makalah ini merekomendasikan biaya kontrol dilakukan secara terus menerus untuk menandai potensi masalah sehingga krisis dapat dicegah.

5. (Olagunju Adebayo (Ph.D), 2014) Kontrol Anggaran: Alat untuk Kontrol Biaya

dalam ManufakturPerusahaan di Nigeria. Penelitian ini berkaitan dengan kontrol anggaran sebagai alat yang efektif untuk pengendalian biaya di Perusahaan manufaktur di Indonesia Nigeria. Studi ini meneliti dampak kontrol anggaran pada kontrol biaya, profitabilitas manufaktur perusahaan, alasan penyimpangan dan bagaimana varians ini dilaporkan sebagai alat kontrol dalam penganggaran dan juga memeriksa apakah perusahaan manufaktur dapat mengurangi biaya serta menjaga kualitas mereka produk dan layanan. Metode survei digunakan dan perusahaan mencakup anggota staf Cadbury Nigeria PLC, Friesland Foods Wamco Nigeria PLC, dan Nestle Nigeria PLC. Penelitian ini menggunakan instrumen kuesioner untuk tujuan pengumpulan data dan data yang dikumpulkan diuji dengan chi-square statistik melalui Paket Statistik untuk Ilmu Sosial. Ditemukan bahwa kontrol anggaran berkontribusi untuk profitabilitas perusahaan manufaktur dan juga ditemukan bahwa ada penyimpangan dari yang direncanakan anggaran. Ditemukan juga bahwa perusahaan manufaktur dapat mengurangi biaya dan mempertahankan produk berkualitas tinggi. Studi ini merekomendasikan bahwa ramalan realistis harus dibuat dan harus ada perencanaan yang matang perumusan kebijakan dan strategi yang efektif dan efisien.

## **BAB III**

### **METODELOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Menurut (Sugiyono, 2010) penelitian deskriptif kuantitatif merupakan penelitian yang didasarkan pada pengumpulan, analisis, dan interpretasi data berbentuk narasi, serta visual untuk memperoleh pemahaman mendalam dari fenomena tertentu yang diminati.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian deskriptif berkaitan dengan pengumpulan data untuk memberikan gambaran atau penegasan suatu konsep atau gejala, juga menjawab pertanyaan-pertanyaan sehubungan dengan status subyek penelitian pada saat ini, misalnya sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi atau sebagainya. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis penyusunan anggaran biaya operasional dan realisasinya sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya operasional pada KFC Tanjungpinang, dengan membandingkan hasil perhitungan menurut teori dan perhitungan menurut perusahaan itu sendiri.

#### **3.2 Jenis Data**

Dalam penelitian ini jenis data yang dikumpulkan yaitu data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif yang digunakan dalam penelitian ini berupa keterangan dan penjelasan dari pihak KFC Tanjungpinang yang berkaitan dengan perencanaan dan pengendalian biaya operasional. Sedangkan data kuantitatif yang

digunakan berupa data laporan anggaran dan realisasi anggaran biaya operasional dari tahun 2016 sampai dengan 2018.

### **3.3 Teknik Pengumpulan Data**

Menurut (Rumengan, 2010) pengumpulan data adalah aktifitas yang menggunakan prosedur sistematis dan standar untuk memperoleh data yang diperlukan. Untuk mengumpulkan data peneliti menggunakan teknik pengumpulan sebagai berikut :

#### **a. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)**

Penelitian kepustakaan ini dilakukan peneliti dengan cara mengumpulkan dan mempelajari teori-teori dan literatur yang berhubungan dengan judul penelitian.

#### **b. Penelitian Lapangan**

Penelitian lapangan adalah pengumpulan data dengan cara melakukan observasi langsung ke objek penelitian untuk memperoleh data serta informasi yang mendukung penelitian ini. Penelitian lapangan ini menggunakan tiga cara yaitu:

##### **1) Observasi**

Observasi yaitu pengumpulan data dengan terjun langsung melakukan pengamatan untuk mendapatkan gambaran umum dari KFC tanjungpinang

##### **2) Wawancara**

Wawancara merupakan metode pengumpulan data dengan jalan tanya jawab sepihak yang dilakukan secara sistematis dan berlandaskan kepada tujuan penelitian (Erlina, 2008). Wawancara yaitu teknik pengumpulan data yang

dilakukan dengan cara tanya jawab langsung antara peneliti dengan informan, dalam hal ini yang menjadi informan adalah pihak dari KFC Tanjungpinang yakni General Manager dari KFC Tanjungpinang dan beberapa karyawan KFC Tanjungpinang.

### **3.4 Sumber Data**

#### **a. Data Primer**

Data primer menurut (Sujarweni, 2015) data primer ialah data yang berasal dari sumber asli atau pertama. Data ini tidak tersedia dalam bentuk terkompilasi ataupun dalam bentuk file-file. Data ini harus dicari melalui narasumber atau objek yang kita jadikan dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini data primer diperoleh langsung dari objek yang diteliti yaitu KFC Tanjungpinang

#### **b. Data Sekunder**

Menurut (Sugiyono, 2014) data sekunder adalah data yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti, misalnya peneliti harus melalui orang lain atau mencari melalui dokumen untuk memperoleh data tersebut. Data ini diperoleh dengan menggunakan studi literatur yang dilakukan terhadap banyak buku dan diperoleh berdasarkan catatan-catatan yang berhubungan dengan penelitian. Data sekunder merupakan data yang sifatnya mendukung keperluan data primer seperti buku-buku, literatur, dan bacaan yang berkaitan dengan penelitian ini. Data sekunder yang dipakai dalam penelitian ini berupa laporan anggaran operasional dari tahun 2016 sampai dengan 2018.

### **3.5 Teknik Pengolahan Data**

Apabila telah ditentukan data apa yang akan diperlukan, dari mana data tersebut didapatkan, dengan cara data didapatkan, maka peneliti telah dapat untuk melakukan pengumpulan data (Rumengan, 2010) Di dalam penelitian ini, tahap pengolahan data yang akan digunakan yaitu:

#### **1) Reduksi Data**

Menurut (Sugiyono, 2014) Merduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan analisa pada hal-hal yang penting, dan mencari tema beserta polanya. Data yang direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas mengenai tema datanya. Pada penelitian ini reduksi data dilakukan dengan memilih data yang berkaitan dengan realisasi dan anggaran operasional serta kebijakan manajemen dalam perencanaan dan pengendalian biaya.

#### **2) Penyajian Data**

Pemaparan adalah sekumpulan data informasi yang tersusun, dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan untuk digunakan dalam meningkatkan pemahaman tentang kasus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data. Dalam penelitian ini data yang akan ditampilkan adalah data realisasi dan anggaran operasional KFC Tanjungpinang tahun 2016 sampai dengan tahun 2018.

#### **3) Menarik Kesimpulan/Verifikasi**

Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penlitian berdasarkan hasil analisa data. Simpulan disajikan dalam bentuk deskriptif kepada objek

penelitian dengan

perdoman pada kajian penelitian. Pada penelitian ini kesimpulan atau verifikasi data dengan melihat penyimpangan yang terjadi antar realisasi dan anggaran operasional serta menganalisa penyebab terjadinya dan akibat yang ditimbulkan dari penyimpangan tersebut serta kebijakan-kebijakan yang diambil oleh manajemen KFC Tanjungpinang.

### **3.6 Teknik Analisa Data**

Analisis Varians merupakan suatu uji perhitungan yang diterapkan untuk data yang dihasilkan oleh eksperimen yang dirancang atau pada kasus dimana data dikumpul pada variabel yang dikontrol. Tujuan analisis varians adalah untuk melokalisasi variabel-variabel bebas yang penting dalam suatu penelitian dan menentukan bagaimana mereka berinteraksi dan mempengaruhi respons.

Jumlah varians untuk suatu periode biasanya terdiri atas varians yang baik (*favorable*) dan varians yang tidak baik (*unfavorable*). Varians ini berasal dari biaya standar bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Dengan membandingkan biaya standar dan biaya aktual, manajemen diharapkan dapat memperhatikan varians-varians yang terjadi dan dapat mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Horngren membagi varians ke dalam dua bagian yaitu:

1. Varians harga adalah perbedaan antara harga aktual dan harga yang dianggarkan dikali dengan kuantitas masukan aktual, seperti bahan baku yang digunakan atau dibeli.

2. Varians Efisiensi Varians efisiensi adalah perbedaan antara kuantitas masukan aktual dan anggaran kuantitas masukan yang seharusnya digunakan untuk memproduksi keluaran aktual dikali dengan harga yang dianggarkan.

Penilaian analisis varians :

1. Efektifitas, tingkat pencapaian tujuan atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
2. Efisiensi, jumlah relatif masukan yang digunakan untuk mencapai tingkat keluaran tertentu.

Penilaian kinerja anggaran pada umumnya menggunakan analisis selisih (*varians*) anggaran.(Mahmudi, 2013) menjelaskan bahwa analisis varians dilakukan dengan cara mengevaluasi selisih terjadi antara anggaran dengan realisasi. Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favourable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Fokus analisis terutama ditujukan terhadap selisih anggaran yang tidak menguntungkan. Sehingga aspek yang perlu menjadi perhatian adalah sebagai berikut:

1. Menentukan tingkat signifikansi selisih anggaran,
2. Menentukan tingkat varians (selisih) anggaran yang bisa ditoleransi, terutama untuk selisih yang tidak menguntungkan,
3. Mencari penyebab terjadinya selisih anggaran,
4. Menentukan tindakan untuk perbaikan kinerja dimasa depan.

Alat ukur analisa varian pada penelitian ini menggunakan 2 selisih yaitu membandingkan dua metode analisa varian sebagai bahan perbandingan. Berikut ini alat ukur untuk menganalisis analisa varian:

1. Analisa Varian Bahan Baku (*Material price variance- MPV*) yaitu mengukur perbedaan antara berapa yang harus dibayar untuk bahan baku dan berapa yang secara actual dibayar. Waktu perhitungan varian harga bahan bakudapat dihitung ketika bahan baku dikeluarkan untuk digunakan dalam produksi atau ketika bahan baku dibeli. Rumus Analisa Varian Bahan Baku (*Material price variance- MPV*) adalah sebagai berikut:

$$MPV = (AP - SP) \times AQ$$

Keterangan:

- AP : Actual price per unit
- AQ : Actual quantity input yang digunakan
- SP : Standar price per unit

2. Variasi penggunaan bahan baku (*Material Usege Variance-MUV*) yaitu mengukur perbedaan antara bahan baku langsung yang secara actual digunakan dan bahan baku langsung yang seharusnya digunakan untuk output actual. Variasi penggunaan bahan baku (*Material Usege Variance-MUV*) dapat diukur dengan rumus sebagai berikut

$$MUV = (AQ - SQ) \times SP$$

Keterangan:

- AQ : Actual quantity input yang digunakan
- SQ : Kuantitas standar input yang diizinkan
- SP : Standar price per unit

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, A. (2009) *Anggaran Perusahaan I: Pendekatan Kuantitatif*. Cetakan Ke. Yogyakarta: BPFÉ.
- Basu Swastha dan Ibnu Sukotjo (2010) *Pengantar Bisnis Modern (Pengantar Ekonomi Perusahaan Modern)*. 7th edn. Yogyakarta: Liberty.
- Bustami, B. dan N. (2010) *Akuntansi Biaya*. Edisi Kedu. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Carter, W. K. (2009) *Akuntansi Biaya, Cost Accounting*. Edisi 14., Edited by Krista. Jakarta: Salemba Empat.
- Dedeh (2009) *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen PDAM Tirta Pakuan*. Bogor.
- Eddy Soeryanto (2009) *Entrepreneurship Menjadi Pebisnis*. Media Komputindo.
- Erlina (2008) *Metodologi Penelitian Bisnis: Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Kedu. Medan: USU Press.
- Hadari Nawawi (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Cetakan Ke. Yogyakarta: Gajah Mada University Press Anggota IKAPI.
- Halim, Abdul dan Kusufi, M. S. (2012) *“Akuntansi sektor publik: Akuntansi keuangan daerah*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, A. (2010) *Pengelolaan Keuangan Daerah*. Yogyakarta: UPP.STM.YKPPN.
- Harahap, S. S. (2011) *Teori Akuntansi*. Revisi. Jakarta: Rajawali Pers.
- IAI (2009) *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Kartadinata, A. (2010) *Akuntansi Dan Analisis Biaya*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Kasmir (2013) *Analisis Laporan Keuangan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Krista, T. & (2009) *Definisi Anggaran*. Jakarta.
- Mahmudi (2013) *Manajemen Kinerja sektor Publik*. Yogyakarta: YKPN.
- Mardiasmo (2009) *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: Andi.
- Maulana Irwandi,SE,M.Si,Ak, C. (2015) ‘Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat

Perencanaan Dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang’, III(2), pp. 30–42.

Mulyadi (2016) *Sistem Akuntansi*. Jakarta: Salemba Empat.

Munandar, M. (2009) *Budgetting: Perencanaan Pengkoordinasikan Dan Pengawasan*. Edisi Ketu. Yogyakarta: BPF.

Nafarin M (2009) *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revi. Jakarta: Salemba Empat.

Obara, C. and Lecturer, S. (2014) ‘Cost Control and Accountability for Effective Budget Implementation’, 5(21), pp. 3–7.

olagunju Adebayo (Ph.D) (2014) ‘Budgetary Control : A Tool for Cost Control in Manufacturing Companies in Nigeria’, *European Journal of Economics*, 6(37), pp. 98–109.

Rudianto (2009) *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.

Rumengan (2010) *Metodologi Penelitian dengan SPSS*. Batam: Uniba Pres.

S.P Hasibuan, M. (2011) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara.

Sugiyono (2010) *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono (2014) *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Sujarweni, V. W. (2015) *Metodologi Penelitian Bisnis Ekonomi*. Yogyakarta: Pustaka Baru Press.

Sunanto (2016) ‘ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENEGNDALIAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA RANDIK KABUPATEN MUSI BAYUASIN’, IV(1), pp. 1–11.

Supriyono, R. . (2010) *Akuntansi Manajemen : Proses Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.

Suyadi Prawirosentono (2009) *Pengantar Bisnis Modern*,. Cetakan I. Jakarta: Bumi Aksara.

Suzana, S. (2013) ‘ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA CV.CAHAYA BINA LESTARI BANJARMASIN Suzi Suzana Sugiannor’.

Terry, G. dan L. W. (2010) *Dasar - Dasar Manajemen*. Cetakan ke. Jakarta: PT. Bumi Akasara.

Undang Ahmad Kamaludin, M. A. (2010) *Etika Manajemen Bisnis*. Cetakan Pe.  
Bandung: Pustaka Setia.