

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam melaksanakan kegiatan operasional setiap perusahaan mempunyai tujuandan sasaran yang ingin di capai, secara umum tujuan perusahaan adalah menghasilkan laba. Manajer sebagai pengelola organisasi berkewajiban untuk menetapkan bagaimana tujuan itu dapat dicapai secara efektif.

Agar perencanaan biaya operasional dapat tersusun dengan baik dan sistematis, maka terlebih dahulu manajemen harus menyusun suatu perencanaan atas masing-masing elemen biaya operasi secara berhati-hati sebagai tolak ukur. Apabila rencana yang telah ditetapkan berbeda dengan hasil yang sesungguhnya maka manajemen dapat mengambil tindakan korektif sebagai tindak lanjut dari fungsi pengawasan.

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan, pengukuran kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun reward yang layak, pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja perusahaan sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu. Dalam penilaian atau pengukuran kinerja terdapat dua cara yaitu berdasarkan keuangan dan *non* keuangan. Non keuangan meliputi kualitas dan kepuasan pelanggan, sedangkan keuangan meliputi biaya operasional dan biaya modal. Dalam hal ini peneliti menggunakan cara penilaian kinerja keuangan yaitu biaya operasional. Manajer sebagai pengelola organisasi berkewajiban untuk menetapkan bagaimana tujuan itu dicapai secara efektif. Dalam rangka melakukan hal itu manajer harus membuat suatu perencanaan untuk

pengendalian yang baik. Salah satu alat perencanaan dan pengendalian adalah anggaran. Anggaran yang direncanakan dan disusun menjadi satu pedoman kerja dari seluruh kegiatan pada unit-unit perusahaan. Pengembangan sumber daya manusia menjadi lebih berkualitas sebagai sumber daya yang paling penting dalam suatu perusahaan. Dibawah pengelolaan sumber daya manusia yang baik, pegawai diharapkan dapat melakukan tugas yang diberikan perusahaan dengan baik dan benar sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabannya. Dalam mencapai tujuan perusahaan, manajemen wajib mengelola perusahaan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Perencanaan harus dibuat secara normal berdasarkan logika yang tepat, yang menghitung pengalaman-pengalaman dimasa lalu yang kemudian dituangkan dalam bentuk standar kerja.

Agar tercapai penilaian kinerja pada perusahaan maka harus disusun anggaran setiap tingkatan manajer yang dicantumkan dalam laporan pertanggung jawaban. Laporan tersebut menguraikan perbandingan antara biaya aktual dengan biaya yang dianggarkan serta penyimpangan-nya. Selisih antara anggaran dan realisasinya tersebut dapat dijadikan sebagai salahsatu alat penilaian kinerja manajer suatu perusahaan dan juga berfungsi sebagai motivasi bagi manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Laporan pertanggung jawaban harus dapat menelusuri ketidak efisienan masing-masing komponen, sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan apabila ditemukan suatu keadaan yang dapat menyebabkan sasaran maupun tujuan yang telah ditetapkan tidak tercapai. Pengukuran kinerja dengan membandingkan antara hasil aktual dengan sasaran dan tujuan strategis. Sistem pengukuran kinerja biasanya terdiri dari metode sistematis dalam penerapan sasaran, tujuan dan pelaporan periodik yang menyajikan realisasi atas pencapaian sasaran dan tujuan.

Setiap perusahaan yang menjalankan kegiatan rutinnnya, selalu menghadapi berbagai masalah, baik masalah yang timbul dari dalam perusahaan maupun masalah yang timbul dari luar perusahaan. Permasalahan yang terjadi dapat menghambat tercapainya tujuan perusahaan.

Setiap perusahaan baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil akan menghadapi masalah-masalah dalam menjalankan kegiatan operasionalnya. Masalah yang dihadapi setiap perusahaan berbeda-beda sesuai dengan perbedaan jenis dan sifat usaha perusahaan. Masalah merupakan penyimpangan dari apa yang seharusnya dengan apa yang terjadi, dan penyimpangan antara teori dengan praktik. Dari hasil perbandingan tersebut akan terlihat apakah terjadi penyimpangan antara rencana anggaran dan realisasi anggaran, yang kemudian akan dibuat sebagai alat penilaian kinerja pada perusahaan tersebut.

Sebagai alat penilaian, anggaran biaya operasional merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan, dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan organisasi kedalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikan kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Peningkatan terhadap biaya operasional tentu saja berdampak kepada laba perusahaan, karena semakin besarnya biaya operasional maka semakin kecil biaya yang diperoleh oleh perusahaan tersebut. Tentu untuk menghindari hal tersebut maka perlu dicari penyebab terjadinya peningkatan biaya tersebut dan melakukan evaluasi terhadap terjadinya peningkatan biaya pada tahun berikutnya.

Berdasarkan penelitian terdahulu dengan judul Analisis penyimpanan biaya overhead pabrik pada PT. Cipta Elektrik Kreasindo Medan maka didapat hasil penelitian yaitu :

Penelitian Ridotuani Sitorus yang dilakukan di PT. Cipta Elektrik Kreasindo Medan diperoleh bahwa :

**Perusahaan mengalami penyimpangan rugi dari segi anggaran biaya overhead pabrik sebesar Rp. 185.412.492 pada tahun 2011, dan Rp. 206.142.456 pada tahun 2012. Hal ini terjadi karena biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi lebih besar dari taksiran yang taksiran biaya yang seharusnya dikeluarkan menurut anggaran.<sup>1</sup>**

PT. Cipta Elektrik Kreasindo Medan adalah perusahaan yang bergerak dibidang produksi senter plastik.

Mengingat begitu pentingnya anggaran untuk menjamin terlaksananya penilaian kinerja yang baik dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, dan perlunya tindakan perbaikan pada tingginya realisasi biaya operasional pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) P3B Sumatera UPT Medan, maka penulis tertarik untuk melakukan suatu penelitian pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) P3B Sumatera UPT Medan dan untuk membahasnya dalam tulisan skripsi dengan judul: **ANALISIS PENYIMPANGAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI SALAH SATU CARA PENILAIAN KINERJA PADA PT. PERUSAHAAN LISTRIK NEGARA (PERSERO) P3B SUMATERA UPT MEDAN.**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Masalah adalah suatu keadaan yang dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan, Moh. Nazir mengemukakan bahwa:

---

<sup>1</sup>Ridotuani Sitorus, **Analisis Penyimpangan Biaya overhead Pabrik (Studi Kasus Pada PT. Cipta Elektrik Kreasindo Medan)**

**Masalah timbul karena adanya tantangan, adanya kesangsian ataupun kebingungan kita terhadap suatu hal atau fenomena, adanya kemenduaan arti (*ambiguity*), adanya halangan dan rintangan, adanya celah (*gap*) baik antar kegiatan atau antar fenomena, baik yang telah ada ataupun yang akan ada.<sup>2</sup>**

Mengingat terbatasnya waktu, biaya dan pengetahuan, serta untuk mencegah kesimpangsiuran dalam pembahasan maka berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, dengan demikian masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

**Bagaimanapenyimpangan biaya operasional sebagai salah satu carapenilaian kinerja pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) P3B Sumatera UPT Medan?**

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penyimpangan biaya operasional sebagai cara penilaian kinerja pada PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) P3B Sumatera UPT Medan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dilakukan penelitian ini antara lain:

#### **1. Bagi Peneliti**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti mengenai anggaran biaya operasional sebagai alat penilaian kinerja pada PT.Perusahaan Listrik Negara (Persero) P3B Sumatera UPT Medan. Peneliti ini diharapkan dapat menambah wawasan penulis dalam memecahkan masalah atas fakta yang terjadi selama melakukan penelitian khususnya yang berkaitan dengan penilaian kinerja perusahaan.

---

<sup>2</sup>Moh. Nazir, **Metode Penelitian**, Cetakan Keenam: Ghalia Indonesia, Bogor,2005, hal.111.

## 2. Bagi Manajemen

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi masukan bagi PT. Perusahaan Listrik Negara (Persero) P3B Sumatera UPT Medan dapat meningkatkan kinerja dan kemampuan manajer dalam proses penyusunan anggaran yang baik.

## 3. Bagi Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah literatur mengenai fungsi anggaran sebagai salah satu alat penilaian kinerja. Selain itu hasil penelitian ini diharapkan dapat mendorong pihak-pihak lain untuk melakukan penelitian.

## BAB 2

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Uraian Tentang Anggaran

##### 2.1.1 Pengertian Anggaran

Perusahaan yang membuat rencana dalam organisasinya tentunya akan menetapkan anggaran dana untuk mencapai tujuan yang baik dalam perusahaan

M. Nafarin mengemukakan bahwa: **“Perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.”**<sup>3</sup> Anggaran merupakan suatu pedoman atau alat bantu manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut M. Nafarin: **“Tujuan adalah arah untuk mencapai hasil akhir dari suatu kegiatan”**.<sup>4</sup> Tujuan perusahaan pada umumnya adalah mencari laba. Oleh karena itu sebelum anggaran disusun terlebih dahulu harus meneliti dan memperhatikan semua faktor-faktor yang berkaitan dengan anggaran, sehingga anggaran yang disusun dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat bantu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran merupakan suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menunjukkan bagaimana sumber-sumber yang digunakan selama

---

<sup>3</sup>M. Nafin, **Penganggaran Perusahaan**, Edisi revisi, Salemba Empat, Jakarta, 2004 hal.4.

<sup>4</sup>**Ibid**, hal.6.

jangka waktu tertentu, umumnya satu tahun. Dari pengertian tersebut dapat di ambil kesimpulan tentang anggaran yaitu:

1. Anggaran bersifat formal artinya disusun dalam bentuk tertulis.
2. Anggaran harus bersifat sistematis artinya anggaran disusun dengan berurutan dan berdasarkan logika.
3. Anggaran merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
4. Anggaran merupakan peramalan untuk periode tertentu.

Anggaran disusun oleh menejemen dalam jangka waktu satu tahun untuk membawa perusahaan ke kondisi tertentu yang diperhitungkan. Dengan anggaran, manajemen dapat mengarahkan jalannya pada kondisi perusahaan yang baik. Tanpa anggaran, dalam jangka pendek perusahaan akan berjalan tanpa arah, dengan pengorbanan sumber daya yang tak terkendali. Lebih jelas lagi M. Nafin mengungkapkan pengertian anggaran adalah: “**Anggaran (*Budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu**”.<sup>5</sup>

Dari pengertian tersebut, anggaran mempunyai empat unsur, yaitu:

1. Rencana

Rencana merupakan penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang dengan spesifikasi khusus, misalnya disusun secara sistematis mencakup seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter.

---

<sup>5</sup>Ibid, hal 12



Beberapa alasan diperlukannya “rencana” bagi perusahaan:

1. Adanya ketidak pastian dimasa yang akan datang.
  2. Banyaknya alternatif dimasa yang akan datang.
  3. Rencana merupakan pedoman kerja perusahaan.
  4. Rencana sebagai alat koordinasi kegiatan dari seluruh bagian yang ada di perusahaan.
  5. Rencana sebagai alat pengawasan (*control*) terhadap pelaksanaan.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan
- Setiap kegiatan didalam perusahaan harus dilaksanakan sesuai prosedur yang telah disusun. Prosedur yang ada dalam perusahaan akan membantu berjalannya seluruh kegiatan dalam perusahaan dengan baik.
3. Dinyatakan dalam unit (satuan) moneter
- Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam, yakni satuan “rupiah”.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang
- Unsur ini menyatakan bahwa anggaran berlaku untuk masa datang, hal ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran (*forecast*) tentang apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.
- Berkaitan dengan jangka waktu, anggaran dikenal dengan:
1. Rencana strategis yaitu yang berlaku untuk jangka panjang atau lebih untuk satu periode akuntansi atau satu tahun.
  2. Rencana taktis yaitu yang berlaku untuk jangka pendek. Budget yang disusun untuk satu periode akuntansi (setahun penuh) dinamakan anggaran priodik (*periodikal budget*), sedangkan budget yang disusun untuk jangka waktu kurang dari satu periode

akuntansi misalnya jangka tigabulanan, dan sebagainya disebut sebagai anggaran bertahap (*continous budget*).

Biaya operasional merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan, dalam menjalankan aktivitasnya untuk kelancaran pemasaran dan administrasi disebut biaya operasional.

Menurut M. Nafarin: **“Anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran laba rugi .”**<sup>6</sup>

Dari pengertian tersebut jelaskan bahwa biaya operasional itu terdiri dari biaya administrasi umum. Dengan kata lain biaya operasional meliputi semua biaya yang dikeluarkan untuk tujuan operasi perusahaan selain kegiatan operasi perusahaan selain kegiatan operasi.

### 2.1.2 Fungsi Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwati (2010):

**Penganggaran ialah proses penyusunan anggaran, yang dimulai pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi, dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan.**<sup>7</sup>

Menurut Adanan Silaban dan Jadongan Sijabat (2010): **“Anggaran (*Budget*) adalah rencana manajemen, dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun”.**<sup>8</sup>

Anggaran merupakan pernyataan terkuantifikasi dan tertulis atas rencana individu dan kelompok dalam proses manajemen, peranan tersebut adalah menetapkan cita-cita yang ingin

---

<sup>6</sup>OP.Cit, hal. 22

<sup>7</sup>Darsono dan Ari Purwati, **Penganggaran Perusahaan: Teknik Mengetahui dan Memahami Penyajian Anggaran Perusahaan Sebagai Pedoman Pelaksanaan dan Pengendalian Aktivitas Bisnis**, Edisi Kedua, Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, hal.1.

<sup>8</sup>Adanan Silaban dan Jadongan Sijabat, **Sistem Pengendalian Manajemen: Universitas HKBP Nommensen**, Medan, 2012, hal.195.

dicapai manajemen, menginformasikan kepada setiap individu mengenai apa yang harus diberikan untuk mencapai cita-cita dan keinginan yang ingin dicapai, juga memotivasi kinerja yang diinginkan dan peranan lainnya adalah untuk evaluasi kinerja dan memberikan saran kapan tindakan koreksi sebaiknya diambil apabila terjadi penyimpangan.

Secara umum peranan anggaran tercermin pada fungsinya, anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Dapat disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus terlebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan dimasa mendatang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktivitas akan dapat terlaksana dengan baik.

2. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana tujuan perusahaan yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Menurut Pontas Pardede (2005):

**Pengawasan meliputi seluruh kegiatan yang dimaksudkan untuk mengarahkan dan menjamin agar berbagai kegiatan yang sudah dan sedang dilaksanakan sudah sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Salah satu hal yang harus “diperiksa”**

**adalah apakah barang dan jasa yang dibuat sudah memenuhi syarat-syarat yang sudah ditetapkan didalam perencanaan.<sup>9</sup>**

### 3. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi menurut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian lainnya.

### 4. Anggaran Sebagai Pedoman Kerja

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksiran-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

### 5. Fungsi Komunikasi

Untuk menjalankan tujuan perusahaan secara efisien, maka perlu menentukan saluran komunikasi dengan baik melalui antar berbagai unit dalam organisasi. Komunikasi meliputi penyampaian penyusunan anggaran, informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategis, kebijaksanaan dan rencana, pelaksanaan dan penyampaian yang timbul. Dalam penyusunan anggaran masing-masing unit dan tingkatan organisasi melakukan komunikasi dan berperan serta dalam proses penyusunan anggaran dan selanjutnya masing-masing bertanggung jawab terhadap anggaran yang dinilai melalui laporan pengendalian periodik.

### 6. Fungsi Motivasi

---

<sup>9</sup>Pontas M. Pardede, **Manajemen Operasi dan Produksi: Teori, Model, dan Kebijakan, Edisi Pertama, Cetakan Ketujuh, Andi Offset, Yogyakarta, 2005, hal.27.**

Fungsi anggaran sebagai alat memotivasi para pelaksana anggaran dalam melakukan tugas-tugasnya untuk menyampaikan tujuannya. Memotivasi para pelaksana dapat dilakukan dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah, baik berupa uang dan penghargaan kepada mereka yang mempunyai prestasi baik. Peran serta pelaksana dalam proses penyusunan anggaran akan memotivasi mereka sendiri dalam melaksanakan tugasnya sesuai rencana dan sekaligus untuk mengukur prestasi dan kemampuan mereka.

#### 7. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Anggaran dapat berfungsi sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran telah disetujui dan merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta dalam penyusunan anggaran tersebut. Menurut Don R. Hansen: **“Pengendalian adalah melihat ke belakang, memutuskan apakah yang sebenarnya telah terjadi dan membandingkannya dengan hasil yang direncanakan sebelumnya”**.<sup>10</sup> Sedangkan H.B. Siswanto mengemukakan bahwa fungsi pengendalian mencakup tiga unsur sebagai berikut:

1. **Penilaian kinerja**
2. **Pemeriksaan mutu**
3. **Pengukuran hasil kerja**<sup>11</sup>.

Adapun pengendalian adalah mengukur hasil kerja dan campur tangan apabila hasil yang dicapai karyawan kurang memuaskan. Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dan realisasi sehingga dapat diketahui apakah ada penyimpangan yang terjadi, material atau tidak material untuk masing-masing unit organisasi. Atas penyimpangan yang terjadi maka dapat digunakan sebagai dasar evaluasi dan penilaian prestasi serta umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang. Menurut wibowo (2011)**“Evaluasi kinerja**

---

<sup>10</sup>Don R. Hansen and Maryanne M. Mowen, **Manajemen Accounting**, 7<sup>nd</sup> Edition, **Manajemen Biaya**, Buku Satu, Edisi Tujuh, Salemba Empat, Jakarta, 2006, hal.354.

<sup>11</sup>H.B. Siswanto, **Pengantar Manajemen**, Cetakan Keempat: Bumi Aksara, Jakarta, 2008, hal. 125

**dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu<sup>12</sup>”.**

## 8. Fungsi Pendidikan

Selain fungsi-fungsi tersebut, anggaran juga berfungsi untuk pendidikan serta mendidik para manajer mengenai bagaimana bekerja secara terperinci pada pusat pertanggung jawaban lainnya didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian anggaran bermanfaat untuk para manajer dan calon manajer untuk menduduki jabatan lebih tinggi dimasa yang akan datang.

## 2.2 Uraian Tentang Biaya Operasional

Menurut Bastian dan Nurlela mendefenisikan bahwa : **“Biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu”**.<sup>13</sup>

“Biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi untuk tujuan tertentu, sedangkan biaya dalam arti sempit adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva.”

Dari defenisi tersebut terdapat 4 unsur pokok biaya yaitu :

### 1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi

Biaya merupakan objek yang diproses oleh akuntansi biaya

### 2. Diukur dalam satuan uang

Biaya dapat berperan sebagai bagian akuntansi keuangan

### 3. Yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi

---

<sup>12</sup>Wibowo, **Manajemen Kinerja**, Edisi Ketiga, Cetakan Keempat: Rajawali Pers, Jakarta, 2011

<sup>13</sup> Bastian Bustami dan Nurlela, **Akuntansi Biaya**, Edisi Kedua: Mitra Wacana Media, Jakarta, 2010, Hal.7

Biaya yang telah terjadi karena adanya sesuatu yang dibiayai

4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu

Pengorbanan ekonomi baik sudah terjadi maupun yang secara potensial akan terjadi

### **2.2.1 Objek biaya**

Objek biaya atau tujuan biaya (*cost objective*) adalah tempat dimana biaya atau aktivitas diakumulasikan atau diukur.

Unsur aktivitas-aktivitas yang dapat dijadikan sebagai objek biaya adalah :

1. Produk
2. Produksi
3. Departemen
4. Divisi
5. Batch dari unit-unit sejenis
6. Lini produk
7. Kontrak
8. Pesanan pelanggan
9. Proyek
10. Proses
11. Tujuan strategis

### **2.2.2Penggolongan Biaya**

Klasifikasi biaya atau penggolongan biaya adalah suatu proses pengelompokan biaya secara sistematis atas keseluruhan elemen biaya yang ada ke dalam golongan-golongan tertentu yang lebih ringkas untuk dapat memberikan informasi yang lebih ringkas dan penting.

1) Biaya dalam hubungan dengan produk

- a. Biaya produksi adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.
  - i. biaya bahan baku langsung adalah biaya bahan baku yang merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari produk selesai dan dapat ditelusuri langsung kepada produk selesai.
  - ii. Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang digunakan dalam merubah atau mengonversi bahan baku menjadi produk selesai dan dapat secara langsung kepada produk selesai.
  - iii. Biaya overhead pabrik adalah biaya selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung tetapi membantu dalam mengubah bahan menjadi produk selesai.
- b. Biaya non produksi adalah biaya yang tidak berhubungan dengan proses produksi. Biaya non produksi disebut dengan biaya komersial atau biaya operasi.
  - i. Beban pemasaran atau biaya penjualan adalah biaya yang dikeluarkan apabila produk selesai dan siap dipasarkan ketangan konsumen.
  - ii. Beban administrasi adalah biaya yang dikeluarkan dalam hubungan dengan kegiatan penentu kebijakan, pengarahan, pengawasan kegiatan perusahaan secara keseluruhan agar dapat berjalan dengan efektif dan efisien.
  - iii. Beban keuangan adalah biaya yang muncul dalam melaksanakan fungsi-fungsi keuangan.



- 2) Biaya dalam hubungan dengan volume produksi
  - a. Biaya variabel adalah biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume produksi dalam rentang relevan, tetapi secara per unit tetap.
  - b. Biaya tetap adalah biaya yang secara totalitas bersifat tetap dalam rentang tertentu, tetapi secara per-unit berubah.
  - c. Biaya semi adalah biaya didalamnya mengandung unsur tetap dan mengandung unsur variabel.
    - i. Biaya semi variabel adalah biaya di dalamnya mengandung unsur tetap dan memperlihatkan karakter tetap dan variabel.
    - ii. Biaya semi tetap adalah biaya yang berubah dan volume secara bertahap.
- 3) Biaya dalam hubungan dengan departemen produksi
  - a. Biaya langsung departemen adalah biaya yang dapat ditelusuri secara langsung ke departemen bersangkutan.
  - b. Biaya tidak langsung departemen adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung kepada departemen bersangkutan.
- 4) Biaya dalam hubungan dengan periode waktu
  - a. Biaya pengeluaran modal adalah biaya yang dikeluarkan untuk memberikan manfaat di masa depan dan dalam jangka waktu yang panjang dan dilaporkan sebagai aktiva.
  - b. Biaya pengeluaran pendapatan adalah biaya yang memberikan manfaat untuk periode sekarang dan dilaporkan sebagai beban.
- 5) Biaya dalam hubungan dengan Pengambilan Keputusan
  - a. Biaya relevan adalah biaya masa akan datang yang berbeda dalam beberapa alternatif yang berbeda.

- i. Biaya diferensial adalah selisih biaya atau biaya yang berbeda dalam beberapa alternatif pilihan.
  - ii. Biaya kesempatan adalah kesempatan yang dikorbankan dalam memilih suatu alternatif.
  - iii. Biaya tersamar adalah biaya yang tidak kelihatan dalam catatan akuntansi tetapi mempengaruhi dalam pengambilan keputusan.
  - iv. Biaya nyata adalah biaya yang benar-benar dikeluarkan akibat memilih suatu alternatif
  - v. Biaya yang dapat dilacak adalah biaya yang dapat dilacak kepada produk selesai.
- b. Biaya tidak relevan adalah biaya yang dikeluarkan tetapi tidak mempengaruhi keputusan apa pun.
- i. Biaya masa lalu atau biaya histori adalah biaya yang sudah dikeluarkan tetapi tidak mempengaruhi keputusan apapun.
  - ii. Biaya terbenam adalah biaya yang tidak dapat kembali.

### **2.2.3 Biaya Operasional**

Definisi lain biaya ialah pengorbanan-pengorbanan yang mutlak harus diadakan atau harus dikeluarkan agar dapat diperoleh sesuatu hasil. Sehubungan dengan pengertian biaya yang dimaksud di atas maka biaya operasi merupakan salah satu elemen yang paling penting dalam aktivitas ekonomi dari suatu perusahaan dalam pembentukan laba usaha.

*Commercial Expenses* sering juga disebut biaya operasi (*operating expenses*) dan kadang-kadang disebut dengan istilah biaya-biaya usaha. Adapun yang dimaksud dengan biaya operasi

itu ialah keseluruhan biaya sehubungan dengan operasi perusahaan diluar kegiatan proses produksi. Termasuk dalam biaya ini.

1. Biaya penjualan atau biaya pemasaran
2. Biaya administrasi dan umum

Biaya penjualan ialah keseluruhan biaya yang terjadi dan terdapat dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Biaya administrasi adalah semua biaya yang telah terjadi serta terdapat dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan keseluruhan perusahaan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya operasional merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk kegiatan operasional perusahaan selama periode tertentu, yang terdiri dari biaya pemasaran dan biaya administrasi.

#### **2.2.4 Elemen –Elemen Biaya Operasional**

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya bahwa biaya dikelompokkan ke dalam penjualan dan biaya administrasi dan umum, maka selanjutnya akan diuraikan elemen-elemen masing-masing biaya tersebut.

1. Biaya Penjualan

Contoh biaya penjualan mencakup: gaji dan komisi tenaga penjual, iklan, pergudangan, pengiriman, dan layanan pelanggan. Melalui contoh diatas dapat disimpulkan bahwa penjualan merupakan biaya-biaya yang diperlukan untuk memasarkan, mendistribusikan, dan melayani produk atau jasa, atau biaya ini sering juga disebutkan sebagai biaya untuk mendapatkan pesanan

adalah gaji dan komisi tenaga penjual dan biaya iklan, sedangkan yang termasuk biaya untuk memenuhi pesanan adalah biaya pergudangan dan pengiriman, dan layanan pelanggan.

## 2. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya-biaya yang dikategorikan sebagai biaya administrasi adalah biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatannya, selain biaya pabrik dan biaya distribusi.

Contoh biaya administrasi dan umum adalah gaji eksekutif puncak, honor pengacara, percetakan laporan tahunan dan akuntansi umum. Contoh tersebut tidak dibebankan ke biaya pemasaran (penjualan) ataupun produksi tetapi dikelompokkan sebagai biaya administrasi. Sedangkan biaya penelitian dan pengembangan adalah biaya yang berkaitan dengan perencanaan dan pengembangan produk baru.

Pihak administrasi umum memiliki tanggung jawab dalam memastikan bahwa berbagai aktivitas organisasi terintegrasi secara tetap sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan secara keseluruhan dapat terealisasi. Presiden direktur misalnya, menaruh perhatian terhadap efisien penjualan, produksi, serta penelitian dan pengembangan ketika menjalankan perannya masing-masing. Integritas yang tepat dari fungsi-fungsi ini adalah penting untuk memaksimalkan laba perusahaan secara keseluruhan.

Biaya target (*target costing*) adalah suatu metode penentuan biaya produk jasa berdasarkan harga yang bersedia dibayarkan oleh pelanggan. Secara rinci biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum diuraikan seperti di bawah ini:

### 1. Biaya Pemasaran

- a. Biaya untuk memperoleh atau menimbulkan pesanan dari pembeli kepada perusahaan.

Terdiri dari:

- i. Biaya promosi dan iklan

- ii. Biaya penjualan, meliputi: gaji penjual, komisi, bonus, perlengkapan kantor bagian penjualan, biaya telepon bagian penjualan, dan lain-lain.
- b. Biaya untuk memenuhi atau melayani pesanan yang diterima dari terdiri dari:
  - i. Biaya pergudangan dan penyimpanan, meliputi: gaji bagian gudang, dan pemeliharaan gudang, perlengkapan gudang, asuransi gudang, penerangan gudang dan lain-lain.
  - ii. Biaya perlengkapan gudang dan pengiriman meliputi : biaya barang yang dijual, biaya penyusutan kendaraan, dan lain-lain
  - iii. Biaya pemberian kredit dan pengumpulan piutang
  - iv. Biaya administrasi penjualan, meliputi: gaji bagian administarsi penjualan, pelengkapan kantor, dan lain-lain.

## 2. Biaya Administrasi dan Umum

- a. Gaji dan upah, meliputi gaji, intensive dan bonus, premi lembur, pajak pendapatan, upah borongan, dan lain-lain.
- b. Kesejahteraan karyawan, meliputi: pengobatan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan, dan lain-lain.
- c. Biaya reparasi dan pemeliharaan, meliputi: reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, taman dan halaman kantor, dan lain-lain.
- d. Biaya administrasi dan umum lainnya, meliputi: biaya cetak, alat tulis dan perlengkapan kantor, biaya listrik dan air, biaya telepon dan internet, dan lain-lain.
- e. Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: biaya penyusutan untuk kendaraan kantor, bangunan kantor dan lain-lain.

### **2.3 Penyusunan Anggaran Biaya operasional**

Untuk menekan dan menghindari pemborosan biaya operasional serta mendorong dipatuhinya kebijakan perusahaan terutama yang berhubungan dengan biaya operasional, maka diperlukan anggaran biaya operasional. Anggaran biaya operasional ini memberikan pedoman agar biaya sesungguhnya tidak melebihi jumlah yang telah disetujui dalam anggaran, sehingga hasil yang diperoleh dapat dimaksimalkan.

Anggaran disusun secara teliti dan sistematis nantinya akan dapat pula digunakan sebagai alat pengawasan bagi manajemen. Pengawasan melalui anggaran merupakan suatu proses memperoleh yang sedang dilaksanakan dan membandingkan kenyataan tersebut dengan tujuan dalam anggaran. Sehingga segala penyimpangan yang terjadi dapat ditentukan, diteliti, dan dianalisa untuk dapat mengambil tindak lanjut.

Secara formal sistem, prosedur dan metode penyusunan anggaran biaya operasional perlu dilimpahkan ke panitia anggaran untuk dapat mempersiapkan, menilai, mempertimbangkan, dan memutuskan pada rapat kerja atas ketelitian dan kelayakan rencana anggaran tersebut.

Di dalam panitia anggaran akan diadakan pembahasan mengenai rencana kegiatan yang akan datang sehingga anggaran yang tersusun nantinya merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu.

Langkah-langkah dalam penyusunan anggaran biaya operasional adalah :

1. Menentukan program perencanaan
2. Menetapkan anggaran biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum
3. Menyiapkan komponen anggaran lainnya

4. Perundingan untuk menyesuaikan rencana finansial setiap komponen anggaran
5. Mengkoordinasikan dan menelaah komponen-komponen anggaran
6. Pengeseahan anggaran *financial*
7. Pendistribusian anggaran yang telah disahkan.

Penyusunan anggaran biaya operasional umumnya dapat dilihat dalam dua bagian, yaitu penyusunan anggaran biaya penjualan atau pemasaran dan penyusunan anggaran administrasi dan umum. Namun tidak ada bentuk standar untuk menyusun anggaran yang harus dipergunakan oleh suatu perusahaan. Ini berarti perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk serta formatnya sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing demikian pula halnya dengan anggaran biaya operasional.

### **2.3.1 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional**

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

- a. Bagian Administrasi, bagi perusahaan yang kecil. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan kecil, kegiatan-kegiatan perusahaan yang tidak terlalu kompleks, sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran dapat diserahkan

kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian-bagian yang ada didalam perusahaan.

- b. Panitia anggaran, bagi perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena bagi perusahaan besar, kegiatan-kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu lagi untuk menyusun anggaran sendiri tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan.

### **2.3.2 Realisasi Biaya Operasional**

Apabila periode anggaran atau bagian-bagian periode telah berlalu maka setiap awal periode anggaran berikutnya perlu disajikan laporan realisasi (*performance report*) atau laporan pelaksanaan anggaran. Laporan realisasi atau laporan prestasi merupakan intern perusahaan untuk dapat membandingkan kemajuan, perkembangan dan efisien yang diharapkan dan dianggap sangat berguna dalam menentukan hasil kerja setiap bagian dan departemen.

Apabila terjadi perbedaan yang menyolok antara rencana dengan realisasi pada periode yang sama sehingga timbul penyimpangan yang cukup material. Hal ini akan menggambarkan bahwa fungsi penganggaran belum bekerja secara efektif guna memperoleh efisien yang diharapkan. Laporan realisasi anggaran sering kali tidak berhasil mencapai tujuannya karena kesalahan-kesalahan berikut:

- a. Laporan terlambat disampaikan sehingga tidak dapat dipergunakan untuk melakukan tindakan koreksi tepat pada waktunya.
- b. Laporan terlalu panjang sehingga para manajer tidak sempat untuk memperbaikinya.
- c. Laporan susah untuk dimengerti karena tidak jelas atau berbelit-belit.



d. Karena sesuatu dan hal lain sehingga laporan tidak sampai kepada manajer yang harus menerimanya.

Seperti halnya anggaran laporan realisasi juga tidak mempunyai suatu bentuk standar yang harus dipergunakan oleh perusahaan.

## **2.4 Pelaksanaan Anggaran Biaya Operasional**

Pelaksanaan anggaran biaya operasional biasanya menggunakan metode dari atas ke bawah (*Top Down*) karena pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab menyusun anggaran adalah pimpinan tertinggi perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang paling berwenang dan paling bertanggung jawab atas segala kegiatan dan sepak terjang perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian, pimpinan tertinggi perusahaan tidak mampu untuk melaksanakan sendiri semua tahapan dalam rangka menyusun anggaran tersebut. Untuk itulah tugas menyusun anggaran diserahkan kepada bawahan atau dengan metode dari bawah ke atas (*Bottom Up*) yaitu anggaran disusun oleh bawahan dari fungsi-fungsi yang terkait dalam perusahaan untuk melaksanakan program kerja perusahaan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Keuntungan dari metode ini untuk perusahaan adalah anggaran yang diberikan bagi setiap fungsi yang terkait mampu memberikan kontribusi dalam penyusunan anggaran sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan dari tiap-tiap bagian untuk periode mendatang. Kerugiannya adalah memerlukan waktu yang lama dan tenaga yang tidak sedikit.

Setelah anggaran biaya operasional disusun dan disahkan maka anggaran biaya operasional mulai dilaksanakan dalam perusahaan sebagai pedoman pelaksanaan kerja bagi setiap bagian yang terdapat di perusahaan, anggaran biaya operasional berfungsi sebagai pedoman yang

memberikan batas-batas dan hak-hak bertanggung jawab dari masing-masing bagian dalam pelaksanaan pekerjaan bagian administrasi dan lainnya.

## **2.5 Pengertian Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson: **“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.”**<sup>14</sup>Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

### **2.5.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

#### a. Efektifitas dan efisien

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun dinamakan tidak efisien.

#### b. Otorisasi (wewenang)

Perintah dalam suatu organisasi, perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

#### c. Disiplin

Disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

#### d. Inisiatif

---

<sup>14</sup>Mathis dan Jackson, **Pengertian, Indikator dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**, 2006, hal.65

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya fikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

## **1.6 Konsep Anggaran Fleksibel**

Menurut Darsono dan Ari Purwanti, **“anggaran fleksibel adalah rencana kerja yang dituangkan dalam bentuk uang dalam beberapa titik kegiatan.”**<sup>15</sup> Anggaran fleksibel disebut juga dengan anggaran variabel. Anggaran fleksibel dapat diterapkan dalam semua fungsi perusahaan: produksi, penjualan, dan administrasi. Anggaran fleksibel bertujuan untuk memberikan informasi yang diperlukan kepada manajemen untuk mencapai tujuan utama, yakni pengendalian melalui anggaran.

Anggaran fleksibel menyediakan perkiraan-perkiraan berapakah biaya untuk setiap tingkat aktivitas dalam rentang tertentu. Selain itu anggaran fleksibel memperhitungkan perubahan-perubahan biaya yang terjadi sebagai konsekuensi dari perubahan aktivitas.

Pada saat anggaran fleksibel digunakan dalam evaluasi kinerja, biaya yang dianggarkan dibandingkan dengan biaya yang direalisasikan pada tingkat aktivitas sesungguhnya pada periode tertentu. Anggaran yang disusun dalam suatu *rangetingkat* aktivitas bertujuan untuk meminimumkan pengaruh ketidakpastian didalam perencanaan dan pengambilan keputusan, memudahkan penyesuaian rencana bila tingkat aktivitas aktual berbeda dengan tingkat yang direalisasikan, dan menjadi penilaian terhadap pengukuran *varian* tingkat efisiensi.

Anggaran fleksibel disusun berdasarkan kepada pola perilaku biaya, dimana biaya terlebih dahulu dipisahkan menjadi dua kelompok, yaitu: Biaya tetap dan biaya variabel.

1. Biaya Tetap ialah biaya yang tidak berubah meskipun terjadi perubahan aktivitas perusahaan, atau tingkat perubahannya sama dengan nol.

---

<sup>15</sup> Darsono dan Ari Purwanti, **Op.Cit.** 167

Ciri utama dari biaya tetap adalah:

- a. Bilamana aktivitas perusahaan sama dengan nol (tidak menjalankan aktivitas sama sekali), maka biaya ini tidak ikut menjadi nol.
  - b. Bilamana aktivitas perusahaan meningkat, maka biaya ini tidak ikut meningkat.
2. Biaya Variabel (*variable cost*), ialah biaya yang berubah sesuai dengan perubahan aktivitas perusahaan.

Ciri utama dari biaya variabel adalah :

- a. Bilamana aktivitas perusahaan sama dengan nol (tidak menjalankan aktivitas sama sekali), maka biaya ini ikut menjadi nol.
- b. Bilamana aktivitas perusahaan meningkat, maka biaya ini ikut meningkat.

Anggaran ini disebut fleksibel karena dapat disesuaikan dengan volume kegiatan sebenarnya terjadi, sehingga dalam pelaksanaan evaluasi dapat dilakukan dengan lebih tetap dan akurat.

### **1.6.1 Langkah-langkah Penyusunan Anggaran Fleksibel**

Langkah-langkah dasar dalam rangka menyusun anggaran fleksibel adalah sebagai berikut:

1. Menentukan relevan range yang dapat diharapkan pada range ini aktivitas akan berfluktuasi selama periode yang akan datang.
2. Menganalisis biaya yang akan dikeluarkan pada range relevan ini, dengan menentukan pola perilaku biaya (*fixed, variable, dan mixed*).
3. Memisahkan biaya berdasarkan pola perilakunya, dengan menentukan rumus biaya variabel dan biaya campuran.

4. Dengan menggunakan rumus biaya variabel, anggaran fleksibel disusun dengan dasar biaya yang akan dikeluarkan pada berbagai tingkat aktivitas sepanjang range relevan.

Menurut **Darsono dan Purwanti** anggaran fleksibel sebagai berikut:.

### **1. Anggaran Fleksibel Biaya Pemasaran**

Menurut Darsono dan Ari Purwanti **“anggaran biaya pemasaran ialah program kerja divisi pemasaran yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan yang digolongkan menjadi biaya tetap dan variabel.”**<sup>16</sup>Kegunaannya adalah untuk mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan pemasaran yang mengorbankan input perusahaan.

Biaya pemasaran terdiri dari gaji manajer perusahaan dan stafnya, penyusutan aktiva tetap divisi pemasaran, biaya umum dan administrasi pemasaran, biaya riset, dan pengembangan produk, biaya distribusi, biaya penjualan, biaya promosi, biaya advertasi, dan yang lainnya.

### **2. Anggaran Fleksibel Biaya Administrasi**

Menurut Darsono dan Purwanti **“anggaran biaya administrasi ialah program kerja manajemen kantor pusat dan divisi keuangan yang dituangkan dalam bentuk angka-angka keuangan yang digolongkan menjadi biaya tetap dan variabel”**<sup>17</sup>.Kegunaannya adalah untuk mengendalikan dan mengevaluasi kegiatan kantor pusat dan divisi keuangan yang mengorbankan input perusahaan. Besarnya biaya variabel ditentukan berdasarkan persentase dari nilai penjualan, dan biaya tetapnya dinyatakan terlebih dahulu melalui suatu kebijakan.

---

<sup>16</sup>Darsono P. dan Ari Purwanti, **Op.Cit**Hal 171

<sup>17</sup>**Ibid**, Hal 172

## **BAB 3**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1.Objek Penelitian**

Adapun pengertian tempat penelitian menurut Sukardi, adalah sebagai berikut tempat penelitian menjelaskan **“tempat dimana proses studi yang digunakan untuk memperoleh pemecahan masalah penelitian berlangsung”**.<sup>18</sup> Dari definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa objek penelitian adalah suatu sasaran ilmiah dengan tujuan dan keuagan tertentu untuk mendapatkan data tertentu yang mempunyai nilai, skor atau ukuran yang berbeda.

Objek penelitian merupakan permasalahan yang diteliti. Objek dari penelitian ini adalah anggaran sebagai salah satu alat penilaian kinerja. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPB Sumbagut yang berada di Jln. Kol Yos Sudarso (LR. XII Gelugur) Medan, dipilihnya PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPB Sumbagut berdasarkan pada pertimbangan bahwa PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPB Sumbagut memiliki data yang diperlukan untuk menyusun tugas akhir ini.

### **3.2 Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan dua jenis data yaitu data primer dan data sekunder. Data primer dilakukan dengan observasi dan wawancara langsung kepada sumber. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen penunjang, seperti sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, anggaran biaya operasional dan realisasi biaya operasional tahun 2014.

### **3.3 Metode Pengumpulan Data**

---

<sup>18</sup>Sukardi, **Metodologi Penelitian Pendidikan: Kompetensi dan Praktiknya**, Cetakan Keenam, Bumi Aksara, Yogyakarta, 2008, hal.53.

Menurut A.Azis Alimul Hidayat menyatakan bahwa pengertian metode pengumpulan data adalah: **“Merupakan cara peneliti untuk mengumpulkan data yang akan dilakukan dalam penelitian.”**<sup>19</sup>

Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis untuk mendapatkan dan mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

1. Studi Lapangan (*field research*)

Studi lapangan dilakukan dengan cara:

a. Observasi Lapangan Langsung

Dengan menggunakan metode observasi lapangan langsung, penulis melakukan pengamatan secara langsung mengenai kegiatan dan koordinasi perusahaan tempat penulis melakukan penelitian pada PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPB Sumbagut mencatat semua informasi yang ada mendukung penyusunan tugas akhir ini.

b. Wawancara (*interview*)

Penulis mengadakan tanya jawab secara langsung baik secara formal maupun non informal dengan pihak-pihak yang terkait dalam permasalahan yang akan dibahas dalam penulisan penelitian, yaitu mengenai penilaian kinerja pada PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPB Sumbagut.

c. Dokumentasi (*documentation*)

Dokumentasi yaitu mengumpulkan bahan-bahan yang tertulis berupa semua data yang diperoleh dari PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPB Sumbagut.

2. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

---

<sup>19</sup>A.Azis Alimun Hidayat, **Metode Penelitian Kebidanan & Teknik Analisa Data**, Edisi Pertama, Salemba Medika, Surabaya, 2011, hal. 98.



Yaitu dengan mendatangi perpustakaan dan mencari buku-buku literatur yang sesuai dengan masalah yang diangkat, dan informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja. Data yang diperoleh melalui studi kepustakaan adalah sumber informasi yang telah ditemukan oleh para ahli yang kompeten dibidangnya masing-masing sehingga relevan dengan pembahasan yang sedang diteliti, dalam melakukan studi kepustakaan ini penulis berusaha mengumpulkan data sebagai berikut:

- a. Mempelajari konsep dan teori dari berbagai sumber yang berhubungan dan mendukung pada masalah yang diteliti.
- b. Mempelajari materi kuliah dan bahan tertulis lainnya.

### **3.4 Metode Analisis Data**

Metode analisis yang digunakan adalah:

1. Metode Analisis Deskriptif yaitu suatu metode analisa yang diperoleh dengan cara mengumpulkan data, menggolongkan data, menganalisa dan menginterpretasikan data sehingga dapat diperoleh data yang diinginkan lengkap dari objek yang diteliti.
2. Metode Deduktif  
Merupakan suatu metode yang dilakukan dengan cara membandingkan teori dengan praktek pada perusahaan, kemudian mengambil kesimpulan dari hasil perbandingan tersebut. Analisis data yang digunakan yaitu dengan membandingkan data anggaran dengan realisasi atau yang disebut dengan metode analisis penyimpangan (varians) untuk memahami efisiensi biaya operasional, serta anggaran fleksibel untuk mengetahui efektifitas pelaksanaan biaya operasional.

