

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Saat ini persaingan antara perusahaan semakin meningkat, adanya kemajuan teknologi arus informasi serta faktor-faktor lainnya yang mendorong perusahaan menjadi maju dan berkembang dari waktu ke waktu. Tujuan perusahaan pada umumnya yaitu untuk mendapatkan laba yang maksimal yang sesuai dengan tujuan memiliki cara atau metode-metode tersendiri.

Dalam mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaan memerlukan suatu sistem untuk mencapainya. Oleh karena itu setiap manajer dalam suatu perusahaan senantiasa merencanakan dan menggunakan suatu sistem untuk mengendalikan aktivitas. Setiap perusahaan harus dapat menyusun suatu rencana dengan baik agar pelaksanaan menjadi efektif, efisien dan sesuai saran, dengan demikian manajemen perusahaan harus menyusun strategi yang baik serta mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan tersebut penyusunan strategi itu dijabarkan dalam nilai uang yang disebut anggaran.

Anggaran sebagai Alat Pengendalian dalam suatu Perusahaan, meliputi rencana organisasi dan prosedur serta catatan yang berkenaan dengan pengamanan harta dan kehandalan catatan keuangan. Eksistensi dari proses pengendalian memungkinkan manajemen mengetahui dari waktu ke waktu dimana posisi perusahaan dalam hubungannya dengan posisi yang direncanakan. Pencapaian usaha harus diamati, diukur dan diarahkan agar apa yang diinginkan dapat dicapai,

hal ini merupakan fungsi pokok dari pengendalian. Anggaran dapat dipergunakan sebagai alat pengendalian yang cukup efektif dan juga mencakup ketiga jenis pengendalian yang telah dikemukakan sebelumnya. Sebagai system pengendalian umpan balik, anggaran dapat dipergunakan dengan cara membandingkannya dengan hasil kegiatan sebenarnya apakah telah dilakukan sesuai dengan rencana atau anggaran yang telah ditentukan. Akan tetapi bila terdapat perubahan kualifikasi akuntansi dan keadaan perekonomian yang memburuk, maka penggunaan anggaran sebagai system pengendalian umpan balik tidak akan efektif digunakan.

Untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan sering mengalami perbedaan biaya yang dianggarkan tidak sesuai dengan realisasinya banyak penyimpangan. Sehingga perusahaan tidak dapat mencapai tujuan yang sudah ditetapkan maka, proses pengendalian manajemen yang telah direncanakan oleh manajer mencakup penyusunan program, anggaran, pelaksanaan dan pengukuran serta pelaporan dan analisis suatu anggaran biaya harus dilakukan dengan cermat.

Dalam menilai kinerja suatu pusat pertanggung jawaban di suatu perusahaan dapat diukur dengan prestasi yang diciptakan oleh manajer sebagai suatu pusat pertanggung jawaban, apakah sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya telah dilaksanakan atau belum. Pengendalian manajemen merupakan suatu alat sebagai implementasi strategi yang fungsinya sebagai motivasi anggota-anggota organisasi untuk meraih tujuan organisasi. Sebuah system membutuhkan adanya sebuah pengendalian fungsinya supaya system tersebut bisa berjalan sesuai dengan tujuan. Sistem pengendalian manajemen memiliki acuan pada desain instansi dan operasi dari rencana manajemen memiliki

acuan pada desain instansi dan operasi dari rencana manajemen dan juga system kontrol.

PT.Berjaya Group Medan merupakan perusahaan SWASTA yang menjalankan usaha yang bergerak dibidang pengolahan Jasa Konstruksi. PT Berjaya Group Medan ini selalu mempunyai keterkaitan dengan penganggaran biaya operasional dengan pengendalian manajemen. Disamping menyangkut hal yang paling ensensial yaitu bagaimana anggaran tersebut sangat akurat terhadap proses operasional. Untuk mencapai tujuan umum dari perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan salah satu yang mendasar dilakukan perusahaan yaitu terlebih dahulu menganggarkan biaya operasional perusahaan agar dapat menjalankan proses operasi. Kita perhatikan Tabel 1.1 berikut dibawah ini:

**Tabel 1.1**

**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasi di PT Berjaya Group Medan.**

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih	
			Rupiah	(%)
2016	532,571,321,000.00	541,552,543,000.00	(8,981,222,000.00)	(1.62)
2017	282,067,387,000.00	209,891,670,084.00	72,175,716,916.00	10.87
2018	293,364,061,920.00	237,304,271,953.00	56,059,789.967.00	8.45
2019	395,154,241,101.00	433,111,591,251.00	(37,957,350,150.00)	(5.72)
2020	268.547,579,054.00	346,913,967,731.00	(78,366,388,677.00)	(11.81)

Ada beberapa bagian dari anggaran realisasi yang sudah disusun yang tidak sesuai dengan pelaksanaannya. Berdasarkan studi pendahuluan di PT Berjaya

Group Medan masih ditemukan adanya biaya yang tidak terkontrol yang menyebabkan penyimpangan yang cukup merugikan perusahaan.

Pada table 1.1 di atas dapat dilihat adanya indikasi ketidak sesuaian antara anggaran dan realisasinya. Pada tahun 2016 anggaran berada dibawah realisasi sebesar Rp8.981.222.000,- atau terjadi penyimpangan negatif sebesar 1.65% dari anggaran biaya operasional. Pada tahun 2017 anggaran berada di atas realisasi sebesar Rp72.175.716.916,- dalam hal ini terdapat selisih yang menguntungkan sebesar 10.87% dari anggaran biaya operasi. Pada tahun 2018 anggaran berada di atas realisasi sebesar Rp56.059.789.967,- dalam tahun ini terdapat selisih yang menguntungkan sebesar 8.45% dari anggaran biaya operasi. Pada tahun 2019 anggaran berada di bawah realisasi sebesar Rp37.957.350.150,- atau terjadi penyimpangan negatif sebesar 5.72% dari anggaran biaya operasi. Pada tahun 2020 anggaran berada dibawah realisasi sebesar Rp78.366.388.677,- atau terjadi penyimpangan negatif sebesar 11.81% dari anggaran biaya operasi.

Uraian deskripsi anggaran dan realisasi di atas menggambarkan suatu fenomena, dimana penyimpangan yang terjadi sepanjang tahun 2016-2020 relatif berfluktuatif. Fluktuasi tingkat penyimpangan anggaran biaya operasional tentunya memiliki peran yang berbeda-beda didalam pengendalian biaya operasional.

Penyimpangan tersebut terjadi karena adanya kesalahan anggaran, ketidak sesuaian dalam proses perancangan anggaran dengan realisasinya terjadi karena di tahun sebelumnya terjadi selisih yang menguntungkan sehingga anggaran untuk tahun berjalan dikurangi dan kurangnya kegiatan pengendalian manajemen untuk mengawasi setiap transaksi biaya operasional yang mengakibatkan biaya lain-lain

meningkat seperti biaya harga pokok penjualan dan biaya umum dan administrasi. Sehingga perlu dilakukan evaluasi anggaran untuk perbaikan pada masa yang akan datang. Berdasarkan fenomena yang telah ditemukan di atas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam penyusunan skripsi dengan judul “**Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Berjaya Group Medan.**”

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sebagaimana lazimnya suatu penelitian, untuk mendapatkan hasil yang baik harus di rumuskan permasalahan yang baik pula. Rumusan masalah diperlukan untuk mempermudah menginterpretasikan data dan fakta dalam suatu penelitian. Dari latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut: “Apakah Anggaran Biaya Operasional Telah Digunakan Sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Berjaya Group Medan?”

Untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana umpan balik dari anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Berjaya Group Medan sudah digunakan dengan baik.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai oleh penulisan dalam melakukan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana umpan balik dari anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Berjaya Group Medan sudah digunakan dengan baik.

2. Untuk mengetahui langkah-langkah penyusunan anggaran biaya apakah sudah dijalankan dengan baik pada PT. Berjaya Group Medan.
3. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian di kemudian hari yang ada kaitanya dengan Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Secara teoritis, peneliti ingin menambah wawasan dan pengetahuan penulisan dan pembaca mengenai Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada perusahaan dan dapat menerapkan teori-teori yang telah diperoleh selama bangku kuliah.

### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Secara praktis penelitian ingin memberikan manfaat sebagai berikut

- a. Untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulisan dalam bidang kajian ilmiah, khususnya yang berkaitan dengan anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen.
- b. Untuk dijadikan bahan masukan dalam penyusunan anggaran biaya dimasa yang akan datang.
- c. Sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian di kemudian hari yang ada kaitannya dengan anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen.

## **BAB II**

### **URAIAN TEORITIS**

#### **2.1. Anggaran**

##### **2.1.1 Pengertian Anggaran**

Pada dasarnya anggaran merupakan rencana kerja organisasi dimasa yang akan mendatang. Rencana kerja perusahaan tersebut ditulis dalam bentuk sederetan angka yang merupakan target pencapaian perusahaan. Penulisan dalam bentuk angka adalah memudahkan anggota organisasi melihat target yang ingin di capai perusahaan di dalam suatu periode tertentu

Menurut Darso dan Purwanti (2008:2) yang mendefinisikan anggaran adalah sebagai berikut “Anggaran adalah suatu rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi”

Penganggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang dimulai pembuatan panitia, pengumpulan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk di setujui dan dilaksanakan.

Darmanegara (2010:3) memberikan pengertian anggaran adalah sebagai berikut: “Penganggaran adalah proses kegiatan yang dihasilkan

anggaran tersebut sebagai hasil kerja, serta proses kegiatan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi pedoman kerja, alat pengkoordinasikan kerja dan alat pengawasan kerja”

Perusahaan besar maupun kecil seyogianya membuat anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan untuk mengendalikan kegiatan perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan. Hasil perbandingan ini melahirkan variasi. Variasi harus dianalisis dan dicari sebabnya kemudian digunakan untuk memperbaiki perencanaan, anggaran dan pelaksanaan (pengendalian).

Sebelum menyusun anggaran perusahaan harus menyusun rencana strategis. Rencana strategis ini disusun berdasarkan hasil analisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dan hasil analisis dari ancaman dan kesempatan eksternal perusahaan. Rencana strategis pada umumnya berjangka 5 tahun, 10 tahun atau lebih. Rencana strategis diterjemahkan dalam tujuan jangka Panjang kemudian diterjemahkan dalam jangka pendek. Dari tujuan jangka pendek itu disusun rencana jangka pendek yang kemudian dijabarkan dalam bentuk anggaran jangka pendek.

Pada umumnya setiap perusahaan menyusun anggaran sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan. Ada beberapa pengertian tentang anggaran antara lain (Darsono dan Purwati 2010:3):

1. Anggaran dapat berupa anggaran fisik dan anggaran keuangan anggaran lazim disebut rencana kerja yang di tuangkan secara tertulis dalam bentuk angka-angka keuangan, lazim disebut anggran formal.
2. Anggaran yang lazim disebut perencanaan dan pengendalian laba yaitu proses yang ditunjukan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif.
3. Anggaran ialah suatu perencanaan laba strategis jangka Panjang, suatu perencanaan taksis laba jangka pendek; suatu system akuntansi berdasarkan tanggung jawab; suatu penggunaan prinsip pengecualian yang berkesimbangan sebagai alat untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.
4. Anggaran *budget* adalah sama dengan *profit planning*. Perencanaan laba meliputi: perencanaan penjualan, perencanaan produksi, perencanaan penggunaan bahan baku, perencanaan pembelian bahan baku, perencanaan tenaga kerja langsung, perencanaan biaya *overhead*, perencanaan biaya pemasaran, perencanaan biaya umum dan administrasi dan seterusnya model tersebut pada umumnya disebut anggaran berkala yang lengkap atau master *budget*.

### 2.1.2 Model Penyusunan Anggaran

Para penyusun anggaran atau tim anggran menyusun anggaran berdasarkan teori, prektek dan prediksi perubahan situasi ekonomi, sosial dan politik. Penyusunan anggaran berdasarkan teori ialah pembuatan anggaran berdasarkan pengetahuan ekonomi perusahaan, dimana titik sentral perusahaan adalah mencari laba. Oleh sebab itu, laba harus ditentukan dahulu, kemudian disusun strstegi dan program kerja untuk mencapai sasaran laba.

Penyusunan anggaran berdasarkan praktek ialah pembuatan anggaran berdasarkan pengalaman praktek berdasar data *historis*. Data *historis* tersebut diolah secara ilmiah kemudian dijadikan bahan untuk penyusunan anggaran.

Cara ini lazim digunakan, karena lebih mudah dan dapat digunakan jika kondisi ekonomi, sosial dan politik stabil.

Para penyusunan anggaran harus menyadari bahwa kondisi perubahan ditentukan oleh kondisi bisnis, ekonomi, sosial dan politik jika terjadi perubahan politik maka akan terjadi perubahan aktivitas ekonomi, selanjutnya menentukan aktivitas bisnis dan perusahaan. Bagi perusahaan yang berskala internasional, perubahan kondisi politik global menjadi acuan pokok dan penyusunan anggaran.

Dalam menentukan sasaran laba manajemen harus mempertimbangkan volume penjualan, keadaan pulang pokok, kapasitas produksi, laba atas modal digunakan. Sasaran laba tersebut berupa laba jangka panjang dan jangka pendek.

Rencana-rencana operasi dapat dibuat dan dikembangkan untuk beberapa waktu tapi, pada umumnya dibuat dalam kurung waktu 5 tahun dalam rencana

operasi pada tahun pertama harus rinci, untuk tahun berikutnya dapat dijadikan secara garis besar.

Darsono dan Purwati (2010:6) menyatakan kegiatan dalam rencana-rencana operasi tahunan antara lain adalah:

1. Manajer divisi harus menganalisis lingkungan umum dan lingkungan industri.
2. Divisi pemasaran harus menyiapkan ramalan penjualan untuk tiap-tiap produk.
3. Para analisis keuangan mengevaluasi usulan pengeluaran modal, rencana-rencana biaya operasional tiap divisi dan menyajikan usulan sumber dana dan penggunaan dana.

4. Untuk rencana 5 tahunan harus dibuat oleh divisi perencanaan, dikoreksi oleh manajer divisi dan rencana ini belum merupakan rencana yang final.
5. Rencana yang 5 tahun itu kemudian diserahkan kepada ketua komisi perencanaan dan seterusnya diajukan kepada dewan direktur untuk dimintakan persetujuan.

### **2.1.3 Tujuan dan Manfaat Anggaran**

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Tujuan dan manfaat anggaran dapat dijelaskan seperti berikut

#### **a. Tujuan Anggaran**

Nafarin (2013;19) Terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

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

#### **b. Manfaat Anggaran**

Nafarin (2013:19-20) Anggaran mempunyai banyak manfaat antara lain:

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.

5. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu
6. Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dapat dimanfaatkan se-efisien mungkin

#### 2.1.4 Fungsi Anggaran

Anggaran merupakan manajerial untuk tindakan yang dinyatakan dalam istilah-istilah keuangan. Anggaran merupakan rencana laba dinyatakan dalam istilah-istilah keuangan. Anggaran merupakan rencana laba jangka pendek yang *komprehensif*, yang membuat tujuan dan target manajemen dilaksanakan. Anggaran sebaiknya mencerminkan tambahan biaya iklan dan promosi yang diperlukan untuk meningkatkan penjualan dan memperbaiki citra perusahaan.

Darmanegara (2010:4-5) Ada Beberapa fungsi anggaran, yaitu:

1. Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil negosiasi antara anggota organisasi yang dominan, anggaran mencerminkan *consensus* organisasi mengenai tujuan operasi untuk masa depan.
2. Anggaran merupakan cetak biru perusahaan untuk bertindak, yang mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumber daya organisasi.
3. Anggaran bertindak sebagai suatu alat komunikasi internal yang menghubungkan beragam departemen atau divisi organisasi antara yang satu dengan lainnya dan dengan manajemen puncak.
4. Dengan menetapkan tujuan dalam kriteria kinerja yang dapat diukur, anggaran yang berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi aktual, anggaran berfungsi sebagai standar terhadap mana hasil operasi aktual dapat dibandingkan.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan atau kelemahan perusahaan.
6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi baik manajer maupun karyawan untuk terus bertindak dengan cara yang konsisten dengan operasi yang efektif dan efisien serta selaras dengan tujuan organisasi.

### 2.1.5 Eksistensi Penganggaran

Penyusunan anggaran pada umumnya dibuat empat atau tiga bulan terakhir dari tahun berjalan untuk masa satu tahun fiskal, kemudian dibagi anggaran kwartalan dan bulanan. Dalam proses penyusunan anggaran biasanya ada panitia anggaran yang dipimpin oleh seorang ketua, biasanya dijabat oleh seorang *kontroler* atau akuntan manajemen. Panitia anggaran menerima anggaran dari berbagai seksi, bagian, divisi, kemudian mengkoordinasikan, merevisi (menyempurnakan) dan menetapkan. Kemudian memonitor pelaksanaan anggaran selama tahun berjalan.

### 2.1.6 Hubungan Anggaran Dengan Manajemen

Sala satu tugas manajer adalah membuat anggaran bagian yang dipimpinya, dengan membuat anggaran, seorang manajer dapat membuat perencanaan, dapat melakukan koordinasi dengan bagian lainnya dan dapat melakukan pengendalian kegiatan. Dengan demikian anggaran berhubungan erat dengan proses manajemen. Darsono dan Purwanti (2010:9) hubungan proses manajemen dengan proses anggaran memiliki unsur-unsur antara lain:

1. Perencanaan (*Planning*), yaitu menyusun rencana sebagai dasar pedoman kerja. Perencanaan ialah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan dan sumber daya manusia yang melakukannya. Perencanaan dapat dikategorikan menjadi dua yaitu perencanaan jangka pendek (*tactical planning*) dan perencanaan jangka Panjang (*strategic planning*).
2. Pengorganisasian (*Organizing*), yaitu menyusun struktur organisasi yang merupakan pemberian wewenang dan permintaan tanggung jawab.
3. Penataan (*Staffing*), yaitu membina, membimbing dan mengarahkan sumber daya manusia.

4. Menciptakan kerjasama dan kordinasi antar bagian (*leading*).
5. Pengendalian (*controlling*), yaitu pengawasan atas pelaksanaan kerja berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Pengendalian ialah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang ditetapkan.

### **2.1.7 Jenis Anggaran**

Mengelompokkan anggaran sangatlah penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengelompokkan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa segi seperti dari dasar penyusunan, segi cara penyusunan, segi jangka waktu, segi bidang.

#### **a) Segi Dasar Penyusunan**

Nafarin (2013:31) Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri atas anggaran variable dan anggaran tetap.

1. Anggaran Variabel (*Variable Budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
2. Anggaran Tetap (*Fixed Budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

#### **b) Proses Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran merupakan proses akuntansi dan juga proses manajemen. Dari segi akuntansi, penyusunan anggaran studi terhadap mekanisme, prosedur untuk merakit data-data dan format anggaran. Dan dari segi manajemen penyusunan anggaran merupakan proses menetapkan setiap

manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program, prosedur penyusunan anggaran adalah sebagai berikut: Darsono dan Purwati (2010:13)

1. Tahap penentuan pedoman perencanaan anggaran  
 Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang hendaknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Sebelum menyusun anggaran biaya, terlebih dahulu *top management* (direktur/komisaris) melakukan penetapan perencanaan besar perusahaan dan membentuk panitia penyusunan anggaran yang terdiri dari direktur, manajer keuangan dan manajer lainnya.
2. Tahap persiapan anggaran  
 Pada tahap persiapan ini seluruh manajer sama dalam mempersiapkan anggaran biaya penjualan atau anggaran biaya operasional lainnya, terlebih dahulu meramalkan penjualan. Setelah selesai menyusun ramalan, kemudian manajer pemasaran bekerja sama dengan Manajer Keuangan untuk menyusun anggaran biaya penjualan dan anggaran piutang usaha. Kemudian anggaran yang disiapkan ini dirapatkan lagi oleh bagian-bagian yang berkepentingan.

#### **c. Segi Jangka Waktu**

Nafarin (2013:32) Dilihat dari segi jangka waktunya anggaran terdiri dari anggaran jangka pendek dan anggaran jangka Panjang.

1. Anggaran jangka pendek (*Short-Rnge Budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka Panjang waktu yang paling lama sampai satu tahun.
2. Anggaran jangka Panjang (*Long-Range Budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan waktu yang lebih dari satu tahun.

#### **d. Segi Bidang**

Rudianto (2009:7) Menyatakan ada 2 jenis anggaran yaitu: anggaran operasional dan anggaran keuangan.

1. Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.
2. Anggaran keuangan adalah anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan langsung dengan aktivitas perusahaan.

### **2.1.8 Analisis Penyimpangan Rencana Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran**

Pelaksanaan anggaran yang didasarkan atas penelitian yang logis, fleksibel dan *continue* didukung dengan pelaksanaan perencanaan, koordinasi dan pengawasan akan implementasi anggaran akan mendorong efisiensi kapasitas dari hasil yang ada di harapkan dan direncanakan sebelumnya.

Namun sebagaimana yang namanya taksiran maka tidak selalu benar dan tidak juga selalu sama dengan realisasi. Sehingga penyimpangan bisa disebabkan antara lain: kesalahan *budget*, kesalahan akuntansi klasifikasi atau pencatatan, kesalahan operasi.

Penyimpangan harus dianalisis penyebabnya. Biasanya perusahaan harus meletakkan ukuran yang mesti dilakukan investigasi dan mana yang tidak perlu di investigasi. Standar penentuan ini biasanya melihat *benefit cost* nya jika biaya investigasi atas penyimpangan ini lebih besar dari pada taksiran yang dihemat, maka tidak perlu dilakukan investigasi. Sebaiknya jika dihemat jauh lebih besar dari biaya investigasi maka harus dilaksanakan investigasi penyebab penyimpangan tadi. Terkecuali dalam hal tertentu yang sifatnya

material atau berpotensi beresiko besar kendala ukuran kecil maka harus menjadi bahan investigasi. Kegunaannya bukan untuk melihat penyimpangan tetapi melihat kemungkinan pelajaran akan diambil dari investigasi untuk menjadi bahan dalam operasional mendatang.

## **2.2 Biaya**

### **2.2.1 Pengertian Biaya**

Biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu (Bustami dan Nurlela 2011:7). Biaya ini belum habis masa pakainya dan digolongkan sebagai aktiva yang dimasukkan dalam neraca. Contoh: persediaan bahan baku, persediaan produk dalam proses, persediaan produk selesai, *suplies* atau aktivitas yang belum digunakan.

Pengertian biaya menurut Mulyani (2014:8) mengungkapkan bahwa biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomis atau sumber daya berupa barang atau jasa yang diukur dalam satuan uang dengan tujuan untuk memperoleh suatu manfaat yaitu meningkatkan laba dimasa mendatang.

### 2.2.2 Penggolongan Biaya

Pada umumnya penggolongan biaya ditentukan atas tujuan yang hendak dicapai. Muliady (2009:12-15) menggolongkan biaya kedalam beberapa golongan yaitu:

1. Penggolongan biaya menurut objek pengeluaran.  
Dalam cara penggolongan ini, objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya. Misalnya nama objek pengeluaran adalah transportasi maka semua pengeluaran yang berhubungan dengan transportasi untuk pekerjaan di sebut biaya transportasi.
2. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai antara lain:
  - a. Biaya langsung adalah biaya yang dapat ditelusuri secara langsung ke sasaran biaya atau objek biaya.
  - b. Biaya tidak langsung adalah biaya yang tidak dapat ditelusuri secara langsung ke sasaran biaya atau objek biaya.
3. Penggolongan biaya menurut perilaku biaya dalam hubungan dengan perubahan volume kegiatan.
  - a. Biaya variabel, merupakan biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.
  - b. Biaya semi variabel biaya tidak berubah tidak sebanding dengan perubahan biaya volume kegiatan.
  - c. Biaya tetap merupakan biaya yang jumlah totalnya tetap dalam kisaran volume kegiatan tertentu.
4. Penggolongan biaya menurut jangka waktu dan manfaatnya.
  - a. Pengeluaran modal (*Capital Expenditure*) yaitu merupakan biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi atau pengeluaran yang akan dapat memberikan manfaat pada periode akuntansi yang akan datang.
  - b. Pengeluaran penghasilan (*Revenues Expenditures*) merupakan yang akan memberikan manfaat hanya pada periode akuntansi dimana pengeluaran terjadi.

### 2.2 Konsep Biaya

Biaya sebagai nilai tukar, pengeluaran, pengorbanan untuk memperoleh manfaat. Beban dapat didefinisikan sebagai aliran keluaran terukur dari barang atau jasa, yang kemudian dibandingkan dengan pendapatan untuk menentukan laba.

Penurunan dalam aktiva bersih sebagai akibat dari penggunaan jasa ekonomis dalam menciptakan pendapatan atau pengenaan pajak oleh badan pemerintah. Beban dalam arti luas termasuk semua biaya yang sudah habis masa berlakunya yang dapat dikurangkan dari pendapatan.

### **2.3 Anggaran Biaya Operasional**

Setelah keseluruhan proses yang berkaitan dengan upaya menghasilkan produk untuk perusahaan selesai, maka produk tersebut perlu disimpan, dijual dan di distribusikan kepada para pelanggan perusahaan. Tanpa aktivitas penyimpanan yang baik. Penjualan kepada konsumen dan pendistribusian yang tepat waktu dan efisien, maka semua aktivitas semua produksi tidak akan ada manfaat sama sekali. Untuk penyimpanan, menjual dan mendistribusikan produk perusahaan tersebut diperlukan sejumlah pengeluaran yang berkaitan dengan aktivitas tersebut.

Sejak proses produksi dimulai hingga selesai dan sejak proses penyimpanan produk hingga pendistribusian produk perusahaan ke tangan konsumen, ada bagian tertentu di dalam perusahaan yang tidak terkait secara langsung dengan aktivitas produksi dan pemasaran tersebut. Tanpa aktivitas administrasi kantor, seperti untuk usaha hukum, urusan korespondensi, urusan pajak, telepon listrik, alat tulis dan sebagainya, maka organisasi tidak dapat dijalankan. Dan semua kegiatan tersebut memerlukan biaya yang disesuaikan dengan besarnya organisasi perusahaan.

Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar didalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya,

yaitu memperoleh laba usaha. Karena produk yang telah dihasilkan perusahaan melalui proses produksi yang Panjang harus disampaikan kepada konsumen melalui serangkaian kegiatan yang saling menunjang. Tanpa aktivitas operasioanal yang terarah, maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan.

(Rudianti 2009:160) Biaya operasional dibagi kendala dua kelompok besar, yaitu

#### **a. Biaya Pemasaran**

Biaya pemasaran dimulai pada saat biaya produksi selesai, yaitu pada saat proses produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan biaya pemenuhan pesanan.

1. Biaya penjualan adalah 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, dll
2. Biaya pemenuhan pesanan adalah keseluruhan 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. Anggaran biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian.

Aktivitas pemasaran adalah aktivitas yang sangat vital bagi perusahaan. Tanpa aktivitas pemasaran maka tidak akan ada pendapatan bagi perusahaan. Tanpa pendapatan bagi perusahaan maka tidak akan ada laba yang akan diperoleh perusahaan. Dan tanpa memperoleh laba usaha, maka tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai.

Karena itu, aktivitas pemasaran perlu direncanakan sebaik-baiknya, untuk menjamin bahwa produk perusahaan akan dibeli oleh konsumen. Itu berarti, mencakup seluruh aktivitas promosi, pemberian contoh barang, pelatihan untuk tenaga kerja wiraniaga, aktivitas menelpon dan korespondensi pemasaran, hingga pengiriman barang kepada konsumen.

Anggaran biaya pemasaran mencakup keseluruhan biaya yang berkaitan dengan proses penjualan dan pendistribusian produk perusahaan, yang meliputi:

1. Gaji staf administrasi penjualan
2. Gaji dan komisi wiraniaga
3. Gaji manajer pemasaran
4. Biaya iklan
5. Biaya pelatihan wiraniaga
6. Biaya telepon kantor pemasaran
7. Biaya listrik kantor pemasaran
8. Biaya penyusutan kantor pemasaran
9. Biaya penyusutan kendaraan pemasaran
10. Biaya alat tulis dan cetak kantor pemasaran

11. Biaya korespondensi
12. Biaya angkut
13. Contoh barang gratis
14. Biaya gudang
15. Biaya pengepakan dan pengiriman
16. Biaya penagihan
17. Macam-macam biaya pemasaran

#### **b. Biaya Administrasi**

Selain aktivitas pemasaran, perusahaan memerlukan aktivitas keorganisasian. Aktivitas keorganisasian merupakan kegiatan administratif dan manajerial yang mengarahkan dan mendukung aktivitas lain didalam perusahaan. Anggaran biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum. Menurut (Supriono:250) menyatakan:

Biaya administrasi dan umum adalah biaya yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum dimana, meliputi biaya rangka penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengarahan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Termasuk dalam biaya ini adalah biaya untuk direktur staff, bagian umum personalia, bagian humas dan hukum, bagian keuangan, bagian akuntansi dan sebagainya.

Biaya-biaya yang dikategorikan sebagai biaya administrasi adalah semua biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam kegiatannya, selain

biaya-biaya pabrik dan biaya pemasaran. Pada perusahaan-perusahaan yang relatif besar, fungsi administrasi dan umum timbul pada bagian-bagian:

- a. Bagian direktur dan staf, termasuk gaji, bonus tahunan, biaya perjalanan, biaya representasi dan biaya administrasi kantor direksi.
- b. Bagian departemen keuangan, meliputi biaya untuk gaji dan dana kesejahteraan, biaya perjalanan, biaya administrasi departemen, biaya penyusunan aktivitas-aktivitas tetap.
- c. Bagian umum dan personalia, yang meliputi biaya untuk gaji dan kesejahteraan, biaya perjalanan, biaya komunikasi, asuransi pegawai, listrik dan air
- d. Bagian akuntansi

Menurut Supriono (2008:251) adapun biaya administrasi dan umum dapat digolongkan atas dasar objek dari biaya sebagai berikut:

1. Gaji dan upah, meliputi:
  - a. Gaji
  - b. Insentif dan bonus
  - c. Premi lembur
  - d. Pajak pendapatan, dan pensiun
  - e. Tunjangan natural
  - f. Upah Borongan
2. Kesejahteraan karyawan, meliputi:
  - a. Pengobatan karyawan
  - b. Rekreasi dan olahraga
  - c. Pendidikan dan perpustakaan
  - d. Kesejahteraan dll
3. Biaya reperasi dan pemeliharaan, meliputi reperasi dan pemeliharaan untuk:
  - a. Kendaraan kantor
  - b. Peralatan kantor
  - c. Taman, halaman kantor
  - d. Bangunan kantor
4. Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi penyusutan untuk:
  - a. Kendaraan kantor

- b. Peralatan kantor
  - c. Taman, halaman kantor
  - d. Bagunan kantor
5. Biaya administrasi
- a. Biaya cetak, alat tulis dan alat kantor lainnya
  - b. Biaya telepon
  - c. Biaya listrik dan air kantor
  - d. Biaya perjalanan dinas kantor
  - e. Biaya rapat dan pertemuan

Setelah dilihat dari sejumlah pengertian diatas, maka biaya operasional dapat diartikan sebagai seluruh kegiatan operasional perusahaan yang beroperasi dengan memasarkan produk dan jasa dalam mendapatkan keuntungan.

#### **2.4 Pengendalian Manajemen**

Fungsi pengendalian (*kontrolling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan dengan sebaik-baiknya (Malayu 2011:241). Pengendalian ini berkaitan erat sekali dengan fungsi perencanaan dan kedua fungsi ini merupakan hal yang saling mengisi, pengendalian ini dilakukan dengan syarat sebagai berikut:

1. Pengendalian harus terlebih di rencanakan.
2. Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana.
3. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
4. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Pengendalian manajemen merupakan suatu istilah yang umum dan makin banyak digunakan variasi kepentingan dan pengertian. Kadang-kadang digunakan untuk memeriksa rutin intern, misalnya, pada penyusunan kembali pembukaan. Biasanya interpretasi yang lebih sempit ini ternyata merupakan salah satu kegiatan dari pada struktur pengendalian manajemen yang luas ada berbagai macam defenisi mengenai pengendalian manajemen. Berikut ini akan disajikan beberapa defenisi tersebut:

Pengendalian ada berbagai macam defenisi mengenai manajemen. Berikut ini akan dijadikan beberapa defenisi tersebut:

1. Asas tercapainya tujuan (*Principle Of Assurance Of Objective*), artinya pengendalian harus ditunjukkan ke-arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana.
2. Asas efisiensi pengendalian (*Principle Of Efficiency Of Control*) artinya pengendalian itu efisien, jika dapat menghindari penyimpangan dari rencana sehingga tidak menimbulkan hal-hal yang diluar dugaan.
3. Asas tanggung jawab pengendalian (*Principle Of Control Responsibility*), artinya pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manejer bertanggung jawab terhadap peleksanaan rencana.
4. Asas pengendalian terhadap masa depan (*Principle Of Future Control*), artinya pengendalian yang efektif harus ditunjukkan kearah

pengecegan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang mapun yang akan datang.

5. Asas pengendalian langsung (*Principle Of Direct Control*), artinya teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik.
6. Asas refleksi rencana (*Principle Of Reflection Plans*), artinya pengendalian harus disusun dengan baik sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
7. Asas penyesuaian dengan organisasi (*Principle Of Organization Suitability*), artinya mengendalikan arus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan saran untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengendalian efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
8. Asas pengendalian individual (*Principle Of Individual Of Control*), artinya pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhana akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.
9. Asas standar (*Principle Of Standard*) artinya pengendalian yang efektif dan efisien memperluas standar yang tepat yang akan

dipergunakan sebagai tolak ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan tercapai.

10. Asas pengendalian terhadap strategis (*Principle Of Strategis Point Control*), artinya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.
11. Asas kekecualian (*The Exception Principle*), artinya efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian. Kekecualian ini dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
12. Asas pengendalian fleksibel (*Principle Of Flexibility Of Control*) artinya pengendalian harus luas untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
13. Asas peninjauan kembali (*Principle Of Review*), artinya system pengendalian harus ditinjau berkali-kali, agar system yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
14. Asas tindakan (*Principle Of Action*), artinya system pengendalian dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing dan directing.

Robert (2008:30) proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut:

1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian.

2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang telah dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar menentukan penyimpangan jika ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

Seorang manajer harus mempunyai berbagai cara untuk memastikan bahwa semua fungsi manajemen dilaksanakan dengan baik. Hal ini dapat diketahui melalui proses kontrol atau pengawasan.

Malayu (2011:248-249) sifat dan waktu pengendalian/control dibedakan atas:

1. *Preventive Control*, pengendalian yang dilakukan sebelum kegiatan untuk menghindari terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaannya.  
*Preventive control* ini dilakukan dengan cara:
  - a. Menentukan proses pelaksanaan pekerjaan.
  - b. Membuat peraturan dan pedoman pelaksanaan pekerjaan itu.
  - c. Menjelaskan dan mendemonstrasikan cara pelaksanaan pekerjaan itu.
  - d. Mengorganisasikan segala macam kegiatan.
  - e. Menentukan jabatan, *job description*, *authority* dan *responsibility* bagi setiap individu karyawan.
  - f. Menetapkan sistem koordinasi pelaporan dan pemeriksaan.
  - g. Menetapkan sanksi-sanksi bagi karyawan yang membuat kesalahan.
2. *Representive Control*, Pengendalian yang dilakukan setelah terjadi kesalahan dalam pelaksanaannya, dengan maksud agar tidak terjadi pengulangan kesalahan, sehingga hasilnya sesuai dengan yang diinginkan.  
*Repressive control* ini dilakukan dengan cara sebagai berikut:
  - a. Membandingkan antara hasil dengan rencana.
  - b. Menganalisis sebab-sebab yang menimbulkan kesalahan dan mencari tindakan perbaikannya.
  - c. Memberikan penilaian terhadap pelaksanaannya, jika perlu dikenakan sanksi hukuman kepadanya.

- d. Menilai kembali prosedur-prosedur pelaksanaan yang ada.
  - e. Mengecek kebenaran laporan yang dibuat oleh petugas pelaksana.
  - f. Jika perlu meningkatkan keterampilan atau kemampuan pelaksana melakukan *training* atau *education*.
3. Pengendalian saat proses dilakukan, jika terjadi kesalahan agar segera diperbaiki.
  4. Pengendalian berkala, adalah pengendalian yang dilakukan secara berkala misalnya perbulan, persemester dan lain-lain.
  5. Pengendalian mendadak (*sidak*), adalah adalah pengawasan yang dilakukan secara mendadak untuk mengetahui apa pelaksanaan atau tidak dilaksanakan dengan baik. Pengendalian mendadak ini sekali-kali perlu dilakukan, supaya kedisiplinan karyawan tetap terjaga baik.
  6. Pengamatan melekat (*waskat* ) adalah pengawasan atau pengendalian dilakukan secara integratif mulai dari sebelum, pada
  7. Saat dan sesudah kegiatan dilakukan

## 2.5 Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu merupakan daftar penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dimana hasil penelitian tersebut memiliki hubungan dengan masalah yang telah diteliti oleh penulis. Hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen dapat dilihat pada table 2.2 sebagai berikut:

**Tabel 2.1 hasil penelitian terdahulu**

No	Nama	Judul	Hasil Penelitian
1	Valentine (2010)	Analisis anggaran biaya operasional dan realisasinya sebagai alat bantu manajemen pada hotel Permata Krakatau.	Analisis varians yang dilakukan pada hotel Permata Krakatau hampir seluruh komponen biaya melakukan penyimpangan.

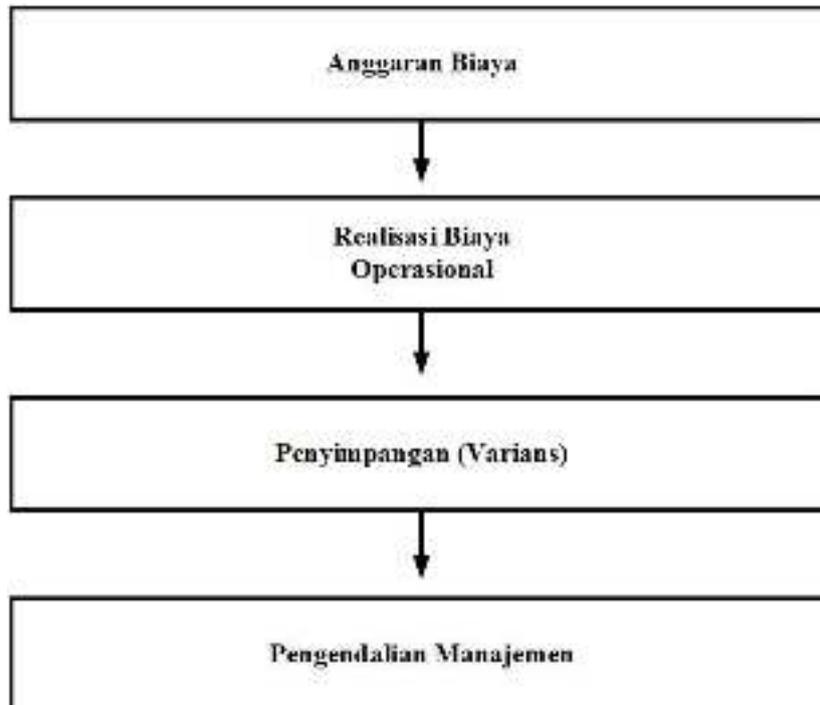
2	Dicky (2011)	Anggaan biaya sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Asuransi Jiwasraya Bogor.	Dalam anggaran PT Asuransi Jiwarasa Bogor dari tahun ke tahun selalu efisien serta selalu mencapai target realisasinya yang telah ditetapkan.
3	Richardo (2013)	Analisis anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada CV Widia Mas di Krakatau.	Pada proses penyusunan anggran pada CV Widia Mas Krakatau belum sepenuhnya berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian
4	Sunanto (2016)	Analisis anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan pada perusahaan daerah Air Minum Tirta Randik.	Biaya usaha yang dianggarkan dengan realisasi lebih besar disebabkan adanya penambahan pelanggaran setiap tahunnya.

**Sumber: Penelitian Penulis 2021**

## 2.6 Kerangka Pemikiran

Dapat dijelaskan bahwa pada PT. Berjaya Group Medan sangat membutuhkan perencanaan dalam memimpin suatu perusahaan demi kemajuan perusahaan kemas yang akan datang. Perusahaan bertujuan untuk mencari laba ataupun mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh PT. Berjaya Group Medan, sehingga pada PT. Berjaya Group Medan merencanakan tentang anggaran lalu membandingkan angggaran tersebut dengan realisasinya sehingga dapat diketahui penyimpangan (varians) untuk menghindari penyimpangan maka dilakukan pengawasan biaya demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh PT. Berjaya Group Medan.

Untuk meningkatkan penganggaran dan pengendalian biaya operasional pada PT. Berjaya Group Medan maka perlu melakukan analisis didalam penganggaran dan pengendalian biaya operasional. Kerangka berpikir pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



**Gambar 2.1** Kerangka pemikiran

Sumber: Penelitian Penulis 2021

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara atau dugaan sementara dari sebuah pertanyaan atau pernyataan yang kebenarannya dapat dibuktikan melalui suatu penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada faktor-faktor empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat

dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan penelitian, belum jawaban yang empiris dengan data. (Sugiono 2013:96)

Berdasarkan kerangka pemikiran tersebut, maka hipotesis yang diajukan penulisan adalah: anggaran biaya operasional belum digunakan sebagai alat pengendalian manajemen pada PT. Berjaya Group Medan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada PT. Berjaya Group Medan yang berlokasi di jalan Ngumban Surbakti No. 60, Sempakata Kec Medan. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Mei s/d Agustus 2021

#### **3.2 Defenisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel yang dilakukan bertujuan untuk melihat sejauh mana variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan keeratan hubungan dan juga untuk mempermudah pemahaman penelitian ini. Adapun defenisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah anggaran sebagai alat pengendalian biaya yaitu kegiatan dalam pengendalian biaya yang direncanakan dalam bentuk anggaran untuk menilai (evaluasi ) kegiatan perusahaan yang akan datang dengan cara menganalisis dan melihat perbandingan antara anggaran dan realisasinya.

Pengendalian adalah mengawasi dan *controlling* yang diterapkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran biaya adalah anggaran biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi atau menciptakan dan menambah kegunaan barang atau jasa.

Pengendalian biaya adalah kegiatan dan metode yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengolah, mengatur, mengkoordinasikan dan mengarahkan biaya

kedalam suatu arus aliran yang memberikan hasil dengan jumlah biaya yang seminimal mungkin dan waktu yang secepat mungkin.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian**

Data yang dikumpulkan harus dapat membuktikan kebenarannya, tepat waktu, sesuai dan dapat memberikan gambaran yang menyeluruh, maka jenis data yang digunakan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dokumen-dokumen penunjang, seperti sejarah singkat perusahaan dan struktur organisasi perusahaan. sumber data diperoleh dari laporan anggaran biaya operasional PT. Berjaya Group Medan tahun 2016-2020

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dimaksudkan untuk memperoleh bahan teori yang akan dikemukakan dalam skripsi ini, sebagian landasan teoritis untuk membandingkannya dengan praktek dilapangan. Penelitian kepustakaan yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh data melalui perpustakaan dengan membaca buku-buku, literature-literatur, diktat dan artikel-artikel yang berhubungan dengan judul skripsi anggaran biaya dan pengendalian manajemen.

2. Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Melalui penelitian ini data diperoleh dari riset langsung lapangan. Penelitian lapangan merupakan salah satu metode pengumpulan data dalam penelitian

kualitatif yang tidak memerlukan pengetahuan mendalam akan literatur yang digunakan dalam kemampuan tertentu dari pihak peneliti. Dilakukan untuk menentukan kearah mana penelitiannya berdasarkan konteks. Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini yaitu: studi dokumentasi, yaitu dengan memperoleh data dengan cara meninjau, membaca dan mempelajari dokumen-dokumen yang berhubungan dengan masalah yang diteliti tentang anggaran biaya operasional PT. Berjaya Group Medan.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Analisis data adalah sebuah kegiatan untuk mengatur, mengurutkan, mengelompokkan, memberikan kode atau tanda mengkategorikannya, sehingga diperoleh suatu temuan berdasarkan fokus atau masalah yang ingin dijawab.

Metode analisis data penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **a. Metode Deskripsi**

Metode Deskripsi adalah memberikan gambaran fakta-fakta yang diperoleh dari hasil kegiatan penelitian lapangan tentang kegiatan objek penelitian serta menganalisis data dengan cara mengumpulkan data dan kemudian membandingkan dengan teori yang relevan dengan masalah yang dibahas untuk diambil kesimpulan untuk mengetahui hasil sesungguhnya biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual.

b. Metode Komparatif

Metode Komparatif adalah penelitian yang bersifat membandingkan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan anggaran biaya dengan realisasinya berdasarkan kerangka pemikiran.