

**ANALISIS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL DALAM
MENINGKATKAN PROFITABILITAS PADA PT.ASURANSI
JIWA MEGALIFE CABANG MAKASSAR**



Diajukan Oleh :

JOHAN RORIS NUGROHO
STB : 45 04 012 006

SKRIPSI

**Untuk memenuhi salah satu persyaratan
Guna memperoleh gelar
Sarjana Ekonomi**

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS " 45 " MAKASSAR
2008**

KATA PENGANTAR

Bismillahir Rahmanir Rahim

Tiada kata lain yang lebih indah untuk penulis ucapkan selain puji syukur ke hadirat Allah SWT, karena berkat Hidayah dan TaufikNya, penulis dapat menyelesaikan tulisan ini dalam bentuk skripsi yang sederhana ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas 45 Makassar.

Tak lupa penulis haturkan terima kasih yang setulus-tulusnya kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta dengan segala usaha dan berkat do'a tulusnya, penulis dapat menyelesaikan studi tepat pada waktunya.

Selanjutnya penulis mengakui bahwa dalam penyusunan tulisan ini, penulis menerima banyak bantuan dan masukan guna kelengkapan skripsi ini dari **Bapak Haeruddin Saleh, SE, M.Si** dan **Bapak Muchlis Ruslan, SE, M.Si** selaku pembimbing I dan Pembimbing II, atas segala yang diberikan, penulis mengucapkan banyak terima kasih.

Ucapan Terima kasih juga diberikan pada :

1. **Bapak Prof. Dr. Abu Hamid** selaku Rektor Universitas 45 Makassar.
2. **Bapak Haeruddin Saleh, SE, Msi** selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas 45 Makassar.
3. **Ibu Miah Said, SE, M.Si** selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas 45 Makassar.
4. **Ibu Herminawaty A, SE, MM** selaku penasihat akademik yang telah banyak membantu penulis selama di bangku perkuliahan

5. Bapak dan Ibu Dosen serta para asisten dosen yang telah banyak membekali penulis dengan ilmu yang diberikan dengan segala ketulusan dan keikhlasan.
6. Segenap pimpinan dan karyawan PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar especially for **Bapak I Nyoman P Wiracita** selaku Manager Area yang telah mengizinkan penulis untuk mengadakan penelitian dalam penyusunan skripsi.
7. Dan akhirnya kepada seluruh keluarga dan adikku tercinta, sahabat serta seseorang yang paling dekat dihati yang selalu memberikan dukungan serta motivasi ,dan semua rekan-rekan baik yang ada di lingkungan Fakultas Ekonomi maupun diluar yang tak sempat disebutkan disini yang telah memberikan dorongan dan motivasi dalam rangka penulisan skripsi ini.

Kepada semua pihak yang telah berkenan memberi bantuan baik moril maupun materil hingga tulisan ini dapat diselesaikan, penulis mendoakan agar mendapat balasan pahala yang berlipat ganda.

Sebagai karya tulis yang singkat, penulis menyadari bahwa di dalam penyusunan tulisan ini masih sangat jauh dari kesempurnaan mengingat keterbatasan kemampuan penulis, sehingga segala saran dan koreksi sangat diharapkan guna menyempurnakan tulisan ini. Semoga bermanfaat bagi kita semua.

Amien ya Rabbal Alamien.

Makassar, Mei 2008

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul.....	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi.....	v
Daftar Tabel	vii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Pokok	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	6
2.1. Kerangka Teori.....	6
2.1.1. Pengertian Anggaran.....	6
2.1.2. Manfaat Anggaran.....	12
2.1.3. Anggaran Sebagai Alat Pengendali.....	14
2.1.4. Pengertian pengendalian dan penyimpangan.....	16
2.1.5. Pengendalian biaya operasional	18
2.1.6. Tahap – Tahap Pengendalian Anggaran	21
2.1.7. Karakteristik Anggaran yang baik	22
2.1.8. Proses Penyusunan Anggaran	22
2.1.9. Pengertian Biaya dan Jenis – Jenis Biaya	24
2.1.10. Analisis Varians.....	32
2.1.11. Pengertian dan Faktor yang mempengaruhi tingkat laba.....	33
2.2 Kerangka pikir.....	37
2.3 Hipotesis.....	38
BAB III METODE PENELITIAN.....	39
3.1. Daerah dan Waktu Penelitian.....	39

3.2. Metode Pengumpulan Data	39
3.3. Jenis dan Sumber Data	40
3.4. Metode Analisis	41
3.5. Definisi Operasional	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	43
4.1. Gambaran Umum Perusahaan	43
4.2. Sejarah Singkat Perusahaan	43
4.3. Struktur Organisasi	44
4.4. Tugas dan Tanggungjawab	46
4.5. deskripsi data	48
4.6. Sistem anggaran biaya operasional	48
4.7. Realisasi biaya operasional	49
4.8. Analisis Variance	58
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1. Simpulan	67
5.2. Saran	68
DAFTAR PUSTAKA	

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR TAHUN 2007	4
2. ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PT.AJ.MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN JANUARI – MARET TAHUN 2007.....	50
3. REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN JANUARI – MARET TAHUN 2007.....	51
4. ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN APRIL – JUNI TAHUN 2007	52
5. REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN APRIL – JUNI TAHUN 2007	53
6. ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PT. AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN JULI – SEPTEMBER TAHUN 2007	54
7. REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT. J. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN JULI – SEPTEMBER TAHUN 2007	55
8. ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL PT. AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN OKTOBER – DESEMBER TAHUN 2007	56
9. REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT. AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN OKTOBER – DESEMBER TAHUN 2007	57
10. ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN JANUARI - MARET TAHUN 2007.....	59
11. ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN APRIL – JUNI TAHUN 2007.....	60
12. ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN JULI - SEPTEMBER TAHUN 2007.....	61

13. ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR BULAN OKTOBER – DESEMBER TAHUN 2007.....	62
14. ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL PT.AJ. MEGA LIFE CABANG MAKASSAR TAHUN 2007.....	63



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Anggaran sebagai suatu daftar dari pendapatan dan biaya – biaya yang diharapkan berfungsi sebagai pedoman pelaksanaan dari semua aktivitas atau kegiatan perusahaan atau dengan kata lain *budget* (pendapatan) adalah salah satu pernyataan dari serangkaian rencana yang dinyatakan dalam angka – angka atau nilai uang yang dilaksanakan pada suatu atau beberapa periode tertentu, baik yang dapat dikendalikan maupun yang tidak dapat dikendalikan oleh manajemen perusahaan.

Fungsi pengendalian dari anggaran dalam manajemen adalah tindakan yang harus dilaksanakan untuk menjamin bahwa rencana - rencana dan tujuan – tujuan perusahaan dapat dicapai. Jika control diterapkan dalam anggaran merupakan usaha sistematis agar pimpinan perusahaan akan mengetahui, apakah pelaksanaan yang sebenarnya sesuai atau menyimpang dari rencana, tujuan dan kebijaksanaan yang telah digariskan. Sedangkan fungsi “ koordinasi “ dari anggaran bagi manajemen adalah satu proses dimana tiap bagian yang ada dalam perusahaan bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan dengan usaha yang sama. Jadi koordinasi adalah pengembangan dan memelihara hubungan yang baik antara berbagai macam aktivitas yang ada pada perusahaan dengan

menyusun rencana dan organisasi yang baik. Koordinasi yang baik sebagian besar tergantung dari komunikasi yang tepat.

Perusahaan dituntut mampu mengelola sumber daya yang ada secara maksimal sehingga mampu bersaing, bukan saja di dalam meraih segmen pasar yang ada, tetapi sanggup mengembangkan produk-produk baru maupun teknik-teknik yang lebih canggih guna mengembangkan perusahaan secara efektif dan efisien.

Adapun upaya yang dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan peningkatan nilai manfaat produk yang ditawarkan secara berkelanjutan, meningkatkan kualitas sumber daya yang dimilikinya, serta menerapkan strategi pemasaran yang tepat, efektif, dan efisien, yang dimaksudkan agar PT. Asuransi Jiwa Megalife memiliki daya saing yang kuat dalam pasar. Selain itu, sebagai lembaga yang dipercaya oleh masyarakat untuk menempatkan dananya, maka pelayanan yang diberikan kepada nasabah atau masyarakat itu penting, karena tanpa nasabah maka perusahaan tidak akan memiliki aktivitas apapun.

Secara umum bahwa setiap perusahaan menghadapi persoalan yang sama yaitu bagaimana produk yang dihasilkan atau yang diperbandingkan dapat diterima dipasaran. Konsep *marketing mix* atau bauran pemasaran memungkinkan ditetapkan secara terpadu meliputi kebijakan dalam penetapan produk, strategi yang tepat. Dimana secara bersama-sama atau terpadu dilaksanakan guna pencapaian tujuan perusahaan secara maksimal. .

Perusahaan yang menjadi objek penelitian penulis adalah PT. Asuransi Jiwa Mega Life yaitu perusahaan yang bergerak dalam bidang *Life Insurance* (Asuransi Jiwa) yang setiap tahunnya mengalami perkembangan dalam usahanya. Usaha perasuransian semakin mantap dan bertambah luas setelah Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) mengumumkan kenaikan jumlah premi asuransi yang semakin meningkat. Serta telah dimuat di majalah investor pada tahun 2007, MegaLife mendapat urutan teratas dengan jumlah premi mencapai Rp 3,5 Triliun. Kebijakan pemerintah ini membuka kesempatan bagi para pengusaha untuk menanamkan investasinya di bidang perasuransian. Saat ini usaha perasuransian mendapat prioritasnya untuk dikembangkan dengan salah satu produknya dalam bentuk re- asuransi, dimana calon nasabah dapat berinvestasi sekaligus dan nasabah ditanggung asuransi jiwa serta ditambah dengan biaya rawat inap rumah sakit.

Dalam pengelolaan dan pemasaran produk dengan sasaran laba yang semaksimal mungkin, harus diperlukan suatu sistem perencanaan operasional yang merupakan salah satu faktor yang harus direncanakan dalam menggunakan biaya sehari – hari. Untuk melihat apakah pengendalian anggaran kas yang diterapkan oleh perusahaan sudah baik dan berjalan sesuai dengan sistem dan prosedur pengendalian anggaran kas, maka harus dianalisis sistem dan prosedur pengendalian anggaran yang ada dalam perusahaan dan menganalisis penerapan dari sistem dan prosedur pengendalian anggaran tersebut apakah telah sesuai dengan konsep yang ada.

Biaya operasional adalah biaya yang dibayar dari penggunaan sumber dana untuk kebutuhan perusahaan. Adapun jumlah perbandingan antara Anggaran dengan Realisasi yang dikeluarkan selama periode satu tahun adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
**ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL
 PT. A J MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
 TAHUN 2007**

Kuartalan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih (Rp)
Januari – Maret	6.438.288	6.438.288	0
Mei – Juni	3.650.000	4.273.430	(623.430)
Juli – September	4.560.000	4.560.000	0
Oktober - Desember	5.600.000	5.600.000	0
Jumlah Anggaran	20.248.288	20.871.718	(623.430)

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Megalife Cabang Makassar, 2007

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan sebelumnya, maka penulis tertarik memilih judul dalam penelitian ini adalah : “ Analisis Pengendalian Anggaran Biaya Operasional dalam meningkatkan profitabilitas Pada PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar “.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dikemukakan, maka yang menjadi masalah pokok dalam penelitian ini adalah : “ Apakah pengendalian biaya operasional yang diterapkan oleh PT. Mega Life Cabang Makassar sudah efisien? “.

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui penyusunan anggaran biaya operasional agar dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya.
- b. Untuk mengetahui terjadinya penyimpangan biaya operasional antara anggaran dengan realisasinya.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- a Sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan anggaran sehingga defisit dapat dihindari
- b Sebagai bahan perbandingan antara teori yang selama ini penulis dapatkan dibangku kuliah dengan kenyataan di lapangan atau perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dengan ukuran, kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber – sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program –program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab tiap manajer pusat pertanggungjawaban dalam melaksanakan program atau bagian program. Anggaran mempunyai beberapa aspek yang berbeda dibandingkan dengan ramalan. Anggaran merupakan rencana manajemen yang berdasarkan asumsi bahwa langkah –langkah positif akan diambil oleh penyusun anggaran agar proses menjadi nyata kegiatan sesuai dengan rencana yang telah disusun.

Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai suatu sub-sistem yang memerlukan hubungan *interface* (yang saling berkaitan) dengan sub-sistem lain yang ada dalam perusahaan itu. Hal ini dapat dianalogikan dengan manusia sebagai makhluk biologis yang berbudaya. Pada prinsipnya anggaran adalah merupakan suatu rencana keuangan. *Financial plan* (rencana keuangan) yang mencerminkan semua unsur kegiatan operasional

dalam suatu perusahaan secara terperinci sebagai petunjuk atau pengarahan dan sebagai dasar penilaian terhadap prestasi kerja, sebagai petunjuk atau pengarahan dan sebagai dasar penilaian terhadap prestasi kerja, yang dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu dengan yang lainnya. Oleh karena itu diperlukan koordinasi serta pengawasan agar pelaksanaan dari rencana tersebut tidak menyimpang dari yang telah dicanangkan sebelumnya. Kegiatan yang berhubungan dengan perencanaan dan pengawasan tersebut dituangkan dalam suatu bentuk anggaran perusahaan untuk jangka waktu tertentu. Untuk lebih jelasnya maka dibawah ini akan dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli ekonomi yang berkaitan dengan pengertian dan batasan-batasan dari anggaran tersebut.

Ambarwati dan Jihadi (2003 : 2) mendefinisikan bahwa :

“Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam bentuk unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka/periode tertentu dimasa yang akan datang. Dari definisi tersebut dapat ditarik pengertian bahwa anggaran adalah merupakan suatu perencanaan yang disusun secara formal di dalam perusahaan tersebut yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa adanya pengecualian.”

Fungsi anggaran manajer meliputi usaha pemilihan berbagai alternatif tujuan, strategi, kebijakan, serta taktik yang akan dijalankan. Jelas usaha tersebut merupakan pengambilan keputusan yang mempengaruhi jalannya

perusahaan diwaktu-waktu yang akan datang. Anggaran yang dibuat haruslah memenuhi sifat-sifat serta tujuan tertentu. Anggaran itu sendiri berjenis-jenis. Bagaimanapun juga didalam orang membuat anggaran itu perlu menghayati pentingnya anggaran serta sampai sejauh mana orang membuat anggaran itu.

Sedangkan Herawati dan Sunarto (2002 :2) mengemukakan bahwa :

“Anggaran adalah suatu kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan. Disamping itu anggaran perusahaan dapat juga dianggap sebagai suatu sub-sistem yang memerlukan hubungan dengan sub-sistem lain yang terdapat dalam perusahaan oleh karena anggaran perusahaan bukanlah satu-satunya alat perencanaan dan pengendalian yang ada dan diperlukan perusahaan untuk dapat berfungsi secara mantap.”

Dari pengertian tersebut, jelaslah bahwa penyusunan anggaran merupakan suatu metode untuk memperbaiki operasi data keinginan yang terus-menerus untuk memperinci apa yang harus dilakukan agar pekerjaan dapat diselesaikan dengan cara yang terbaik. Berdasarkan definisi dari beberapa ahli tersebut diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa budget tidak lain adalah suatu rencana kerja tertulis yang dinyatakan dalam angka-angka mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dijalankan kemudian untuk satu jangka waktu tertentu dan biasanya selama satu tahun.

Untuk perusahaan yang sudah demikian stabil, biasanya membuat peramalan untuk beberapa tahun, sebaliknya perusahaan yang mengalami ketidaktentuan, mungkin hanya membuat peramalan untuk jangka pendek saja. Jadi jangka waktu suatu anggaran tergantung pada keadaan dan sifat

perusahaan, namun anggaran yang disusun menurut bulanan adalah yang cukup baik oleh karena rencana kegiatannya nampak jelas dan terperinci menurut sasaran yang akan mencapai selama bulan tersebut, dimana anggaran bulanan sangat menunjang pelaksanaan pengendalian biaya karena setiap penyimpangan yang terjadi dengan mudah diketahui. Dengan jalan ini, maka pimpinan perusahaan maupun pihak yang berwenang lainnya didalam perusahaan dapat mengusahakan *correction action* (tindakan-tindakan koreksi) yang diperlukan untuk memperbaiki tingkat efisiensi. Secara historis, pada permulaan budget dipandang sebagai suatu alat yang kaku, yang lebih banyak memiliki sifat-sifat yang merupakan pembatasan-pembatasan pengeluaran. Pandangan ini berkembang menjadi pandangan yang baik dan lebih luas yaitu pandangan yang melihat budget sebagai suatu proses bagaimana suatu perusahaan menggunakan sumber daya yang ada secara produktif dan lebih menguntungkan bagi perusahaan. Dilihat dari konsep manajemen berdasarkan sasaran atau target maka penganggaran bermula dari suatu identitas hasil-hasil atau sumber-sumber secara cermat serta sistematis yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk kelangsungan hidupnya. Atas dasar inilah, maka akan terlihat bahwa dimensi waktu turut menentukan dalam penyusunan merupakan indikator batasan dimana penerimaan serta pengeluaran yang dianggarkan itu berdasarkan pada proyeksi-proyeksi atau untuk peramalan jangka waktu tertentu.

Dimensi waktu atau jangka waktu yang dimaksud, tergantung pada sifat dari perusahaan tersebut. Perencanaan yang mendetail dapat dirumuskan untuk beberapa bulan berikutnya, untuk tahun berikutnya, untuk lima tahun berikutnya ataupun dalam jangka waktu yang lebih lama, terutama pada perusahaan yang menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada periode itu.

Nafarin (2000 : 9) mendefinisikan bahwa :

“Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Definisi diatas menjelaskan bahwa anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan (..)”

Jadi anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen. Dalam penyusunan anggaran perlu mempertimbangkan faktor-faktor berikut ini :

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan
- b. Data-data waktu yang lalu
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing
- e. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintah
- f. Penelitian untuk pengembangan perusahaan

Untuk dapat memenuhi segala aspek yang dikandung oleh definisi tersebut diatas, maka anggaran harus disusun dalam bentuk tabel-tabel dan

bersifat kuantitatif (dinyatakan dengan angka-angka). Dan karena tujuan akhir dari perusahaan pada umumnya adalah *profit* (keuntungan) maka anggaran perusahaan juga sering disebut sebagai : *business budget* (anggaran bisnis), *profit planning and control* (rencana dan pengawasan laba), *comprehensive budgeting* (anggaran dasar), *manajerial budgeting* (anggaran manajerial) dan *business budgeting and control* (pengawasan dan anggaran bisnis).

Anggaran merupakan kata benda, yakni hasil yang diperoleh setelah menyelesaikan tugas perencanaan. Sedang *budgeting* (anggaran) menunjukkan suatu proses sejak dari tahap persiapan yang diperlukan sebelum dimulainya penyusunan tugas perencanaan, penyusunan rencana sendiri, implementasi dari rencana tersebut, sampai pada akhirnya. Tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil melaksanakan rencana itu.

Demikianlah perbedaan kata anggaran dan penganggaran. Didalam menyusun suatu anggaran perusahaan maka perlu diperhatikan beberapa syarat yakni bahwa anggaran tersebut harus realistis, luwes dan kontinyu. Luwes artinya tidak terlalu optimis dan tidak pula terlalu pesimis. Luwes artinya tidak terlalu kaku mempunyai peluang untuk diselesaikan dengan keadaan yang mungkin berubah. Sedangkan kontinyu artinya membutuhkan perhatian secara terus-menerus dan tidak merupakan suatu usaha yang insidental.

Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa perusahaan menyusun anggaran karena perusahaan mempunyai kemampuan untuk mengendalikan berbagai relevan variabel dalam mencapai tujuan, mempunyai kemampuan

untuk berkomunikasi secara efektif, mempunyai kemampuan untuk memberikan motivasi kepada anggota-anggotanya, dan mempunyai kemampuan untuk mendorong adanya partisipasi.

2.1.2 Manfaat Anggaran

Dalam organisasi yang masih relatif kecil pengamatan perorangan merupakan alat pengendalian dominan. Pada tahap berikutnya manajer akan menambahkan catatan historis dalam pengamatan personalnya. Catatan historis ini memungkinkan manajer membandingkan prestasi saat ini dengan prestasi di masa lalu. Analisis prestasi masa lalu dapat membantu memperbaiki prestasi masa mendatang. Pada saat organisasi menjadi matang, penganggaran menjadi langkah penting dalam pertumbuhan dan perbaikan sistem akuntansi.

Sedangkan Nafarin (2000 :15) fungsi dari anggaran yaitu :

1. Fungsi Perencanaan
2. Fungsi Pelaksanaan
3. Fungsi Pengawasan

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis menurut pemikiran yang teliti dan akan memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Rencana yang akan dirumuskan dengan kata “setinggi-tingginya” tidak jelas maksudnya, karena laba setinggi-tingginya bagi perusahaan yang satu tidak sama dengan perusahaan yang lain. Dalam

anggaran, rencana laba setinggi-tingginya dirumuskan secara teliti dan nyata, yaitu dinyatakan secara kuantitatif.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan seperti : bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan.

3. Pengawasan

Anggaran merupakan alat controlling (pengawasan). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

1. Memperbandingkan realisasi dengan rencana anggaran
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (apabila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Anggaran dibuat untuk mengontrol penerimaan dan pengeluaran keuangan perusahaan. Definisi anggaran dikemukakan oleh Mulyadi (1997 : 188) sebagai berikut : “ Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun. “

Jadi anggaran menggambarkan apa yang harus dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam merealisasikan apa yang akan terjadi. Dari

definisi anggaran tersebut, dijelaskan karakteristik anggaran adalah sebagai berikut :

1. Dinyatakan dalam satuan keuangan (moneter), walaupun angkanya berasal dari angka yang bukan satuan keuangan.
2. Mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang telah dianggarkan.
4. Usulan anggaran dinilai dan disetujui oleh orang yang mempunyai wewenang lebih tinggi dari pada yang menyusunnya.
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tersebut tidak dapat dirubah, kecuali dalam hal khusus.
6. Hasil aktual akan dibandingkan dengan anggaran secara periodik, dan varians yang terjadi dianalisis dan dijelaskan.

2.1.3 Anggaran Sebagai Alat Pengendali

Pada umumnya semua perusahaan yang ada menggunakan anggaran sebagai alat ukur untuk merencanakan dan mengendalikan operasional perusahaan, dimana perusahaan mempunyai suatu ukuran tertentu yang harus dicapai, rencana – rencana harus dijabarkan melalui organisasi dan koordinasikan pada semua bagian didalam perusahaan, selanjutnya rencana tersebut dijalankan. Fungsi anggaran menurut Mulyadi (1997 : 502) adalah :

1. Anggaran merupakan hasil dari proses penyusunan rencana kerja.

2. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan dimana masa yang akan datang.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat ukur intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
4. Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
5. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.
6. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Suatu anggaran merupakan suatu proyeksi keuangan untuk masa depan karenanya merupakan alat bantu yang sangat efektif bagi pihak manajemen sehingga memungkinkan manajemen menilai prestasi dan mengadakan tindakan – tindakan perbaikan jika terjadi penyimpangan yang merugikan dan memberikan imbalan apabila terjadi selisih yang menguntungkan. Untuk menjalankan fungsi – fungsi tersebut, manajemen memerlukan program dan prosedur yang dapat memberikan informasi yang berguna bagi pengambilan keputusan. Salah satu alat penting adalah anggaran. Disini kita dapat melihat

bahwa terjalin suatu hubungan yang erat antara fungsi manajemen dengan anggaran.

2.1.4 Pengertian Pengendalian dan Penyimpangan

Kata control dalam bahasa Indonesia terjemahannya belum sama, ada yang menerjemahkan dengan kata pengawasan ada pula dengan kata pengendalian. Pengendalian pada hakikatnya merupakan usaha memberikan petunjuk pada para pelaksana agar mereka selalu bertindak sesuai dengan rencana. Diharapkan agar para pelaksana membatasi tindakan-tindakannya mencapai tujuan sedemikian rupa sehingga begitu menyimpang dari yang diperbolehkan. Pengendalian menjadikan siklus fungsi manajemen lengkap dan membawa organisasi ke perencanaan.

Penyimpangan merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh para pelaksana yang bertindak tidak sesuai dengan rencana. Pengendalian dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai, yaitu standard, apa yang dilakukan yaitu pelaksanaan; menilai pelaksanaan; dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard. Pengendalian menurut Kartadinata (2000 : 16) memberikan pengertian bahwa pengendalian merupakan pengamatan pelaksanaan rencana yang telah dibuat secara terus-menerus.

Pengawasan yang dilakukan kurang baik terhadap kualitas produksi, maka kemungkinan barang yang diproduksi tidak akan laku dijual, sehingga hal ini akan menyebabkan kegagalan bagi perusahaan tersebut. Seandainya

perusahaan tersebut tidak gagal, paling tidak perusahaan mengalami kerugian yang cukup besar, hal ini berarti akan mengganggu kelancaran perusahaan.

Pengendalian merupakan fungsi terakhir yang harus dilaksanakan dalam manajemen. Dengan pengendalian dapat diketahui tentang hasil yang telah dicapai. Cara yang dilakukan dalam pengendalian yaitu membandingkan segala sesuatu yang telah dijalankan dengan standar data rencananya, serta melakukan perbaikan-perbaikan bilamana terjadi penyimpangan. Jadi, dengan pengendalian dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Pengendalian perlu dilakukan pada setiap tahap agar supaya mudah diadakan, perbaikan jika terjadi penyimpangan-penyimpangan. Mungkin perbaikan-perbaikan yang harus dilakukan hanya bersifat sederhana, menyangkut masalah-masalah kecil yang jumlahnya tidak begitu banyak.

Gordon (2000 : 3) memberikan pengertian tentang pengendalian adalah :

“Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Rencana yang berapapun baiknya akan gagal sama sekali bilamana manajer tidak melakukan pengawasan.”

Sedangkan menurut Kusnadi (2001 : 3) mengemukakan bahwa :

“Pengendalian adalah dilakukan dengan cara membandingkan antara biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk memproduksi satu satuan produk dengan biaya sesungguhnya terjadi. Struktur pengendalian manajemen adalah unsur-unsur yang membentuk sistem pengendalian manajemen yang terdiri atas pusat-pusat pertanggungjawaban dan ukuran prestasi.”

Sedangkan proses pengendalian manajemen adalah sebagai berikut :

1. Penyusunan program
2. Penyusunan anggaran
3. Pelaksanaan dan pengukuran, dan
4. Pelaporan dan analisis

2.1.5 Pengendalian Biaya Operasional

Sebagaimana diketahui bahwa pengendalian atas biaya operasional yang efektif merupakan salah satu faktor utama dalam menjalankan perusahaan secara efisien. Perusahaan dalam kegiatan usahanya, setengah dari modal yang ditanamkan didalam perusahaan berbentuk biaya operasional, baik biaya administrasi, biaya tenaga kerja tak langsung maupun biaya overhead.

Disamping itu, biaya operasional mempunyai pengaruh yang menentukan terhadap bagian – bagian lain dari perusahaan. Oleh sebab itu setiap perusahaan utamanya yang bergerak dalam bidang industri selalu diperhadapkan kepada masalah terhadap pengendalian biaya operasional, karena tanpa adanya pengendalian biaya operasional yang baik dan efektif akan menimbulkan berbagai macam resiko dimana perusahaan pada suatu ketika tidak dapat memenuhi kebutuhan yang diperlukan untuk kegiatan perusahaan, sehingga pelayanan terhadap nasabah juga akan berkurang yang akan menyebabkan para nasabah dapat beralih pada perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis.

Dalam setiap organisasi apapun, pengendalian sangat diperlukan, karena pengendalian diterapkan untuk menjaga agar apa yang telah disusun atau direncanakan dapat berjalan sebagaimana mestinya. Dalam organisasi perusahaan, pengendalian sangat diperlukan untuk menjaga kekayaan perusahaan, misalnya pengendalian biaya operasional sangat diperlukan untuk menjaga agar tidak terjadi kesalahan dalam pencatatan biaya operasional perusahaan baik disengaja maupun tidak disengaja. Disamping itu juga untuk menciptakan efisiensi biaya dalam mengelola suatu produk yang ada dalam perusahaan.

Pengendalian merupakan konsep yang luas dan dapat diterapkan untuk mengendalikan manusia, benda, situasi, dan organisasi. Untuk mengendalikan manusia harus dilihat masing – masing manusia yang akan dikendalikan. Demikian juga dengan benda harus dikendalikan agar apa yang menjadi tujuan dari pengendalian tersebut dapat tercapai. Dalam pengendalian situasi diperlukan suatu keterampilan khusus untuk mengendalikan situasi yang akan dihadapi oleh perusahaan. Organisasi juga perlu dikendalikan sebab jika tidak maka organisasi akan berjalan sendiri tanpa melihat tujuan yang sudah direncanakan oleh manajemen.

Suatu pengendalian biaya operasional yang dijalankan oleh suatu perusahaan sudah tentu memiliki tujuan – tujuan tertentu. Pengendalian biaya operasional yang dijalankan untuk memelihara keseimbangan kerugian – kerugian serta penghematan dengan adanya suatu tingkat

pengeluaran biaya produksi tertentu dan besarnya biaya modal yang dibutuhkan untuk mengadakan suatu produk tersebut. Adapun tujuan pengendalian biaya operasional secara terperinci dapat dinyatakan sebagai usaha untuk :

- a. Menjaga agar supaya pengeluaran biaya operasional oleh perusahaan tidak terlalu besar atau berlebihan.
- b. Menjaga agar pembelian secara kecil – kecilan dapat dihindari karena ini akan berakibat biaya operasional menjadi besar.

Dengan demikian setiap perusahaan yang bergerak dalam bidang industri perlu untuk menerapkan sistem pengendalian biaya operasional, akan tetapi perlu juga diketahui bahwa biaya operasional yang terlalu besar akan merugikan perusahaan. Oleh karena itu diperlukan adanya suatu ketetapan yang perlu dipertahankan mengenai tingkat jumlah biaya operasional sebaik mungkin, maka diperlukan adanya suatu metode pengendalian biaya operasional.

Pengendalian atas biaya operasional merupakan kegiatan yang dapat membantu perusahaan agar penggunaan modal pada biaya operasional dapat diatur sedemikian rupa sehingga tidak menimbulkan resiko yang terlalu besar. Hal tersebut dapat berarti bahwa pengendalian biaya operasional memegang fungsi yang penting bagi perusahaan.

Fungsi pengendalian biaya operasional yaitu :

- a. Menyediakan informasi bagi masyarakat mengenai keadaan biaya operasional, ini dimaksudkan agar manajer yang bertanggungjawab dalam hal biaya operasional dapat mengikuti secara kontinyu keadaan biaya operasional dalam perusahaan.
- b. Mempertahankan suatu tingkat biaya operasional yang ekonomis agar supaya dapat meminimalkan investasi baik dalam bentuk biaya administrasi, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead.
- c. Merencanakan biaya operasional berdasarkan penganggaran biaya operasional.

Pada pelaksanaan fungsi – fungsi tersebut diatas, secara teoritis merupakan suatu sistem secara keseluruhan dengan tujuan agar proses kegiatan dapat berjalan secara kontinyu. Dalam hubungan ini, maka salah satu alasan yang berlaku dan menjamin keuntungan atau manfaat yang diperoleh perusahaan melebihi biaya dan resiko yang ditimbulkan oleh pengeluaran biaya operasional tersebut.

2.1.6 Tahap – Tahap Proses Pengendalian Anggaran

Menurut Mulyadi (1997 : 508), proses pengendalian anggaran dilaksanakan melalui tiga tahap utama yaitu :

1. Penetapan sasaran. Sasaran adalah target tertentu yang diarahkan untuk mencapai tujuan.
2. Implementasi. Setelah menetapkan sasaran, tahap selanjutnya adalah mengimplementasikan anggaran yang telah dibuat untuk mencapai sasaran tersebut.
3. Pengendalian dan evaluasi kerja. Membandingkan antara sasaran yang ingin dicapai dengan hasil implementasi tersebut.

2.1.7 Karakteristik Anggaran Yang Baik

Pada dasarnya anggaran bukanlah satu -- satunya alat yang dapat digunakan untuk membantu tugas manajemen dan bukan pula sebagai pengganti tugas manajemen melainkan sebagai alat bantu. Menurut Mulyadi (1997 : 511) anggaran yang baik memiliki karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran disusun berdasarkan program.
2. Anggaran disusun berdasarkan karakteristik pusat pertanggungjawaban yang dibentuk dalam organisasi perusahaan.
3. Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian.

Anggaran merinci pelaksanaan program, sehingga anggaran yang disusun setiap tahun memiliki arah seperti yang ditetapkan.

2.1.8 Proses Penyusunan Anggaran

Anggaran merupakan rencana aktivitas yang akan menjadi pedoman untuk melaksanakan serangkaian aktivitas tertentu dimasa yang akan datang.

Mulyadi (1997 : 493) menyatakan bahwa proses penyusunan anggaran memerlukan tahap sebagai berikut :

1. Penetapan sasaran oleh manajer atas.
2. Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah.
3. Penelaahan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.
4. Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Anggaran adalah suatu rencana kegiatan yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Dalam penyusunan anggaran, program – program diterjemahkan sesuai dengan tanggung jawab setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program tersebut. penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerja sama para manajer dari berbagai jenjang organisasi.

Untuk menghasilkan anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan sekaligus sebagai alat pengendalian, penyusunan anggaran memerlukan persyaratan tertentu.

2.1.9 Pengertian Biaya

Unsur biaya merupakan salah satu faktor penting yang perlu mendapat perhatian penting oleh manajemen dalam melaksanakan fungsinya. Dimulai sejak perusahaan memutuskan untuk berdiri sendiri dan berencana menjual produk tertentu, manajemen harus menghitung beberapa harga pokok barang yang akan dijual atau yang akan diproses untuk kemudian dijual. Merupakan sifat manusiawi, jika setiap orang takut akan resiko kegagalan atau kerugian. Kegagalan berarti pengeluaran biaya yang tidak memperoleh pendapatan atau sebagian pendapatan. Oleh karena itu, setiap manajer lebih mudah berpikir tentang bagaimana mengatur biaya seefisien mungkin daripada bagaimana mengatur dan memperkirakan pendapatan yang akan dihasilkan dalam masa mendatang. Pendapatan lebih banyak ditentukan oleh faktor-faktor diluar perusahaan, lebih-lebih dalam situasi bisnis sekarang dimana pihak konsumenlah yang mengatur produsen.

Setiap pengeluaran perusahaan yang ditujukan bukan untuk membayar utang akan diperlakukan sebagai biaya manakala masih memberikan manfaat potensial dimasa yang akan datang akan tetapi jika pengeluaran tersebut langsung terkait dengan perolehan pendapatan meskipun pendapatan tidak diperoleh maka akan diperlakukan sebagai biaya. Kasus ini bisa dijumpai ketika perusahaan membayar upah dan gaji karena tujuan pembayaran agar karyawan bersedia bekerja untuk menciptakan pendapatan meskipun perusahaan tidak menghasilkan pendapatan maka akan diperlakukan sebagai beban dan bukan biaya.

Organisasi bisnis didirikan untuk menghasilkan produk atau jasa tertentu yang akan ditawarkan pada konsumen. Penentuan harga pokok produk atau output organisasi akan menjadi salah satu objek biaya yang paling penting dalam organisasi dan menjadi salah satu masalah utama dalam sistem informasi akuntansi manajemen. Memperbaiki proses pengumpulan dan pembebanan biaya terhadap objek biaya akan meningkatkan keakuratan perhitungan harga pokok produk dan objek biaya lainnya. Dalam proses pengumpulan biaya, kita mengenal metode proses costing (proses penentuan harga) dan job order costing (penentuan harga berdasarkan bagian-bagiannya). Menentukan berapa biaya langsung dan tak langsung yang seharusnya menjadi beban objek tertentu dan bagaimana membebankannya terhadap objek biaya tersebut merupakan materi pembahasan dalam akuntansi manajemen. Dalam proses pengumpulan biaya dan pembebanan biaya (cost accumulation dan cost assignment) terhadap objek biaya, sangat penting memahami istilah biaya (cost) dari berbagai sudut pandang sesuai dengan kepentingan manajemen yang beragam.

Menurut Kholmi dan Yuningsih (2002 : 7) bahwa : “ Biaya adalah pengurangan pada aktiva netto sebagai akibat digunakannya jasa-jasa ekonomi untuk menciptakan penghasilan “.

Dalam akuntansi manajemen, istilah biaya digunakan untuk berbagai kepentingan, yang disebut different cost for different purposes (perbedaan harga untuk perbedaan jenis barang). Hal ini disebabkan adanya berbagai jenis cost, dan pengelompokannya bervariasi sesuai dengan kebutuhan manajemen.

Sedangkan Hariadi (2002 : 43) mendefinisikan bahwa : “ Biaya adalah sebagai suatu nilai tukar yang dikeluarkan atau suatu pengorbanan sumber daya yang dilakukan untuk mendapatkan manfaat di masa datang “.

Pengorbanan tersebut dapat berupa uang atau materi lainnya yang setara nilainya kalau diukur dengan uang. Dalam pengertian yang lebih jauh lagi, biaya (cost) dapat dipisahkan menjadi aktiva atau assets (unexpired cost) dan biaya atau expenses (expired cost). Biaya dianggap sebagai asset apabila biaya tersebut belum digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa atau belum habis digunakan. Sedangkan biaya dianggap sebagai expenses jika biaya tersebut habis digunakan untuk memproduksi suatu produk atau jasa yang menghasilkan pendapatan di masa datang. Biaya sebagai asset dicantumkan dalam neraca, sedangkan biaya sebagai expenses dicantumkan dalam neraca, sedangkan biaya sebagai expenses dicantumkan dalam laporan laba rugi.

Sedangkan pengertian biaya dalam Akuntansi Keuangan yang dikutip oleh Munawir (2002 : 307) dikemukakan bahwa :

“Biaya didefinisikan sebagai nilai kas atau setara dengan kas yang dikorbankan untuk memperoleh barang dan jasa yang diperkirakan akan memberikan manfaat saat kini atau masa depan pada organisasi (pengorbanan yang terjadi dalam rangka untuk memperoleh suatu barang dan jasa yang bermanfaat).”

Di dalam perusahaan manufaktur, umumnya biaya tenaga kerja merupakan elemen biaya produksi yang cukup besar sehingga amat penting dan perlu mengadakan pengawasan terhadap biaya tenaga kerja. Tujuan utama pengawasan tenaga kerja bagi manajemen yaitu supaya mencapai efisiensi tenaga

kerja, termasuk didalamnya masalah penentuan tingkat kompensasi (gaji dan upah) yang memadai, menjaga agar kualitas produk yang dihasilkan memenuhi standar kualitas, dan dapat dicapainya volume produksi secara optimal. Biaya tenaga kerja memerlukan adanya alat prestasi tenaga kerja yang tepat, misalnya dalam bentuk standar prestasi, agar dapat digunakan sebagai alat pengukur dan efisiensi prestasi kerja dan untuk menilai perbedaan antara yang diharapkan dengan yang dicapai.

Dalam setiap perusahaan, sering dijumpai adanya biaya variabel yang melekat pada biaya operasional perusahaan. Besarnya biaya variabel yang dikeluarkan oleh perusahaan tergantung pada banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan, sebab biaya variabel jumlahnya mengikuti volume kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Pengertian biaya variabel dikemukakan oleh Mulyadi (1997 : 119) yaitu : “ Biaya variabel merupakan biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan.”

Karakteristik dari biaya variabel dikemukakan oleh R.A. Supriyono (2000 : 29) sebagai berikut :

1. Biaya yang jumlah totalnya akan berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan, semakin semakin besar volume kegiatan, semakin tinggi jumlah total biaya variabel, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah jumlah total biaya variabel.
2. Pada biaya variabel, biaya satuan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan, jadi biaya satuan konstan.

Besarnya biaya variabel mengikuti volume kegiatan operasional yang dilakukan, namun demikian untuk jumlah biaya variabel perunit produk tidak mengikuti volume kegiatan operasional atau dengan kata lain biaya variabel perunit sifatnya konstan.

Definisi biaya variabel juga dikemukakan oleh Henry Simomora (1999 : 138) yaitu : “ Biaya variabel (variable cost) adalah biaya yang jumlah keseluruhannya berubah sebanding dengan perubahan tingkat aktivitas bisnis.”

Dari definisi tersebut, nampak bahwa perilaku dari biaya variabel adalah :

- a. Jumlah keseluruhan biaya variabel akan berubah mengikuti perubahan tingkat aktivitas bisnis.
- b. Semakin besar tingkat aktivitas bisnis, semakin besar biaya variabel.
- c. Biaya satuan konstan, karena tidak dipengaruhi oleh tingkat aktivitas.

Biaya tetap merupakan salah satu unsur biaya yang sering dikeluarkan oleh perusahaan untuk memperoleh manfaat pada masa yang akan datang. Contoh biaya tetap adalah biaya gaji karyawan, biaya penyusutan peralatan kantor, dan lain – lain. Total biaya tetap yang dikeluarkan oleh perusahaan, tidak terpengaruh oleh besarnya volume kegiatan operasional. Pengertian biaya tetap dikemukakan oleh Mulyadi (1997 : 120) sebagai berikut : “ Biaya tetap merupakan biaya yang jumlah totalnya tidak berubah dengan adanya perubahan volume kegiatan dalam kisaran (range) perubahan volume kegiatan tertentu.”

Karakteristik dari biaya tetap dikemukakan oleh R.A. Supriyono (2000 : 32) sebagai berikut :

1. Biaya yang jumlah totalnya tetap konstan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai dengan tingkat tertentu.
2. Pada biaya tetap, biaya satuan (unit cost) akan berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan, semakin tinggi volume kegiatan, semakin rendah biaya satuan, dan semakin rendah volume kegiatan semakin tinggi biaya satuan.

Total biaya tetap tidak dipengaruhi oleh volume kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Semakin besar volume kegiatan, semakin kecil biaya tetap persatuan, dan semakin kecil volume kegiatan semakin besar biaya tetap persatuan. Jadi dengan kata lain bahwa biaya tetap tidak berhubungan langsung dengan kegiatan operasional perusahaan. Definisi biaya tetap dikemukakan oleh Henry Simamora (1999 : 133) yaitu : “ Biaya tetap (fixed cost) adalah biaya yang jumlahnya tidak berubah, terlepas dari perubahan tingkat aktivitas dalam kisaran relevan (relevant range) tertentu.”

Dari definisi biaya tetap tersebut, nampak bahwa perilaku dari biaya tetap adalah :

- a. Jumlah keseluruhan biaya tetap tidak berubah walaupun ada perubahan tingkat aktivitas bisnis.
- b. Biaya satuan konstan akan berubah berbanding terbalik dengan tingkat aktivitas.

Biaya tetap dapat dibagi dalam dua jenis yakni :

1. *Committed Fixed Cost*

Committed fixed cost, kadangkala disebut *capacity costs*. *Committed fixed costs* dibutuhkan untuk mempertahankan kapasitas produksi atau jasa untuk memenuhi komitmen sebelumnya. *Committed fixed costs* juga merupakan hasil dari keputusan – keputusan struktural menyangkut ukuran dan sifat sebuah perusahaan. Definisi *committed fixed costs* dikemukakan oleh Henry Simamora (1999 : 135) sebagai berikut : “ *committed fixed cost* adalah biaya tetap yang terhadap manajemen mempunyai sedikit pengaruh dari satu periode ke periode berikutnya.”

2. *Discretionary Fixed Cost*

Beberapa biaya berperilaku tetap pada tingkat tertentu, hanya karena manajemen memutuskan bahwa tingkat biaya ini haruslah dikeluarkan untuk memenuhi tujuan – tujuan organisasional. Biaya tetap kebijakan / diskresioner (*discretionary fixed cost*) berasal dari keputusan – keputusan tahunan manajemen untuk dibelanjakan dalam bidang – bidang biaya tetap tertentu. Definisi *discretionary fixed cost* dikemukakan oleh Henry Simamora (1999 : 135) yaitu : “ *Discretionary fixed cost* adalah biaya tetap yang sebagian besar tergantung pada pengaruh manajemen dalam jangka pendek.”

Waktu merupakan variabel kunci terhadap jenis biaya tetap ini. Pada tingkat aktivitas yang rendah, manajemen dapat memutuskan untuk mengurangi atau menghentikan biaya tetap diskresioner seperti periklanan, riset dan

pengembangan, program pelatihan karyawan, dan pembelian jasa konsultan manajemen.

Dalam biaya semi variabel terkandung unsur biaya tetap dan biaya variabel. Dalam perhitungan harga pokok produksi, biaya semi variabel merupakan salah satu unsur dari biaya biaya produksi. Dalam membuat perencanaan laba, biaya semi variabel harus dipisahkan kedalam biaya tetap dan biaya variabel. Pengertian biaya semi variabel dikemukakan oleh Mulyadi (1997 : 16) yaitu : “ Biaya semi variabel adalah biaya yang berubah tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan.”

Berdasarkan definisi biaya semi variabel tersebut diatas, dikatakan bahwa perubahan biaya semi variabel tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya semi variabel juga disebut dengan biaya campuran seperti yang didefinisikan oleh Henry Simamora (1999 : 142) yaitu : “ Biaya campuran (mixed cost) adalah biaya yang mengandung unsur – unsur biaya variabel dan biaya tetap.”

Sebagian dari biaya campuran tersebut berubah seiring dengan volume atau pemakaian, dan sebagian lagi berperilaku tetap selama periode tertentu.

2.1.10 Analisis Varians

Penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut varians. Selisih biaya sesungguhnya dengan biaya standar dianalisis dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya, untuk kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan.

4.2. Deskripsi Data

4.2.1. Sistem Anggaran Biaya Operasional Pada PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar

Anggaran dapat dipakai sebagai alat pengendalian dalam mengukur keberhasilan suatu perusahaan. Anggaran merupakan rencana terperinci yang dinyatakan dalam angka – angka untuk kurun waktu tertentu sesuai dengan besarnya rencana kegiatan. Anggaran tersebut merupakan dasar pelaksanaan suatu kegiatan perusahaan dan sekaligus merupakan alat kontrol terhadap pelaksanaan kegiatan. Oleh karena itu pada akhir suatu periode pelaksanaan kegiatan perusahaan, anggaran akan digunakan sebagai alat pembanding terhadap realisasi kegiatan untuk mengetahui apakah terdapat penyimpangan dari anggaran atau tidak.

Apabila hasil analisis yang membandingkan antara anggaran dan realisasi menunjukkan adanya penyimpangan yang sifatnya tidak menguntungkan, maka penyimpangan tersebut harus dicari sebab – sebabnya. Hal yang dapat menyebabkan varians yang tidak menguntungkan antara lain :

- a. Anggaran yang memang tidak bisa dicapai.
- b. Sistem pengendalian yang kurang efektif dan efisien.

Anggaran pada PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar yang akan diuraikan dalam bab ini adalah anggaran biaya operasional yang diterapkan diperusahaan dalam kurun waktu satu tahun. Anggaran tersebut sangat berpengaruh terhadap efektifitas dan efisiensi pengendalian biaya operasional.

4.2.2. Realisasi Biaya Operasional

Anggaran yang telah dibuat di dalam rencana anggaran biaya operasional, sebagai pelaksanaannya, kemudian direalisasikan dalam kegiatan operasional suatu perusahaan. Dalam merealisasikan suatu anggaran, terkadang anggaran biaya yang telah dipakai melebihi anggaran atau dibawah anggaran.

Tujuan daripada rencana anggaran dan realisasinya adalah setelah penggunaan anggaran kita dapat mengetahui selisih dari anggaran apakah menguntungkan atau tidak menguntungkan dan menganalisis penyebabnya.

unsur – unsur biaya operasional terdiri dari biaya adminstrasi dan umum, biaya pemasaran, biaya pajak, dan biaya penyusutan aktiva. Sebelum menganalisa laporan realisasi biaya operasional, terlebih dahulu akan diuraikan anggaran biaya operasional. Anggaran biaya operasional merupakan anggaran yang dibuat oleh perusahaan dalam merencanakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Anggaran biaya operasional ini merupakan alat kontrol bagi perusahaan dalam melakukan kegiatan operasional tersebut. Berikut anggaran biaya operasional yang dibuat oleh perusahaan :

Tabel 4.1
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan Januari-Maret
 Tahun 2007

No	Uraian	Anggaran
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 425.000
2	Communication	Rp 200.000
3	Stationary	Rp 150.000
4	foto copy	Rp 50.000
5	repair & maintenance	Rp 100.000
6	house keeping	Rp 500.000
7	inhouse training	Rp 1.556.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 300.000
2	Courier	Rp 1.438.288
3	Promotion	Rp 1.000.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 500.000
2	penyusutan gedung	Rp 200.000
	Total biaya	Rp 6.438.288

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar

Berdasarkan pada tabel 4.1 tersebut, nampak bahwa anggaran biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan pada bulan januari sampai maret adalah sebesar Rp. 6.438.288,-

Tabel 4.2
REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT.AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan Januari-Maret
 Tahun 2007

No	Uraian	Realisasi
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 425.000
2	Communication	Rp 200.000
3	Stationary	Rp 150.000
4	foto copy	Rp 50.000
5	repair & maintenance	Rp 100.000
6	house keeping	Rp 500.000
7	inhouse training	Rp 1.556.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 300.000
2	Courier	Rp 1.438.288
3	Promotion	Rp 1.000.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 500.000
2	penyusutan gedung	Rp 200.000
	Total biaya	Rp 6.438.288

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar, data sudah diolah

Berdasarkan pada tabel 5.2 tersebut, nampak bahwa realisasi biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan bulan januari sampai maret adalah sebesar Rp. 6.438.288,-

Tabel 4.3
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan April -Juni
 Tahun 2007

No	Uraian	Anggaran
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 125.000
2	Communication	Rp 210.000
3	Stationary	Rp 50.000
4	foto copy	Rp 30.000
5	repair & maintenance	Rp 160.000
6	house keeping	Rp 200.000
7	inhouse training	Rp 1.256.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 250.000
2	Courier	Rp 400.000
3	Promotion	Rp 600.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 250.000
2	penyusutan gedung	Rp 100.000
	Total biaya	Rp 3.650.000

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar

Berdasarkan pada tabel 4.3 tersebut, nampak bahwa anggaran biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan pada bulan April sampai Juni adalah sebesar Rp. 3.650.000

Tabel 4.4
REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT.AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan April-Juni
 Tahun 2007

No	Uraian	Realisasi
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 225.000
2	Communication	Rp 310.000
3	Stationary	Rp 50.000
4	foto copy	Rp 73.430
5	repair & maintenance	Rp 140.000
6	house keeping	Rp 200.000
7	inhouse training	Rp 1.256.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 550.000
2	Courier	Rp 400.000
3	Promotion	Rp 600.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 250.000
2	penyusutan gedung	Rp 200.000
	Total biaya	Rp 4.273.430

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar, data sudah diolah

Berdasarkan pada tabel 4.4 tersebut, nampak bahwa anggaran biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan bulan April samapai Juni adalah sebesar Rp. 4.273.430 (unfavourable)

Tabel 4.5
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan Juli-September
 Tahun 2007

No	Uraian	Anggaran
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 125.000
2	Communication	Rp 210.000
3	Stationary	Rp 50.000
4	foto copy	Rp 30.000
5	repair & maintenance	Rp 170.000
6	house keeping	Rp 300.000
7	inhouse training	Rp 1.556.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 350.000
2	Courier	Rp 500.000
3	Promotion	Rp 700.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 350.000
2	penyusutan gedung	Rp 200.000
	Total biaya	Rp 4.560.000

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar.

Berdasarkan pada tabel 4.5 tersebut, nampak bahwa anggaran biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan bulan Juli sampai September adalah sebesar Rp. 4.560.000



Tabel 4.6
REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
Bulan Juli-September
Tahun 2007

No	Uraian	Realisasi
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 125.000
2	Communication	Rp 210.000
3	Stationary	Rp 50.000
4	foto copy	Rp 30.000
5	repair & maintanance	Rp 170.000
6	house keeping	Rp 300.000
7	inhouse training	Rp 1.556.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 350.000
2	Courier	Rp 500.000
3	Promotion	Rp 700.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 350.000
2	penyusutan gedung	Rp 200.000
	Total biaya	Rp 4.560.000

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar, data sudah diolah

Berdasarkan pada tabel 4.6 tersebut, nampak bahwa anggaran biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan bulan Juli sampai September adalah sebesar Rp. 4.560.000

Tabel 4.7
ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
Bulan Oktober-Desember
Tahun 2007

No	Uraian	Anggaran
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 425.000
2	Communication	Rp 300.000
3	Stationary	Rp 150.000
4	foto copy	Rp 50.000
5	repair & maintanance	Rp 100.000
6	house keeping	Rp 500.000
7	inhouse training	Rp 1.256.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 300.000
2	Courier	Rp 1.000.000
3	Promotion	Rp 800.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 500.000
2	penyusutan gedung	Rp 200.000
	Total biaya	Rp 5.600.000

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar

Tabel 4.8
REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ MEGA LIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan Oktober-Desember
 Tahun 2007

No	Uraian	Anggaran
A.	biaya administrasi & umum	
1	office supplies	Rp 425.000
2	Communication	Rp 300.000
3	Stationary	Rp 150.000
4	foto copy	Rp 50.000
5	repair & maintanance	Rp 100.000
6	house keeping	Rp 500.000
7	inhouse training	Rp 1.256.250
B.	biaya pemasaran	
1	Transportasi	Rp 300.000
2	Courier	Rp 1.000.000
3	Promotion	Rp 800.000
C.	biaya pajak	
	PPH 10%	Rp 18.750
D.	biaya penyusutan aktiva	
1	penyusutan stationary	Rp 500.000
2	penyusutan gedung	Rp 200.000
	Total biaya	Rp 5.600.000

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar, data sudah diolah

Berdasarkan pada tabel 4.8 tersebut, nampak bahwa anggaran biaya operasional yang dikeluarkan oleh perusahaan bulan Oktober sampai Desember adalah sebesar Rp. 5.600.000

4.3. Analisis Variance

Sebagai langkah akhir dari proses pengendalian biaya adalah analisis variance/ penyimpangan yaitu suatu cara yang dilakukan dengan membandingkan antara realisasi yang dicapai dengan anggaran yang telah ditetapkan dalam suatu periode tertentu.

Tujuan dari analisis variance agar dapat diketahui sedini mungkin jika ada penyimpangan yang terjadi dan mengetahui pula sebab – sebab terjadinya penyimpangan tersebut, untuk kemudian akan mengambil langkah – langkah atau perbaikan jika memang hal tersebut diperlukan, guna perbaikan langkah selanjutnya dimasa – masa yang akan datang.

Untuk memudahkan analisis, pada tabel berikut akan dikemukakan hasil penelitian anggaran dan realisasi yang terjadi pada kantor cabang PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar untuk satu tahun dari kuartal I sampai dengan kuartal IV tahun 2007, khususnya biaya operasionalnya dalam hal ini menyangkut pengeluaran biaya administrasi umum dan biaya usaha yang lainnya. Penyimpangan pos demi pos biaya serta usaha untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Untuk mengetahui apakah suatu perusahaan berjalan dengan baik dan apakah anggaran biaya operasional dalam suatu perusahaan tidak terjadi

penyimpangan – penyimpangan, maka dilakukan suatu analisa terhadap biaya operasionalnya yang dapat dilihat pada Tabel IV sebagai berikut :

Tabel 4.9
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ. MEGALIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan januari – maret
 Tahun 2007



No	Uraian	Anggaran	Realisasi	selisih	prosentase
A	Biaya Adm & umum				
1	office supplies	Rp 425,000	Rp 425,000	Rp 0	100%
2	Communication	Rp 200,000	Rp 200,000	Rp 0	100%
3	Stationary	Rp 150,000	Rp 150,000	Rp 0	100%
4	foto copy	Rp 50,000	Rp 50,000	Rp 0	100%
5	Repair & maintanance	Rp 100,000	Rp 100,000	Rp 0	100%
6	house keeping	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 0	100%
7	inhouse training	Rp1,556,250	Rp1,556,250	Rp 0	100%
B	Biaya Pemasaran				
1	Transportasi	Rp 300,000	Rp 300,000	Rp 0	100%
2	Courier	Rp1,438,288	Rp1,438,288	Rp 0	100%
3	Promotion	Rp1,000,000	Rp1,000,000	Rp 0	100%
C	Biaya Pajak				
	PPH 10%	Rp 18,750	Rp 18,750	Rp 0	100%
D	Biaya Penyusutan Aktiva				
1	Penyusutan stationary	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 0	100%
2	penyusutan gedung	Rp 200,000	Rp 200,000	Rp 0	100%
	Total Biaya	Rp6,438,288	Rp6,438,288	Rp 0	100%

Tabel 4.10

**ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ. MEGALIFE CABANG MAKASSAR
Bulan april – juni
Tahun 2007**

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	selisih	prosentase
A	Biaya Adm & umum				
1	office supplies	Rp 125,000	Rp 225,000	(Rp100,000)	56%
2	Communication	Rp 210,000	Rp 310,000	(Rp100,000)	68%
3	Stationary	Rp 50,000	Rp 50,000	Rp 0	100%
4	foto copy	Rp 30,000	Rp 73,430	(Rp43,430)	41%
5	Repair & maintainance	Rp 160,000	Rp 140,000	Rp20,000	114%
6	house keeping	Rp 200,000	Rp 200,000	Rp 0	100%
7	inhouse training	Rp1,256,250	Rp1,256,250	Rp 0	100%
B	Biaya Pemasaran				
1	Transportasi	Rp 250,000	Rp 550,000	(Rp300,000)	45%
2	Courier	Rp 400,000	Rp 400,000	Rp 0	100%
3	Promotion	Rp 600,000	Rp 600,000	Rp 0	100%
C	Biaya Pajak				
	PPH 10%	Rp 18,750	Rp 18,750	Rp 0	100%
D	Biaya Penyusutan Aktiva				
1	penyusutan stationary	Rp 250,000	Rp 250,000	Rp 0	100%
2	penyusutan gedung	Rp 100,000	Rp 200,000	(Rp100,000)	50%
	Total Biaya	Rp3,650,000	Rp4,273,430	(Rp623,430)	85%

Tabel 4.11

**ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ. MEGALIFE CABANG MAKASSAR
Bulan juli – september
Tahun 2007**

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	selisih	prosentase
A	Biaya Adm & umum				
1	office supplies	Rp 125,000	Rp 125,000	Rp 0	100%
2	Communication	Rp 210,000	Rp 210,000	Rp 0	100%
3	Stationary	Rp 50,000	Rp 50,000	Rp 0	100%
4	foto copy	Rp 30,000	Rp 30,000	Rp 0	100%
5	Repair & maintanance	Rp 170,000	Rp 170,000	Rp 0	100%
6	house keeping	Rp 300,000	Rp 300,000	Rp 0	100%
7	inhouse training	Rp 1,556,250	Rp 1,556,250	Rp 0	100%
B	Biaya Pemasaran				
1	Transportasi	Rp 350,000	Rp 350,000	Rp 0	100%
2	Courier	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 0	100%
3	Promotion	Rp 700,000	Rp 700,000	Rp 0	100%
C	Biaya Pajak				
	PPH 10%	Rp 18,750	Rp 18,750	Rp 0	100%
D	Biaya Penyusutan Aktiva				
1	penyusutan stationary	Rp 350,000	Rp 350,000	Rp 0	100%
2	penyusutan gedung	Rp 200,000	Rp 200,000	Rp 0	100%
	Total Biaya	Rp4,560,000	Rp4,560,000	Rp 0	100%

Tabel 4.12
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ. MEGALIFE CABANG MAKASSAR
 Bulan oktober – desember
 Tahun 2007

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	selisih	prosentase
A Biaya Adm & umum					
1	office supplies	Rp 425,000	Rp 425,000	Rp 0	100%
2	Communication	Rp 300,000	Rp 300,000	Rp 0	100%
3	Stationary	Rp 150,000	Rp 150,000	Rp 0	100%
4	foto copy	Rp 50,000	Rp 50,000	Rp 0	100%
5	repair maintanance &	Rp 100,000	Rp 100,000	Rp 0	100%
6	house keeping	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 0	100%
7	inhouse training	Rp1,256,250	Rp1,256,250	Rp 0	100%
B Biaya Pemasaran					
1	Transportasi	Rp 300,000	Rp 300,000	Rp 0	100%
2	Courier	Rp1,000,000	Rp1,000,000	Rp 0	100%
3	Promotion	Rp 800,000	Rp 800,000	Rp 0	100%
C Biaya Pajak					
	PPH 10%	Rp 18,750	Rp 18,750	Rp 0	100%
D Biaya Penyusutan Aktiva					
1	penyusutan stationary	Rp 500,000	Rp 500,000	Rp 0	100%
2	penyusutan gedung	Rp 200,000	Rp 200,000	Rp 0	100%
	Total Biaya	Rp5,600,000	Rp5,600,000	Rp 0	100%

Tabel 4.13
ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL
PT. AJ. MEGALIFE CABANG MAKASSAR
 Tahun 2007

No	Uraian	Anggaran	Realisasi	selisih	prosentase
A.	biaya administrasi & umum				
1	office supplies <i>Favourable</i>	Rp 1,100,000	Rp 1,200,000	(Rp100,000)	109%
2	Communication <i>Favourable</i>	Rp 920,000	Rp 1,020,000	(Rp100,000)	111%
3	Stationary	Rp 400,000	Rp 400,000	Rp 0	100%
4	foto copy <i>Unfavourable</i>	Rp 160,000	Rp 203,430	(Rp 43,430)	127%
5	repair & maintainance ^{un}	Rp 530,000	Rp 510,000	Rp 20,000	96%
6	house keeping	Rp 1,500,000	Rp 1,500,000	Rp 0	100%
7	inhouse training	Rp 5,625,000	Rp 5,625,000	Rp 0	100%
B.	biaya pemasaran				
1	Transportasi <i>Favo</i>	Rp 1,200,000	Rp 1,500,000	(Rp300,000)	125%
2	Courier	Rp 3,338,288	Rp 3,338,288	Rp 0	100%
3	Promotion	Rp 3,100,000	Rp 3,100,000	Rp 0	100%
C.	biaya pajak				
	PPH 10%	Rp 75,000	Rp 75,000	Rp 0	100%
D.	biaya penyusutan aktiva				
1	penyusutan stationary <i>un</i>	Rp 1,600,000	Rp1,600,000	Rp 0	100%
2	penyusutan gedung	Rp 700,000	Rp 800,000	(Rp100,000)	114%
	Total biaya	Rp20,248,288	Rp20,871,718	(Rp623,430)	103%

Dari gambaran tabel diatas, dapat dilihat tingkat penyimpangan dari perhitungan selisih (menguntungkan/merugikan) yang timbul dari perbandingan antara biaya operasional yang sesungguhnya dengan biaya operasional yang dianggarkan. Penyebab dari penyimpangan tersebut adalah :

1. biaya administrasi dan umum kantor cabang

keseluruhan biaya administrasi dan umum diatas anggaran, dalam artian biaya administrasi dan umum yang terjadi melebihi dari anggaran yang ditetapkan. Terjadi penyimpangan yang merugikan sebesar Rp 623.430,-. Hal ini disebabkan selisih yang terjadi yang ada di tiap bagian sebagai berikut :

- a) Biaya Office supplies mengalami penyimpangan, sebesar Rp 100.000,-. Hal ini disebabkan kebutuhan alat kantor yang persediaannya semakin menipis.
- b) Biaya Communication mengalami penyimpangan, sebesar Rp 100.00,-. Hal ini disebabkan pimpinan cabang menggunakan telepon untuk mengkoordinir anak cabangnya.
- c) Biaya Stationary tidak mengalami penyimpangan, sesuai dengan yang dianggarkan oleh kantor cabang.
- d) Biaya Foto copy mengalami penyimpangan, sebesar Rp 3.430,-. Hal ini disebabkan semakin banyaknya jumlah berkas yang harus digandakan untuk keperluan administrasi.
- e) Biaya Repair & maintenance mengalami penyimpangan, sebesar Rp 20.000,-. Hal ini disebabkan terjadinya kenaikan harga suku cadang.

- f) Biaya House keeping tidak mengalami penyimpangan, sesuai dengan yang dianggarkan oleh kantor cabang.
- g) Biaya Inhouse training tidak mengalami penyimpangan, sesuai dengan yang dianggarkan oleh kantor cabang.

2. Biaya Pemasaran

- a) Biaya Transportasi mengalami penyimpangan, sebesar Rp 300.000,-. Hal ini disebabkan oleh semakin bertambahnya mobilitas sehari – hari yang dilakukan oleh bagian pemasaran dalam meningkatkan jumlah nasabah.
- b) Biaya Courier tidak mengalami penyimpangan, sesuai dengan yang dianggarkan oleh kantor cabang.
- c) Biaya Promotion tidak mengalami penyimpangan, sesuai dengan yang dianggarkan oleh kantor cabang.

3. Biaya Pajak

- a) Biaya Pph 10% tidak mengalami penyimpangan, sesuai dengan yang dianggarkan oleh kantor cabang.

4. Biaya Penyusutan Aktiva

- a) Biaya Penyusutan stationary tidak mengalami penyimpangan, sesuai dengan yang dianggarkan oleh kantor cabang.

- b) Biaya Penyusutan gedung mengalami penyimpangan, sebesar Rp 100.000,-.hal ini disebabkan oleh semakin bertambahnya nilai guna bangunan dengan tingkat perkembangan property dari tahun ke tahun.



BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Dari pembahasan dan uraian tentang penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dalam hal ini biaya operasional pada bab – bab terdahulu, maka berikut ini dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Dengan memperhatikan tabel anggaran dan realisasi biaya operasional tersebut, terdapat beberapa penyimpangan antara lain Biaya office supplies yang meningkat sebesar Rp 100.000,- atau 109% , Biaya communication meningkat sebesar Rp 100.000,- atau 111% , Biaya foto copy meningkat sebesar Rp 3.430,- atau 127% , Biaya repair & maintainance meningkat sebesar Rp 20.000,- atau 96% , Biaya transportasi meningkat sebesar Rp 300.000,- atau 125% , dan Biaya penyusutan gedung sebesar Rp 100.000,- atau 114%.
2. Untuk menjamin apakah target yang diharapkan sesuai dengan rencana maka, PT. Asuransi Jiwa Mega Life cabang makassar setiap akhir tahun anggaran melaksanakan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran. Ini dapat dilihat pada analisa data, yang mana menunjukkan terjadinya penyimpangan yang merugikan sebesar Rp 623.430,-.
3. Terjadinya penyimpangan yang merugikan (unfavourable variance), ini menunjukkan bahwa anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian

Manajemen hanya dapat mengendalikan sebagian kecil faktor eksternal, tetapi seharusnya mempunyai satu pengawasan yang baik atas faktor internal. Oleh karena itu, faktor eksternal (selisih yang tidak dapat dikendalikan) harus dipisahkan dari faktor internal (selisih yang dapat dikembalikan). Analisis varians adalah satu teknik yang berharga untuk memisahkan keduanya yang dapat membantu manajemen dalam kaitannya dengan fungsi yang dapat dipertanggungjawabkan.

Selain metode analisis diatas adapun analisis varians yang dikemukakan oleh Abdul Halim (1999 : 278) bahwa : “Analisis varians merupakan proses menganalisa selisih biaya yang timbul karena biaya yang sesungguhnya terjadi dibandingkan dengan biaya standar “. Dengan adanya pengukuran prestasi kerja yaitu membandingkan sasaran yang telah direncanakan penyimpangan dari anggaran, dinamakan variance. Dalam pengendalian untuk mengetahui berbagai macam penyebab dan pertanggungjawaban terjadinya penyimpangan atau selisih, perlu dilakukan analisis yang disebut analisis penyimpangan (analisis variance) dengan analisis penyimpangan prestasi kerja dapat diukur dan ketidak efisienan dapat diperbaiki.

Dalam analisis ini akan dilakukan dengan memperbandingkan antara realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan. Dari perbandingan ini akan diperoleh dua kemungkinan. Yaitu :

- 1) Untuk mendapatkan usaha, jika realisaasi diatas anggaran akan diperoleh favorable variance atau variance yang menguntungkan dan sebaliknya.

- 2) Untuk bunga/biaya usaha, jika realisasi diatas anggaran akan diperoleh unfavorable variance atau variance yang tidak menguntungkan, begitupun sebaliknya.

Dengan adanya analisis penyimpangan yang dilakukan, maka pimpinan perusahaan maupun pihak luar yang berwenang lainnya dalam perusahaan dapat mengusahakan tindakan- tindakan koreksi yang diperlukan untuk memperbaiki dan meningkatkan tingkat efisiensi tersebut.

2.1.11 Pengertian Laba

Alex S.Nitisemito dalam bukunya *Pembelanjaan Perusahaan* (1999:78), mengatakan bahwa laba ialah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dibandingkan dengan modal kerja yang digunakan dan dinyatakan dengan persen.

Erwan Dukat dalam *Alat-Alat Analisa Laporan Keuangan* (1999:13), mengemukakan bahwa laba diukur dengan keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan kebijakan deviden yang menguntungkan sementara pada yang bersamaan mampu untuk menunjukkan adanya suatu kenaikan modal yang stabil dan mantap.

Devinisi yang dikemukakan para ahli maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa laba adalah prestasi yang dicapai perusahaan yang dinyatakan dalam presentase, setelah membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan besarnya modal yang digunakan. Semakin besar presentase atas perbandingan tersebut maka semakin tinggi prestasi keuangan yang dicapai untuk perusahaan tersebut, demikian pula sebaliknya.

Dengan mengetahui laba yang dicapai oleh suatu perusahaan hal ini akan memberi gambaran sejauh mana efisiensi dan efektifitas yang dicapai perusahaan atas penggunaan dana tersebut.

Berdasarkan definisi di atas dapat diasumsikan bahwa ada 4 (empat) langkah pokok yang terkandung dalam pengendalian modal kerja, yaitu :

1. Penentuan standar dan metode pengukuran kegiatan, yaitu penentuan target penyelesaian tugas pada proses pembayaran, pencatatan dan sebagainya. Standar dan ukuran ini harus ditentukan secara tepat dan dapat diterima oleh pelaksanaannya.
2. Mengukur kegiatan yang dilakukan, yaitu merupakan proses pengulangan penentuan pengukuran kegiatan yang berlangsung secara terus menerus, tergantung dari jenis kegiatan yang diukur atau standar yang ditentukan
3. Membandingkan kegiatan dengan standard dan menginterpretasikan penyimpangan bila ada penyimpangan, misalnya karena terlambatnya penyelesaian pekerjaan yang disebabkan oleh banyak karyawan yang cuti, sehingga deviasi ini sangat mendasar karena lingkungan kerja yang menyenangkan.
4. Melakukan tindakan koreksi modal, yaitu pengecekan apabila analisa menunjukkan hasil kegiatan yang ternyata dibawah standar, sehingga perlu dilakukan tindakan secara tuntas agar dapat dikatakan sebagai pengawasan dan bukan hanya merupakan pengamatan saja.

Alex S. Nitisemito dalam bukunya *Pembelajaan Perusahaan* (1999:78), mengatakan bahwa laba ialah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba dibandingkan dengan modal kerja yang digunakan dan dinyatakan dengan persen.

Erwan Dukat dalam *Alat-Alat Analisa Laporan Keuangan* (1999:13), mengemukakan bahwa laba diukur dengan keberhasilan suatu perusahaan dalam mempertahankan kebijakan deviden yang menguntungkan sementara pada yang bersamaan mampu untuk menunjukkan adanya suatu kenaikan modal yang stabil dan mantap.

Definisi yang dikemukakan para ahli maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa laba adalah prestasi yang dicapai perusahaan yang dinyatakan dalam presentase, setelah membandingkan antara hasil yang telah dicapai dengan besarnya modal yang digunakan.

Semakin besar presentase atas perbandingan tersebut maka semakin tinggi prestasi keuangan yang dicapai untuk perusahaan tersebut, demikian pula sebaliknya. Dengan mengetahui laba yang dicapai oleh suatu perusahaan hal ini akan memberi gambaran sejauh mana efisiensi dan efektifitas yang dicapai perusahaan atas penggunaan dana tersebut.

Bambang Riyanto dalam bukunya *Dasar-Dasar Pembelajaan Perusahaan* (1999:36), mengatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat laba adalah sebagai berikut :

1. Menaikkan hasil penjualan (net sales) yang lebih besar dari kenaikan operating expenses.

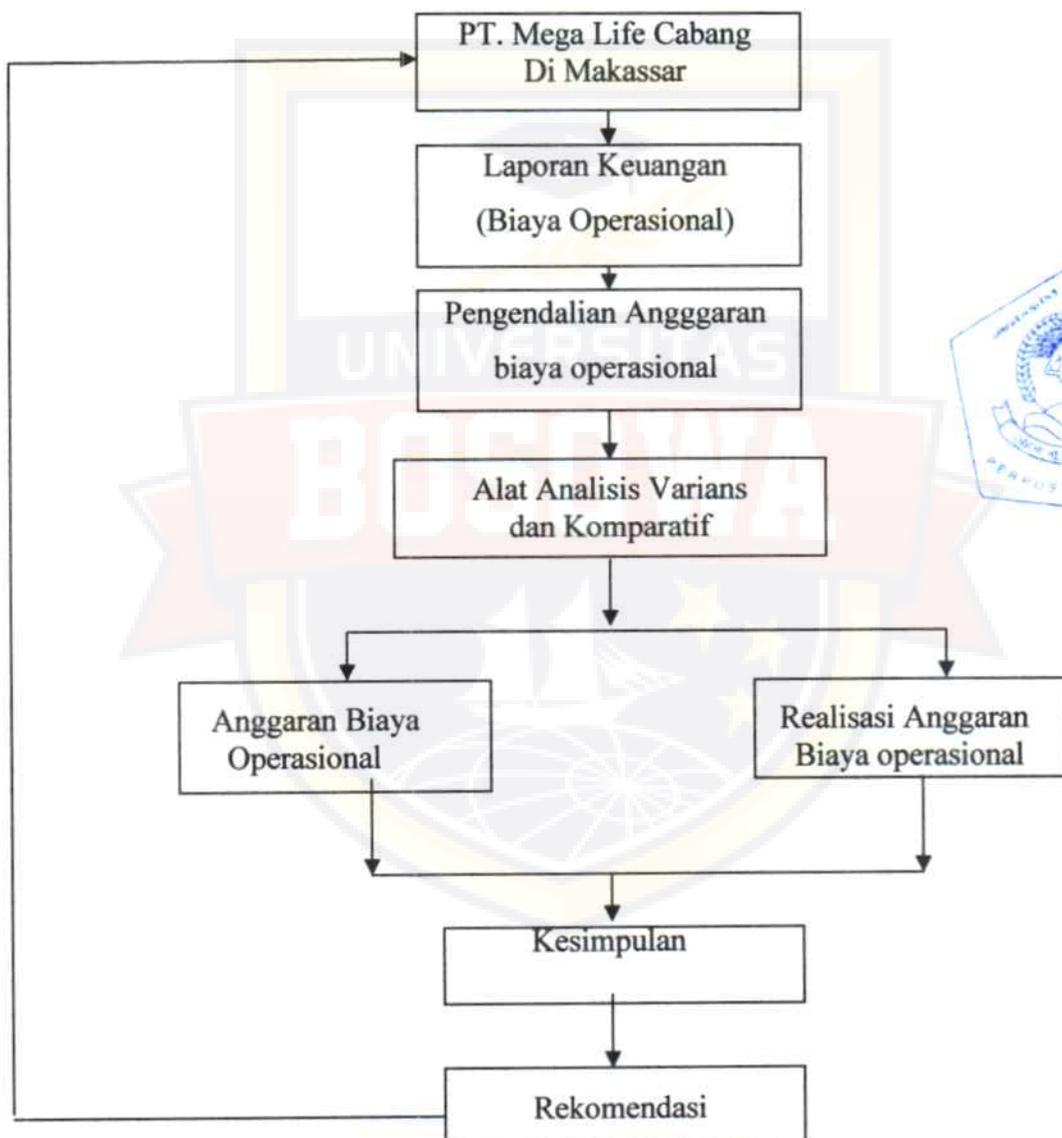
2. Mempertahankan net sales dengan menekan operating expenses.
3. Mengusahakan penurunan net sales dengan harapan terjadi penurunan operating expenses yang lebih besar.



2.2. Kerangka Pikir

Dalam penyusunan skripsi maka kerangka pikir yang digunakan dalam pembahasan ini dapat dikemukakan pada skema dibawah ini :

Skema 1 Kerangka Pikir



2.3. Hipotesis

Dugaan atau jawaban sementara yang dikemukakan dalam pembahasan skripsi ini dapat dikemukakan sebagai berikut : “ Diduga bahwa biaya operasional yang diterapkan oleh PT. Mega Life Cabang Makassar belum efisien“.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Daerah dan Waktu Penelitian

Adapun yang menjadi objek penelitian dalam skripsi adalah pada PT. Mega Life Cabang yang berlokasi di Makassar. Adapun waktu penelitian selama 3 bulan yaitu pada bulan Februari sampai dengan bulan April tahun 2008 .

3.2 Metode Pengumpulan Data

Didalam penulisan skripsi penulis mengadakan metode pengumpulan data dengan melakukan penelitian kepustakaan dan lapangan yaitu :

1. Observasi adalah mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang berhubungan dengan permasalahan penelitian.
2. Wawancara (interview) yaitu mengadakan wawancara dengan pimpinan dan staf serta beberapa karyawan yang bekerja pada perusahaan PT. Mega Life Cabang di Makassar.
3. Dokumen adalah teknik yang dilakukan dengan mengumpulkan data-data baik yang berasal dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Adapun data yang dibutuhkan dalam penyusunan skripsi ini dapat dikemukakan sebagai berikut :

3.3.1 Jenis data

- a. Data kuantitatif yaitu data yang berbentuk dokumen, daftar pertanyaan atau berupa angka-angka yang dapat dihitung seperti : Anggaran biaya operasional dan realisasi anggaran.
- b. Data kualitatif yaitu data yang berbentuk penjelasan dan uraian yang diperoleh sehingga nantinya masih memerlukan pengelolaan lebih lanjut, seperti : sejarah singkat perusahaan, maksud dan tujuan perusahaan, struktur organisasi dan uraian tugas.

3.3.2 Sumber data

- a. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan jalan mengadakan pengamatan serta wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan dan karyawan PT. Mega Life Cabang di Makassar.
- b. Data sekunder yaitu data-data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen/bahan-bahan yang relevan pada objek penelitian, yang diberikan oleh pimpinan perusahaan maupun dari bagian penjualan dari perusahaan tersebut yang berkaitan dengan penyusunan skripsi.

3.4 Metode Analisis

Penulis menggunakan metode analisis dalam pembahasan skripsi ini adalah analisis komparatif, yaitu :

Metode analisis perbandingan (*comparative analysis method*), yaitu membandingkan anggaran biaya standar yang ditetapkan perusahaan dengan anggaran biaya sesungguhnya yang direalisasikan. Untuk mengetahui apakah

selisih dari anggaran dan realisasi dapat menguntungkan (*vaforable*) atau merugikan (*unvaforable*) maka dilakukan analisa sebagai berikut :

1. Jika anggaran diatas realisasi terjadi *unvaforable* (menguntungkan)

Anggaran > realisasi = menguntungkan (*vaforable*).

2. Jika anggaran dibawah realisasi terjadi *unvaforable* (merugikan)

Anggaran < realisasi = merugikan (*unvaforable*).

3. Prosentase.

$$\text{Prosentase} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

3.5 Definisi Operasional

Adapun definisi operasional yang dikemukakan dalam pembahasan skripsi ini adalah sebagai berikut :

- Anggaran adalah satuan kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.
- Varians adalah satu teknik untuk mengetahui besarnya selisih biaya dengan membandingkan biaya yang sesungguhnya dengan biaya standar, dan menginterpretasikan penyebabnya.
- Biaya standar adalah biaya yang direncanakan dan merupakan serangkaian sasaran yang bagi manajemen berfungsi sebagai pengontrol untuk memonitor hal sesungguhnya.

- Biaya Operasional adalah seluruh biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu untuk membiayai operasional perusahaan.
- Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja yang efisien yang memungkinkan tercapainya tujuan perusahaan. Rencana yang berapapun baiknya akan gagal sama sekali bilamana manajer tidak melakukan pengawasan.
- Aliran dana (*Cash flow*) adalah aliran kas masuk (*cash inflow*) dan aliran kas keluar (*cash outflow*) yang langsung mempengaruhi besarnya kas.
- Vaforable adalah suatu keadaan dimana anggaran dalam keadaan menguntungkan
- Unvaforable adalah suatu keadaan dimana anggaran dalam keadaan tidak menguntungkan
- Realisasi adalah dimana anggaran digunakan dalam memenuhi biaya operasional sesungguhnya

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Asuransi Jiwa Mega Life adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perasuransian jiwa, yang mana memiliki visi menjadi jaminan kesejahteraan bagi masyarakat dan misinya adalah menjadi perusahaan asuransi jiwa terpercaya dan 10 besar dalam 3 tahun dengan profitability terbaik dalam industri serta memberikan pelayanan nasabah yang prima yang berbasis pada teknologi informasi dan produk yang inovatif. Perusahaan ini berkantor pusat di Menara Bank Mega Jl. Kapten Tendean Kav. 12 – 14A Jakarta Selatan 12790 dan salah satu cabangnya berkedudukan di Bank Mega lantai 3 Jl. A. Yani No. 43 Makassar. Sebelum berganti nama menjadi PT. Asuransi Jiwa Mega Life, perusahaan ini bernama PT. Asuransi Jiwa Mantari Mulia Sejahtera yang berdiri sejak 11 Mei 1995. Perusahaan ini dibawah pimpinan Chairal Tanjung sebagai Komisaris utama. Dan dalam perkembangannya, kini perusahaan ini telah mencapai predikat terbaik ditingkat nasional sebagai perusahaan asuransi dengan jumlah premi mencapai 4,5 Triliun lebih serta sangat terpercaya bagi masyarakat Indonesia.

Adapun yang menjadikan perusahaan ini semakin berkembang adalah kedisiplinan dan kecermatan para karyawan yang selalu senantiasa konsisten dan bertanggung jawab terhadap tugas – tugas dan kewajiban yang telah diamanatkan.

4.1.2. Struktur Organisasi Perusahaan

Organisasi terbentuk karena adanya sekelompok orang yang menginginkan wadah kerjasama dalam mencapai tujuan. Jadi lahirnya suatu organisasi didorong oleh adanya orang dengan berbagai kepentingan, sehingga mereka ingin menyatukan kepentingan-kepentingan tersebut menjadi suatu tujuan yang jelas dan nyata. Adapun pengertian organisasi adalah sebagai kumpulan orang-orang atau individu ataupun kelompok modal untuk mencapai tujuan sesuai apa yang telah ditetapkan sebelumnya secara bersama-sama.

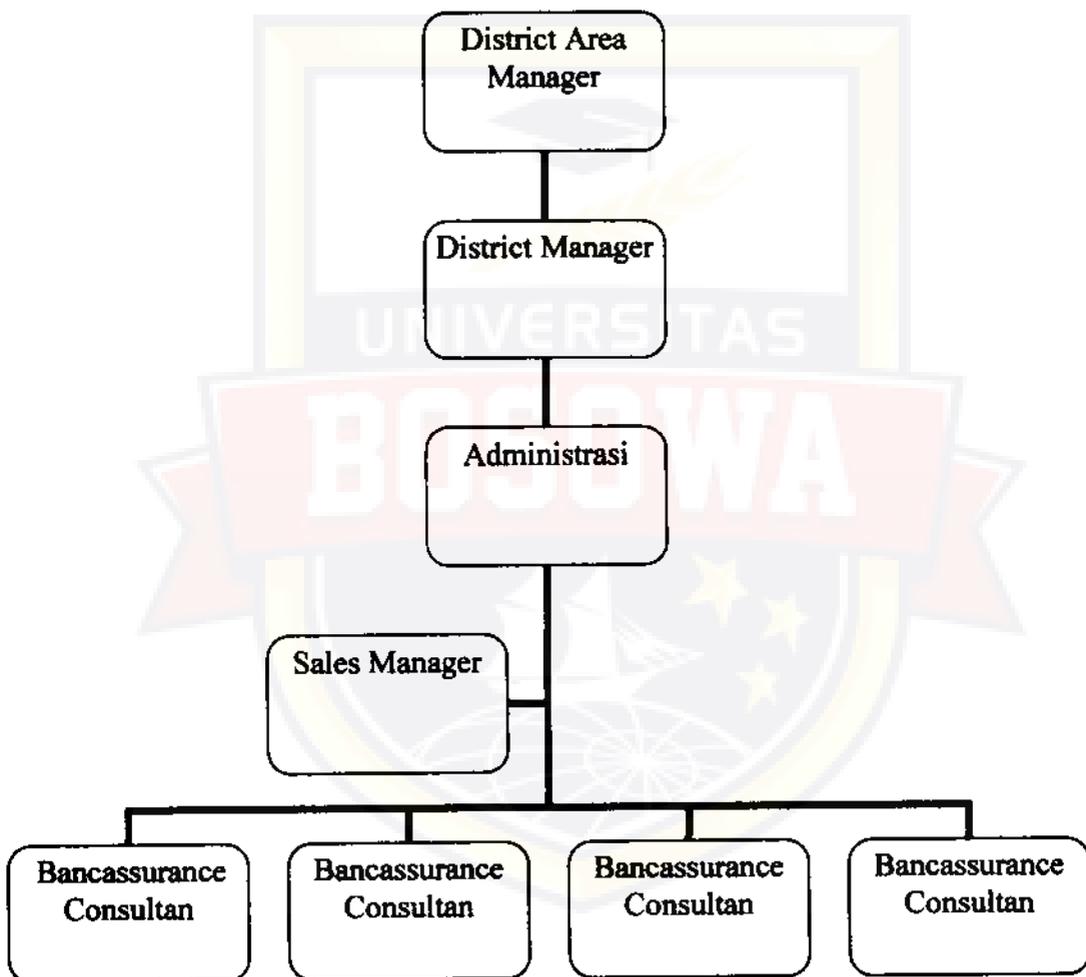
Dengan demikian struktur organisasi tidak lain adalah kerangka hubungan para pegawai dalam aktivitas mereka di dalam suatu ruang lingkup organisasi, dimana kegiatan-kegiatannya adalah tugas-tugas, fungsi-fungsi dan tanggungjawab para anggota organisasi.

Untuk lebih jelasnya mengenai struktur organisasi PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar maka dapat dilihat skema sebagai berikut :

Skema 1 : Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar

STRUKTUR ORGANISASI

PT. ASURANSI JIWA MEGA LIFE CABANG MAKASAR



4.1.3. Tugas dan Tanggungjawab

Dalam pelaksanaan kegiatan sehari-hari PT. Asuransi Jiwa Mega Life Cabang Makassar tiap posisi mempunyai job description yang terdiri atas bagian-bagian berikut.

1. District Manager

Sebagai posisi tertinggi di perusahaan cabang, maka tiap kebijakan perusahaan harus disetujui oleh seorang Pimpinan. Adapun tugas-tugas dari Pimpinan adalah :

- a. Bertanggungjawab terhadap semua masalah operasional .
- b. Memimpin dan menentukan kebijakan serta tata tertib .
- c. Menjaga dan mengarahkan disiplin karyawan.

2. Sales Manager

Dalam melaksanakan tugasnya sales manager bertanggungjawab terhadap penjualan yang dilakukan perusahaan. Tugas-tugas sales manager adalah sebagai berikut :

- a. Membuat anggaran penjualan.
- b. Memberi saran kepada Pimpinan mengenai kebijakan pemasaran yang diambil.
- c. Mengkoordinir sales .

3. Administrasi

Yaitu bertanggungjawab langsung terhadap penyimpanan produk di gudang penyimpanan perusahaan. Kepala Bagian Operasional mempunyai tugas-tugas :

- a. Mencatat jumlah barang yang ada di gudang.
 - b. Mencatat barang yang keluar dan masuk.
 - c. Mengatur penyimpanan barang.
 - d. Mengatur masalah surat – surat penting mengenai produk yang telah dipilih nasabah.
 - e. Mencatat administrasi keuangan perusahaan.
 - f. Mengelola pembukuan perusahaan.
 - g. Membuat laporan keuangan perusahaan.
5. Bancassurance Consultant

Pada dasarnya para salesmanlah yang merupakan ujung tombak pemasaran, karena tugasnya melakukan penjualan. Perusahaan tidak bisa menjalankan aktivitasnya jika tidak ada salesman. Tugas-tugasnya yaitu :

- a. Melakukan penjualan produk kepada pelanggan.
- b. Melakukan penagihan.
- c. Memperkenalkan produk kepada pelanggan.

belum berfungsi efektif dan efisien dimana masih ada selisih biaya operasional yang besar antara anggaran dengan realisasi biaya yang terjadi.

5.2. Saran – saran

1. Agar dalam penyusunan anggaran, bagian keuangan harus mampu melihat perubahan – perubahan yang akan terjadi ditahun yang mendatang dan disesuaikan dengan target pada tahun tersebut, sehingga anggaran yang diusulkan tidak berbeda dengan realisasinya, misalnya pada :
 - Pada biaya office supplies, biaya communication, biaya foto copy, biaya repair & maintainance, biaya transportasi dan biaya penyusutan gedung. seharusnya kenaikan tersebut sudah dapat diantisipasi dengan menganggarkan biaya tersebut sesuai dengan kebutuhan dan keadaan pada tahun tersebut.
2. Selisih yang merugikan pada biaya operasional perusahaan, sebaiknya diperbaiki agar pada tahun – tahun yang akan datang selisih tersebut tidak terjadi.
3. Untuk menjaga agar tidak terjadi penyimpangan dimasa yang akan datang, maka perlu adanya dibuat anggaran bulanan dengan menggunakan sistem voucher atau dengan sistem pembukuan bulanan (kuitansi – kuitansi yang ada dicatat juga).

DAFTAR PUSTAKA

- Bambang Hariadi, 2002, **Akuntansi Manajemen Suatu Sudut Pandang**, edisi pertama, cetakan pertama, penerbit :BPFE, Yogyakarta
- Hilton Gordon Welsch, 200, **Anggaran Perencanaan Dan Pengendalian Laba**, diterjemahkan oleh Purwatiningsih dan Maudy Warouw, edisi satu, penerbit : Salemba Empat, Jakarta
- Jajuk Herawati dan Sunarto, 2002, **Anggaran Perusahaan**, Penerbit : Karangasem Baru, Yogyakarta
- Jihad dan Ambarwati, 2003, **Akuntansi Manajemen**, edisi pertama, cetakan ketiga, Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Kartadinata, Abbas, 2000, **Akuntansi dan Analisa Biaya Suatu Pendekatan Terhadap Tingkah Laku Biaya**, cetakan ketiga, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta
- Kholmi Masiyah, Yuningsih, 2002, **Akuntansi Biaya**, edisi pertama, cetakan kedua, Penerbit : Universitas Muhammadiyah, Malang
- Kusnadi dkk, 2001, **Akuntansi Biaya**, edisi pertama, cetakan pertama, buku satu, Penerbit : Fakultas Ekonomi UNJANI, Bandung
- Munawir, 2002, **Akuntansi Keuangan Dan Manajemen**, edisi pertama, cetakan pertama, Penerbit : BPFE, Yogyakarta
- Nafarin, M,2000, **Penganggaran Perusahaan**, edisi pertama, Penerbit : Salemba Empat, Jakarta