

**PERANAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN  
KINERJA MANAJERIAL PADA PT. DIRGAPUTRA EKAPRATAMA**

*THE ROLE OF OPERATIONAL COST BUDGET AS A MANAGERIAL PERFORMANCE CONTROL  
TOOL AT PT. DIRGAPUTRA EKAPRATAMA*

Oleh :

**Lidya Anastasya Suak<sup>1</sup>**  
**Winston Ponto<sup>2</sup>**  
**Sherly Pinatik<sup>3</sup>**

<sup>1,2,3</sup>Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Sam Ratulangi

E-mail :

<sup>1</sup>[lydiasuak@gmail.com](mailto:lydiasuak@gmail.com)

<sup>2</sup>[winstonpontoh@unsrat.ac.id](mailto:winstonpontoh@unsrat.ac.id)

<sup>3</sup>[Sherlee79@yahoo.co.id](mailto:Sherlee79@yahoo.co.id)

**Abstrak:** Anggaran perusahaan merupakan salah satu alat bantu bagi untuk merencanakan langkah-langkah finansial penting serta menentukan kebijakan perusahaan di masa depan dalam periode tertentu.. PT. Dirgaputra Ekapratama manado merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi suku cadang (spareparts) mobil dan motor. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui apakah anggaran biaya operasional telah berperan sebagai alat pengendalian manajemen pada PT Dirgaputra Ekapratama. Penelitian dilaksanakan di PT Dirgaputra Ekapratama yang berlokasi di jalan raya manado – bitung pergudangan Volvo penta b2 Maumbi Minahasa Utara, Jenis data yang digunakan data kualitatif dan kuantitatif. metode analisis dalam penelitian ini yaitu metode analisis deskriptif kualitatif. Dari hasil analisis bahwa data pada tahun 2017 menunjukkan bahwa realisasi berjumlah Rp. 2,588,789,754,- sedangkan anggaran biaya berjumlah Rp. 2,199,290,000,- Sementara hasil data pada tahun 2018 menunjukkan bahwa realisasi berjumlah Rp. 1.570. 077,825, sedangkan anggaran biaya berjumlah Rp. 2.588.796.000,-. Anggaran biaya operasional dapat dikendalikan perusahaan sehingga realisasi biaya yang pada tahun 2017 merugikan perusahaan dapat diubah menjadi menguntungkan bagi perusahaan pada tahun 2018.

**Kata Kunci :** Anggaran Biaya Operasional, Pengendalian Kinerja Manajerial.

**Abstract:** The company budget is one of the tools for planning important financial steps and determining future company policies in a certain period. PT. Dirgaputra Ekapratama Manado is a company engaged in the distribution of car and motorcycle spare parts. The purpose of this study is to determine whether the operational cost budget has played a role as a management control tool at PT Dirgaputra Ekapratama. The research was conducted at PT Dirgaputra Ekapratama, which is located on Jalan Raya Manado - Bitung warehousing Volvo penta b2 Maumbi Minahasa Utara. The type of data used was qualitative and quantitative data. The method of analysis in this research is descriptive qualitative analysis method. From the results of the analysis that the data in 2017 shows that the realization amounted to Rp. 2,588,789,754, - while the budget amounted to Rp. 2,199,290,000, - While the results of the data in 2018 show that the realization amounted to Rp. 1,570. 077,825, while the budget amounted to Rp. 2,588,796,000, -. The operating cost budget can be controlled by the company so that the realization of costs that in 2017 is detrimental to the company can be turned into profitable for the company in 2018.

**Keywords:** Operational Cost Budget, Managerial Performance Control.

## PENDAHULUAN

### Latar belakang

Pada perekonomian Indonesia yang saat ini sedang dalam era globalisasi, maka setiap masing-masing perusahaan harus mengembangkan usaha yang dituntut untuk melakukan fungsi-fungsi penting secara efisien dan efektif sehingga perusahaan harus mampu bersaing dan menghadapi segala situasi dan kondisi agar mampu bertahan dalam persaingan perekonomian di era globalisasi. Tujuan utama perusahaan biasanya untuk mencari keuntungan bagi pemilikinya sendiri atau pemegang saham. Dalam mencapai tujuan tersebut, perusahaan dituntut agar tidak luput untuk memaksimalkan kemakmuran perusahaan itu sendiri.

Dalam mencapai tujuannya, para manajer harus bisa mengantisipasi segala perubahan situasi dan kondisi baik yang ada didalam perusahaan maupun diluar perusahaan yang dapat mempengaruhi jalannya perusahaan. Anggaran merupakan perencanaan keuangan untuk masa depan. Pada umumnya perencanaan suatu anggaran meliputi masa waktu satu tahun. Faktor distribusi, stabilisasi, dan alokasi sangat perlu diperhatikan dalam penyusunan suatu anggaran. Mengingat pentingnya masa depan perusahaan, maka setiap perusahaan harus mampu melakukan pengendalian terhadap biaya-biaya yang akandikeluarkan dan mengurangi biaya-biaya yang tidak efektif dalam kegiatannya. Untuk itu dibutuhkan alat bantu manajemen dalam perencanaan dan pengawasan serta pengendalian yang baik atas biaya-biaya tersebut. Salah satu alat yang baik dalam perencanaan dan pengawasan adalah dengan menyusun anggaran. Anggaran merupakan rencana kerja yang memuat data-data keuangan mengenai seluruh kegiatan operasional perusahaan.

Anggaran perusahaan merupakan salah satu alat bantu bagi manajemen suatu perusahaan untuk merencanakan langkah-langkah finansial penting serta menentukan kebijakan perusahaan di masa depan dalam periode tertentu. Hal tersebut sejalan dengan anggaran PT Dirgaputra Ekapratama yang merupakan salah satu aspek penting di dalam merencanakan keputusan yang akan diambil oleh manajemen, sehingga apabila terjadi kekeliruan atau ketidaktepatan dalam merencanakan atau melaksanakan anggaran dapat berakibat buruk bagi perusahaan. Ketidaktepatan atau adanya selisih antara anggaran dan realisasinya juga terjadi di PT Dirgaputra Ekapratama. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis bermaksud untuk mengetahui apakah Anggaran Biaya Operasional dapat dijadikan sebagai alat pengendalian kinerja manajerial pada PT Dirgaputra Ekapratama. Oleh karena itu penulis tertarik menulis skripsi ini dengan judul peranan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian kinerja manajerial pada PT Dirgaputra Ekapratama.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penulis melakukan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran biaya operasional telah berperan sebagai alat pengendalian manajemen pada PT Dirgaputra Ekapratama.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Pengertian Akuntansi

Weygant, Kieso dan Kimmel (2014), akuntansi adalah suatu sistem informasi yang mengidentifikasi, mencatat dan mengkomunikasikan peristiwa ekonomi dari suatu organisasi kepada pihak yang memiliki kepentingan. Dan akuntansi terdapat tiga aktivitas utama diantaranya :

- Aktivitas identifikasi yaitu mengidentifikasikan transaksi-transaksi yang terjadi dalam perusahaan.
- Aktivitas pencatatan yaitu aktivitas yang dilakukan untuk mencatat transaksi-transaksi yang telah diidentifikasi secara kronologis dan sistematis.
- Aktivitas komunikasi yaitu aktivitas untuk mengkomunikasikan informasi akuntansi dalam bentuk laporan keuangan kepada para pemakai laporan keuangan atau pihak yang berkepentingan.

### Prinsip Akuntansi

Menurut Ajeng (2014:17), ada empat prinsip dasar akuntansi, yaitu sebagai berikut :

- Pengukuran
- Pengakuan Pendapatan
- Pengakuan Beban

### Siklus Akuntansi

Menurut Fitria (2014) Siklus akuntansi menggambarkan mengenai tahapan dalam kegiatan akuntansi yang meliputi :

1. Tahap pencatatan
2. Tahap penggolongan
3. Tahap pengikhtisaran
4. Tahap pelaporan

### **Pengertian Akuntansi Manajemen**

Akutansi manajemen adalah proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, penyiapan dan komunikasi informasi financial yang digunakan manajemn untuk perencanaan, evaluasi, pengendalian dalam suatu organisasi, serta untuk menjamin ketetapan sumber- sumber dan pertanggungjawaban sumber- sumber tersebut.

### **Manfaat Akuntansi Manajemen**

Akutansi manajemen memiliki beberapa manfaat-manfaat yang dapat digunakan oleh perusahaan atau suatu badan usaha, berikut uraian manfaat-manfaat dari akuntansi manajemen:

1. Informasi akuntansi penuh (*full accounting information*).
  2. Informasi akuntansi diferensial (*differential accounting information*).
- Informasi akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting information*).

### **Anggaran**

Nafarin (2013:11), mendefinisikan bahwa Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

### **Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran**

Tujuan penyusunan anggaran menurut Nafarin (2013:19), antara lain adalah sebagai berikut:

1. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
3. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
4. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

### **Fungsi Anggaran**

Menurut Nafarin (2013:5), seluruh fungsi anggaran di dalam suatu organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu fungsi:

1. *Planning* (perencanaan)
2. *Organizing* (pengorganisasian)
3. *Actuating* (menggerakkan)
4. *Controlling* (pengendalian)

### **Pengertian biaya operasional**

Menurut Werner Murhadi (2013:37), mengemukakan biaya operasional sebagai berikut: “Biaya operasi (*operating expense*) merupakan biaya yang terkait dengan operasional perusahaan yang meliputi biaya penjualan dan administrasi (*selling and administrative expense*), biaya iklan (*advertising expense*), biaya penyusutan (*depreciation and amortization expense*), serta perbaikan dan pemeliharaan (*repairs and maintenance expense*)”

### **Jenis-Jenis Biaya Operasional**

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

1. Biaya administrasi umum
2. Biaya pemasaran

### **Pengendalian Kinerja Manajerial**

Pengendalian (*Control*) merupakan salah satu fungsi yang vital dalam proses manajemen. Namun terkadang fungsi ini sering terabaikan dan disalah artikan. Dengan munculnya perusahaan besar dan modern yang memerlukan pelaksanaan operasi yang efisien, fungsi pengendalian telah mendapatkan tempat yang semestinya, sebagaimana fungsi manajemen lainnya.

### Penelitian Terdahulu

Saray (2014) mengenai Evaluasi anggaran biaya produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada PT. Manado Media Grafika. Hasil penelitian menunjukkan bahwa mekanisme proses penyusunan anggaran pada perusahaan menggunakan metode bottom up dan evaluasi anggaran biaya pada perusahaan dapat digunakan untuk penilaian kinerja manajer.

Hendiwan (2018) mengenai Analisis anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen dalam rangka efisiensi biaya operasional perusahaan pada PT. Pejagan pemalang Tol Road. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran bias digunakan oleh manajemen sebagai instrument pengendalian agar seluruh karyawan melaksanakan kegiatan sesuai dengan program kerja yang ditetapkan.

Susana (2013) mengenai Analisis pengendalian anggaran operasional pada CV. Cahaya Bina Lestari Banjarmasin. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional membantu kinerja manajer CV. Cahaya Bina Lestari Banjarmasin

Obara (2014) mengenai Cost Control and Accountability for Effective Budget Implementation. This will require frequent information (accounting or otherwise) about operations in order to plan for the future, to control present activities, and to evaluate the past performance of managers, employees, and related business segments.

Akeem (2017) mengenai Effect of cost control and cost reduction Techniques in Organizational performance. The study aims to critically examine and evaluate the application of cost control and cost reduction in organizational performance and also to review the budget as an effective tool of cost control and cost reduction. A descriptive survey research was adopted.

### METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Yaitu peneliti secara langsung mendatangi objek penelitian untuk memperoleh data-data dan informasi yang berhubungan dengan permasalahan yang ada khususnya memahami dan menganalisis penyusunan anggaran operasional apakah telah berperan sebagai alat pengendalian kinerja manajerial pada PT Dirgaputra Ekapratama.

#### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT Dirgaputra Ekapratama dengan alamat Jalan raya manado – bitung pergudangan Volvo penta, Waktu penelitian bulan februari 2019 sampai selesai.

#### Jenis, Sumber dan Metode Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif.

1. Data kualitatif :
  - a. Hasil wawancara dengan *chief accounting* yang menyusun laporan anggaran dan realisasi anggaran tahun 2017-2018 PT Dirgaputra Ekapratama.
  - b. Profil PT. Dirgaputra Ekapratama
2. Data kuantitatif :  
Berupa Laporan anggaran dan realisasi tahun 2017-2018 PT. Dirgaputra Ekapratama

#### Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer. Data primer yaitu data yang diperoleh dengan wawancara secara langsung dengan manajer keuangan perusahaan dan dokumentasi untuk mendapatkan data-data yang relevan dengan pembahasan skripsi ini.

#### Metode pengumpulan data

1. Metode wawancara secara langsung dengan pimpinan perusahaan dalam hal ini *chief accounting* yang bertujuan untuk mendapatkan dan mengumpulkan data dengan tanya jawab kepada pimpinan PT Dirgaputra Ekapratama. Pertanyaan yang akan diajukan dalam penelitian ini yaitu:
  - a. Bagaimana penyusunan anggaran operasional pada PT Dirgaputra Ekapratama?
  - b. Bagaimana pengaruh anggaran operasional terhadap kinerja manajerial PT. Dirgaputra Ekapratama
2. Dokumentasi dilakukan dengan memfotocopy dokumen laporan anggaran operasional dari bagian keuangan PT Dirgaputra Ekapratama. Adapun dokumen yang diperlukan yaitu:



### Metode dan Proses Analisis

Data yang telah diolah kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Proses analisis dalam penelitian ini:

1. Mengumpulkan data dengan cara mewawancarai chief accounting dan meminta data dokumentasi mengenai anggaran operasional dan realisasi anggaran tahun 2017-2018 PT Dirgaputra Ekapratama.
2. Setelah data diperoleh, kemudian dianalisis lebih lanjut dengan cara melihat apakah penyusunan anggaran operasional sudah sesuai dan berperan sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT Dirgaputra Ekapratama.
3. Setelah itu, mengambil keputusan apakah anggaran operasional yang telah disusun sudah sesuai dan sudah berperan sebagai alat bantu pengendalian kinerja manajerial pada PT Dirgaputra Ekapratama dan memberikan saran jika ditemukan sesuatu yang dapat diperbaiki menjadi lebih baik dari sebelumnya.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Proses pengumpulan data pada PT. DirgaputraEkapratama telah dilakukan, maka peneliti mendapatkan data berupa Laporan Perencanaan dan Realisasi Anggaran PT. Dirgaputra Ekapratama Tahun 2017 dan 2018. Data tersebut diolah oleh peneliti untuk mendapatkan varian serta persentase varian

Hasil data anggaran dan realisasi biaya perusahaan pada tahun 2017 dapat dilihat dalam table 4.2 menunjukkan bahwa realisasi biaya keseluruhan berjumlah Rp. 2,588,749,754,- sedangkan anggaran biaya yang dicanangkan berjumlah Rp. 2,199,290,000,- yang berarti terdapat penyimpangan negatif sebesar 17,71% dari rencana anggaran atau tepatnya berjumlah Rp. 389.499.754,-. Jumlah yang cukup besar ini dikarenakan beberapa faktor, yaitu :

1. Terdapat cukup banyak pos biaya yang tidak dianggarkan.  
Biaya – biaya yang tidak dianggarkan ini memiliki persentase penyimpangan yang tidak dapat dinilai dalam perhitungan karena memiliki pembagi, yaitu anggaran berjumlah 0 (#DIV/0!). Tetapi dapat dilihat dari jumlah varian bernilai negatif. Terjadinya ini dikarenakan pihak manajemen memperkirakan, menghitung, dan memasukkan hal-hal tersebut dalam anggaran biaya, namun pengeluaran-pengeluaran termasuk dalam kategori-kategori ini terjadi dalam operasional perusahaan selama tahun berjalan sehingga menjadi varian yang merugikan perusahaan (unfavorable). Pos-pos tersebut antara lain:
  - a) Kategori Biaya Penjualan pada table 4.2
    1. Biaya Bongkar/Muat, berjumlah Rp. 1.550.000,-
    2. Biaya Material Promosi, berjumlah Rp. 953.608,-
    3. Biaya Kontrak Toko, berjumlah Rp. 21.752.577,-
    4. Biaya Insentif, berjumlah Rp. 184.117.017,-
    5. Biaya Upah Lembur, berjumlah Rp. 4.340.420,-
    6. Biaya Bonus, berjumlah Rp. 60.019.350,-
  - b) Kategori Biaya Administrasi dan Umum pada table 4.2
    1. Biaya Upah Lembur, berjumlah Rp. 1.757.213,-
    2. Biaya Perbaikan dan Pemeliharaan Kantor, berjumlah Rp. 544.000,-
    3. Biaya Lain-lain Pajak & Lisensi, berjumlah Rp. 3.111.722,-
    4. Biaya Amortisasi Sewa Dibayar Dimuka berjumlah Rp. 59.887.250,-
    5. Biaya Amortisasi Asuransi Dibayar Dimuka berjumlah Rp. 7.583.412,-
    6. Biaya Lain-lain Administrasi dan Umum berjumlah Rp. 3.978.350,-

Penyimpangan Negatif akibat situasi tertentu.

Biaya – biaya yang mengalami penyimpangan ini, telah dianggarkan secara operasional tetapi mengalami realisasi yang membengkak dikarenakan beberapa faktor diantaranya :

- a) Kategoari Biaya Penjualan pada tabel 1.
  1. Biaya Perjalanan Transportasi Dalam Kota, tidak memenuhi target sebesar 14,30 % atau berjumlah Rp. 2.230.191,-. Ini terjadi dikarenakan situasi dalam kota Manado dan sekitarnya yang semakin macet akibat penambahan volume kendaraan atau proyek infrastruktur yang berjalan.

2. Biaya Claim mengalami penyimpangan negatif sebesar 29,30% atau berjumlah Rp. 10.536.714,- .Bisa jadi hal ini terjadi akibat kurang ketatnya quality control dari produk yang ditawarkan ke pelanggan, sehingga ketika terjadi kerusakan dan/atau cacat produksi perusahaan harus melayani klaim-klaim penggantian tersebut.
  3. Biaya Gaji Pokok mengalami penyimpangan negative sebesar 5,93% atau berjumlah Rp. 29.976.060,- . Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  4. Biaya Tunjangan Transport mengalami penyimpangan negative sebesar 15,93% atau berjumlah Rp. 16.633.858,-. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  5. Biaya Tunjangan Makan mengalami penyimpangan negative sebesar 42,18% atau berjumlah Rp. 16.450.725,- . Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan. .
  6. Biaya Tunjangan Pajak mengalami penyimpangan negative sebesar 31,91% atau berjumlah Rp. 1.787.200,-. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  7. Biaya Tunjangan Hari Raya mengalami penyimpangan negative sebesar 2,44% atau berjumlah Rp. 1.022.700. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  8. Biaya lain-lain mengalami penyimpangan negative sebesar 30,43% atau berjumlah Rp. 12.173.244. Terjadi akibat kurang ketatnya pengawasan atas biaya yang sebenarnya tidak perlu dikeluarkan.
  9. Biaya penjualan lain-lain mengalami penyimpangan negative sebesar 54,76% atau berjumlah Rp. 1.051.371,-. Terjadi akibat adanya usaha peningkatan volume penjualan yang dilakukan perusahaan.
- b) Kategori Biaya Administrasi dan Umum pada table lanjutan 1
1. Biaya Gaji Pokok mengalami penyimpangan negative sebesar 0,17% atau berjumlah Rp. 593.752,- . Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  2. Biaya Tunjangan Transport mengalami penyimpangan negative sebesar 22,21% atau berjumlah Rp. 5.952.860,-. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  3. Biaya Tunjangan Makan mengalami penyimpangan negative sebesar 8,35% atau berjumlah Rp. 1.403.482,- . Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  4. Biaya Tunjangan Pajak mengalami penyimpangan negatif sebesar 45,61% atau berjumlah Rp. 16.420.150,-. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  5. Biaya Tunjangan Asuransi Kesehatan mengalami penyimpangan negatif sebesar 12,05% atau berjumlah Rp. 5.747.602,-. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  6. Biaya Tunjangan Hari Tua/Pensiun mengalami penyimpangan negatif sebesar 10,42% atau berjumlah Rp. 4.377.928,-. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  7. Biaya Lain-lain Kompensasi mengalami penyimpangan negatif sebesar 46,30% atau berjumlah Rp. 9.445.526,-. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.
  8. Biaya Perawatan & Pemeliharaan Alat Kantor mengalami penyimpangan negatif sebesar 1,57% atau berjumlah Rp. 47.000,-. Penyimpangan ini diakibatkan adanya penambahan alat kantor yang tidak dianggarkan.
  9. Biaya Penyusutan Alat Kantor mengalami penyimpangan negatif sebesar 14,31% atau berjumlah Rp. 2.885.632,-. Penyimpangan ini diakibatkan adanya penambahan alat kantor yang tidak dianggarkan.
  10. Biaya Penyusutan Perabot Kantor mengalami penyimpangan negatif sebesar 5,56% atau berjumlah Rp. 47.412,-. Penyimpangan ini diakibatkan adanya penambahan perabot kantor yang tidak dianggarkan.
  11. Biaya Listrik dan Air (PDAM) mengalami penyimpangan negatif sebesar 891,23% atau berjumlah Rp. 13.368.509,-. Penyimpangan ini diakibatkan peningkatan aktivitas perusahaan dan kemungkinan kesalahan perhitungan dalam penganggaran.
  12. Biaya Rumah Tangga Kantor mengalami penyimpangan negatif sebesar 7,27% atau berjumlah Rp. 1.816.998,-. Terjadi akibat adanya keperluan rumah tangga kantor yang mendadak dan tidak dianggarkan.
  13. Biaya Asuransi mengalami penyimpangan negatif sebesar 2,54% atau berjumlah Rp. 312.000,-. Terjadi akibat terjadinya salah hitung biaya yang tidak memasukkan denda administrasi.
  14. Biaya Cadangan Imbalan Kerja mengalami penyimpangan negatif sebesar 30,16 % atau berjumlah Rp. 31.482. 238. Terjadinya hal ini bisa dikarenakan adanya penambahan karyawan.

**Tabel 1. Rincian Anggaran Dan Realisasi Anggaran PT Dirgaputra Ekapratama Tahun 2017**

<b>AKUN BIAYA ByPENJUALAN</b>	<b>ANGGARAN</b>	<b>REALISASI</b>	<b>VARIAN</b>	<b>PERSEN</b>
Perjalanan & Transportasi Dalam Kota	15,600,000	17,830,191	-2,230,191	-14.30%
Perjalanan & Transportasi Luar Kota	3,900,000	3,584,589	315,411	8.09%
Perjalanan & Transportasi Kanvas	67,200,000	56,409,500	10,790,500	16.06%
Lain2 Perjalanan & Transportasi	0	0	0	#DIV/0!
Pengiriman Keluar	104,400,000	70,889,079	33,510,921	32.10%
Pengiriman masuk	0	0	0	#DIV/0!
Bongkar/Muat		1,550,000	-1,550,000	#DIV/0!
Lain2 Pengiriman & Pergudangan	24,000,000	15,778,500	8,221,500	34.26%
Material Promosi	0	953,608	-953,608	#DIV/0!
Iklan	0	0	0	#DIV/0!
Sponsor	0	0	0	#DIV/0!
Campaign	0	0	0	#DIV/0!
Kontrak Toko	0	21,752,577	-21,752,577	#DIV/0!
MK Model Shop Jakarta	0	0	0	#DIV/0!
Lain2 Promosi	6,000,000	2,750,118	3,249,882	54.16%
Komisi Penjualan	0	0	0	#DIV/0!
Claim	36,000,000	46,536,714	-10,536,714	-29.27%
Insentif	0	184,117,017	-184,117,017	#DIV/0!
Incentive Cabang	270,000,000	133,535,069	136,464,931	50.54%
Gaji Pokok	504,000,000	533,976,060	-29,976,060	-5.95%
Upah Lembur	0	4,340,420	-4,340,420	#DIV/0!
Tunjangan Transport	104,400,000	121,033,856	-16,633,856	-15.93%
Tunjangan Makan	39,000,000	55,450,725	-16,450,725	-42.18%
Tunjangan Kesehatan	0	0	0	#DIV/0!
Tunjangan Pajak	5,600,000	7,387,200	-1,787,200	-31.91%
Tunjangan Hari Raya	42,000,000	43,022,700	-1,022,700	-2.44%
Bonus	0	60,019,350	-60,019,350	#DIV/0!
Lain-lain	40,000,000	52,173,244	-12,173,244	-30.43%
Packaging	0	0	0	#DIV/0!
Lain2 Biaya Penjualan	1,920,000	2,971,371	-1,051,371	-54.76%
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1,264,020,000</b>	<b>1,436,061,888</b>	<b>-172,041,888</b>	<b>-13.61%</b>

## Pembahasan

### Anggaran Biaya Operasional Sebagai Pengendalian Kinerja Manajerial

Manajemen menggunakan anggaran operasional untuk merencanakan kebutuhan dalam kegiatan sehari-hari perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan. Anggaran juga mencerminkan kegiatan perusahaan, yang mencakup pendapatan, biaya, dan pengeluaran yang diakibatkan dari aktivitas operasional perusahaan.

Anggaran yang telah disusun dan disetujui dapat dijadikan sebagai pedoman oleh manajemen pada semua bagian untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan oleh perusahaan. Dengan anggaran maka kondisi keuangan perusahaan dari tahun ke tahun dapat diproyeksikan sehingga keputusan-keputusan yang mengakibatkan pengeluaran dapat direncanakan dengan lebih baik lagi. Anggaran diharapkan bisa digunakan oleh manajemen sebagai instrumen pengendalian agar seluruh karyawan melaksanakan aktivitas atau kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan. Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran perusahaan, tanpa anggaran manajemen tidak dapat mengendalikan pemborosan dari pengeluaran yang terjadi. Anggaran juga dapat dilakukan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran. Anggaran juga dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana selisih yang terjadi antara anggaran operasional dengan realisasinya, agar dapat menentukan strategi perusahaan dan program kerja untuk masa yang akan datang.

Manajemen PT Dirgaputra Ekapratama menggunakan anggaran operasional tersebut agar kegiatan perusahaan selama satu periode berjalan sesuai dengan kebutuhan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan dasar tersebut PT Dirgaputra Ekapratama dapat lebih menekankan pada kegiatan-kegiatan yang menjadi target dan sasaran yang ingin dicapai dalam goal setting berupa RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Berikut ini adalah sasaran-sasaran, program kerja PT Dirgaputra Ekapratama yang telah dirangkum dengan pokok-pokok, yaitu:

### Analisis Varian

Analisis varians adalah membandingkan kinerja standar dengan kinerja actual. Evaluasi varians dilakukan untuk mengetahui besar selisih antara anggaran dengan realisasi. Dengan menggunakan data anggaran dan data realisasi, maka dapat dilakukan evaluasi. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian (*controlling*). Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran dari perusahaan tersebut. Tanpa anggaran, perusahaan tidak dapat mengendalikan biaya yang akan dikeluarkan. Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas perusahaan. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional kegiatan atau program perusahaan.

Selisih anggaran (variens) bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Dalam menentukan *favorable* dan *unfavorable* terdapat perbedaan yang signifikan antara pendapatan dan beban. Untuk pendapatan bersifat *favorable* apabila realisasi lebih besar dari anggaran. Sebaliknya, jika pendapatan lebih kecil dari anggaran maka bersifat *unfavorable*. Sedangkan dari segi beban, jika realisasi lebih besar dari beban yang dianggarkan maka bersifat *unfavorable*. Apabila realisasi lebih kecil dari anggaran maka bersifat *favorable*. Konteks penelitian ini yang diperhatikan adalah segi beban, sehingga seperti rumus sebelumnya jika realisasi lebih besar dari anggaran maka bersifat *unfavorable*, dimana varian bernilai negatif dan persentasenya juga bernilai sama.

Dua data hasil anggaran dan realisasi biaya operasional PT. Dirgaputra Ekapratama pada tahun 2017 dan tahun 2018 menunjukkan perbedaan signifikan. Perbedaan tersebut merupakan peran dari pengendalian kinerja manajerial melalui anggaran biaya operasional sebagai alat yang menghasilkan efisiensi dan efektifitas dalam kegiatan perusahaan.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai peran anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian kinerja manajerial pada PT. Dirgaputra Ekapratama, maka penulis dapat menyimpulkan :

1. Anggaran Biaya operasional dapat dikendalikan perusahaan sehingga realisasi biaya yang pada tahun 2017 dengan realisasi biaya keseluruhan berjumlah Rp 2.588.749.754 sedangkan anggaran biaya yang dicanangkan berjumlah Rp 2.199.290.000 merugikan perusahaan dapat diubah menjadi menguntungkan bagi perusahaan pada tahun 2018 dengan realisasi biaya keseluruhan berjumlah Rp 1.570.077.854 sedangkan anggaran biaya yang dicanangkan berjumlah Rp 2.588.796.000 yang berarti telah dilakukan evaluasi terhadap anggaran biaya operasional tahun 2017 dalam lingkup pengendalian kinerja manajerial.



2. Pengendalian kinerja manajerial telah dilaksanakan dengan baik oleh perusahaan sesuai dengan teori yang berlaku dan keadaan perusahaan. Terlihat dalam berperannya anggaran biaya operasional perusahaan sebagai alat pengendalian kinerja manajerial.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang ada maka penulis menyarankan beberapa hal berikut ini :

1. Menempatkan supervisor professional untuk pengambilan keputusan terkait penggunaan anggaran agar lebih akurat dan akuntabel
2. Melaksanakan review dan control secara rutin dalam tahun buku berjalan sehingga dapat memprediksi dan meminimalisir terjadinya kelebihan biaya pada pos-pos tertentu.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ajeng, 2014. *Buku Saku Akuntansi*. Laskar Raksara. Jakarta.
- Chartered Institute of Management Accountants (CIMA). 2014. Website: <http://www.cimaglobal.com/> October 29, 2014.
- Effendi. 2013. *Prinsip-prinsip Akuntansi Berbasis SAK ETAP*. Edisi Revisi Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada.
- Fitria. 2014. *Buku Pintar Akuntansi Untuk Orang Awam dan Pemula*. Penerbit Laskar Askara. Jakarta.
- Harrison. dan Bamber. 2015. *Akuntansi*. Edisi ke-6, Jilid 1. PT Indeks. Jakarta.
- Lawal, A. 2017. *Effect of Cost Control and Cost Reduction Rechniques in Organizational Performance*. McPherson University, Ogun State, Nigeria. Vol. 14, No. 3.
- Massie, N., Saerang, D, dan Tirayoh. V. 2018. *Analisis Biaya Produksi Untuk Menilai Efiseinsi dan Efektivitas Biaya Produksi*. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/20272>. di akses pada tanggal 10 Mei 2018.
- Nimiangge, R. R., Sabijono. H, dan Gamaliel. H. 2017. *Analisis Kinerja Keuangan Pada PT. Hanjaya Mandala Sampoerna Tbk*. Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 12(2):503-512. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/17945> . di akses pada tanggal 10 Mei 2018.
- Saray, D., Karamoy. H, dan Pusung. R. 2014. *Evaluasi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menillai Kinerja Manajemen pada PT. Manado MediaGrafika*.
- Simamora, Henry. 2012. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Star Gate Publisher.
- Tinungki, A., dan Pussung. R. 2014. Penerapan Laporan Keuangan Organisasi Nirlaba Berdasarkan PSAK No.45 Pada Panti Sosial Tresna Werdha Hana. *Jurnal EMBA*. Vol.2 Manado. Hal 716-840.
- Waney, C., Saerang. D, dan Alexander. S. 2018. Analisis Realisasi Anggaran Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Pemerintah Di Dinas Pertanian dan Peternakan Provinsi Sulawesi Utara. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/gc/article/view/19527>. di akses pada tanggal 10 Mei 2018.
- Weygant. Kieso. dan Kimmel. 2014. *Pengantar Akuntansi*. Edisi 7 jilid 1. Salemba Empat. Jakarta.
- Werner, M. 2013. *Analisis Laporan Keuangan Proyeksi dan Valuasi Saham*. Salemba Empat. Jakarta