

## ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL DALAM MENGUKUR EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PT. PEGADAIAN

Oleh:  
**Jane Irene Watania**

Fakultas Ekonomi, Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado  
email: jwatania@rocketmail.com

### ABSTRAK

Untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, perusahaan perlu melakukan suatu perencanaan yang matang dan pengendalian yang efektif terhadap biaya yang akan dikeluarkan dalam kegiatan operasionalnya. PT.Pegadaian (Persero) merupakan salah satu lembaga formal di Indonesia yang bergerak dibidang jasa yang berdasarkan hukum diperbolehkan melakukan pembiayaan dengan bentuk penyaluran kredit atas dasar hukum gadai. Dalam kegiatannya pemberian produk jasa pegadaian dikenakan biaya operasional, karena pada setiap kegiatannya terdapat biaya-biaya tertentu yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan operasinya. Pentingnya pengendalian biaya terhadap biaya operasionalnya membantu perusahaan dalam menganalisis varians biaya operasional yang terjadi, agar realisasi biaya yang terjadi tidak melebihi dari anggaran yang ditetapkan sebelumnya sehingga tujuan perusahaan bisa tercapai. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif dan kuantitatif. Hasil penelitian dari analisis varians biaya operasional di Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado, terjadi penyimpangan biaya baik itu penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*) atau penyimpangan menguntungkan (*favorable*). Namun untuk pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan sudah efektif, karena adanya usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan pada setiap biaya yang terjadi penyimpangan.

**Kata kunci :** *varians, biaya operasional, efektivitas, pengendalian.*

### ABSTRACT

*In order to survive, companies need to do some careful planning and effective control of the costs to be incurred in its operations. PT.Pegadaian (Persero) is one of Indonesia's formal institutions engaged in the service which under the law allowed to finance the form of credit on the basis of legal mortgage. In its activities providing services products pawnshops operating cost, because in every activity there are certain expenses necessary in carrying out its operations. The importance of cost control on their costs to help companies analyze variances in operating costs that occur, so that the realization of the costs incurred do not exceed the budget set in advance so that corporate objectives can be achieved. The analytical method used is descriptive qualitative and quantitative methods. The results of analysis of variance in operating costs PT.Pegadaian (Persero) Regional Office VI Manado, either the cost of deviation is not profitable deviation (*unfavorable*) or deviation favorable (*favorable*). But to control the operational cost of the company have been effective, because of the efforts of the company repair at any cost deviations.*

**Keyword:** *variance, operating costs, effectiveness, control.*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Tujuan dari suatu perusahaan pada umumnya adalah meningkatkan kualitas produk dan jasa, mendapatkan pangsa pasar yang ditargetkan, serta memperoleh laba maksimal. Mengingat pentingnya masa depan perusahaan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk terus berkembang memerlukan adanya suatu perencanaan yang matang dan pengendalian yang efektif terhadap biaya yang akan dikeluarkan dalam kegiatan operasionalnya. Pentingnya pengendalian biaya yang efektif dalam kegiatan operasionalnya membantu perusahaan dalam menganalisis varians biaya operasional yang terjadi. Varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dari suatu hasil.

PT.Pegadaian (Persero) merupakan salah satu lembaga formal di Indonesia yang bergerak dibidang jasa yang berdasarkan hukum diperbolehkan melakukan pembiayaan dengan bentuk penyaluran kredit atas dasar hukum gadai. Pada setiap kegiatan yang dilakukan oleh PT.Pegadaian (Persero) adalah melakukan pembiayaan, kegiatan-kegiatan pembiayaan tersebut berupa penyaluran dana atau kegiatan menawarkan/pemberian sejumlah produk jasa non gadai kepada nasabahnya. Dalam kegiatannya pemberian produk jasa pegadaian dikenakan biaya operasional, karena pada setiap kegiatannya terdapat biaya-biaya tertentu yang diperlukan dalam menjalankan kegiatan operasinya. Pengendalian terhadap biaya yang akan dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan operasinya harus bisa dikendalikan, agar jumlah realisasi pada setiap biaya tidak melebihi anggaran, sehingga setiap tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis memberikan judul penelitian analisis varians biaya operasional dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada kantor wilayah VI PT.Pegadaian (persero) Manado.

### Tujuan Penelitian

Dan tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengendalian terhadap selisih biaya operasional pada kantor wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado .

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Biaya (*Cost*)

Mulyadi (2005:8) mengatakan bahwa biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Ada 4 unsur pokok dalam definisi biaya tersebut di atas.

1. Biaya yang merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu

### Pengolongan Biaya

Mulyadi (2005:13) mengatakan bahwa biaya dapat digolongkan menurut berikut ini.

1. Objek pengeluaran  
Dalam cara penggolongan ini, nama objek pengeluaran merupakan dasar penggolongan biaya.
2. Fungsi pokok dalam perusahaan  
Dalam perusahaan manufaktur, ada tiga fungsi pokok, yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran, dan fungsi administrasi & umum.
3. Hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai  
Sesuatu yang dapat dibiayai dapat berupa produk atau departemen.
4. Perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan  
Dalam hubungannya dengan perubahan volume aktivitas, biaya dapat digolongkan, yaitu biaya variabel, biaya semivariabel, biaya semifixed, dan biaya tetap.
5. Jangka waktu manfaatnya

## Anggaran

Ikhsan (2009:173) mengatakan bahwa anggaran merupakan perencanaan manajerial untuk melakukan suatu tindakan dalam ungkapan-ungkapan keuangan. Anggaran menjadi alat bagi manajerial yang menjamin perolehan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan penyediaan dana sebagai salah satu acuan dalam menjalankan operasional sehari-hari.

## Jenis-jenis Anggaran

Terdapat sejumlah perbedaan jenis dari anggaran. bagian ini menjelaskan anggaran jangka pendek dan jangka panjang, anggaran modal, anggaran operasi, anggaran departemen, dan penguasaan anggaran (Ikhsan, 2009:175).

1. Anggaran Jangka Panjang dan Jangka Pendek
2. Anggaran Tetap Versus Fleksibel.
3. Anggaran Modal
4. Anggaran Departemen
5. Penguasaan Anggaran

## Keunggulan, Keterbatasan, dan Syarat Keberhasilan Anggaran

Anggaran dihasilkan oleh proses penyusunan anggaran. Supriyono (2000:44) mengatakan bahwa pemakaian anggaran memberikan beberapa keunggulan pada organisasi atau unit organisasi yang memakainya sebagai berikut.

1. Menyediakan suatu pendekatan disiplin untuk menyelesaikan masalah.
2. Membantu manajemen membuat studi awal terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh suatu organisasi Menyediakan cara-cara untuk memformalisasi usaha perencanaan.
3. Menutup kemacetan potensial sebelum kemacetan tersebut terjadi.
4. Mengembangkan iklim "sadar laba" dalam perusahaan, mendorong sikap kesadaran terhadap pentingnya biaya dan memaksimalkan pemanfaatan sumber-sumber perusahaan.
5. Membantu mengkoordinasikan dan mengintegrasikan penyusunan rencana operasi.
6. Memberikan kesempatan kepada organisasi untuk meninjau kembali secara sistematis terhadap kebijaksanaan dan pedoman dasar yang sudah ditentukan.
7. Mengkoordinasikan, menghubungkan dan membantu mengarahkan investasi dan semua usaha-usaha organisasi ke saluran yang paling menguntungkan.
8. Mendorong suatu standar prestasi yang tinggi dengan membangkitkan semangat bersaing yang sehat,
9. Menyediakan tujuan atau sasaran yang merupakan alat pengukur atau standar untuk mengukur prestasi dan ukuran pertimbangan manajemen dan sikap eksekutif secara individual.

Meskipun anggaran memiliki banyak keunggulan, namun anggaran juga memiliki beberapa keterbatasan.

1. Estimasi dan proyeksi tidak tepat.
2. Kondisi dan asumsi berubah.
3. Tidak ada kerjasama dan koordinasi.
4. Dipandang sebagai pengganti pertimbangan manajemen.

Agar anggaran dapat memanfaatkan keunggulannya sebaik mungkin dan menekan keterbatasan sekecil mungkin maka anggaran yang baik memerlukan syarat-syarat yang harus dipenuhi sebagai berikut.

1. Adanya organisasi perusahaan yang sehat.
2. Adanya sistem akuntansi yang memadai.
3. Adanya penelitian dan analisis.
4. Adanya dukungan para pelaksana.

## Proses Pembuatan Anggaran

Ada tiga bagian utama dalam proses pembuatan anggaran (Ikhsan, 2009:179).

1. Penetapan tujuan
2. Bagian Implementasi
3. Bagian Pengendalian dan Evaluasi Kinerja

### Elemen-elemen Anggaran Operasional

Untuk perusahaan yang besar, disamping berisi ringkasan anggaran secara umum, juga disebutkan anggaran secara terinci dari masing-masing unit usaha, lalu penelitian dan pengembangan dan biaya administrasi umum. Supriyono (2000:75) mengatakan bahwa isi anggaran tersebut adalah.

1. Anggaran Pendapatan
2. Anggaran Biaya Produksi dan Biaya Penjualan
3. Biaya Pemasaran
4. Biaya Administrasi dan Umum
5. Biaya Penelitian dan Pengembangan
6. Pajak Penghasilan

### Analisis Varians

Witjaksono (2013:155) varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varian memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Salah satu jumlah diperlukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman.

### Perhitungan Selisih (*Variance*)

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya (Halim, 2009:184). Kerangka kerja untuk melakukan analisis selisih yang terjadi menggunakan ide-ide sebagai berikut.

1. Menentukan faktor penyebab kunci yang mempengaruhi laba.
2. Pecah seluruh selisih laba berdasarkan faktor-faktor kunci penyebab tersebut.
3. Memfokuskan pada pengaruh laba dari selisih yang disebabkan oleh masing-masing faktor penyebab.
4. Berusaha menghitung pengaruh yang spesifik dari tiap faktor penyebab dengan hanya mengubah faktor yang bersangkutan sementara faktor yang lain konstan.
5. Menambah kompleksitas secara beruntun, satu lapis pada suatu waktu, dimulai dengan tingkatan yang paling umum.
6. Menghentikan proses apabila penambahan kompleksitas pada tingkatan tertentu tidak menambah kejelasan mengenai faktor-faktor yang mendasari selisih laba secara keseluruhan.

### Biaya Operasional

Biaya operasional atau biaya komersial merupakan biaya yang memiliki peran besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha. Tanpa aktivitas operasional yang terarah maka seluruh produk yang dihasilkan tidak akan memiliki manfaat apapun bagi perusahaan. Secara umum, biaya operasional dibagi ke dalam 2 kelompok besar, yaitu biaya pemasaran (*marketing cost*) dan biaya administrasi dan umum (Dewi, 2009).

### Efektivitas Operasional

Operasi yang efektif adalah operasi yang dapat memperoleh atau melampaui tujuan yang ditetapkan dari operasi tersebut. Operasi yang efektif sangat penting bagi strategi yang sukses. Sebuah perusahaan bisnis dapat mengukur efektivitasnya berdasarkan apakah perusahaan tersebut telah berhasil memperoleh laba operasi yang diinginkan, mendapatkan pangsa pasar yang ditargetkan, memperkenalkan produk-produk baru sebelum batas waktu yang ditetapkan, atau meraih tingkat imbal hasil atas aktiva bersih (*return on net assets*) seperti yang ditetapkan dalam anggaran induk (*master budget*) (Blocher *et al*, 2005:105).

### Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Fathor (2008) Pengendalian Biaya Operasional Guna Meningkatkan Laba Usaha Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang (Periode 2005-2007) yang bertujuan untuk mendeskripsikan pengendalian biaya operasional dalam meningkatkan laba dan kebijakan penetapan biaya operasional. Persamaan dengan penelitian ini penetapan anggaran didasarkan pada kebutuhan terhadap biaya itu

sendiri, perubahan lingkungan yang terjadi, dan realisasi masa lalu. Dan perbedaannya yaitu pengendalian terhadap biaya yang dilakukan untuk meningkatkan laba usaha.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis metode penelitian deskriptif. Penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, dan data yang terkumpul berupa struktur organisasi, job description, buku saku produk pegadaian, dan laporan realisasi rencana kerja dan anggaran Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado tahun 2010 dan 2011.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado dengan alamat Jl. DR. Soetomo No.199 Kelurahan Pinaesaan Kecamatan Wenang Manado Telp. 0431 869262, Fax 0431 862624, 869276. Proses penelitian dilakukan pada bulan Februari-Maret 2013.

### Populasi dan Sampel

#### Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010:115). Populasi dalam penelitian ini adalah laporan realisasi rencana kerja dan anggaran biaya operasional Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) tahun 2006-2012.

#### Sampel

Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki populasi tersebut. Sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul *representatif* (mewakili) (Sugiyono, 2010:116). Sampel diambil dari sebagian objek populasi yang akan diteliti. Yang dijadikan sampel adalah laporan realisasi rencana kerja dan anggaran biaya operasional tahun 2010 dan 2011.

### Metode Pengumpulan Data

#### Jenis Data

Kuncoro (2009: 145) data kualitatif adalah data yang disajikan dalam bentuk kata-kata yang mengandung makna. Sedangkan data kuantitatif adalah data yang dipaparkan dalam bentuk angka-angka.

Penelitian ini menggunakan data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran umum tentang perusahaan yang berupa visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta produk Pegadaian. Sedangkan data kuantitatif dalam penelitian ini berupa data-data yang diambil dari laporan realisasi rencana kerja dan anggaran biaya operasional perusahaan.

#### Sumber Data

Data primer adalah data yang diperoleh dengan survey lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data (Koncoro, 2009:148).

Sumber data yang dipakai dalam penelitian adalah data sekunder, dimana data yang dikumpulkan sudah ada berupa visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan serta produk Pegadaian.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha memperoleh data dan informasi yang berkenaan dengan penelitian untuk dijadikan sebagai bahan baku atau materi pembahasan, maka pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan beberapa metode sebagai berikut.

1. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berkepentingan sesuai dengan data dan informasi yang diperlukan, yaitu bagian keuangan.
2. Dokumentasi, yaitu penulis melihat laporan keuangan, laporan realisasi rencana kerja dan anggaran, dan dokumen-dokumen terkait yang relevan dengan topik yang diteliti.

### Metode Analisis Data

Metode yang digunakan menganalisis adalah metode deskriptif. Metode deskriptif adalah metode penelitian yang hanya ingin mendeskripsikan data sampel, dan tidak ingin membuat kesimpulan yang berlaku untuk populasi dimana sampel tersebut diambil (Sugiyono, 2010:207). Penelitian yang menggunakan metode deskriptif mempunyai langkah penting, antara lain sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi adanya permasalahan yang signifikan untuk dipecahkan melalui metode deskriptif.
2. Membatasi dan merumuskan permasalahan yang jelas
3. Menentukan tujuan dan manfaat penelitian.
4. Melakukan studi pustaka yang berkaitan dengan permasalahan.
5. Menentukan kerangka berpikir dan pertanyaan penelitian.
6. Membuat laporan penelitian.

### Definisi dan Pengukuran Variabel

1. Analisis Varians  
Mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/varians.
2. Biaya Operasional  
Semua biaya pengeluaran yang berkaitan dengan biaya pemasaran dan biaya administrasi & umum perusahaan serta pengeluaran untuk menjalankan roda organisasi.
3. Efektivitas Pengendalian  
Proses penentuan apa yang dicapai, apa yang sedang dilakukan, menilai pelaksanaan seberapa jauh sebuah perusahaan berhasil mencapai tujuan pada tingkat tertentu sesuai dengan rencana.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum PT. Pegadaian (Persero)

Sejarah berdirinya pegadaian berawal dari Bank Van Leening yang didirikan VOC pada tanggal 20 Agustus 1746 di Batavia. VOC dibubarkan bersama Bank Van Leening, kemudian dibentuk pegadaian yang dikelola swasta. Akan tetapi keberadaannya justru menyusahakan rakyat. Oleh karena itu, pegadaian kembali diambil alih oleh pemerintah untuk membantu kehidupan buruh tani dan nelayan kecil. Keputusan ini tertuang dalam Staatbald No. 131 tanggal 12 Maret 1901. Pada tahun yang sama, didirikanlah pegadaian pertama milik pemerintah, tepatnya pada tanggal 1 April 1901 yang berlokasi di Sukabumi (Jawa Barat), selanjutnya setiap tanggal 1 April diperingati sebagai hari ulang tahun pegadaian.

### Visi dan Misi PT. Pegadaian (Persero)

#### Visi

Sebagai solusi bisnis terpadu terutama berbasis gadai yang selalu menjadi market leader dan mikro berbasis fidusia selalu menjadi yang terbaik untuk masyarakat menengah kebawah.

#### Misi

- a. Memberikan pembiayaan yang tercepat, termudah, aman dan selalu memberikan pembinaan terhadap usaha golongan menengah kebawah untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.
- b. Memastikan pemerataan pelayanan dan infrastruktur yang memberikan kemudahan dan kenyamanan di seluruh Pegadaian dalam mempersiapkan diri menjadi pemain regional dan tetap menjadi pilihan utama masyarakat.
- c. Membantu Pemerintah dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat golongan menengah kebawah dan melaksanakan usaha lain dalam rangka optimalisasi sumber daya perusahaan.

## Hasil Penelitian

### Realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Biaya Operasional Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (persero) Manado

Anggaran biaya operasional Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado meliputi 5 pos anggaran, yaitu biaya bunga dan provisi, biaya pegawai, biaya administrasi, biaya umum, dan biaya pendidikan dan latihan. Biaya-biaya tersebut meliputi beberapa pos-pos anggaran lainnya.

**Tabel 4.1**  
**Biaya Operasional**  
**Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado**  
**Tahun 2010 - 2011**

| Kode Perk | Uraian                         | Tahun 2010  |             | Tahun 2011  |             |
|-----------|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
|           |                                | Anggaran    | Realisasi   | Anggaran    | Realisasi   |
| 511       | Biaya Bunga dan Provisi        | 118.175.458 | 129.672.551 | 149.413.429 | 141.401.474 |
| 512       | Biaya Pegawai                  | 58.284.047  | 68.423.114  | 82.524.134  | 87.098.063  |
| 513       | Biaya Administrasi & Pemasaran | 6.627.196   | 6.069.196   | 6.457.689   | 5.523.576   |
| 514       | Biaya Umum                     | 39.415.321  | 29.170.817  | 53.813.044  | 46.606.328  |
| 515       | Biaya Pendidikan & Pelatihan   | 256.100     | 25.543      | 454.100     | 143.075     |

### Proses Penyusunan Laporan Realisasi Rencana Kerja dan Anggaran Biaya Operasional

Prosedur yang digunakan dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) menggunakan metode dari bawah ke atas (*Bottom Up*) yaitu anggaran di susun sendiri oleh manajemen level bawah untuk melaksanakan program kerja perusahaan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan dan selanjutnya diserahkan ke manajemen atas untuk melaporkan setiap kegiatan dan realisasi anggaran kerja dari perusahaan, serta permohonan persetujuan dari setiap biaya operasional yang akan ditetapkan.

### Analisis Varians Biaya Operasional pada Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado

- 1) Untuk Varians Biaya Operasional Tahun 2010 dan 2011:  

$$\text{Varians} = \text{Realisasi tahun xxx} - \text{Anggarantahun xxx}$$

$$= \text{Rp. xxx}$$
- 2) Untuk persentase realisasi biaya operasional Tahun 2010 dan 2011 :  

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

$$= \text{xxx} \%$$

**Tabel 4.4**  
**Analisis Varians Biaya Bunga dan Provisi**  
**Tahun 2010-2011**

| Kode Perk | Uraian                               | Anggaran           |                    | Realisasi          |                    | Tahun 2010        |               | Tahun 2011       |              |
|-----------|--------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------|------------------|--------------|
|           |                                      | Tahun 2010         | Tahun 2011         | Tahun 2010         | Tahun 2011         | Varians           | %             | Varians          | %            |
| 511.01    | Biaya Bunga Bank Lembaga Keuangan    | 68.404.006         | 101.827.428        | 92.087.448         | 108.210.384        | 23.683.440        | 134,62        | 6.382.936        | 106,26       |
| 511.02    | Biaya Bunga Obligasi                 | 37.643.615         | 41.050.000         | 32.669.841         | 27.694.748         | 4.973.774         | 86,78         | 13.353.252       | 12,11        |
| 511.03    | Biaya Bunga Hutang Pemerintah        | 2.299.172          | 542.349            | 349.179            | 230.336            | 1.949.993         | 15,18         | 312.013          | 42,47        |
| 511.04    | Biaya Bunga Promes MTN               | 3.712.145          | -                  | -                  | -                  | -                 | -             | -                | -            |
| 511.05    | Biaya Bunga Provisi dan Emisi        | 3.600.098          | 4.334.927          | 3.307.032          | 2.857.275          | 293.046           | 91,86         | 1.477.652        | 65,91        |
| 511.06    | Biaya Bunga Administrasi Bank        | 36.200             | 31.680             | 28.296             | 42.479             | 7.904             | 78,16         | 10.799           | 64,31        |
| 511.07    | Biaya Pengelolaan Hutang             | -                  | -                  | -                  | -                  | -                 | -             | -                | -            |
| 511.08    | Biaya Bunga RUP                      | 2.037.091          | -                  | -                  | -                  | -                 | -             | -                | -            |
| 511.09    | Biaya Bagi Hasil                     | 443.133            | -                  | 1.200.737          | 2.366.272          | 757.604           | 270           | -                | -            |
| 511       | <b>Total Biaya Bunga dan Provisi</b> | <b>118.175.458</b> | <b>149.413.429</b> | <b>129.672.561</b> | <b>141.401.474</b> | <b>11.497.093</b> | <b>109,72</b> | <b>8.011.955</b> | <b>96,38</b> |

**Tabel 4.5**  
**Analisis Varians Biaya Pegawai**  
**Tahun 2010-2011**

| Kode Perk | Uraian                                     | Anggaran          |                   | Realisasi         |                   | Tahun 2010        |               | Tahun 2011       |               |
|-----------|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|------------------|---------------|
|           |  | Tahun 2010        | Tahun 2011        | Tahun 2010        | Tahun 2011        | Varians           | %             | Varians          | %             |
| 512.01    | Gaji Pokok                                 | 8.593.501         | 12.270.037        | 11.302.655        | 13.046.195        | 2.709.154         | 131,52        | 776.158          | 106,32        |
| 512.02    | Tunjangan <sup>2</sup>                     | 43.003.830        | 61.913.630        | 52.162.609        | 66.858.547        | 9.158.779         | 121,29        | 4.944.917        | 107,98        |
| 512.03    | Biaya Kesejahteraan                        | 4.598.008         | 1.326.567         | 3.309.185         | 5.533.946         | 1.288.823         | 71,96         | 4.207.379        | 417           |
| 512.04    | Biaya Pegawai Tidak Tetap (Tenaga Kontrak) | 482.003           | 952.117           | 155.142           | 1.392             | 326.861           | 32,18         | 950.725          | 14,62         |
| 512.05    | Uang Perumahan Pegawai                     | 18.000            | 16.000            | 35.075            | 14.500            | 17.075            | 194,86        | 1.500            | 90,62         |
| 512.06    | Biaya Dana Pensiun                         | 1.588.705         | 2.066.081         | 1.458.448         | 1.642.943         | 130.257           | 91,80         | 54.238           | 79,51         |
| 512       | <b>Biaya Pegawai</b>                       | <b>58.284.047</b> | <b>82.524.134</b> | <b>68.423.114</b> | <b>87.098.063</b> | <b>10.139.067</b> | <b>117,39</b> | <b>4.573.929</b> | <b>105,54</b> |

**Tabel 4.6**  
**Analisis Varians Biaya Administrasi dan Pemasaran**  
**Tahun 2010-2011**

| Kode Perk | Uraian                                    | Anggaran         |                  | Realisasi        |                  | Tahun 2010     |              | Tahun 2011     |              |
|-----------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|           |   | Tahun 2010       | Tahun 2011       | Tahun 2010       | Tahun 2011       | Varians        | %            | Varians        | %            |
| 513.01    | Biaya Pencetakan SBK                      | 384.137          | -                | 436.063          | 224.841          | 51.926         | 113,51       | -              | -            |
| 513.02    | Biaya Alat Tulis Kantor                   | 474.000          | 973.708          | 617.153          | 678.258          | 143.153        | 130,20       | 295.450        | 69,65        |
| 513.03    | Biaya Fotocopy                            | 211.800          | 83.627           | 126.486          | 78.933           | 85.314         | 59,71        | 4.694          | 94,38        |
| 513.04    | Biaya Cetak Formulir/Buku                 | 300.000          | 259.685          | 215.828          | 54.205           | 84.315         | 71,94        | 205.480        | 20,87        |
| 513.05    | Biaya Perlengkapan Kantor                 | 1.081.930        | 1.047.049        | 1.167.088        | 896.519          | 85.158         | 107,87       | 150.530        | 85,62        |
| 513.06    | Biaya Perpustakaan & Dokumentasi          | 52.300           | 46.292           | 1.503            | 12.367           | 50.797         | 28,73        | 33.925         | 26,71        |
| 513.07    | Biaya Pemasaran                           | 3.433.200        | 3.668.328        | 3.345.224        | 3.220.471        | 87.976         | 97,43        | 447.857        | 87,79        |
| 513.08    | Biaya Pengembangan T. Informasi           | -                | -                | -                | 161              | -              | -            | -              | -            |
| 513.09    | biaya Penelitian & Pengembangan           | -                | -                | -                | -                | -              | -            | -              | -            |
| 513.10    | biaya Ijin Usaha                          | 555.000          | 213.000          | 124.714          | 205.296          | 430.286        | 22,47        | 7.704          | 96,38        |
| 513.11    | Biaya Lelang Penjual                      | -                | 1.000            | -                | -                | -              | -            | -              | -            |
| 513.12    | Biaya Konsultan                           | 135.000          | 165.000          | 35.138           | 152.525          | 99.862         | 26,02        | 12.475         | 92,43        |
| 513       | <b>Biaya Administrasi &amp; Pemasaran</b> | <b>6.627.196</b> | <b>6.457.689</b> | <b>6.069.196</b> | <b>5.523.576</b> | <b>558.000</b> | <b>91,58</b> | <b>934.122</b> | <b>85,53</b> |

**Tabel 4.7**  
**Analisis Varians Biaya Umum**  
**Tahun 2010 – 2011**

| Kode Perk | Uraian                                  | Anggaran   |            | Realisasi  |            | Tahun 2010 |        | Tahun 2011 |        |
|-----------|---|------------|------------|------------|------------|------------|--------|------------|--------|
|           |   | Tahun 2010 | Tahun 2011 | Tahun 2010 | Tahun 2011 | Varians    | %      | Varians    | %      |
| 514.01    | Biaya Pemeliharaan Bang. Kantor         | 583.100    | 4.113.605  | 552.796    | 2.782.343  | 30.304     | 94,80  | 1.331.262  | 67,63  |
| 514.02    | Biaya Pemeliharaan Rumah                | 263.675    | 222.369    | 71.243     | 45.233     | 192.432    | 27,01  | 177.136    | 20,34  |
| 514.03    | Biaya Pajak Bumi & Bangunan (PBB)       | 73.000     | 119.500    | 57.513     | 60.081     | 15.485     | 78,78  | 59.419     | 50,27  |
| 514.04    | Biaya Pemeliharaan Kendaraan Dinas      | 2.795.460  | 2.085.748  | 1.931.577  | 1.119.789  | 863.883    | 69,09  | 965.959    | 53,68  |
| 514.05    | Biaya Pemeliharaan Inventaris Kantor    | 273.700    | 687.518    | 204.789    | 239.325    | 68.911     | 74,82  | 448.193    | 34,80  |
| 514.06    | Biaya Pemeliharaan Rumah                | 38.600     | 46.474     | 75         | 2.803      | 38.525     | 19,43  | 43.671     | 60,31  |
| 514.07    | Biaya Air                               | 294.300    | 238.000    | 403.762    | 173.577    | 109.462    | 137,19 | 64.512     | 72,90  |
| 514.08    | Biaya Listrik                           | 2.418.000  | 1.701.361  | 1.818.864  | 1.676.874  | 599.136    | 75,22  | 24.487     | 98,56  |
| 514.09    | Biaya Gas                               | -          | -          | 135        | -          | -          | -      | -          | -      |
| 514.10    | Biaya Telepon                           | 1.746.000  | 1.191.748  | 1.098.570  | 972.134    | 649.430    | 62,80  | 219.592    | 81,57  |
| 514.11    | Biaya Sarana                            | 999.812    | 1.091.668  | 508.722    | 393.546    | 491.090    | 50,88  | 698.122    | 36,04  |
| 514.12    | Biaya Perjalanan Dinas                  | 6.388.774  | 8.848.191  | 8.018.287  | 8.461.279  | 1.429.513  | 121,69 | 386.912    | 95,62  |
| 514.13    | Biaya Sewa                              | 2.554.750  | 4.074.488  | 1.710.336  | 4.327.601  | 844.414    | 66,94  | 2.617.265  | 106,21 |
| 514.14    | Biaya Aduansi                           | -          | -          | -          | -          | -          | -      | -          | -      |
| 514.15    | Biaya Operasional Perusahaan            | 4.240.721  | 4.664.608  | 2.297.114  | 2.536.838  | 1.943.607  | 54,16  | 2.127.770  | 54,38  |
| 514.16    | Biaya Selain Perhitungan KJam Ass       | -          | 215.000    | 28.270     | 2.500      | -          | -      | 212.500    | 11,62  |
| 514.17    | Biaya Penarikan BJ K-KUM                | -          | 85.000     | -          | 7.978      | -          | -      | 77.022     | 93,85  |
| 514.18    | Biaya Fee Konultasi K-KUM               | -          | -          | -          | -          | -          | -      | -          | -      |
| 514.19    | By. Fee Pengelolaan Krt Kdtra Pertanian | -          | -          | -          | -          | -          | -      | -          | -      |
| 514.20    | Biaya Outsourcing                       | 16.345.429 | 24.447.679 | 10.470.682 | 23.804.407 | 5.874.767  | 64,05  | 643.272    | 97,36  |
| 514       | Biaya Umum                              | 39.415.321 | 53.813.044 | 29.170.817 | 46.606.328 | 10.244.504 | 74,00  | 7.206.716  | 86,60  |

**Tabel 4.8**  
**Analisis Varians Pendidikan dan Pelatihan**  
**Tahun 2010 - 2011**

| Kode Perk | Uraian                         | Anggaran   |            | Realisasi  |            | Tahun 2010 |       | Tahun 2011 |        |
|-----------|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------|------------|--------|
|           |                                | Tahun 2010 | Tahun 2011 | Tahun 2010 | Tahun 2011 | Varians    | %     | Varians    | %      |
| 515.01    | Biaya Diklat Internal          | 131.600    | 131.600    | 25.485     | 139.125    | 106.115    | 19,36 | 7.525      | 105,71 |
| 515.02    | Biaya Diklat Eksternal         | 124.500    | 322.500    | 3.085      | 3.950      | 121.415    | 24,77 | 318.550    | 12,24  |
| 515       | Biaya Pendidikan dan Pelatihan | 256.100    | 454.100    | 28.570     | 143.075    | 227.530    | 89,13 | 326.100    | 31,50  |

## Pembahasan

### Penyebab Terjadinya Varians Biaya Operasional

Berdasarkan hasil analisis varians yang dilakukan pada realisasi dan anggaran biaya operasional tahun 2010 dan 2011 dari tabel 4.3 sampai tabel 4.8, maka diketahui biaya-biaya yang menyebabkan penyimpangan (varians) pada biaya operasional sebagai berikut.

1. Biaya Bunga dan Provisi  
Pada tahun 2010 dan 2011 biaya bunga dan provisi terjadi kenaikan pada suku bunga pinjaman dalam kegiatan transaksinya, sehingga total realisasi biaya bunga dan provisi lebih dari 100% atau melebihi anggaran yang ditetapkan.
2. Biaya Pegawai  
Pada tahun 2010 dan 2011 adanya kenaikan tarif gaji atau kenaikan tunjangan fungsional, serta adanya penambahan biaya untuk uang perumahan pegawai. Total realisasi untuk biaya-biaya tersebut lebih dari 100% atau melebihi anggaran yang ditetapkan.
3. Biaya Administrasi dan Pemasaran  
Pada tahun 2010 dan 2011 biaya administrasi dan pemasaran dipengaruhi oleh kondisi dan situasi kerja perusahaan dimana meningkatnya kebutuhan kantor untuk biaya pencetakan SBK, biaya alat

tulis kantor, dan biaya perlengkapan kantor sehingga memerlukan pengadaan barang baru. Total realisasi dari biaya-biaya tersebut lebih dari 100% atau melebihi anggaran yang ditetapkan.

4. Biaya Umum  
Pada tahun 2010 dan 2011 biaya umum dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti biaya listrik, biaya perjalanan dinas, dan biaya sewa. Total realisasi dari ketiga biaya tersebut lebih dari 100% atau melebihi anggaran yang ditetapkan.
5. Biaya Pendidikan dan Pelatihan  
Pada tahun 2010 dan 2011 terjadi kenaikan pada biaya diklat internal lebih dari 100% atau melebihi dari anggaran yang ditetapkan.

### Usaha Perbaikan Terhadap Varians Biaya Operasional

Berikut ini usaha-usaha perbaikan Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado terhadap penyimpangan biayaoperasional yang terjadi, agar pengendalian biaya perusahaan bisa berjalan efektif.

1. Biaya Bunga dan Provisi  
Pada biaya bunga dan provisi terjadi kenaikan suku bunga pinjaman bank pada kegiatan transaksi yang dilakukan. Tindakan yang harus dilakukan mengendalikan atau mengurangi kegiatan pinjaman bank, agar supaya biaya bunga dan provisi turun.
2. Biaya Pegawai  
Menyangkut biaya pegawai adanya kenaikan tarif gaji atau kenaikan tunjangan fungsional, serta adanya penambahan biaya untuk uang perumahan pegawai. Pihak perusahaan harus menetapkan kembali kebijakan dalam menaikkan gaji atau tunjangan. Kenaikan gaji atau tunjangan sebaiknya diberikan kepada pegawai yang kualitas mutu kerjanya baik, dilihat dari lamanya masa kerja, atau golongan/jabatan yang dimiliki dari setiap pegawai yang ada di perusahaan. Sehingga perusahaan tidak melakukan pemborosan.
3. Biaya Administrasi & Pemasaran  
Untuk biaya administrasi dan pemasaran dipengaruhi oleh kondisi dan situasi kerja perusahaan dimana meningkatnya kebutuhan kantor untuk biaya pencetakan SBK, biaya alat tulis kantor, dan biaya perlengkapan kantor sehingga memerlukan pengadaan barang baru. Perusahaan harus bisa memilih mana yang menjadi kebutuhan mendesak untuk dibeli atau mengurangi pembelian barang/inventaris kantor dalam jumlah yang besar.
4. Biaya Umum  
Biaya umum dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti biaya listrik, biaya perjalanan dinas, dan biaya sewa. Usaha perbaikan yang harus dilakukan perusahaan mengurangi pemakaian biaya yang terlalu banyak.
5. Biaya Pendidikan & Pelatihan  
Pada biaya pendidikan dan pelatihan terjadi kenaikan pada biaya diklat internal. Perusahaan mengeluarkan biaya sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan selama berlangsungnya proses kegiatan tersebut.

### Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional

Tolok ukur yang digunakan perusahaan untuk mengukur efektifnya pengendalian terhadap biaya adalah membandingkan antara biaya yang sesungguhnya terjadi dengan biaya aktual sesuai dengan anggaran yang sudah ditetapkan. Dari hasil analisis varians biaya operasional di Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado, terjadi penyimpangan biaya baik itu penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*) atau penyimpangan menguntungkan (*favorable*). Namun untuk pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan sudah efektif, karena adanya usaha perbaikkan yang dilakukan perusahaan pada setiap biaya yang terjadi penyimpangan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Dari penelitian yang dilakukan, maka dapat disimpulkan :

1. Dalam proses penyusunan anggaran di Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado sudah baik, setiap bagian turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Dan untuk pengendalian terhadap biaya operasional perusahaan pun sudah efektif, karena adanya usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan pada setiap biaya yang terjadi penyimpangan.
2. Pada tahun 2010 realisasi biaya sebesar Rp.223.364.221 melebihi dari anggaran biaya Rp.222.758.293 yang telah ditetapkan sebesar 104,98%. Sedangkan untuk tahun 2011 realisasi biaya Rp.280.772.516 tidak melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan Rp.292.662.396 yaitu sebesar 95,93%.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan di atas, maka diberikan saran sebagai berikut:

1. Perusahaan harus lebih meningkatkan pengendalian terhadap biaya, agar jumlah realisasi biaya bisa dikendalikan dan tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Diharapkan perusahaan dapat melakukan kebijakan dalam pengurangan biaya, membuat prioritas rencana kerja, mempertimbangkan kebutuhan yang terjadi berdasarkan anggaran yang tersedia, serta mengevaluasi kebutuhan dan anggaran.

## DAFTAR PUSTAKA

- Blocher, E. J., Chen K. H, G., Lin Cokins T. W. 2005. *Cost Management, Manajemen Biaya*. Edisi Ketiga. Buku Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Dewi, Maya Safira. 2009. *Akuntansi Manajemen, Modul 9*. Universitas Mercubuana. Fakultas Ekonomi. Jakarta.  
<http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=varians+biaya+operasional&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CC4QFjAA&url=> . Diakses Maret, 16, 2013
- Fathor, Razi. 2008. Pengendalian Biaya Operasional Guna Meningkatkan Laba Usaha Pada Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung Malang Periode 2005-2007. *Skripsi*. Universitas Islam Negeri (UIN) Malang.
- Halim, A., Tjahjono, A., Husein, Moh. F. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. YKPN. Yogyakarta
- Ikhsan, Arfan. 2009. *Akuntansi Manajemen Perusahaan Jasa*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Mulyadi. 2005. *Akuntansi Biaya*. Edisi kelima. Cetakan Ketujuh. UPP AMP YKPN. Yogyakarta.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Bisnis, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta. Bandung.
- Supriyono, R. A. 2000. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Pertama. Buku Kedua. BPFE. Yogyakarta.
- Witjaksono, Armanto. 2013. *Akuntansi Biaya*. Edisi Revisi. Graha Ilmu. Yogyakarta.