

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN DAN PENGENDALIAN BIAYA
OPERASIONAL PADA PT. CAHAYA MULIA EDUKASI**

Oleh:

LISDAYANTI

105730 4448 13



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2017**

SKRIPSI

**ANALISIS ANGGARAN DAN PENGENDALIAN BIAYA
OPERASIONAL PADA PT. CAHAYA MULIA EDUKASI**

Oleh:

LISDAYANTI

105730 4448 13

*Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah
Makassar untuk Memenuhi Sebagai Persyaratan Guna Memperoleh Gelar
Sarjana pada Jurusan Akuntansi*

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
MAKASSAR
2017**



UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS JURUSAN AKUNTANSI
Alamat : Jalan Sultan Alauddin No.259 Fax (0411)860 132 Makassar 90221

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Analisis Anggaran dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi
Nama Mahasiswa : LISDAYANTI
No. Stambuk : 105730 4448 13
Jurusan : AKUNTANSI
Fakultas : EKONOMI DAN BISNIS
Perguruan Tinggi : UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MAKASSAR

Menyatakan bahwa skripsi ini telah diperiksa dan disajikan didepan panitia penguji Skripsi Strata Satu (S1) pada hari Senin, 12 Februari 2018 pada jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 2018

Menyetujui,

Pembimbing I,

Dr. Hj. Ruliatv, MM
NBM.

Pembimbing II,

Abd Salam HB, SE, M, SI, Ak, CA
NBM. 885 533

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi

Ismail Rasulong, SE, MM
NBM. 903078

Ketua Jurusan Akuntansi

Ismail Badollahi SE, M, SI, Ak, CA
NBM. 107 3428

HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi atas nama **Lisdayanti**, NIM **10573 04448 13** ini telah diperiksa dan diterima oleh panitia ujian skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar. Nomor: Tahun 1439 H/2018 M dan telah dipertahankan di depan penguji pada hari Senin Tanggal 12 Februari 2018 sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Makassar.

Makassar, 26 Jumadil Awal 1439 H

12 Februari 2018 M

Panitia Ujian :

1. Pengawas Umum : Dr. H. Abd. Rahman Rahim, SE., MM

(Rektor Unismuh Makassar)

2. Ketua : Ismail Rasulong, SE., MM

(Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

3. Sekretaris : Drs. H. Sultan Sarda, MM

(WD. I Fakultas Ekonomi dan Bisnis)

4. Penguji : 1. Drs. H. Sultan Sarda, MM

2. Muchriana Muchran, SE,M.Si.AK.CA

3. Andi Arman, SE,M.Si.Ak.CA

4. Samsul Rizal, SE,MM



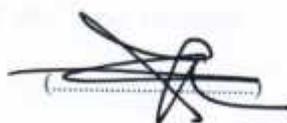












KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas karunia dan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini. Proposal yang berjudul "ANALISIS ANGGARAN DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT.CAHAYA MULIA EDUKASI" disusun sebagai tugas akhir untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Makassar.

Dalam penelitian ini penulis banyak mendapat bantuan dari berbagai pihak terutama dari Ibu Dr. Hj. Ruliaty, MM dan bapak Abd Salam HB, SE., M.Si.Ak.CA, masing-masing adalah pembimbing I dan pembimbing II, yang sangat berperan penting dalam membimbing penulis. Adapun pihak-pihak lainnya yang juga selalu mendukung dan memberikan doa diantaranya adalah :

1. Bapak Dr. H. Abd Rahman Rahim, SE., MM, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Makassar.
2. Bapak Ismail Rasulong, SE., MM selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
3. Bapak Ismail Badollahi, SE., M.Si, Ak. CA selaku Ketua Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Makassar.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Makassar.

5. Keluarga besar dan terutama Ibu dan saudara-saudaraku yang selalu mendoakan kesuksesanku serta Almarhum Ayah yang selalu menjadi semangatku dalam mengejar cita-cita.
6. Untuk Sahabatku Vivi dan Isna yang selalu menyemangati, menemani, dan mendukungku hingga skripsi ini dapat selesai.
7. Untuk teman-teman kelas AK 1-13 Resor yang selalu kompak dan saling mendukung yang tak akan pernah aku lupakan.
8. Untuk teman-temanku di Briton yang selalu mendukung dan memotivasi serta membantu dalam segala hal.
9. Dan untuk Muhamad Edy Darusalam yang spesial dalam hidupku yang tidak pernah lelah dalam memotivasi dan menyemangatiku dalam menyelesaikan skripsi ini.

Tugas akhir ini dapat terselesaikan, namun masih banyak terdapat kesalahan-kesalahan di dalamnya. Bagaimanapun juga, penulis hanyalah manusia biasa yang tidak luput dari segala khilaf dan kesalahan karena kesempurnaan semata-mata hanyalah milik Allah SWT serta hal ini disebabkan karena keterbatasan ilmu dan kemampuan yang dimiliki penulis.

Makassar, 2018

Lisdayanti

ABSTRAK

LISDAYANTI. 2017. *Analisis Anggaran dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi*. Dibimbing oleh Hj.Ruliaty dan Abd Salam HB

Penelitian ini meneliti tentang peranan anggaran biaya didalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi. Permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini :”Apakah perencanaan anggaran biaya berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi.”

Populasi dalam penelitian ini adalah divisi keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi dan sampelnya adalah data keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder yang diperoleh melalui studi pustaka dan wawancara. Didalam menganalisis data menggunakan metode deskriptif kualitatif.

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan ditarik kesimpulan : Anggaran biaya operasional memiliki peranan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi, hal ini dapat dilihat dari : (a) Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat pedoman kerja, hal ini sangat membantu mengarahkan dan menghalangkan keraguan pelaksana dalam menjalankan kegiatan operasional. (b) Anggaran biaya operasional digunakan sebagai pengkoordinasian kerja, hal ini sangat membantu perusahaan disetiap divisi dalam hal kejelasan kegiatan yang dilaksanakan. (c) Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat pengendalian kerja, yaitu sebagai alat pembanding dalam anggaran dan pelaksanaan. (d) Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan dalam menyusun anggaran biaya operasi berikutnya. (e) Hasil wawancara terhadap manajer keuangan yang menyatakan bahwa “Dalam pengendalian biaya operasional PT.Cahaya Mulia Edukasi dengan cara menganggarkan biaya sangatlah efektif dan membantu perusahaan dalam mengefisienkan biaya-biaya operasional serta membantu dalam mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan”

Kata Kunci : Anggaran biaya operasional, Efektivitas pengendalian biaya

operasional

ABSTRACT

LISDAYANTI. 2017. *Analisis Anggaran dan Pengendalian Biaya Operational pada PT. Cahaya Mulia Edukasi*. Dibimbing oleh Hj.Ruliaty dan Abd Salam HB

This study examines the role of budget costs in supporting the effectiveness of operational cost control at PT. Cahaya Mulia Edukasi. The issues that will be discussed in this research: "Whether cost budgeting plays a role in supporting the effectiveness of operational cost control at PT. Cahaya Mulia Edukasi.

Population in this research is financial division of PT. Cahaya Mulia Education and samples are financial data of PT. Cahaya Mulia Edukasi. The type of data used is primary data and secondary data obtained through literature study and interview. In analyzing the data using qualitative descriptive method.

Based on the results of the analysis and discussion drawn conclusion: Operational cost budget has a role in supporting the effectiveness of operational cost control at PT. Cahaya Mulia Edukasi, this can be seen from: (a) Operational cost budget is used as a work guidance tool, it is very helpful to direct and obstruct the executor's doubts in carrying out operational activities. (b) Operational cost budget is used as the coordination of work, it is very helpful to the company in each division in terms of clarity of activities undertaken. (c) Operational cost budget is used as a tool of work control, namely as a comparison tool in budget and implementation. (d) Operational cost budget is used as an evaluation tool of the company's activities in preparing the budget for the next operating costs. (e) The results of interviews with financial managers who stated that "In controlling operational costs PT.Cahaya Mulia Education by way of cost is very effective and help companies in streamlining operational costs and assist in evaluating the company's financial performance"

Keywords: Operational cost budget, Effectiveness of operational cost control

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	3
C. Tujuan dan Manfaat Penelitian	4
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	5
A. Landasan Teoritis	5
1. Pengertian Anggaran.....	5
2. Jenis-Jenis Anggaran.....	7
3. Fungsi dan Tujuan Anggaran.....	10
4. Manfaat dan Klasifikasi Anggaran.....	12
5. Penyusunan Anggaran.....	17
6. Analisa Penyimpangan Rencana Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran	18
7. Pengendalian Biaya.....	19

B. Penelitian Terdahulu	26
C. Kerangka Pikir	29
D. Hipotesis Penelitian.....	30
BAB III. METODE PENELITIAN	31
A. Lokasi dan Waktu Penelitian	31
B. Jenis dan Sumber Data	31
C. Metode Pengumpulan Data.....	32
D. Metode Analisis Data.....	33
BAB IV. GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN	34
A. Sejarah Perusahaan	34
B. Visi dan Misi Perusahaan	37
C. Struktur Organisasi	38
D. Kegiatan Usaha	50
BAB V. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	52
A. Anggaran Biaya Operasional Perusahaan	52
B. Pengendalian Biaya Operasional Perusahaan	55
C. Peranan Anggaran Biaya Operasional Dalam Menunjang Efektivitas pengendalian Biaya Operasi	58
D. Analisis Anggaran dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi	62
BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN	65
A. Simpulan	65
B. Saran	66

DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN	71

DAFTAR TABEL

Nomor	H.laman
1. Anggaran Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi.....	53
2. Biaya Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi.....	58
3. Selisih biaya pada PT. Cahaya Mulia Edukasi.....	59

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan baik yang bergerak di bidang jasa maupun dagang memiliki tujuan utama yaitu memaksimalkan laba dengan meminimalkan segala macam biaya yang ada. Dimana laba tersebut dapat diperoleh dari pendapatan dikurangi biaya-biaya operasi maupun biaya yang lainnya. Maka dari itu untuk mencapai tujuan perusahaan memaksimalkan laba maka setiap perusahaan perlu menyusun perencanaan (anggaran) yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan pada waktu yang akan datang yang dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi di masa mendatang dengan tujuan agar anggaran yang disusun dapat dijadikan suatu gambaran yang real untuk kondisi masa yang akan datang agar segala macam penyimpangan yang mungkin dapat diminimalkan.

Setiap perusahaan harus dapat menyusun suatu perencanaan dengan baik agar pelaksanaannya menjadi efektif, efisien dan sesuai sasaran. Dengan demikian manajemen perusahaan harus menyusun strategi operasi yang baik serta mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan strategi tersebut guna mengukur pencapaian sasaran. Penyusunan strategi itu dijabarkan dalam nilai uang yang disebut anggaran.

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan, karena perencanaan tanpa adanya

pengawasan merupakan pekerjaan yang sangat sia-sia karena tidak sebaik apapun perencanaan yang dibuat tidak akan mungkin terealisasi dengan sesuai sasaran tanpa adanya pengawasan yang baik, salah satu pengendalian yang digunakan perusahaan adalah pengendalian beban operasional. Sebab ini merupakan keseluruhan beban sehubungan dengan operasional perusahaan sehingga dapat membantu kelancaran operasional perusahaan khususnya dalam kebutuhan keuangan.

Dengan adanya anggaran maka kegiatan perusahaan akan lebih terarah dalam pencapaian tujuan. Manajemen perusahaan dapat menentukan kebijakan apa yang harus di tempuh sehingga tidak menyimpang dari tujuan semula.

Anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dengan membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang diperoleh dapat ketahui apakah rencana tersebut berhasil seperti yang diharapkan atau menyimpang dari yang telah direncanakan. Bila penyimpangan menguntungkan harus dipertahankan, bila penyimpangan merugikan maka harus dianalisis dan ditindaklanjuti untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

Untuk dapat mengelola perusahaannya dengan baik maka perusahaan perlu membuat perencanaan dan pengendalian atas operasi untuk kegiatan yang dilakukan. Dengan menggunakan perhitungan maka dibuatlah suatu anggaran atas target dan sumber daya yang diperlukan di masa yang akan mendatang. Anggaran memiliki peranan sebagai alat perencanaan dan

pengendalian serta evaluasi, karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu, keadaan yang sedang terjadi sekarang ini dan peramalan yang akan datang yang dapat berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang bagi perusahaan. Selain itu anggaran juga berperang sebagai alat peringatan dini akan adanya inefisiensi dan inefektifitas, dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan.

PT. Cahaya Mulia Edukasi yang berlokasi di Makassar adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa pendidikan. Untuk menjalankan segala kegiatan usaha tersebut agar lancar maka dibutuhkan dana untuk membiayainya. Dalam hal ini kebutuhan dana dituangkan di dalam suatu perencanaan yang dinamakan anggaran. Anggaran operasional merupakan anggaran yang digunakan dalam membiayai seluruh kegiatan usaha perusahaan, sehingga sangat penting penyusunan anggaran dengan baik dalam rangka membiayai operasional perusahaan untuk melihat sejauh mana anggaran biaya operasional dengan realisasinya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis penulis merumuskan masalah penelitiannya yaitu : “Apakah anggaran biaya berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi?”

C. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan anggaran biaya dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi.

2. Manfaat Penelitian

Dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, diantaranya :

1. Bagi PT. Cahaya Mulia Edukasi sebagai masukan didalam menyikapi fenomena penetapan anggaran, khususnya anggaran biaya operasional dan peranannya di dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional.
2. Bagi pihak-pihak lain, khususnya bagi almamater Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Makassar, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi penelitian berikutnya.
3. Bagi penulis, penelitian ini bermanfaat dalam memperluas wawasan tentang peranan anggaran biaya operasional di dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teoritis

1. Pengertian Anggaran

Sistem penganggaran lebih umum digunakan dalam perusahaan yang lebih besar, dimana teknik-teknik yang dirumuskan sering membantu manajemen. Akan tetapi perusahaan yang lebih kecil juga menggunakan anggaran.

Untuk memahami pengertian anggaran maka dikemukakan oleh Nafarin (2007:12), mendefinisikan anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang dalam waktu tertentu.

Menurut Purwanto dalam bukunya Penganggaran Perusahaan (2008:8), memberikan pengertian anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan kegiatan.

Menurut Darsono dan Purwanti dalam bukunya Penganggaran Perusahaan (2008:2), yang mendefinisikan anggaran adalah suatu rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lainnya sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi.

Dari pengertian-pengertian diatas, jelas bahwa suatu anggaran mempunyai beberapa untuk yaitu :

1. Rencana ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup suatu kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
3. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit atau kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang akan datang. Anggaran merupakan penentu kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang.

Anggaran seringkali juga disebut sebagai rencana manajemen. Sebagai rencana manajemen anggaran memiliki beberapa karakteristik sebagai berikut :

1. Dinyatakan dalam satuan uang keuangan (moneter).
2. Umumnya menyangkut kurun waktu satu tahun.
3. Isinya menyangkut komitmen manajemen, yaitu para manajer setuju untuk menerima tanggungjawab atas pencapaian sasaran yang dianggarkan.

4. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.
5. Jika anggaran sudah disahkan, maka anggaran tidak dapat dirubah kecuali dalam keadaan khusus.
6. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan penyimpangan yang ada dianalisis dan dijelaskan secara periodik.

2. Jenis-Jenis Anggaran

Sebelum membahas jenis-jenis anggaran ada baiknya jika diketahui lebih dahulu apa itu anggaran. Anggaran adalah rencana tertulis yang tersusun secara sistematis dan terperinci dalam bentuk angka-angka dalam ukuran uang (satuan kuantitatif) dimana perusahaan menggunakannya sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan pada periode yang akan datang dan merupakan dasar untuk tujuan pengawasan.

Menurut Tunggal (2005:11), ada beberapa jenis anggaran yang dikenal dalam dunia usaha :

1. Anggaran induk (*master budget*) merupakan ikhtisar anggaran yang menyeluruh mencakup laba yang diinginkan serta program terkoordinir untuk mencapainya.

2. Anggaran pengeluaran modal (*capital expenditure budget*) bagian dari anggaran induk atau anggaran terpisah tentang usulan penambah aktiva tetap dan pembiayaannya.
3. Anggaran pengeluaran operasi (*operating expenditure budget*) bagian dari anggaran induk yang memuat perincian biaya-biaya operasi dari tiap bagian.
4. Anggaran biaya teknis (*engineered cost budget*) bagian anggaran biaya untuk pusat pertanggungjawaban yang hasilnya dapat diukur.
5. Anggaran biaya yang ditetapkan (*discretionary cost budget*) bagian anggaran biaya yang untuk pusat pertanggungjawaban yang hasilnya dapat diukur.
6. Anggaran variabel/fleksibel merupakan anggaran yang memperhitungkan untuk beberapa tingkat kapasitas produksi atau satuan kapasitas lain.

Anggaran induk atau anggaran tahunan digambarkan dalam bentuk ikhtisar-ikhtisar tambahan yang merupakan sub anggaran yang lebih terperinci. Anggaran ini terbagi atas dua jenis yaitu anggaran operasi dan anggaran keuangan.

1. Anggaran operasi (laba rugi)

Anggaran operasi menggambarkan proyeksi laba rugi dalam satu tahun yang akan datang. Anggaran ini yang dinamakan perencanaan laba (*profit planning*).

2. Anggaran keuangan adalah anggaran yang menunjukkan posisi keuangan di dalam daftar neraca yang terdiri dari beberapa sub anggaran seperti :
 - a. Anggaran kas
 - b. Anggaran modal dan laba yang ditahan
 - c. Anggaran penyusunan
 - d. Anggaran pengeluaran modal
 - e. Anggaran penagihan dan saldo piutang
 - f. Anggaran pembayaran dan saldo utang

Anggaran operasi (laba rugi) dapat disusun dalam dua bentuk sesuai dengan tujuan penggunaannya :

1. Anggaran program yaitu anggaran operasi yang digambarkan dalam bentuk program pokok (utama) yang akan dilaksanakan, anggaran ini berguna untuk staf pelaksanaan yaitu menguji keseimbangan semua program perusahaan.
2. Anggaran pertanggungjawaban yaitu anggaran yang menggambarkan rencana masing-masing manajer yang bertanggungjawab dalam pelaksanaannya, misalnya anggaran tiap divisi, tiap cabang dan wilayah, tujuannya adalah untuk pengawasan dan pengukuran prestasi masing-masing manajer. Anggaran ini diterapkan dalam rangka akuntansi pertanggungjawaban.

Anggaran jangka pendek dapat dibuat untuk waktu satu tahun atau kurang, tanpa lazimnya perencanaan dan pengawasan laba disusun untuk jangka waktu satu tahun anggaran. Anggaran tahunan dapat diperinci menjadi triwulan dan akhirnya anggaran triwulan dirinci menjadi anggaran bulanan.

3. Fungsi dan Tujuan Anggaran

1. Fungsi Anggaran

Fungsi anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan kerja.
- b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang.
- c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan akan menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas.
- d. Anggaran berfungsi sebagai alat tolak ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya.
- e. Anggaran berfungsi sebagai pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan.

- f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien dengan tujuan organisasi.

Anggaran sebagai rencana yang menggambarkan kerangka kerja dengan arah yang lebih pasti karena rencana diajukan untuk mencapai laba tertentu maka harus ditetapkan target-target untuk penjualan, persediaan dan biaya-biaya. Adanya target yang ditetapkan lebih dahulu memaksa para manajer masing-masing bagian didorong dan termotivasi dengan sendirinya bagaimana mencapai target yang telah ditetapkan. Dorongan untuk mencapai target itu juga akan memaksa para manajer selalu berfikir kedepan. Anggaran yang baik adalah anggaran yang disusun berdasarkan standar, seperti standar kuantitas, standar harga, standar jam kerja dan lain-lain.

2. Tujuan Anggaran

Pada dasarnya suatu badan usaha didirikan untuk jangka panjang dan memperoleh laba maksimal. Perusahaan perlu menyusun perencanaan yang menyeluruh tentang kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka panjang. Rencana jangka panjang merupakan suatu kesatuan yang utuh dan rencana-rencana yang disusun untuk kegiatan setiap tahun. Rencana tersebut dibuat berdasarkan data waktu yang lampau yang disesuaikan dengan keadaan yang mungkin terjadi di waktu yang akan datang.

Menurut Cambell (2005:158) mengemukakan bahwa :
“Tujuan dasar anggaran perusahaan ialah untuk mencapai jalan yang paling menguntungkan melalui usaha perusahaan yang mana dapat diarahkan dalam memenuhi tujuan pelayanan utamanya. Tujuan lain adalah untuk membantu manajemen dalam membawa perusahaan sedekat mungkin dengan arah atau jalan yang digambarkan.”

Anggaran sebagai alat manajemen akan bermanfaat dalam membantu manajemen mengelola perusahaan yaitu mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan, seperti pemilihan barang-barang yang diproduksi dan dijual, menseleksi langganan dan sebagainya.

4. Manfaat dan Klasifikasi Anggaran

1. Manfaat Anggaran

Adapun manfaat penyusunan anggaran antara lain :

a. Adanya rencana terpadu

Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian anggaran merupakan alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian

b. Sebagai pelaksanaan kegiatan perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapat pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya.

c. Sebagai alat pengkomunikasian kerja

Anggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karenanya sistem anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antar bagian atau divisi secara keseluruhan.

d. Sebagai alat pengawasan kerja

Anggaran mempunyai serangkaian standar prestasi yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarang tanpa didasari pengetahuan yang dapat menimbulkan lebih banyak masalah dari pada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang diterapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah.

e. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan

Anggaran yang disusun baik yang menerapkan anggaran yang relevan, memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang ditempuh agar pekerjaan diselesaikan dengan baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

2. Klasifikasi anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan dapat mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada didalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan. Oleh karena itu menurut M Nafarin (2007:31) anggaran perusahaan akan terdiri dari berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan masing-masing antara lain :

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran variabel yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas atau kegiatan yang berbeda.
- b. Anggaran tetap, yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran periodic, yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, pada umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b. Anggaran kontinue, yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat.

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran yang dibuat dalam jangka waktu yang paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
- b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal. Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran operasional
Anggaran operasional adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan didalam suatu periode tertentu

(Rudianto, 2009:17). Anggaran operasional (*operational budget*) merupakan anggaran yang bertujuan untuk menyusun anggaran laba rugi (Nafarin, 2007:12). Anggaran operasional antara lain :

- a) Anggaran penjualan
 - b) Anggaran biaya pabrik
 - c) Anggaran biaya usaha
 - d) Anggaran laporan laba rugi
- b. Anggaran keuangan, yaitu anggaran yang memproyeksikan anggaran modal (ini adalah bentuk anggaran jangka panjang, tiga atau lima tahun atau lebih), anggaran kas, anggaran neraca, dan anggaran aliran kas perusahaan.

Anggaran keuangan antara lain terdiri dari :

- a) Anggaran kas
- b) Anggaran piutang
- c) Anggaran persediaan
- d) Anggaran hutang
- e) Anggaran neraca

5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :

- a. Anggaran komprehensif, merupakan rangkaian anggaran dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari

anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

- b. Anggaran partial, adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja.

6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :

- a. *Appropriation budget* adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
- b. *Performance budget* adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

5. Penyusunan Anggaran

Berdasarkan Prawironegoro (2009:34) penyusunan anggaran dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu :

1. *Top down* : manajer pada tingkat atas yang menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah.
2. *Bottom up* : manajer yang berada pada tingkat rendah ikut berpartisipasi dalam menentukan penyusunan anggaran.
3. Campuran : penyusunan anggaran dilakukan oleh campuran (*top down* dan *bottom up*).

Dalam proses penyusunan anggaran, partisipasi berbagi pihak sangatlah berperan penting. Menurut Anthony dan Goovindarajan (2007:391) proses penyusunan anggaran bisa dari *top down* atau *bottom up*. Pada *top down* manajer senior menyusun anggaran untuk para level manajer dibawahnya. Sedangkan pada *bottom up* manajer-manajer level bawah ikut berpartisipasi dalam penyusunan nilai anggaran.

6. Analisa Penyimpangan Rencana Anggaran Terhadap Realisasi Anggaran

Pelaksanaan anggaran yang didasarkan atas penilaian yang logis, flesibel dan kontinue dan didukung dengan pelaksanaan perencanaan, pengkoordinasian dan pengawasan akan implementasi anggaran akan mendorong efisiensi kapasitas dari hasil yang ada diharapkan dan direncanakan sebelumnya.

Namun sebagaimana yang namanya taksiran maka tidak selalu anggaran itu benar dan tidak juga selalu sama dengan realisasi. Sehingga penyimpangan ini jangan terus dianggap sebagai suatu kesalahan. Penyimpangan anggaran dibedakan atas :

1. Penyimpangan biaya bahan langsung, dibagi dalam :
 - a. Penyimpangan harga beli
 - b. Penyimpangan kualitas pembeli
2. Penyimpangan biaya upah langsung, dibagi dalam :
 - a. Penyimpangan tingkat upah

- b. Penyimpangan tingkat efisiensi upah
- 3. Penyimpangan biaya *overhead*, dibagi dalam :
 - a. Penyimpangan pemakaian
 - b. Penyimpangan kapasitas
 - c. Penyimpangan efisiensi

7. Pengendalian Biaya

1. Pengertian Biaya

Menurut Hansen dan Mowen (2005:40), biaya merupakan kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa yang akan datang bagi organisasi.

Menurut Ikatan Akuntansi Indonesia (2009:26), biaya adalah penurunan manfaat ekonomis selama periode akuntansi dalam bentuk arus atau berkurangnya aktiva atau terjadinya kewajiban yang menyebabkan turunnya ekuitas yang menyangkut pembagian pada penanam modal.

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan pengorbanan yang dapat diukur dengan satuan uang atas kepemilikan barang atau jasa untuk suatu tujuan tertentu dan jangka waktu atau masa manfaat dari pengorbanan tersebut. Pengorbanan yang menghasilkan manfaat dapat disebut sebagai biaya, sedangkan pengorbanan yang tidak menghasilkan manfaat dianggap sebagai pemborosan (kerugian) yang diderita oleh perusahaan.

2. Konsep Pengendalian Biaya

Fungsi pengendalian merupakan fungsi yang penting untuk menentukan proses manajemen, sehingga harus dilakukan sebaik mungkin.

Menurut Daljono (2009:4), pengendalian (*control*) merupakan kegiatan manajemen setiap hari untuk meyakinkan bahwa aktivitas organisasi sesuai dengan yang telah direncanakan. Sedangkan Hansen dan Mowen (2009:8) mendefinisikan pengendalian adalah aktivitas manajerial untuk memonitor implementasi rencana dan melakukan perbaikan sesuai kebutuhan. Pengendalian biasanya dicapai dengan menggunakan umpan balik.

Hafid (2007:29) menyatakan tujuan pengendalian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui dan menyelidiki pelaksanaan kegiatan yang sedang atau yang telah dijalankan, apakah sesuai dengan yang direncanakan.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan kegiatan berjalan secara efisien serta untuk mengetahui peningkatan efisiensi di masa yang akan datang.
3. Memperbaiki dan menilai tepat waktu atau tidaknya suatu keputusan yang diambil.

Sasaran pembelajaran dari pengendalian biaya adalah sebagai berikut :

1. Sistem biaya tradisional vs biaya standar
2. Sistem biaya tradisional (Historis)
3. Biaya standar
4. Kompabilitas dengan konsep teori organisasi modern
5. Perhitungan biaya langsung atau variable
6. Dorongan keprilakuan
7. Aspek keprilakuan dari langkah akuntansi biaya yang dipilih
8. Standar yang ketat vs standar yang longgar

a. Sistem Biaya Tradisional vs Biaya Standar

Akuntansi biaya mengidentifikasi, mengkuantifikasi, mengakumulasi dan melaporkan berbagai elemen biaya yang berkaitan dengan produksi barang atau penyerahan jasa. Melalui akumulasi biaya untuk penilaian persediaan atau penentuan laba, akuntansi biaya melayani kebutuhan pengguna eksternal seperti pemegang saham, kantor pemerkasan pajak, dan kreditor. Dengan menyediakan manajemen dengan informasi biaya yang tepat waktu dan relevan, akuntansi biaya membantu dalam perencanaan, pengendalian, dan evaluasi aktivitas operasional harian dan orang yang bertanggungjawab untuk itu. Data biaya juga memerankan peranan dalam analisis dan penilaian profitabilitas relative atau tingkat diinginkannya suatu alternatif keputusan.

b. Sistem Biaya Tradisional (Historis)

Istilah tradisional mengacu pada sistem biaya yang membatasi input pada biaya historis dan mengusahakan penyerapan penuh atas biaya tetap dan variabel oleh unit produk atau jasa. Sistem biaya tradisional atau historis terutama fokus pada identifikasi dan akumulasi biaya per unit atau jasa. Sistem tersebut digunakan untuk menghitung nilai persediaan dan data biaya harga pokok penjualan atau jasa yang diberikan untuk pelaporan keuangan eksternal.

Salah satu kelemahan utama dari sistem biaya tradisional ini adalah bahwa persyaratan akuntansi keuangan menuntut agar biaya per unit produk atau jasa memperhitungkan semua biaya, baik yang dapat ditelusuri ke suatu produk atau jasa maupun yang terjadi untuk atau periode waktu tertentu atau untuk lebih satu produk atau segmen tdk dapat ditelusuri langsung ke unit jasa, produk, atau departemen tertentu.

Kelemahan utama lainnya yang berkaitan dengan penggunaan sistem biaya tradisional untuk tujuan pengendalian adalah bahwa satu-satunya dasar untuk pengendalian adalah perbandingan kinerja saat ini dengan kinerja dari periode sebelumnya. Membandingkan kinerja saat ini dengan periode sebelumnya dapat cukup menyesatkan karena tidak ada cara untuk mengetahui apakah biaya dari periode sebelumnya terlalu tinggi, terlalu rendah, atau hampir tepat.

c. Sistem Biaya Standar

Biaya Standar adalah sasaran biaya per unit produk atau jasa yang ditentukan sebelumnya secara ilmiah, yang dikembangkan melalui studi

teknik dan akuntansi. Biaya standar mencerminkan estimasi terinci dan canggih mengenai berapa biaya untuk melaksanakan suatu tugas tertentu atau penghasilan suatu produk tertentu. Aspek pengendalian yang melekat dari perhitungan biaya standar adalah kapabilitasnya untuk membandingkan, sebagai bagian dari arus data regular, kinerja aktual dengan standar yang ditentukan sebelumnya dan untuk menyoroti varians (menguntungkan atau tidak menguntungkan) antara kedua tingkat biaya tersebut.

d. Kompabilitas Dengan Konsep Teori Organisasi Modern

Dalam mengembangkan kerangka kerja untuk sistem biaya standar yang sesuai dengan konsep teori organisasi modern, langkah-langkah pengendalian berikut ini, sebagaimana dijelaskan oleh Edwin Caplain, adalah penting :

1. Penetapan tujuan organisasi
2. Penentuan pusat pertanggungjawaban yang sesuai dan penugasan fungsi kepada masing-masing
3. Pengisian staff dari pusat pertanggungjawaban dengan individu-individu yang memiliki kemampuan, motivasi, dan pengetahuan yang mencukupi untuk melakukan fungsinya
4. Penciptaan jalur komunikasi antara pusat pertanggungjawaban dan unit organisasi lainnya
5. Pengembangan prosedur yang memastikan bahwa informasi yang mencukupi, relevan, dan tepat waktu sepanjang jalur komunikasi

6. Desain dan implementasi mekanisme pengendalian yang mengukur dan mengevaluasi kinerja dalam hal tujuan organisasi dan memberikan umpan balik mengenai penyesuaian yang diperlukan dalam tujuan dan/atau kinerja

e. Perhitungan Biaya Langsung atau Variabel

Semua metode akuntansi biaya tradisional, sesuai dengan konsep biaya tersebut membebankan unit produk atau jasa dengan biaya penuh. Bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung dibebankan langsung ke unit produk atau jasa, sementara overhead tetap dan variabel pada kebanyakan kasus diserap berdasarkan estimasi tarif yang didasarkan pada volume yang telah ditentukan sebelumnya. Ketika dasar yang digunakan untuk penyerapan berbeda dengan tingkat kapasitas yang telah ditentukan sebelumnya, maka prosedur penyerapan akan menimbulkan penyerapan terlalu tinggi atau penyerapan terlalu rendah atas overhead manufaktur (jasa).

f. Dorongan Keprilakuan

Konsep, prinsip, dan praktik akuntansi mempengaruhi pengukuran kinerja manajerial, dan konsekuensinya, keputusan manajemen. Hal ini tidak selalu mengarah pada hasil yang diharapkan karena banyak ukuran kinerja memiliki bias yang terkandung didalamnya, yang memotivasi manajer untuk memilih alternatif tindakan yang sesuai dengan kepentingan operasi dan/atau keuangan perusahaan.

g. Aspek Keprilakuan dari Langkah Akuntansi Biaya yang Dipilih

Raymond Miles dan Roger Vern mengemukakan empat persyaratan utama bagi sistem pengendalian yang unggul secara keprilakuan :

1. Standar haruslah ditetapkan dalam cara yang sedemikian rupa sehingga orang menerimanya sesuatu realistis bukannya arbitrer.
2. Orang-orang harus meras bahwa mereka memiliki pengaruh dalam menetapkan tujuan mereka sendiri.
3. Orang-orang harus yakin bahwa mereka akan dihukum secara tidak adil untuk variasi normal yang terjadi secara kebetulan dalam kinerja.
4. Umpan balik atas kinerja haruslah bertujuan untuk koreksi maupun evaluasi.

h. Standar yang Ketat vs Standar yang Longgar

Untuk berfungsi sebagai alat motivasi, standar yang akan digunakan haruslah tidak terlalu ketat dan tidak terlalu longgar. Standar yang ketat akan lebih sering tidak tercapai daripada dipenuhi standar yang ketat adalah tantangan yang berguna (penghargaan intrinsic) bagi manajer yang termotivasi oleh kebutuhan akan prestasi yang luar biasa. Sementara itu standar yang longgar tidak memberikan manfaat memotivasional apapun karena standar tersebut begitu mudah dicapai, sehingga manajer akan mengabaikan standar tersebut karena dianggap tidak berarti.

B. Penelitian Terdahulu

Hafid (2007) melakukan penelitian "Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi." Perusahaan yang diteliti adalah PT. Kereta Api (Persero) yang bergerak dalam bidang pelayanan jasa transportasi darat dan berada di bawah naungan departemen perhubungan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui sejauh mana peranan anggaran biaya operasi dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasi. Metode yang digunakan penulis adalah metode deskriptif analitik, yaitu metode yang digunakan dengan cara mengumpulkan, menyusun dan mengkualifikasikan, menganalisis dan menyimpulkan data, sehingga dapat memberikan gambaran-gambaran yang cukup jelas pada objek yang diteliti. Data diperoleh melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Dalam pengujian hipotesis penulis menggunakan klasifikasi menurut Champion yang hasil dari pengujian tersebut dapat ditarik kesimpulan apakah hipotesis diterima atau ditolak. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang diperoleh, PT. Kereta Api (Persero) telah melaksanakan anggaran biaya operasi dengan memadai hal ini terlihat dengan adanya prosedur dan proses penyusunan anggaran biaya operasi yang efektif, adanya tahapan-tahapan untuk mencapai efektivitas pengendalian biaya operasi serta pengujian hipotesis yang mencapai 98,45% yang berarti anggaran biaya operasi berperan dalam menunjang efektivitas biaya operasi dapat diterima. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa anggaran

biaya operasi yang memadai mempunyai peranan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasi.

Dian, Lambok (2014) melakukan penelitian Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada PT PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Medan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian biaya operasional pada PT PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Medan mengusulkan RKAP dengan menggunakan metode kombinasi dalam rangka penyusunan anggaran biaya operasional dan melakukan evaluasi anggaran hanya dengan melaporkan realisasi anggaran per periode tertentu.

Dedeh (2009) melakukan penelitian Analisis Anggaran Operasional sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) Mengetahui faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran pada PDAM TPKB, (2) Mengetahui prosedur penyusunan anggaran pada PDAM TPKB, (3) Menganalisis penyimpangan yang terjadi antara anggaran operasional dan realisasinya pada PDAM TPKB, dan (4) Mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada anggaran operasional PDAM TPKB.

Hasil penelitiannya menyatakan bahwa penyimpangan total pendapatan, total biaya langsung, total biaya tidak langsung, dan laba bersih anggaran operasional PDAM TPKB masih dalam batas pengendalian manajemen.

Widiya (2014) melakukan penelitian Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Perusahaan Kontraktor.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan rencana fungsi anggaran proyek sebagai alat pengendalian dan membentuk pengendalian dalam manajemen perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fungsi rencana anggaran biaya belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya karena masih terdapat adanya varians yang tidak menguntungkan perusahaan dari varian tenaga kerja langsung. Namun secara keseluruhan varian yang tidak menguntungkan dari biaya material langsung dan biaya overhead proyek. Adanya varian yang tidak menguntungkan menjadi tanggungjawab bagian perencanaan, bagian operasional, dan bagian pengadaan perusahaan.

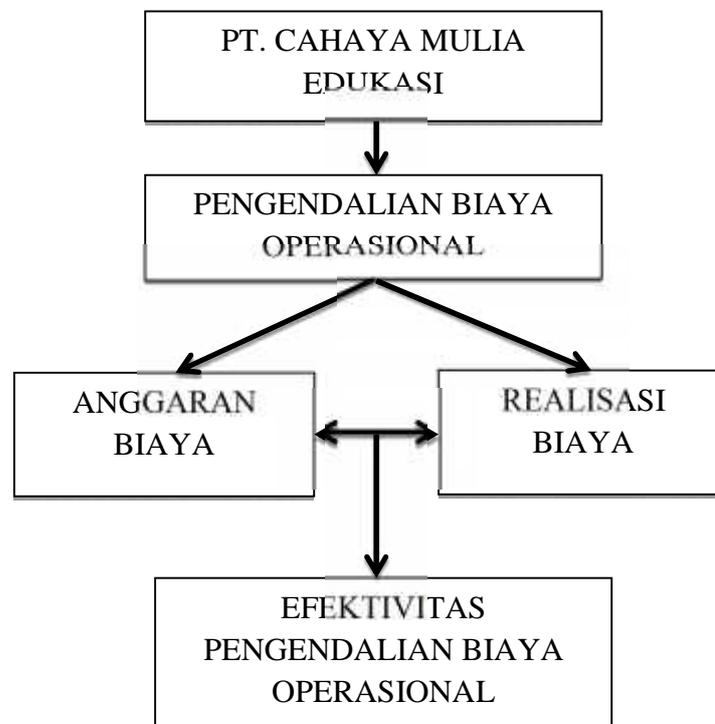
Richardo (2013) melakukan penelitian Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada CV Widia Mas di Pelalawan.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran yang disusun oleh CV Widia Mas Pelalawan telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik. Hasil penelitian menyatakan bahwa anggaran pada CV Widia Mas Pelalawan belum sepenuhnya

berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian dengan baik, hal ini dapat dilihat pada proses penyusunan anggaran dan masih besarnya penyimpangan yang terjadi bila dibandingkan dengan realisasinya dan belum adanya pelaporan terhadap anggaran dan realisasi yang dibuat secara periodik atau berkala untuk menganalisis penyimpangan tersebut sebagai penilaian atau evaluasi sukses atau tidaknya kinerja perusahaan selama periode anggaran.

C. Kerangka Pikir

Kerangka konseptual merupakan kesimpulan dari tinjauan teoritis yang diwujudkan dalam diagram gambar. Adapun kerangka konseptual penelitian ini adalah sebagai berikut



Gambar Kerangka Pikir Penelitian

D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas suatu permasalahan yang masih harus diuji kebenarannya secara empiris. Berdasarkan rumusan masalah di muka, maka diajukan hipotesis : “Anggaran biaya berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi.”

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT. Cahaya Mulia Edukasi yang berlokasi di Jl.Poros Tamalanrea Ruko BTP Grand Central Blok M No. 12-16 Makassar dan adapun waktu penelitian dimulai tanggal 7 Februari 2017 sampai dengan 31 Maret 2017.

B. Jenis dan Sumber Data

Data merupakan faktor yang penting untuk menunjang suatu penelitian. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer merupakan data yang berasal dari sumber pertama yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan yang diteliti. Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian. Dalam penelitian ini data primer yang dikumpulkan berasal dari opini subjek yang diperoleh dari hasil wawancara.
2. Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip yang

dipublikasikan dan tidak dipublikasikan. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan adalah laporan keuangan PT. Cahaya Mulia Edukasi, literatur-literatur, jurnal, serta artikel yang dibuat oleh pihak ketiga dan mempunyai relevansi dengan penelitian ini.

C. Metode Pengumpulan Data

1. Studi pustaka

Studi pustaka ini bertujuan untuk memperoleh data sekunder. Untuk membekali diri akan teori perencanaan anggaran, kondisi-kondisi yang dibutuhkan sebagai syarat dapat diterapkannya sistem ini pada perusahaan, serta teori-teori lain yang dapat membantu penulis dalam menjawab pertanyaan penelitian yang telah ditentukan sebelumnya, maka dilakukan studi kepustakaan dengan cara membaca literatur-literatur tentang Anggaran.

2. Studi lapangan

Untuk memperoleh gambaran yang sesungguhnya tentang hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan anggaran dan pengendalian biaya operasional, penulis melakukan penelitian langsung pada PT. Cahaya Mulia Edukasi. Data yang didapat dari lapangan berasal dari pengamatan dan pengambilan data dengan melakukan Wawancara yaitu dilakukan dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, kemudian jawaban-jawaban responden dicatat/direkam.

D. Metode Analisis Data

Penelitian ini menggunakan tipe penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Metode penelitian Kualitatif, sebagaimana dikemukakan oleh Sugiyono (2012:1) adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi.

Dalam penelitian ini anggaran digunakan sebagai informasi akuntansi pertanggungjawaban. Dengan menganalisis anggaran tersebut, dapat diketahui efisiensi dari pengendalian biaya yang telah dilakukan perusahaan. Realisasi biaya yang terjadi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya di mana hasil analisis tersebut disajikan berupa persentasi perbandingan. Dari analisis ini kemudian dapat ditetapkan besarnya penyimpangan yang nantinya akan dimintakan pertanggungjawaban kepada manajer pusat pertanggungjawaban yang bersangkutan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Sejarah Perusahaan

PT. Cahaya Mulia Edukasi adalah satu perusahaan yang bergerak dibidang jasa pendidikan. Perusahaan ini didirikan oleh Ibu A.Indrimilacahaya pada tahun 1996 dengan nama O'Brien (Oral British English), hingga akhirnya pada tahun 2000 berganti dengan nama Briton English Education yang berlokasi di Jl. Arief rate, Makassar, Sulawesi Selatan. Perubahan nama menjadi Briton International English School terjadi pada tahun 2005 seiring dengan dimulainya menggunakan Cambridge Exams sebagai bagian wajib test akhir level siswa.

Program utama yang ditawarkan adalah Conversation for Job Hunting yang merupakan kelas percakapan bahasa inggris untuk mahasiswa dan masyarakat umum. Briton menjadi satu-satunya lembaga kursus yang menjalankan kelas intensif bahasa inggris yang terbukti telah membantu ribuan alumni Briton dan menjadikannya market leader di kota Makassar.

Tahun 2001 Briton akhirnya membuka program untuk anak-anak usia 5-12 tahun yaitu English for Young Learners berlokasi di Jl. Lasinrang no. 57, Makassar. Dan sebagai langkah awal go international, Briton berhasil mendapat pengakuan dan menjadi Cambridge Authirized Centre dengan ID003 ditahun 2001 untuk melaksanakan ujian international.

Program for Young Edult untuk siswa SMP dan SMU juga berhasil dibuka pada tahun 2005. Dan expansion pengembangan centre telah dimulai pada tahun 2009 untuk area Sulawesi, Kalimantan dan Sumatera.

Briton menjadi investor dan satu-satunya sekolah bahasa inggris yang berfokus dan memberikan jaminan “SPEAKING ENGLISH PASTI BISA”. Briton juga menjadikan ujian international dari Cambridge ESOL sebagai standart kelulusan siswa.

Briton International English School adalah satu-satunya lembaga bahasa inggris yang memiliki differensiasi yang menjadi selling point utama kesuksesan Briton, yaitu :

1) Jaminan Speaking English pasti bisa

Menggunakan metode pengajaran yang komunikatif didalam kelas dan memberikan jaminan kepada siswa “Speaking English pasti bisa” dalam waktu singkat sehingga siswa tidak hanya paham bahasa inggris secara pasif tetapi dapat menggunakannya secara aktif.

2) Excellent Hi Touch Programs

Siswa tidak hanya dibekali dengan pengajaran didalam kelas, mereka juga mendapatkan berbagai kegiatan diluar kelas yang tentunya ikut mendukung penggunaan bahasa inggris secara aktif, menciptakan sosialisasi dan network diantara siswa melalui variasi kegiatan seperti english meeting, movieholic, city tour dan lainnya telah menjadi budaya kerja akademik Briton disetiap centre.

3) Sertifikat dari Cambridge ESOL

Sebagai wujud kualitas dari peningkatan bahasa Inggrisnya di Briton, siswa juga mengikuti ujian internasional dari Cambridge ESOL, UK. Dengan demikian, kemampuan bahasa Inggris siswa lulusan Briton memang telah mendapat pengakuan secara internasional melalui ujian dan sertifikat langsung dari Cambridge ESOL, UK, London.

BRITON as Cambridge Authorized Centre

Selain sebagai sekolah bahasa Inggris, Briton juga merupakan Cambridge Authorized Centre ID003, perwakilan resmi dari Cambridge ESOL, UK. Sebagai Cambridge Authorized Centre, Briton telah menjadi pusat pelaksanaan ujian internasional dari Cambridge untuk wilayah Indonesia.

Adapun ujian internasional yang dapat dilaksanakan di Briton mencakup :

- a) Young Learner English (YLE), ujian bahasa Inggris internasional yang ditujukan untuk anak-anak 7-12 tahun.
- b) Cambridge KET, PET, dan FCE yang ditujukan buat remaja atau dewasa dalam mengukur kemampuan bahasa Inggrisnya.
- c) BULATS dan BEC, yang merupakan sertifikasi internasional dalam aspek business English.
- d) Teaching Knowledge Test (TKT), sertifikasi internasional untuk calon dan guru bahasa Inggris.

B. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi PT. Cahaya Mulia Edukasi dikenal dengan “Vision of Success”, yaitu :

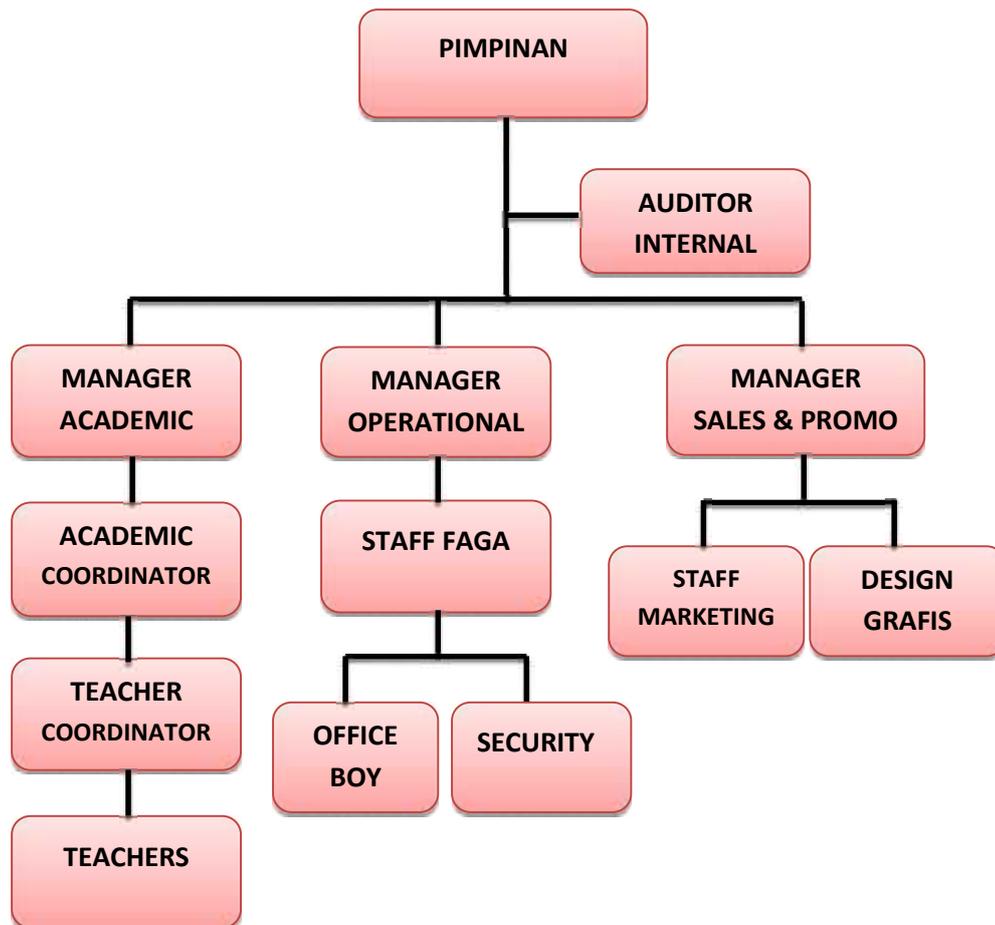
- a) Menjadi sekolah bahasa inggris terkemuka di Indonesia, serta memperoleh pengakuan baik secara nasional maupun internasional.
- b) Menjadi sekolah bahasa inggris yang berkembang di seluruh kota-kota besar di Indonesia.
- c) Menjadi sekolah bahasa inggris yang bonafit.

Misi PT. Cahaya Mulia Edukasi, yaitu :

- a) PT. Cahaya Mulia Edukasi berupaya untuk menciptakan lingkungan belajar yang menantang melalui program pendidikan yang inovatif serta mendorong siswa untuk mencapai kesuksesan melalui pengembangan.
- b) Kami berusaha untuk mempertahankan profesionalisme hingga ke level tinggi dan belajar untuk pengembangan baik sebagai guru maupun sebagai pusat keunggulan dengan standar yang tinggi.
- c) PT. Cahaya Mulia Edukasi juga bertujuan untuk memberikan kepuasan pemegang saham melalui pertumbuhan yang berkelanjutan dan dengan menciptakan sekolah yang menguntungkan untuk jangka panjang.

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi PT. Cahaya Mulia Edukasi ditetapkan seperti berikut :



Berikut ini adalah keterangan struktur organisasi PT. Cahaya Mulia Edukasi :

1. Manager Academic

- a. Koordinasi pembuatan materi testing (Ability, Progress, & Final Testing)

- b. Pengadaan dan distribusi SOP dan materi testing ke seluruh centre dan area khususnya ability test dan progress atau final test.
- c. Supervisi pelaksanaan SOP Testing, Marking dan pembuatan SOR melalui koordinasi dengan Centre Manager.
- d. Koordinasi dan kepastian sistem kelulusan dan kenaikan level siswa sesuai SOP kelulusan ujian dan kenaikan Term atau level.
- e. Koordinasi dengan Centre Manager untuk pelaporan summery attendance dan hasil pelaksanaan progress test, final test dan survey atau angket siswa.
- f. Berkoordinasi dengan CEM untuk pelaksanaan Cambridge Exams:
 - i. Komunikasi kebijakan “CE sebagai Compulsory Exit Test & Standart lulusan Briton”
 - ii. Pembuatan proyeksi peserta ujian dari setiap area sesuai program masing-masing
 - iii. Komunikasi dan laporan update fixed peserta ujian sesuai deadline dari Cambridge minimal 6 minggu sebelum ujian
 - iv. Publikasi atau promosi dan sosialisasi jadwal ujian Cambridge (Live Exams) keseluruhan centre dan website termasuk memo atau pengumuman remainder jadwal ujian secara rutin
 - v. Pengiriman soal-soal Mock-test (Pass Papers) secara quality control dan kesiapan siswa sebelum live exams

- vi. Koordinasi pelaksanaan dan pemeriksaan soal Mock-test Cambridge disetiap term kelas persiapan KET, PET, FCE, CAE dan BEC atau ujian Cambridge lainnya.
 - vii. Standardisasi pelaksanaan Cambridger Live Exams disetiap Testing Venue bersama dengan CEM
 - viii. Persiapan dan koordinasi pelaksanaan Award Ceremony atau Celebration of Success
 - ix. Pelaporan hasil Mock-test Cambridge dari setiap area
 - x. Publikasi hasil Mock-test ke seluruh siswa dan orang tua oleh centre masing-masing
 - g. Pembuatan kalender akademik termasuk ONC Calender, jadwal ujian akhir dan ujian International Cambridge
 - h. Distribusi soal ujian akhir level (Written Test) dari pusat setiap 4 bulan dan koordinasi SOP cara pelaksanaan termasuk pemeriksaan dan pembuatan SOR ataupun sertifikat siswa disetiap level
 - i. Kunjungan dan sidak untuk evaluasi centre sesuai jadwal tahunan yang akan ditetapkan kemudian
 - j. Dan tanggungjawab lainnya terkait dengan Testing & Quality Assurance
2. Manager Operational
- a. Menyusun Teacher Schedule
 - b. Persiapan dan pelaporan checklist kesiapan ONC
 - c. Pengelolaan budget centre maksimal 20%

- d. Membuat proposal penggajian staff & supervisor non akademik
 - e. Memastikan berjalannya cycle of administration untuk finance dan academic
 - f. Menjalankan recruitment staff dan teacher
 - g. Menjalankan induksi, supervisi, dan evaluasi staff dan teacher
 - h. Memastikan kebersihan, kerapian, dan maintenance peralatan centre untuk penciptaan image International English School
 - i. Kelengkapan dan maintenance fasilitas centre
 - j. Menjalankan program pelayanan prima dan extra activities (Hi Touch Program) bagi setiap siswa & customer
 - k. Memastikan terciptanya suasana berbahasa inggris bagi siswa dan staff
3. Manager Sales dan Promo
- a. Mengusulkan workplan marketing dan event mingguan dan bulanan
 - b. Persiapan materi dan pelaksanaan program marketing harian dan mingguan (eksternal dan internal marketing)
 - c. Pelaksanaan event bulanan dan 3 bulanan yang telah disepakati dengan pusat
 - d. Membangun kerjasama dengan TOEFL, IELTS, CPC dan International Studied Prep.
4. Academic Coordinator
- a. Recruitment dan seleksi untuk kecukupan teacher dan teacher coordinator yang qualified

- b. Menyiapkan materi pelatihan dan menjalankan langsung Training, Workshop dan Evaluasi teacher coordinator dan teacher termasuk meeting dan gathering secara rutin
 - c. Kepastian dan kelengkapan syllabus setiap unit dan term atau level
 - d. Scheduling dan kepastian kualitas pelaksanaan seluruh aktifitas akademik
 - e. Pencapaian target kelulusan ujian International
 - f. Memastikan kualitas pengajaran (delivery) dan pemilihan teaching materials atau activities melalui arahan dan approval lesson plan
 - g. Memastikan berjalannya seluruh aturan akademik khususnya kualitas pelaksanaan ability test atau grouping, attendance harian, pergantian guru, progress test dan persiapan ujian international
 - h. Melaksanakan sistem evaluasi guru dan pengajaran dikelas untuk pencapaian target syllabus dari setiap program dan level
 - i. Bertanggungjawab terhadap kelengkapan materi pengajaran untuk pencapaian target syllabus dari setiap program dan level
5. Teacher Coordinator
- a. Peningkatan Knowledge of English dan Teaching Techniques
 - b. Menjalankan program teacher development khususnya tactic sharing
 - c. Memastikan kehadiran dan partisipasi guru pada setiap TPD dan meeting lainnya
 - d. Menjadi role model dan sumber inspirasi, knowledge bagi setiap guru

- e. Memastikan kelengkapan learning resources untuk peningkatan knowledge guru
- f. Menjadwalkan HTP Monthly Calender yang akan dilaksanakan setiap sabtu
- g. Melakukan koordinasi dengan teacher, Centre Manager dan Academic Manager untuk mempersiapkan pelaksanaan kegiatan HTP Centre
- h. Memaksimalkan promosi dan sosialisasi HTP disetiap kelas untuk mencapai 100% partisipasi guru dan siswa pada setiap kegiatan atau event
- i. Melaporkan LPJ kegiatan mingguan
- j. Melakukan obsevasi rutin dan memberikan feedback lisan dan tertulis kepada teacher mengenai hasil observasi tersebut
- k. Memastikan kelengkapan teaching material termasuk materi test (Ability test, Progress dan Final test) untuk memastikan berjalannya standar akademik yang excellent
- l. Memastikan ketersediaan perangkat pengajaran termasuk audio visual, realia, dan supporting material lainnya
- m. Menjalankan weekly meeting SPR (Student Progress Report) dengan setiap guru untuk mendapatkan data progress siswa bermasalah
- n. Melaksanakan pemantauan secara langsung terhadap progress bahasa inggris siswa dari tiap kelas
- o. Mengatur pelaksanaan ekstra kelas baik sebelum kelas maupun setiap sabtu untuk siswa yang masuk dalam daftar Weak Student

- p. Membuat dan mengumpulkan Laporan SS Projection dari setiap kelas atau guru paling lambat meeting k-12 dan melaporkan ke Centre Manager, Academic Manager dan Academic Coordinator

6. Teacher

- a. Menjalankan budaya kerja perusahaan (menandatangani lampiran pernyataan atau komitmen guru)
- b. Senantiasa meningkatkan kemampuan mengajar dan Knowledge of English sebagai seorang guru professional
- c. Menjalankan program pelayanan siswa termasuk kegiatan teacher lainnya
- d. Menyiapkan dan membuat revisi lesson planning sesuai dengan target syllabus dan kondisi kelas atau siswa
- e. Menghadiri dan berpartisipasi disetiap program pengembangan guru dan meeting koordinasi baik dicentre maupun dipusat
- f. Memberikan extra class (termasuk diluar jam dan hari kerja) bagi siswa yang belum mencapai target dan progress yang telah dijanjikan
- g. Ikut berpartisipasi pada kegiatan siswa yang telah dijadwalkan
- h. Melaksanakan interview pada placement test dan menyiapkan waktu untuk supervisi test akhir
- i. Membuat laporan siswa yang bermasalah dan individual progress siswa
- j. Membuat Statement Of Result (SOR) siswan yang diajar paling lambat 1 hari setelah test

- k. Memberikan feedback pada student journal dan pertemuan dengan orang tua
7. Staff FAGA (Finance Admin & General Affair)
- a. Memastikan kebersihan ruang FO, meja kerja dan seluruh materi yang ada di FO
 - b. Wajib mengikuti briefing atau meeting dan training yang akan dijalankan oleh centre dan holding
 - c. Menguasai sistem pengajaran dan product knowledge setiap program dan FAQ standar penjelasan program
 - d. Melaporkan data tamu dan siswa baru yang telah mendaftar setiap jam 13.00 dan 19.00 setiap hari
 - e. Menyiapkan materi pengajaran yang dibutuhkan setiap guru sebelum siswa dan guru masuk ke ruangan guru
 - f. Memantau progress siswa yang sementara belajar, menelpon dan mengatur extra class bagi yang memiliki absen lebih dari 1 tiap minggu dengan guru yang bersangkutan
 - g. Mengecek absen siswa setiap hari dan mengisi nilai absen yang kosong sesuai dengan aturan pengisian nilai pengganti
 - h. Mengecek kebersihan dan kesiapan ruangan kelas, AC, lampu, kursi dan kebersihan fasilitas umum siswa di centre sebelum kelas dimulai
 - i. Mengumpulkan uang registrasi siswa
 - j. Input pemasukan dan pengeluaran pada buku kas harian

- k. Menginput data siswa pada ONC Book sesuai dengan hasil grouping siswa baru dan siswa lanjut
 - l. Pembuatan recapan omzet siswa baru dan siswa lanjut harian dan dana yang belum terbayarkan
 - m. Menyeter dan siswa dan income harian lainnya ke bank
 - n. Pembuatan buku besar & Cashflow
 - o. Pengumpulan voucher, receipt dan nota-nota pengeluaran centre
 - p. Membuat proposal gaji Staff & guru
 - q. Pembuatan proposal buku, copian material pengajaran dan rencana pengeluaran centre
8. Staff Marketing
- a. Wajib mengikuti briefing atau meeting dan training yang dijalankan oleh centre dan holding
 - b. Melaporkan data tamu dan siswa baru yang telah mendaftar setiap jam 13.00 dan 19.00 setiap hari
 - c. Mempromosikan HTP di kelas untuk memastikan kecukupan peserta pada kegiatan yang akan dilaksanakan
 - d. Wajin hadir disetiap event dan kegiatan yang centre jalankan baik event akademik, marketing maupun holding
 - e. Memastikan penyebaran materian promosi seperti flyers dan poster untuk mendatangkan tamu di FO
 - f. Menjalankan promosi intenal yang telah ditetapkan
9. Design Grafis

- a. Membantu pembuatan materi promosi atau publikasi yang dikeluarkan oleh holding atau centre seperti brosur, flyers, poster, ppt slide, dan lain-lain
- b. Melaksanakan pekerjaan dengan teliti dan memeriksa kembali hasil pekerjaan untuk menghindari kesalahan cetak atau informasi
- c. Berkoordinasi dengan pemberi tugas dalam proses kerja
- d. Berkoordinasi dengan vendor utamanya percetakan atau advertising company untuk memastikan hasil pekerjaan yang sesuai design
- e. Membantu bagian sales dan marketing dalam kegiatan atau event marketing
- f. Membantu bagian akademik dalam hal design dan produksi materi akademik yang akan digunakan seperti pembuatan kartu diskusi, flash card, buku, dan lain-lain
- g. Melakukan perawatan berkala terhadap peralatan kerja yang digunakan
- h. Melakukan update konten website sesuai jadwal dan materi yang diberikan

10. Auditor Internal

- a. Menyiapkan laporan keuangan harian, mingguan dan bulanan tepat waktu dan akurat
- b. Menganalisa trend pengeluaran dan income centre dan memastikan berjalannya kontrol ke setiap unit atau centre

- c. Mengarahkan dan membantu centre manager dan staff administrasi keuangan dalam hal pembuatan pelaporan dan pengelolaan budget SOMA sehingga dapat digunakan secara efektif tapi efisien oleh setiap centre
- d. Mengaudit dan memastikan keakuratan ONC Closing report dari setiap centre
- e. Mengaudit perhitungan income dan salary coordinator, staff dan teacher sebelum dibayarkan oleh centre
- f. Melaporkan hasil temuan dan analisa dari hasil audit centre ke pimpinan

11. Office Boy

- a. Membersihkan teras
- b. Menyapu dan mengepel seluruh ruangan
- c. Membersihkan dapur dan peralatan yang ada didalamnya
- d. Membersihkan meja & rak yang ada di FO dan ruangan guru
- e. Menyiapkan peralatan seperti spidol, penghapus white board disetiap ruangan kelas, menyalakan AC dan mengatur posisi kursi minimal 15 menit sebelum kelas dimulai. Apabila kelas berakhir maka office boy segera masuk dan mengatur posisi kursi kembali seperti semula
- f. Menyemprotkan pengharum ruangan sebelum dan sesudah ruangan dipakai
- g. Setiap kali pekerjaan selesai langsung standby di FO dan jika ada tamu segera menyuguhkan minuman

- h. Setiap jam 16.30 menyiapkan minuman dan makanan ringan untuk staff dan teacher
- i. Sebelum pulang OB harus memastikan perangkat elektronik yang berada dikelas, FO, dapur, ruangan teacher sudah dalam keadaan off
- j. Menguras dan membersihkan bak dikamar mandi atau toilet setiap hari jumat
- k. Mencuci peralatan sholat, sajadah dan mukenah yang ada di Mushollah
- l. Memeriksa kondisi jam dinding disetiap kelas, jika ada yang tidak berjalan segera digantikan baterainya, apabila rusak segera dilaporkan ke centre coordinator untuk dilakukan penggantian jam yang baru
- m. Memeriksa kondisi fisik tabung pemadam kebakaran

12. Security

- a. Melakukan aktifitas pengamanan diseluruh area gedung dimana dia ditempatkan bertugas kepada workchecklist di tempat dimana dia ditugaskan
- b. Menggunakan seragam yang bersih dan harum pada saat bekerja
- c. Menjemput tamu atau siswa dari kendaraan yang tiba dikantor dan menyapa tamu dengan senyuman
- d. Jika kondisi hujan security harus selalu siap dengan 2 payung untuk menjemput tamu yang datang ke kantor dan diantar sampai ke depan pintu

- e. Langsung berdiri dan membukakan pintu untuk setiap tamu yang datang
- f. Membuat atau mengisi buku laporan mutasi harian security yang ada disetiap kantor. Mencatat dengan baik barang-barang kantor yang keluar maupun yang masuk.
- g. Mengatur posisi parkir kendaraan dari setiap tamu atau siswa yang datang dan mengawasi kendaraan tamu atau siswa yang berada didaerah parkir
- h. Untuk kondisi tertentu security dapat meninggalkan tugasnya untuk mengawal staff yang melakukan transfer dana tunai ke bank

D. Kegiatan Usaha

PT. Cahaya Mulia Edukasi bergerak dibidang pendidikan dimana proses belajar mengajarnya disesuaikan dengan tingkat umur atau profesi siswanya. Di PT. Cahaya Mulia Edukasi atau dikenal dengan nama BRITON terdapat beberapa tingkatan program yaitu sebagai berikut:

1. Young Learners (YL) adalah program yang paling dasar untuk siswa yang berumur 7-12 tahun dimana proses belajarnya setiap 2-3 kali dalam seminggu dan terbagi menjadi 2 (Dua) grup yaitu grup A setiap hari senin, rabu dan jumat pertama & ketiga, grup B setiap hari selasa, kami dan jumat kedua dan keempat dalam sebulan total pertemuan adalah 10 kali dan durasi belajarnya selama 45 menit. Program YL terbagi atas 4 (empat) level yaitu Starters, Movers,

Flyers dan High Flyers, setiap level waktu belajarnya adalah 1 tahun.

2. Young Adult (YA) adalah Program kedua setelah YL untuk siswa yang berumur 13-17 tahun dimana proses belajarnya sama dengan YL yaitu 2-3 kali dalam seminggu dan terbagi menjadi 2 (Dua) grup yaitu grup A setiap hari senin, rabu dan jumat pertama & ketiga, grup B setiap hari selasa, kamis dan jumat kedua dan keempat dalam sebulan total pertemuan adalah 10 kali dan durasi belajarnya selama 45 menit. Program YA terbagi atas 8 (Delapan) level yaitu Basic, KET, Independent, PET, Higher, FCE 1, Proficient, FCE 2 setiap level waktu belajarnya adalah 6 (Enam) bulan.
3. English For Professional (EFP) adalah program terakhir untuk siswa yang berumur sekitar 17 tahun ke atas baik untuk siswa SMA, mahasiswa maupun karyawan. Proses belajarnya setiap hari senin sampai jumat dan dalam sebulan total pertemuan adalah 20 kali dan durasi belajarnya selama 45 menit. Program ini terbagi atas 3 level yaitu Basic Speaking, Professional Speaking dan TOEFL dimana setiap level waktu belajarnya adalah 2 (Dua) bulan.

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Anggaran Biaya Operasional Perusahaan

1. Dasar-dasar penyusunan anggaran

Anggaran di PT. Cahaya Mulia Edukasi merupakan rencana kegiatan perusahaan dimana yang akan datang yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. Dasar penyusunan anggaran di PT. Cahaya Mulia Edukasi dilatarbelakangi oleh kenyataan bahwa setiap penanggungjawab perusahaan wajib menyiapkan rencana anggaran perusahaan sebelum tahun anggaran dimulai. Untuk mendapatkan pengesahaan dari direksi perusahaan dalam rapat pembahasan bersama.

Adapun dasar-dasar penyusunan anggaran PT. Cahaya Mulia Edukasi adalah :

- a. Perencanaan Anggaran Perusahaan sebelum tahun anggaran dimulai.
- b. Masing-masing penanggungjawab dapat memahami arti pentingnya realisasi perencanaan anggaran yang telah menjadi komitmen.
- c. Setiap penanggungjawab dapat menyusun perencanaan anggaran perusahaan searah dengan sasaran umum yang hendak dicapai PT.Cahaya Mulia Edukasi.
- d. Ada mekanisme penyusunan dan pengendalian

- e. Terdapat keseragaman pola kerja dalam penyusunan perencanaan anggaran perusahaan melalui sentralisasi penggunaan formulir isian kerja.

Berikut tabel anggaran pada PT. Cahaya Mulia Edukasi :

Tabel 1. Anggaran Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi

KODE REK.	URAIAN	ANGGARAN		
		2012	2013	2014
1	2	3	4	5
II.01	Beban Pokok	7.251.374.605	3.430.244.950	3.081.921.300
II.02	Beban Pemasaran	1.246.469.862	513.635.875	339.087.750
II.03	Beban Adm. Umum	4.175.059.943	4.510.872.499	4.996.106.625
II.04	Beban Lain-Lain	2.150.021.514	7.807.446.429	8.006.712.750
GRAND TOTAL		14.822.925.924	16.262.199.753	16.423.828.425

Sumber : Data dari divisi keuangan

2. Prosedur Penyusunan Anggaran

Prosedur yang digunakan dalam penyusunan anggaran pada PT.Cahaya Mulia Edukasi secara menyeluruh menggunakan beberapa pendekatan sebagai berikut :

- a. Pendekatan *top down*

Pada pendekatan ini anggaran ditetapkan oleh Direksi yang kemudian secara hirarki dijabarkan ke masing-masing penanggungjawab hingga unit anggaran yang paling kecil.

b. Pendekatan *bottom up*

Pendekatan ini sering juga disebut dengan *participative budget*.

Pada pendekatan ini anggaran ditetapkan melalui konsultasi dan kesepakatan antara pimpinan puncak dengan semua pimpinan pada tingkatan yang bertanggungjawab pada pelaksanaan anggaran perusahaan.

Proses penyusunan anggaran biaya operasi secara umum pada PT.Cahaya Mulia Edukasi dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut:

a. Usulan rencana anggaran operasi oleh Manager Operational

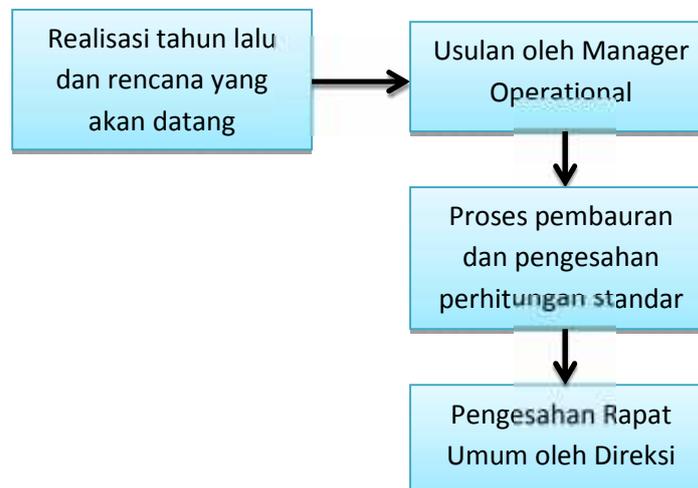
Anggaran biaya operasi diajukan oleh Manager Operational berdasarkan realisasi pada tahun lalu dan rencana yang akan datang.

b. Proses pembauran masukan dan pengesahaan perhitungan standar berdasarkan usulan dari setiap penanggungjawab divisi.

c. Pengesahan Rapat Umum oleh Direksi

Atas perencanaan anggaran oleh Manager Operational, Direksi mengadakan rapat umum dengan setiap penanggungjawab perusahaan. Setelah dijabarkan dan dipaparkan mengenai perencanaan anggaran perusahaan selanjutnya rencanan anggaran perusahaan tersebut disahkan dan dijalankan serta dijadikan ajuan dalam pengelolaan anggaran setiap divisi perusahaan.

Untuk lebih jelasnya proses penyusunan anggaran di PT.Cahaya Mulia Edukasi ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar. Proses Penyusunan Anggaran PT. Cahaya Mulia Edukasi

B. Pengendalian Biaya Operasional Perusahaan

Dalam setiap perusahaan, pengendalian biaya ini sangatlah penting dan harus diperhatikan oleh suatu perusahaan dalam pengendaliannya, dimana hal ini langsung berhubungan dengan keuangan perusahaan. Hal ini berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan dimasa yang akan datang. Oleh karena itu pihak perusahaan dengan segala kemampuan berusaha untuk melakukan evaluasi terhadap biaya-biaya perusahaan dalam arti mempergunakan biaya yang telah dianggarkan secara efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat selalu meningkatkan kinerja dan keuntungan dalam setiap periode.

Dalam pengendalian biaya dapat dilakukan dengan cara membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya yang telah

ditetapkan. Oleh sebab itu dalam skripsi ini penulis berfokus pada anggaran dalam menunjang pengendalian biaya operasional perusahaan.

Dalam mengendalikan biaya operasionalnya PT.Cahaya Mulia Edukasi melakukan langkah-langkah sebagai berikut

1. Menetapkan anggaran sebagai dasar dalam melaksanakan pengukuran biaya operasi. Adapun biaya operasi yang terdapat pada PT. Cahaya Mulia Edukasi, meliputi:
 - a. Biaya operasi langsung
 - b. Biaya operasi tidak langsung
2. Membandingkan realisasi biaya dengan anggaran biaya. Didalam menilai realisasi anggaran biaya PT. Cahaya Mulia Edukasi menggunakan standar (anggaran) untuk menilai realisasi.
3. Menentukan analisis selisih serta melaporkan penyebabnya.

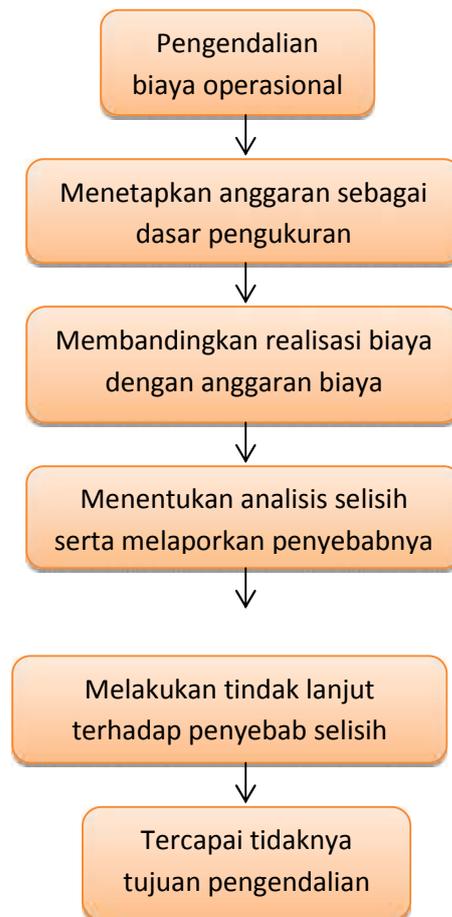
Setelah diketahui realisasi yang terjadi pada periode tersebut, maka dilakukan perbandingan antara realisasi dan standar (anggaran) yang sudah ditetapkan, untuk melihat ada atau tidaknya penyimpangan, serta mencari faktor penyebabnya.

4. Melakukan tindak lanjut terhadap penyebab selisih

Setelah diketahui ada atau tidaknya penyimpangan, serta mencari faktor penyebabnya, selanjutnya melakukan tindak lanjut terhadap penyebab terjadinya selisih anggaran. Pemberian *reward* : pada selisih anggaran yang menguntungkan (terjadi efektivitas pengendalian biaya operasional) dan *punishment* : pada selisih

anggaran yang merugikan (terjadi in-efektivitas pengendalian biaya operasional).

Berikut bangan prosedur pengendalian biaya operasi PT. Cahaya Mulia Edukasi :



Gambar. Proses Pengendalian Biaya Operasional PT. Cahaya Mulia Edukasi

Berikut tabel biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi :

Tabel 2. Biaya Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi

KODE REK.	URAIAN	REALISASI		
		2012	2013	2014
1	2	3	4	5
II.01	Beban Pokok	7.242.470.727	3.499.816.900	3.085.497.867
II.02	Beban Pemasaran	1.243.252.590	514.183.825	335.169.960
II.03	Beban Adm. Umum	4.171.855.009	4.519.244.132	4.992.357.730
II.04	Beban Lain-Lain	2.149.803.323	7.825.826.322	8.003.625.532
GRAND TOTAL		14.807.381.649	16.359.071.179	16.416.651.089

Sumber : Data dari divisi keuangan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti terhadap manajer keuangan PT. Cahaya Mulia edukasi yaitu Ibu Ischaidar, S.Si M.Si menyatakan bahwa “Dalam pengendalian biaya operasional PT.Cahaya Mulia Edukasi dengan cara menganggarkan biaya sangatlah efektif dan membantu perusahaan dalam mengefisienkan biaya-biaya operasional serta membantu dalam mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan”

C. Peranan Anggaran Biaya Operasional Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi

Anggaran Biaya Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi merupakan pedoman kerja dalam hal mengeluarkan biaya sehingga pengeluaran sesungguhnya tidak melebihi jumlah biaya yang telah ditetapkan dan disetujui. Dengan adanya pedoman anggaran biaya operasi

maka penyimpangan dan penyalahgunaan anggaran dapat dideteksi untuk kemudian dicari solusi dan dilakukan perbaikan sebagai suatu koreksi.

Berikut ini penulis akan menyajikan tabel selisih yang terjadi dari adanya pengendalian biaya operasional melalui pendekatan anggaran yaitu :

Tabel 3. Selisih biaya pada PT. Cahaya Mulia Edukasi

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Selisih	Persent (%)
			Rupiah (Rp)	
2012	14.822.925.924	14.807.381.649	15.544.275	99,9%
2013	16.262.199.753	16.359.071.179	(96.871.426)	100,6%
2014	16.423.828.425	16.416.651.089	7.177.336	99,96%

Sumber : Data dari divisi keuangan

Berikut perhitungan persentase realisasi biaya :

$$a. \text{ Tahun 2012} = \frac{14.807.381.649}{14.822.925.924} \times 100\% = 99,9\%$$

$$b. \text{ Tahun 2013} = \frac{16.359.071.179}{16.262.199.753} \times 100\% = 100,6\%$$

$$c. \text{ Tahun 2014} = \frac{16.416.651.089}{16.423.828.425} \times 100\% = 99,96\%$$

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa pada tahun 2012 anggaran lebih besar dari realisasi sebesar Rp. 15.544.275,- atau terjadi

penyimpangan positif (*favorable*) sebesar 99,9% dari anggaran biaya operasi. Pada tahun 2013 anggaran lebih kecil dari realisasi sebesar Rp.96.871.426,- atau terjadi penyimpangan negative (*unfavorable*) sebesar 100,6% dari anggaran biaya operasi. Ini terjadi karena faktor-faktor sebagai berikut :

1. Beban ekspedisi naik sebesar Rp. 9.619.000,-
2. Beban stationary naik sebesar Rp. 33.714.650,-
3. Beban bonus naik sebesar Rp. 11.752.499,-
4. Beban fotocopy naik sebesar Rp. 24.219.350,-
5. Beban material academic naik sebesar Rp. 9.134.056,-
6. Beban training naik sebesar Rp. 66.299.444,-
7. Beban peralatan naik sebesar Rp. 8.091.600,-
8. Beban telepon, air dan listrik naik sebesar Rp. 1.822.533,-
9. Beban ATK dan fotocopy naik sebesar Rp. 9.801.825,-
10. Beban setting centre naik sebesar Rp. 18.798.200,-

Berdasarkan deskripsi diatas maka dapat disimpulkan bahwa pada tahun 2013 realisasi biaya operasional di PT. Cahaya Mulia Edukasi lebih besar dari pada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal ini menunjukkan anggaran biaya operasional disusun oleh PT. Cahaya Mulia Edukasi tidak dapat difungsikan secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional. Sedangkan pada tahun 2012 dan 2014 realisasi biaya operasional PT. Cahaya Mulia Edukasi lebih rendah dari anggaran, maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Hal ini

menunjukkan anggaran yang disusun oleh PT. Cahaya Mulia Edukasi berfungsi secara efektif didalam mengendalikan biaya operasional dan kelebihan anggaran tersebut merupakan laba bagi perusahaan yang akan digunakan untuk membiayai pengeluaran dibulan berikutnya.

Dalam menunjang pengendalian biaya operasional perusahaan dimana pengendaliannya dimaksudkan untuk mengimbangi biaya yang dikeluarkan sebagai kontra prestasi yang diberikan oleh perusahaan atas “sesuatu” yang diterima dari pihak lain atas jasa yang diterima dari pihak lain, salah satu pengendalian yang digunakan melebihi anggaran perusahaan, karena melalui anggaran manajemen dapat merencanakan, mengawasi, mengarahkan, mengevaluasi, serta mengkoordinasikan kegiatan dari berbagai fungsi departemen atau divisi.

Manfaat yang diberikan anggaran pada PT. Cahaya Mulia Edukasi yang peranan dalam pengendalian dengan menggunakan biaya terutama biaya operasional adalah :

1. Sebagai alat perencanaan

Anggaran biaya operasi digunakan sebagai alat bantu untuk merencanakan besarnya biaya operasi tahun berikutnya, karena anggaran biaya operasi untuk satu tahun anggaran disusun berdasarkan tahun sebelumnya dan anggaran ini dibuat untuk jangka waktu satu tahun yang kemudian dirinci ke dalam jangka waktu triwulan.

2. Sebagai pedoman kerja

Dengan adanya anggaran biaya operasional, maka pelaksanaan kegiatan yang ada dalam perusahaan lebih terarah karena dalam pelaksanaannya anggaran dapat menghilangkan keraguan dalam pelaksanaan kegiatan.

3. Sebagai pengkoordinasian kerja

Pelaksanaan kegiatan operasional dikoordinasikan secara hirarki dari yang paling tinggi sampai kepada tingkat terendah, masing-masing divisi mempunyai tanggungjawab dalam hal mengkomunikasikan pelaksanaan kegiatan yang telah tercantum didalam anggaran yang telah disusun kepada unit-unit yang ada dibawahnya.

4. Sebagai alat pengendalian

Untuk menilai realisasi dengan program anggaran yang telah ditetapkan, dan diupayakan selalu sejalan dengan yang tertuang dalam anggaran.

5. Sebagai alat evaluasi

Hal ini berguna sebagai masukan dalam penyusunan anggaran yang lebih baik dimasa yang akan datang.

D. Analisis Anggaran dan Pengendalian Biaya Operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi

Proses penyusunan anggaran pada PT. Cahaya Mulia Edukasi telah dilaksanakan dengan baik, setelah dilakukan penelitian atas data-data yang diperoleh dari PT.Cahaya Mulia Edukasi diperoleh gambaran bahwa

penyusunan anggaran operasional yang menganut sistem gabungan antara *top-down* dan *bottom-up*, artinya bahwa anggaran yang ditetapkan di kantor pusat melalui perpaduan usulan yang diproses baik oleh setiap divisi. Anggaran pusat dianalisis oleh divisi keuangan dan di sahkan oleh manajemen puncak merupakan proses yang sangat teliti dan terencana dengan mempertimbangkan berbagai faktor yang ada dimasa lalu dan yang akan terjadi. Hal ini didukung oleh beberapa hal yang ditemukan di PT. Cahaya Mulia Edukasi, antara lain:

1. Adanya struktur organisasi yang sehat yang disusun dengan pembagian tugas, tanggungjawab dan wewenang yang jelas.
2. Penyusunan anggaran biaya operasional perusahaan berorientasi pada tujuan agar anggaran saat ini lebih baik dari yang telah ditetapkan sebelumnya.
3. Adanya akuntansi pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran biaya operasional yang disusun secara periodik.
4. Dalam penyusunan anggaran biaya operasional terdapat peran serta secara individu dan kelompok, dapat dilihat dari keikutsertaan dari setiap divisi untuk mengajukan usulan anggaran.
5. Anggaran biaya operasional cukup realistis, hal ini didasarkan pada:
 - a. Data tahun lalu
 - b. Perkiraan adanya kegiatan yang akan dilaksanakan
 - c. Prediksi asumsi keadaan yang akan datang

6. Penyusunan biaya operasi pada perusahaan disusun secara continue untuk setiap periode satu tahun.
7. Adanya komitmen manajemen dan kesepakatan bersama antara divisi dan pusat.
8. Hasil yang dicapai selalu dianalisis untuk anggaran ke depan yang lebih baik.
9. PT. Cahaya Mulia Edukasi telah melaksanakan anggaran biaya operasi dengan memadai hal ini terlihat dengan adanya prosedur dan proses penyusunan anggaran biaya operasi yang efektif, adanya tahapan-tahapan untuk mencapai efektivitas pengendalian biaya operasi dimana pada tahun 2012 tercapai 99,9% dari Anggaran & 2014 tercapai 99,96% dari anggaran dan berdasarkan hasil peneliti terdahulu yaitu Hafid (2007) dimana hasilnya hampir sama dengan hasil penelitian ini yang menunjukkan adanya efektivitas terhadap pengendalian biaya operasi.

Berdasarkan hasil deskriptif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya operasional berperan didalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara dan laporan keuangan PT.Cahaya Mulia Edukasi yang menunjukkan bahwa pada tahun 2012 terjadi efisiensi biaya sebesar Rp.15.544.275,- dan pada tahun 2014 terjadi efisiensi biaya sebesar Rp.7.177.336,- dari biaya yang telah dianggarkan oleh perusahaan.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Anggaran biaya memiliki peranan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT. Cahaya Mulia Edukasi, hal ini dapat dilihat dari :

- a. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat pedoman kerja
- b. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai pengkoordinasian kerja
- c. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat pengendalian kerja
- d. Anggaran biaya operasional digunakan sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan dalam menyusun anggaran biaya operasi berikutnya
- e. Hasil wawancara yang dilakukan oleh peneliti terhadap manajer keuangan yang menyatakan bahwa “Dalam pengendalian biaya operasional PT.Cahaya Mulia Edukasi dengan cara menganggarkan biaya sangatlah efektif dan membantu perusahaan dalam mengefisienkan biaya-biaya operasional serta membantu dalam mengevaluasi kinerja keuangan perusahaan”
- f. Pada tahun 2012 anggaran lebih besar dari realisasi sebesar Rp. 15.544.275,- atau terjadi penyimpangan positif (*favorable*) sebesar

99,9% dari anggaran biaya operasi. Pada tahun 2013 anggaran lebih kecil dari realisasi sebesar Rp.96.871.426,- atau terjadi penyimpangan negative (*unfavorable*) sebesar 100,6% dari anggaran biaya operasi serta pada tahun 2014 anggaran lebih besar dari realisasi sebesar Rp.7.177.336,- atau terjadi penyimpangan positif (*favorable*) sebesar 99,96%.

B. Saran

Adapun beberapa saran yang dikemukakan penulis sebagai sumbangan pemikiran guna kemajuan perusahaan pada umumnya dan pengendalian biaya operasional pada khususnya, adalah sebagai berikut :

1. Hendaknya pihak manajemen yang berkaitan dengan penganggaran diperusahaan lebih teliti, akurat, dan dilakukan secara periodik didalam menentukan asumsi-asumsi yang dipergunakan dalam penyusunan anggaran, agar pencapaian realisasi anggaran lebih optimal dan penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) dapat diminimalkan.
2. Hendaknya manajemen perusahaan mempercepat pembangunan sistem keuangan terpusat, sehingga penyajian laporan keuangan dapat lebih akurat dan tepat.
3. Hendaknya manajemen perusahaan lebih mengoptimalkan pelaksanaan pengendalian yang telah ditetapkan, agar hasil yang dicapai sesuai dengan yang dianggarkan.

4. Berdasarkan hasil realisasi biaya operasional pada tahun 2013 yang melebihi dari anggaran sebesar Rp. 96.871.426,- dari data keuangan yang telah diteliti beban yang realisasinya lebih besar dibandingkan dari anggaran yang telah ditetapkan yaitu beban training hal ini dikarenakan divisi HRD kurang dalam hal memprediksikan seberapa banyak staff & tenaga pengajar yang akan direkrut. Maka sebaiknya pihak HRD membicarakan hal ini dengan divisi marketing dan divisi academic sehingga pihak HRD dapat mengetahui seberapa banyak prediksi siswa baru yang akan belajar dan prediksi siswa yang lanjut, untuk data prediksi siswa baru bisa didapatkan dari divisi marketing melalui target pencapaiannya dan untuk data prediksi siswa lanjut bisa didapatkan dari divisi academic. Dengan adanya komunikasi antara divisi HRD dengan divisi marketing dan academic maka divisi HRD dapat menentukan seberapa banyak tenaga pengajar yang akan direkrut dengan membandingkan seberapa banyak prediksi siswa yang baru dan yang akan lanjut. Dengan begitu beban training dapat dianggarkan dengan tepat.
5. Beban lain yang melebihi dari anggaran yaitu beban stationary dimana realisasinya melebihi anggaran sebesar Rp. 33.714.650,- hal ini terjadi dikarenakan tidak efisiennya staff administrasi di beberapa cabang. Sebaiknya pihak pusat lebih tegas dan memberikan pengarahan kepada staff-staff yang kurang baik dalam

mengeluarkan dana perusahaan terlebih dalam hal pembelian stationary sehingga biaya yang terjadi dapat sesuai dengan yang telah dianggarkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R. N. dan V. Govindarajan, (2007). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat, Yogyakarta.
- Campbell, Philip L, (2005). *A COBIT Primer*. USA : Sandia National.
- Daljono, (2009). *Akuntansi Biaya : Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian*. Badan penerbit Universitas Diponegoro.
- Dedeh, (2009). “*Analisis Biaya Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor.*” Skripsi (Tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi Institut Pertanian, Bogor.
- Dian, Lambok, (2014). “*Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasi pada PT. PLN (Persero) P3B Sumatera UPT Medan.*” Skripsi (Tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi Politeknik Negeri Medan.
- Hafid, A. R., (2007). “*Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus Pada PT. Kereta Api (Persero).*” Skripsi (Tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama, Bandung.
- Hansen, D. R., Mowen, M.M. (2005). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat, Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia. (2009). *Standar Akuntansi Keuangan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan*. Edisi Revisi. Salemba Empat, Jakarta.
- Prawironegoro, (2009). *Penganggaran Perusahaan*. Mitra Wacana : Jakarta.

Richardo, (2013). "*Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada CV Widia Mas di Pelalawan.*" Skripsi (Tidak dipublikasikan). Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau, Pekanbaru.

Rudianto, (2009). Penganggaran. Erlangga, Jakarta.

Tunggal, Amin Widjaja. (2005). *Dasar-Dasar Budgeting*. Jakarta : Cetakan Pertama, PT. Rineka Cipta.

Widiya, (2014). "*Analisis Anggaran Proyek Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Perusahaan Kontraktor.*" Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar.

L

A

M

P

I

R

A

N

Lampiran 1. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT. Cahaya Media Edukasi

KODE REK	URAIAN	ANGGARAN				REALISASI				VARIANS/PENYIMPANGAN		
		2012	2013	2014	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014	
B.01	BEBAN POKOK	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
01	Beban Operasional	1,917,316,432	40,660,700	32,000,000	1,917,316,432	60,118,701	39,003,410	-	20,480,999	(6,999,410)		
02	Beban Ekspedit	30,500,000	30,800,000	42,600,000	29,180,355	40,419,000	41,091,704	1,319,645	19,615,000	609,096		
03	Beban Gaji dan tunj.gmn	3,054,297,564	1,960,655,200	1,955,800,000	3,054,297,564	1,846,812,246	1,952,584,008	-	53,842,954	3,215,992		
04	Beban material	1,500,000	10,500,000	30,500,000	-	44,214,650	17,748,396	1,500,000	133,714,650	2,751,604		
05	Beban honor	438,587,500	498,000,000	291,808,000	426,586,537	509,752,549	291,804,610	3,000,963	(11,752,409)	3,390		
06	Beban fotocopy	320,345,740	-	35,000,000	-	49,219,350	41,383,323	-	(24,210,350)	(6,380,325)		
07	Beban cetak	527,030,312	710,588,500	632,778,900	323,345,740	703,833,960	631,877,050	-	6,734,540	901,850		
08	Beban sewa	15,800,000	6,554,800	6,554,800	24,934,556	3,422,300	5,422,300	-	(0,134,056)	1,132,600		
09	Beban material akademik	132,618,000	152,800,000	62,667,800	123,319,600	210,099,444	61,682,539	3,298,400	(66,299,444)	985,261		
10	Beban training	838,778,557	-	-	835,948,587	-	-	2,829,970	-	-		
11	Beban listrik	7,500,500	5,500,000	2,200,000	7,445,600	1,391,444	1,996,425	54,900	4,108,556	203,575		
12	Beban lain-lain	3,281,374,668	3,430,244,968	3,081,921,200	7,242,429,227	3,499,816,908	3,080,495,867	8,903,878	(60,871,968)	(3,876,567)		
	Total Beban Pokok	20,529,300	-	4,600,000	20,529,300	11,715,000	3,725,800	-	784,400	674,200		
B.02	BEBAN PEMASARAN	276,054,962	2,644,375	23,801,000	276,054,962	2,644,375	23,751,100	-	-	49,900		
01	Beban adm kantor bg pemasaran	98,500,000	5,500,000	9,000,000	97,292,000	4,665,000	9,000,000	1,208,000	835,000	-		
02	Beban ATK	14,500,000	90,200,500	7,500,100	15,000,000	88,362,000	7,491,000	(500,000)	1,838,500	9,100		
03	Beban event	13,500,000	13,500,000	110,520,900	12,450,000	21,591,600	107,298,440	-	(8,091,600)	3,224,460		
04	Beban iklan	774,290,000	51,261,000	76,450,200	573,290,000	51,261,000	78,222,200	-	-	(2,372,000)		
05	Beban sponsor	30,000,000	12,250,000	14,005,000	29,000,000	13,230,000	14,127,650	94,000	-	(122,650)		
06	Beban transportasi	193,445,600	73,600,000	72,110,000	192,104,680	70,878,760	1,340,920	640,000	-	1,231,300		
07	Beban sewa	18,500,000	18,200,000	800,000	17,325,000	1,900,000	1,175,000	876,500	1,500,000	(900,000)		
08	Beban sewa	231,800,000	4,000,000	4,000,000	230,000,000	3,748,000	3,748,000	-	-	251,000		
09	Beban lain-lain	9,200,000	2,500,000	14,500,550	9,300,648	1,830,780	13,038,070	(100,648)	1,069,250	1,472,480		
	Total Beban Pemasaran	1,246,469,862	513,635,875	339,687,758	1,243,352,590	514,183,823	335,168,968	3,217,272	(547,956)	3,917,790		
B.03	BEBAN ADAM LUMUM	111,600,420	75,400,500	75,400,500	110,967,420	74,170,201	74,170,201	-	633,000	1,630,299		
01	Beban maintenance	243,966,720	-	-	243,966,720	-	-	-	-	187,240		
02	Beban asuransi	2,544,141,700	2,148,970,878	2,468,700,500	2,544,141,700	2,148,970,878	2,468,310,760	-	-	-		
03	Beban gaji dan tunj	38,500,000	50,500,000	-	38,273,000	48,000,000	-	225,000	2,500,000	-		
04	Beban operasional	24,775,200	64,800,000	30,108,500	23,757,259	64,878,350	30,084,805	1,017,941	21,650	15,695		
05	Beban transportasi dan perjalanan dinas	40,878,000	631,500,000	996,200,500	35,294,383	633,323,533	994,351,987	5,984,517	(1,822,533)	1,648,513		
06	Beban telepon, air dan listrik	26,000,200	127,200,000	85,770,500	30,222,724	127,123,321	85,770,069	(3,622,534)	76,679	431		
07	Beban logistik	-	50,800,000	39,200,442	-	60,601,825	39,104,332	-	(9,801,825)	96,110		
08	Beban ATK & fotocopy	-	23,800,000	12,102,000	-	23,800,000	12,102,000	-	-	-		
09	Beban koran/buku	1,256,197,223	1,239,651,201	1,172,981,033	1,256,197,223	1,239,651,201	1,172,981,033	-	-	-		
10	Beban penyusutan	9,000,000	9,000,000	9,000,000	-	9,000,000	9,000,000	-	-	-		
11	Beban asuransi	52,390,000	-	46,400,000	-	52,928,604	-	-	21,396	-		
12	Charity	-	-	59,250,650	-	-	-	-	-	168,107		
13	Beban lain-lain	4,518,859,943	4,518,872,499	4,996,186,425	4,518,855,889	4,519,244,132	4,993,257,730	3,204,034	(8,371,633)	3,480,995		
	Total Beban Adm umum	6,678,006	2,143,343,508	6,459,815	6,459,815	6,434,560	6,434,560	218,191	15,940	129,820		
B.04	BEBAN LAIN-LAIN	1,840,534,200	1,830,500,000	2,430,000	1,830,500,000	1,827,373,000	1,827,373,000	-	-	(507,240)		
01	Beban sewa bank	1,840,534,200	1,830,500,000	2,430,000	1,830,500,000	1,827,373,000	1,827,373,000	-	-	(507,240)		
02	Beban biaya busang bank	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
03	Beban logistik	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
04	Beban writing centre	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
05	Beban dana siswa	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
06	Pengembalian investasi	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
07	Sewa ruko	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
08	Biaya akad kredit + asuransi	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
	Total Beban Lain-Lain	14,822,924,924	16,242,199,793	16,423,828,425	14,807,381,649	16,259,871,179	16,416,691,889	15,444,275	(96,871,426)	7,177,336		
	GRAND TOTAL	2,150,021,514	7,897,446,429	8,086,712,769	2,149,803,323	7,823,824,322	8,003,625,532	218,191	(18,379,000)	3,087,218		