

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Berkembangnya dunia usaha pada era globalisasi saat ini mengakibatkan persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif oleh sebab itu setiap perusahaan dituntut agar meningkatkan daya saing untuk menghadapi berbagai tantangan dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Agar perusahaan dapat bertahan dalam menghadapi berbagai persaingan dengan perusahaan lain diperlukan peran manajemen yang mampu memproyeksikan kesempatan yang akan datang dan merencanakan strategi untuk menghadapinya agar dapat bertahan dan mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Begitu banyak perusahaan dengan berbagai aktivitas dan bidang usaha serta produk yang berbeda, salah satunya adalah perusahaan yang bergerak pada sektor jasa, yaitu perusahaan yang produknya bersifat non fisik (Rudianto, 2009:14). Salah satu industri yang bergerak dalam sektor jasa yaitu industri riset pemasaran, industri riset pemasaran di Indonesia memiliki prospek yang sangat besar dan kini Indonesia sudah menjadi perhatian industri global. PT. Deka Marketing Research merupakan salah satu perusahaan riset pemasaran lokal Indonesia yang telah diakui kualitasnya dengan diperolehnya sertifikat ISO 20252 sebagai standarisasi kualitas internasional khusus untuk riset pemasaran. Hal ini

menunjukkan bahwa PT. Deka Marketing Research tidak kalah bersaing untuk memberikan kualitas jasa yang sama baik dengan perusahaan riset asing.

Sebagai perusahaan jasa, PT. Deka Marketing Research Bandung tidak menghasilkan produk akan tetapi perusahaan jasa tetap harus mengeluarkan biaya agar bisa menjalankan kegiatan operasional perusahaan, biaya operasional merupakan informasi yang sangat penting bagi pihak manajemen agar dapat mengelola perusahaan secara efektif. Hansen & Mowen (2009:777), menyatakan bahwa biaya operasional digambarkan sebagai semua uang organisasi yang dibelanjakan dalam mengubah persediaan menjadi pemasukan bagi organisasi, sedangkan menurut Rudianto (2009:116), biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar di dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan di dalam mencapai tujuannya.

PT. Deka Marketing Research Bandung dalam kegiatan usahanya menangani 2 macam *job* yaitu *AdHoc* dan *Tracking*. *AdHoc* adalah *job* yang dilakukan setiap satu tahun sekali seperti *job* Red Diamond CIMB NIAGA, Coca Cola, Bank Indonesia, Tata Motors. SWA Tulip, Project Yahoo, MS Citibank, Apparel, Military, sedangkan *Tracking* adalah yang dilakukan secara rutin di setiap bulannya seperti *job* Food, Wrinkle, Milkid, Milo, Waratah, ULI.

PT. Deka Marketing Research Bandung sebagai perusahaan jasa masalah utama yang sulit direalisasikan adalah mengendalikan penggunaan biaya operasional untuk mendukung semua aktivitas kinerja perusahaan, dari hasil laporan keuangan dapat dilihat perbedaan dari tahun ke tahun antara perencanaan dan realisasi penggunaan biaya operasional , seperti yang terlihat pada Tabel 1.1

Lisiti Mulyati, 2015

**ANALISIS PERBANDINGAN BIAYA OPERASIONAL DENGAN METODE ANGGARAN FLEKSIBEL DAN ANGGARAN STATIS**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

**TABEL 1.1**  
**PERBANDINGAN BIAYA OPERASIONAL TRACKING**  
**PT. DEKA MARKETING RESEARCH BANDUNG TAHUN 2009-2012**

| Tahun  | Anggaran          | Realisasi Anggaran |
|--------|-------------------|--------------------|
| 2009   | Rp. 170.050.400   | Rp. 168.158.970    |
| 2010   | Rp. 300.683.700   | Rp. 306.024.385    |
| 2011   | Rp. 310.500.700   | Rp. 332.852.915    |
| 2012   | Rp. 320.000.500   | Rp. 320.245.085    |
| Jumlah | Rp. 1.101.235.300 | Rp. 1.127.281.355  |

Sumber: Laporan Keuangan *Tracking* PT. Deka Marketing Research Bandung tahun 2009-2012 (yang telah diolah kembali).

Belum efektifnya penggunaan biaya operasional ini harus ditindaklanjuti oleh para pemimpin perusahaan karena akan menimbulkan dampak yang negatif bagi keberlangsungan kegiatan operasional perusahaan. Dari permasalahan tersebut mengakibatkan perusahaan harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit dan apabila masalah ini tidak diselesaikan maka kemungkinan besar perusahaan akan merugi sehingga laba yang akan didapatkan akan sedikit dan kegiatan operasional perusahaan akan terganggu.

PT. Deka Marketing Research Bandung dalam menjalankan kegiatannya membutuhkan biaya yang tidak sedikit untuk mencapai target yang ditentukan sehingga dibutuhkan pengendalian terhadap biaya, oleh karena itu perusahaan harus menggunakan anggaran sebagai alat bantu untuk mengendalikan biaya yang digunakan. Dengan adanya anggaran, maka pihak manajemen akan mempunyai gambaran untuk mengantisipasi mengenai kegagalan yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang, sehingga dengan adanya alat bantu anggaran

Lisiti Mulyati, 2015

**ANALISIS PERBANDINGAN BIAYA OPERASIONAL DENGAN METODE ANGGARAN FLEKSIBEL DAN ANGGARAN STATIS**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

penggunaan biaya operasional akan lebih efektif dan efisien seperti pernyataan dari Hansen dan Mowen (2009) yaitu ukuran efisien merupakan ukuran keuangan yang mencakup laporan biaya aktifitas, anggaran, fleksibel, laporan realisasi. Ukuran keuangan ini dirancang untuk menilai penggunaan sumber daya, sedangkan ukuran efektif yang merupakan ukuran non keuangan mencakup kinerja aktivitas yang dilakukan, pekerja yang terlibat dan ukuran ini harus mendukung tujuan umum yaitu perbaikan berkelanjutan.

Pengendalian yang efektif membutuhkan perencanaan terlebih dahulu, perencanaan ini dituangkan dalam bentuk anggaran. Menurut Pandey dalam Enya (2012:3), *“Budget as a comprehensive and coordinated plan, expressed in financial terms, for the operations and resources of an enterprise for some specific period in the future”*. Anggaran sebagai rencana yang komprehensif dan terkoordinasi, dinyatakan dalam istilah keuangan untuk operasi dan sumber daya dari suatu perusahaan untuk beberapa periode tertentu di masa depan. Rudianto (2009:3) menyatakan bahwa “anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis”. Dengan adanya anggaran maka manajemen dapat membandingkan dan menganalisa biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan, yang dapat memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan. Anggaran merupakan alat manajerial yang menjamin pencapaian sasaran organisasi dan memberikan pedoman dalam bentuk mata uang untuk operasional sehari-hari.

Keefektifan anggaran merupakan ukuran keberhasilan organisasi dalam melakukan penghematan terhadap keuangan organisasi.

Anthony dan Govindarajan (2011) menekankan bahwa anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam suatu organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu. Jae K. Shim dan Joel G. Siegel (2011:5), menjelaskan anggaran fleksibel yaitu *“The flexible (expense) budget is most commonly used by companies. It allows for variability in the business and for unexpected changes. It is dynamic in nature rather than static”*. Anggaran fleksibel paling sering digunakan oleh perusahaan. Hal ini memungkinkan untuk variabilitas dalam bisnis dan untuk perubahan yang tak terduga. Ini bersifat dinamis bukan statis.

Prawironegoro & Purwanti (2009:133) yang dikutip oleh Yusuf (2012:2) menjelaskan bahwa anggaran statis mempunyai kelemahan dalam penerapannya di dalam perusahaan karena disusun hanya untuk satu tingkat aktivitas saja, sehingga kurang efektif jika dijadikan sebagai alat pengendalian. Hal ini menyebabkan terjadinya penyimpangan antara anggaran dan realitasnya. Oleh karena itu anggaran fleksibel dianggap lebih cocok untuk dijadikan sebagai prinsip pengendalian karena disusun berdasarkan beberapa tingkat aktivitas sehingga pengendalian menjadi lebih efektif dan efisien.

Kemudian Baker, J & Baker, R.W. (2011:173) mengemukakan *“A flexible budget is one that is created using budgeted revenue and or budgeted cost amount. A flexible budget is adjusted, or flexed, to the actual level of output*

Lisiti Mulyati, 2015

**ANALISIS PERBANDINGAN BIAYA OPERASIONAL DENGAN METODE ANGGARAN FLEKSIBEL DAN ANGGARAN STATIS**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

*achieved (or perhaps expected to be achieved) during the budget period”.*

Anggaran fleksibel adalah salah satu yang dibuat menggunakan anggaran pendapatan dan atau jumlah biaya yang dianggarkan. Anggaran fleksibel disesuaikan, ke tingkat aktual output yang akan dicapai selama periode anggaran.

Selanjutnya pengendalian dapat dilaksanakan dengan membandingkan antara hasil menurut anggaran dengan hasil yang sebenarnya (*actual results*), untuk memastikan bahwa pengeluaran tidak dilampaui dan tingkat aktivitas yang direncanakan dapat tercapai. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan bila diperlukan. Suatu pengendalian dapat berjalan efektif apabila semua pihak atau unsur dalam organisasi mulai dari tingkat tertinggi hingga terendah melaksanakan tugas dan fungsinya sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawabnya. Dalam menjalankan kegiatan usahanya PT. Deka Marketing Research Bandung telah menyusun anggaran dengan tujuan agar dapat mengendalikan biaya operasional. Namun, pada saat ini perusahaan belum menerapkan anggaran fleksibel sebagai alat pengendalian biaya operasional. PT. Deka Marketing Research Bandung masih menggunakan anggaran statis untuk mendukung kegiatan operasionalnya sehingga dalam pelaksanaannya belum efektif dan efisien karena anggaran statis adalah suatu perencanaan keuangan dengan berdasar pada satu target output dan satu target biaya atas output tersebut.

Dalam penelitian ini penulis merujuk kepada hasil penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Bo-Goran Ekholm dan Jan Wallin (2011) yang

Lisiti Mulyati, 2015

**ANALISIS PERBANDINGAN BIAYA OPERASIONAL DENGAN METODE ANGGARAN FLEKSIBEL DAN ANGGARAN STATIS**

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menyatakan bahwa baik anggaran tahunan tradisional adalah instrumen manajemen disfungsi dan anggaran fleksibel harus digunakan sebagai gantinya, namun anggaran statis maupun anggaran fleksibel terlihat sebagai pelengkap daripada *rivals*.

Oleh karena itu, berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, maka penulis perlu untuk mencoba melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Perbandingan Biaya Operasional dengan Metode Anggaran Fleksibel dan Anggaran Statis (Kasus Biaya Operasional *Tracking* Uli PT Deka Marketing Research Bandung Tahun 2013)**”.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Inti kajian dalam penelitian ini adalah masalah besarnya penggunaan biaya operasional di PT. Deka Marketing Research Bandung. Biaya operasional dapat menjadi biaya yang utama bagi perusahaan yang bergerak dibidang jasa untuk menunjang kegiatan operasi perusahaan. Kegiatan operasional adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang aktivitas operasi perusahaan yang memerlukan adanya pengendalian yang baik terhadap biaya yang digunakan.

Ada berbagai faktor baik faktor *internal* dan faktor *eksternal* yang dapat menyebabkan terjadinya *varians* negatif dalam anggaran perusahaan. Diantaranya akibat kenaikan berbagai variabel biaya yang kurang diantisipasi oleh pihak perusahaan serta kebijakan yang di buat oleh pemerintah misalnya kenaikan harga BBM. Hal tersebut baik langsung maupun tidak langsung akan memberikan dampak terhadap anggaran yang telah ditetapkan perusahaan dan kondisi tersebut

merupakan di luar jangkauan perusahaan untuk mengendalikan biaya yang dikeluarkan.

Pengendalian terhadap biaya yang akan dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan operasinya harus bisa dikendalikan, agar jumlah realisasi pada setiap biaya tidak melebihi anggaran, sehingga setiap tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai. Untuk mengendalikan biaya operasional perusahaan menyusun anggaran yang baik sebagai suatu alat atau media untuk mengendalikan biaya. Saat ini PT. Deka Marketing Research Bandung masih menggunakan perhitungan anggaran statis dimana perhitungan biaya dibuat berdasarkan level output yang direncanakan pada awal periode anggaran tanpa mempertimbangkan adanya faktor *eksternal* yang akan mempengaruhi perhitungan biaya operasional, sehingga perlu diadakan sistem perhitungan anggaran flexibel dalam menghitung biaya operasional agar lebih efektif dimana anggaran fleksibel menggunakan perhitungan anggaran biaya berdasarkan output aktual dalam periode anggaran, anggaran flexible dihitung pada akhir periode ketika output aktual diketahui.

Masalah yang akan dipecahkan dalam penelitian ini, dirumuskan dalam pernyataan masalah (*problem statement*) berikut: realisasi penggunaan biaya operasional yang lebih besar dari yang direncanakan perlu ditindaklanjuti oleh pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan alat atau metode berupa anggaran anggaran fleksibel yang dapat disesuaikan untuk mengakui tingkat output aktual pada periode anggaran.



### 1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran biaya operasional pada PT. Deka Marketing Research Bandung dengan menggunakan metode anggaran statis pada tahun 2013.
2. Bagaimana gambaran perhitungan biaya operasional pada PT. Deka Marketing Research Bandung dengan menggunakan metode anggaran fleksibel pada tahun 2013.
3. Bagaimana gambaran perbedaan perhitungan biaya operasional di PT. Deka Marketing Research Bandung dengan menggunakan metode anggaran fleksibel dan metode perhitungan anggaran statis pada tahun 2013.

### 1.4. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian ini untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

- 1 Untuk mengetahui gambaran biaya operasional pada PT. Deka Marketing Research Bandung dengan menggunakan metode anggaran statis pada tahun 2013.
- 2 Untuk mengetahui gambaran perhitungan biaya operasional pada PT. Deka Marketing Research Bandung dengan menggunakan anggaran fleksibel pada tahun 2013.

- 3 Untuk mengetahui perbedaan perhitungan biaya operasional di PT. Deka Marketing Research Bandung dengan menggunakan metode anggaran fleksibel dan metode perhitungan anggaran statis pada tahun 2013.

### **1.5. Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini diharapkan berguna bagi pihak-pihak yang berkepentingan dengan masalah yang disampaikan dalam penelitian ini. Adapun kegunaan hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

1. Teoritis:

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis dan praktik sebagai berikut:

- a. Dapat dijadikan sebagai bahan kajian dan dasar pengembangan ilmu pengetahuan lebih lanjut khususnya dalam bidang Manajemen Biaya.
- b. Untuk menambah wawasan ilmu pengetahuan sebagai bahan perbandingan bagi pihak yang sedang mendalami bidang studi Manajemen Biaya.

2. Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis dan praktik sebagai berikut:

- a. Bermanfaat sebagai bahan informasi mengenai perhitungan efektivitas biaya operasional bagi PT. Deka Marketing Research Bandung.

- b. Dapat memberikan masukan dan sumbangan pemikiran, baik berupa saran atau koreksi, sehingga dapat membantu memecahkan masalah biaya operasional yang dihadapi oleh perusahaan.