

**ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL DALAM PENGUKURAN EFEKTIVITAS  
PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PT. ASURANSI JIWASRAYA (PERSERO)**

oleh:  
**Jefry Katili**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi  
Universitas Sam Ratulangi Manado  
email: [jhefry\\_katili@yahoo.co.id](mailto:jhefry_katili@yahoo.co.id)

**ABSTRAK**

Perusahaan harus memiliki perencanaan yang matang dan pengendalian yang efektif terhadap biaya yang akan dikeluarkan dalam kegiatan operasionalnya. PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) merupakan sebuah badan usaha milik negara (BUMN) Indonesia yang bergerak di bidang usaha asuransi jiwa. Anggaran merupakan alat pengendalian yang sangat penting dalam mengendalikan efektivitas biaya operasional. Dimana realisasi biaya biasanya melebihi dari anggaran yang ditetapkan perusahaan, sehingga terjadi penyimpangan terhadap biaya. Pengendalian biaya yang efektif membantu perusahaan dalam menganalisis varians biaya operasional sehingga realisasi biaya tidak melebihi dari anggaran yang ditetapkan sebelumnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengendalian terhadap selisih biaya operasional pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado. Metode analisis yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Hasil penelitian yaitu pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan secara keseluruhan sudah baik, walaupun terjadi penyimpangan biaya, baik itu *unfavorable* atau *favorable*, tetapi perusahaan melakukan usaha perbaikan pada tahun berikutnya.

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

**ABSTRACT**

*Company must have a careful planning and an effective controlling of its operational cost. Asuransi Jiwasraya (Persero) PT. is a state-owned enterprise of Indonesia, with its main business in life insurance. Budgeting is one of the most important ways to control the operational cost more effectively. In fact, the actual cost is usually larger than their budget, thus deviation cost will occur. Effective cost controlling will help company to analyze operational cost variance so it can control the actual operational cost to not exceed its initial budgeting limit plan. The purpose of this research is to determine the effectiveness of cost controlling against the differentiation of operating costs at Manado Asuransi Jiwasraya (Persero) company. The analytical method used for this research is qualitative descriptive methods. The results of this research is the company controlling of operational cost has been good as overall, although there are deviations cost, either unfavorable or favorable, but company can do the correction next year.*

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

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Kegiatan operasional adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menunjang aktivitas operasi perusahaan yang memerlukan adanya perencanaan dan pengendalian yang baik terhadap biaya yang digunakan. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian yang baik terhadap biaya operasional, maka perusahaan akan lebih efisien dalam menggunakan dana untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan dan memudahkan untuk melakukan evaluasi, sehingga pemborosan dana dapat ditekan seminimal mungkin. Biaya operasional merupakan biaya yang digunakan perusahaan pada umumnya, baik itu perusahaan jasa, dagang, maupun manufaktur. Tanpa adanya biaya operasional maka tidak akan ada kegiatan operasional, tanpa adanya kegiatan operasional maka tidak akan ada produktivitas dari suatu perusahaan. Untuk itu biaya operasional sangat diperlukan oleh perusahaan pada umumnya.

Perusahaan yang bergerak di bidang jasa biasanya memerlukan biaya operasional yang lebih besar, karena produk yang diberikan adalah jasa perusahaan tersebut. Biaya operasional dapat menjadi biaya yang utama bagi perusahaan yang bergerak di bidang jasa. Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa adalah PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) menggunakan anggaran sebagai alat pengendalian yang penting untuk menunjang efektivitas biaya operasional perusahaan dalam membiayai kegiatan operasionalnya. Pada kenyataannya di perusahaan, realisasi yang ada selalu tidak sama dengan anggaran yang ditetapkan perusahaan. Selisih antara anggaran dan realisasi disebut varian.

Realisasi dari biaya operasional pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office mengalami kenaikan yang melebihi dari anggaran yang ditetapkan perusahaan sebelumnya, sehingga terjadi penyimpangan terhadap biaya. Hal itu terjadi pada beberapa pos anggaran biaya operasional pada perusahaan tersebut seperti adanya kenaikan tarif gaji dan biaya pembinaan serta pendidikan penagih yang terlalu tinggi, dan banyaknya kebutuhan perusahaan lainnya yang harus dilengkapi. 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 pengendalian biaya.

### Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengendalian terhadap selisih biaya operasional pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Konsep Biaya (Cost)

*Financial Accounting Standards Board* (FASB) (1980) dalam Learner (2010) mendefinisikan biaya adalah aliran keluar (*outflows*) atau pemakaian aktiva atau timbulnya hutang (atau kombinasi keduanya) selama satu periode yang berasal dari penjualan atau produksi barang atau penyerahan jasa atau pelaksanaan kegiatan yang lain yang merupakan kegiatan utama suatu entitas.

### Klasifikasi Biaya

Carter (2009:40), klasifikasi yang paling umum digunakan didasarkan pada hubungan antara biaya dengan berikut ini :

#### 1. Biaya dalam Hubungannya dengan Produk

Proses klasifikasi biaya dan beban dapat dimuali dengan menghubungkan biaya ketahap yang berbeda dalam operasi suatu bisnis. Dalam lingkungan manufaktur, total biaya operasi terdiri atas dua elemen : biaya manufaktur dan beban komersial.

#### 2. Biaya dalam Hubungannya dengan Volume Produksi

Beberapa jenis biaya bervariasi secara proporsional terhadap perubahan dalam volume produksi atau output, sementara yang lainnya tetap relatif konstan dalam jumlah. Kecenderungan biaya untuk bervariasi

terhadap output harus dipertimbangkan oleh manajemen jika manajemen ingin sukses dalam merencanakan dan mengendalikan biaya.

3. Biaya dalam Hubungannya dengan Departemen Produksi atau Segmen Lain.

Departemen adalah objek biaya dalam sistem klasifikasi biaya ini. Suatu bisnis dapat dibagi menjadi segmen-segmen yang memiliki berbagai nama. Pembagian pabrik menjadi departemen, proses, unit kerja, pusat biaya, atau kelompok biaya juga berfungsi sebagai dasar untuk mengklasifikasikan dan mengakumulasi biaya serta membebaskan tanggung jawab untuk pengendalian biaya.

4. Biaya dalam Hubungan dengan Periode Akuntansi

Biaya dapat diklasifikasikan sebagai belanja modal (*capital expenditure*) atau sebagai belanja pendapatan (*revenue expenditure*). Suatu belanja modal dimaksudkan pada periode-periode mendatang dan dilaporkan sebagai aset. Belanja pendapatan memberikan manfaat untuk periode sekarang dan dilaporkan sebagai beban.

5. Biaya dalam Hubungannya dengan Suatu Keputusan, Tindakan, atau Evaluasi

Ketika harus memilih di antara tindakan-tindakan atau alternatif-alternatif yang mungkin dilakukan, adalah penting untuk mengidentifikasi biaya (dan pendapatan, pengurangan biaya, dan penghematan) yang relevan terhadap pilihan tersebut. Biaya diferensial adalah salah satu nama dari biaya yang relevan untuk suatu pilihan di antara banyak alternatif lainnya.

### Biaya Operasional

Hidayah (2008), biaya komersial atau biaya operasional merupakan biaya yang memiliki peran besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya, yaitu memperoleh laba usaha.

### Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2009:73), anggaran merupakan alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi. Suatu anggaran operasi biasanya meliputi waktu satu tahun dan menyatakan pendapatan dan beban yang direncanakan untuk tahun itu.

### Karakteristik Anggaran

Anthony dan Govindarajan (2009:73), anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut :

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah nonmoneter (contoh: unit yang terjual atau diproduksi).
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun. Dalam bisnis-bisnis yang sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor musiman, mungkin ada dua anggaran pertahun misalnya, perusahaan busana biasanya memiliki anggaran musim gugur dan anggaran musim semi.
4. Merupakan komitmen manajemen; manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dapat varians dianalisis serta dijelaskan.

### Jenis-jenis Anggaran

Dedeh (2009:10) menyatakan anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang :

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari anggaran variable dan anggaran tetap.
2. Menurut cara penyusunannya, anggaran terdiri dari anggaran periodik dan anggaran kontinu.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari anggaran jangka pendek (anggaran taktis) dan anggaran jangka panjang (anggaran strategis).
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari anggaran komprehensif dan anggaran parsial.
6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari anggaran apropriasi (*apropriation budget*) dan anggaran kinerja (*performance budget*).



### Metode Pembuatan Anggaran

Dedeh (2009:14), ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan *budget* dapat dilakukan dengan cara:

1. Otoriter atau *top down*  
Metode otoriter disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan *budget* inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun *budget* atau dianggap akan terlalu lama atau tidak tepat.
2. Demokrasi atau *bottom up*  
Metode demokrasi disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun *budget* yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun *budget* dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.
3. Campuran atau *top down* dan *bottom up*  
Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun *budget* dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

### Proses Pembuatan Anggaran

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

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

### Kategori Anggaran Operasional

Anthony dan Govindarajan (2009:77), dalam organisasi yang relatif kecil, terutama yang tidak mempunyai unit bisnis, keseluruhan anggaran mungkin hanya setebal satu halaman saja. Dalam organisasi yang lebih besar, ada halaman ringkasan dan halaman-halaman lainnya yang berisi rincian dari unit bisnis, ditambah penelitian dan pengembangan, serta beban umum dan administratif. Isi anggaran tersebut adalah:

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

### Faktor-faktor Pertimbangan Penyusunan Anggaran

Hafid (2007:20), mengemukakan bahwa faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam menyusun anggaran adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijaksanaan umum perusahaan
2. Data-data waktu yang lalu
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak gerik pesaing
5. Kemungkinan adanya perubahan kebijaksanaan pemerintahan
6. Penelitian untuk mengembangkan perusahaan

### Analisis Varians

Witjaksono (2013:155) varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Dedeh (2009:23), analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan, yaitu dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual yang sama. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran

yang telah ditetapkan sebelumnya. Varian merupakan sebuah kejutan dan biasanya bukan karakteristik yang baik bagi suatu operasi yang dikelola dengan baik (Blocher *et al*, 2007:134).

### Perhitungan Selisih (*Variance*)

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

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

### Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional

Hafid (2007), anggaran biaya operasi merupakan alat bantu manajemen dalam mengendalikan biaya, yang berguna untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari laporan realisasi anggaran biaya operasi dapat diketahui apakah tujuan yang telah ditetapkan tercapai, yaitu adanya efisiensi biaya operasi. Biaya operasi akan efektif apabila usaha-usaha atau tujuan pengendalian biaya operasi sudah diketahui dan untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan penyusunan anggaran biaya operasi yang memadai sehingga efektivitas pengendalian biaya operasi akan tercapai.

### Penelitian Terdahulu

**Tabel 1. Penelitian Terdahulu**

Peneliti/ Tahun	Judul	Metode Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Watania (2013)	Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado	Deskriptif kualitatif dan kuantitatif	Analisis varians biaya operasional di Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado, terjadi penyimpangan biaya baik itu penyimpangan tidak menguntungkan ( <i>unfavorable</i> ) atau penyimpangan menguntungkan ( <i>favorable</i> ). Namun untuk pengendalian terhadap biaya operasional perusahaan sudah efektif, karena adanya usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan pada setiap biaya yang terjadi penyimpangan.	Dalam realisasi dan anggaran terdapat selisih biaya yang menguntungkan ( <i>favorable</i> ) dan tidak menguntungkan ( <i>unfavorable</i> ).	- Objek dan waktu penelitian - Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian sebelumnya adalah deskriptif kualitatif dan kuantitatif, sedangkan penulis menggunakan metode penelitian deskriptif kualitatif.
Dedeh (2009)	Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus : PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor)	Analisis varians dan uji t dengan alat pengolah data <i>Microsoft Excel</i> 2007 dan SPSS versi 13	Penyimpangan anggaran operasional tahun 2006-2007, yang meliputi total pendapatan, total biaya langsung, total biaya tidak langsung, dan laba bersih anggaran operasional PDAM TPKB masih dalam batas pengendalian manajemen.	Materi penelitian membahas tentang anggaran biaya operasional.	- Jenis data penelitian sebelumnya adalah data primer dan sekunder sedangkan penulis menggunakan jenis data sekunder. - Metode analisis yang digunakan penulis adalah deskriptif kualitatif.

## METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penulis menggunakan jenis metode penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian dilakukan pada kondisi yang alamiah langsung ke sumber data, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, dan data yang terkumpul berupa struktur organisasi, *job description*, sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, produk perusahaan serta laporan anggaran dan realisasi rencana kerja PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office tahun 2010 - 2012.

### Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini berlokasi di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office dengan alamat Jl. Sam Ratulangi 44-46 Manado 95111. Nomor Telepon : (0431) 863632, 864032, 853226, email : cab\_ja@jiwasraya.co.id, Fax : 0431-863632, Website: [http://www.jiwasraya.co.id/contents/branch\\_offices.php?kdkantor=JA](http://www.jiwasraya.co.id/contents/branch_offices.php?kdkantor=JA) . Penelitian ini dilakukan pada bulan September – Oktober 2013.

### Prosedur Penelitian

Adapun langkah-langkah yang akan dilakukan dalam pelaksanaan penelitian pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office sebagai berikut.

1. Mengajukan Permohonan Penelitian
2. Disposisi Pimpinan
3. Pengumpulan Data
4. Analisa Data Penelitian
5. Analisa Penerapan
6. Kesimpulan dan Saran

### Metode Pengumpulan Data

#### Jenis Data

Kuncoro (2003:124), data kuantitatif adalah data yang dapat diukur dalam suatu skala numerik (angka). Sedangkan data kualitatif adalah data yang tidak dapat diukur dalam skala numerik.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dan kuantitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran umum tentang perusahaan yang berupa sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, *job description*, dan produk PT. Asuransi Jiwasraya (Persero). Sedangkan data kuantitatif dalam penelitian ini berupa data-data yang diambil dari laporan anggaran dan realisasi rencana kerja biaya operasional PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office.

#### Sumber Data

Data primer adalah data yang diperoleh dengan survei lapangan yang menggunakan semua metode pengumpulan data original. Sedangkan data sekunder adalah data yang dikumpulkan oleh lembaga pengumpul data dan dipublikasikan kepada masyarakat pengguna data. Kuncoro (2003:127). Sumber data yang dipakai dalam penelitian adalah data sekunder, dimana data yang dikumpulkan sudah ada.

#### Teknik Pengumpulan Data

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

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



### Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis adalah metode deskriptif. Metode ini bertujuan untuk memberikan gambaran keadaan perusahaan yang sebenarnya, dimana data yang dikumpulkan, disusun, kemudian dianalisis dan dijelaskan dengan teori-teori yang ada dan akhirnya membuat kesimpulan dan saran.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Sejarah PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)

Bermula dari NILLMIJ, *Nederlandsch Indische Levensverzekering en Liffrente Maatschappij* van 1859, tanggal 31 Desember 1859. Perusahaan asuransi jiwa yang pertama kali ada di Indonesia (Hindia Belanda waktu itu) didirikan dengan Akte Notaris William Hendry Herklots Nomor 185. Yang kemudian dinasionalisasi dengan merubah namanya menjadi PT Perusahaan Pertanggung Djiwa Sedjahtera. Kemudian 9 (sembilan) perusahaan asuransi jiwa milik Belanda dengan inti NILLMIJ van 1859 dilebur menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera. Perusahaan negara Asuransi Djiwa Eka Sedjahtera diubah menjadi Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Djas Sedjahtera. Berdasarkan PP No.40 tahun 1965 didirikan Perusahaan Negara yang baru bernama Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya yang merupakan peleburan dari Perusahaan Negara Asuransi Djiwa Sedjahtera. PT Pertanggung Djiwa Dharma Nasional dikuasai oleh Pemerintah dan diintegrasikan kedalam Perusahaan Negara Asuransi Djiwasraya. Yang akhirnya menjadi PT Asuransi Jiwasraya (Persero).

### Visi dan Misi PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)

#### Visi

Menjadi perusahaan yang terpercaya dan dipilih untuk memberikan solusi bagi kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan.

#### Misi

- a. Misi Jiwasraya bagi Pelanggan  
"Selalu memberikan rasa aman, kepastian dan kenyamanan melalui solusi inovatif dan kompetitif bagi pelanggan atas kebutuhan asuransi dan perencanaan keuangan."
- b. Misi Jiwasraya bagi Pemegang Saham  
"Menciptakan nilai pemegang saham (*shareholder value creation*) yang atraktif melalui pengelolaan operasional dan investasi perusahaan yang berlandaskan prinsip-prinsip *good corporate governance*."
- c. Misi Jiwasraya bagi Karyawan  
"Menjadi tempat pilihan untuk tumbuh dan berkembangnya karyawan menjadi profesional yang memiliki integritas dan kompetensi di bidang asuransi dan perencanaan keuangan."
- d. Misi Jiwasraya bagi Agen  
"Berkomitmen mengembangkan agen yang memiliki dedikasi, kemampuan dan integritas sehingga perusahaan menjadi tempat pilihan bagi agen yang ingin berkarier serta memiliki penghasilan tinggi."
- e. Misi Jiwasraya bagi Masyarakat  
"Berpartisipasi mewujudkan peningkatan kesejahteraan melalui kontribusi dalam proses pembangunan masyarakat."
- f. Misi Jiwasraya bagi Aliansi  
"Membangun kemitraan yang saling menguntungkan serta menciptakan sinergi bisnis untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan."
- g. Misi Jiwasraya bagi Distribusi  
"Meningkatkan penetrasi pasar dan kualitas pelayanan kepada pelanggan secara lebih efisien dan efektif melalui *multiple distribution channel* seperti *bancassurance*, *direct marketing* dan *financial planning*."
- h. Misi Jiwasraya bagi Pemasok  
"Melakukan kerjasama dengan pemasok sesuai prinsip keterbukaan, *fairness*, saling menguntungkan dan berkembang sebagai '*partner in progres*'."
- i. Misi Jiwasraya bagi Regulator

"Mewujudkan praktek pengelolaan bisnis asuransi dan perencanaan keuangan yang sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku."

j. Misi Jiwasraya bagi Penagih

"Menjaga kemitraan dengan penagih yang memiliki integritas dan kompetensi dalam penagihan premi."

## Hasil Penelitian

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

Prosedur yang digunakan dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office menggunakan metode dari bawah ke atas (*Bottom Up*) yaitu anggaran disusun dan diusulkan oleh manajemen level bawah ke manajemen atas sebagai bahan pertimbangan penyusunan anggaran yang kemudian dievaluasi dan disetujui oleh manajemen atas untuk melaksanakan program kerja perusahaan sesuai dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan dan selanjutnya diserahkan ke manajemen level bawah.

### Anggaran dan Realisasi Rencana Kerja Biaya Operasional PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office

Anggaran biaya operasional PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office meliputi 2 pos anggaran, yaitu biaya pemasaran dan biaya umum. Biaya-biaya tersebut meliputi beberapa pos-pos anggaran lainnya.

**Tabel 2. Biaya Operasional Tahun 2010 – 2012 PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office**

Kode Perk	Uraian	Tahun 2010		Tahun 2011		Tahun 2012	
		Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
511	Biaya Pemasaran	4.228.451.00 0	1.339.558.26 2	4.070.500.00 0	1.572.368.60 2	2.293.119.106	1.093.911.715
512	Biaya Umum	1.047.291.00 0	637.279.686	863.200.000	592.729.298	855.354.493	686.981.046

Sumber : PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office 2013

## Pembahasan

### Analisis Varians Biaya Operasional

#### 1. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office terdiri dari biaya penutupan/amortisasi biaya akuisisi ditanggungkan, promosi, polis & kartu peserta, entertainment & representasi, kontes keagenan, rekrutment agent, sewa kantor unit pemasaran, dan biaya pemasaran lain-lain. Hasil analisis varians pada beberapa pos biaya menghasilkan sebuah penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) dari tahun 2010-2012, seperti biaya penutupan/amortisasi biaya akuisisi ditanggungkan dan rekrutment agent. Hal tersebut terjadi karena anggaran yang ditentukan jumlahnya terlalu besar dari realisasinya. Anggaran dibuat berdasarkan program perusahaan tahun berjalan dan disusun untuk mencapai sasaran yang diharapkan perusahaan. Untuk biaya rekrutment agent terjadi penyimpangan karena penawaran yang dilakukan perusahaan untuk merekrut agent terlalu tinggi sehingga realisasi yang ada tidak seimbang dengan permintaan yang ada dan biaya yang dipakaipun berada dibawah dari anggaran yang telah ditetapkan.

Biaya entertainment & representasi dari tahun ke tahun memiliki penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*), hal tersebut terjadi karena anggaran yang ditentukan jumlahnya terlalu kecil dari realisasinya meskipun ada usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan tetapi masih tetap unfavorable. Pada tahun 2011 persentasi variansnya meningkat menjadi 130,46% dari 118,98% pada tahun 2010, karena dipengaruhi oleh keadaan ekonomi yang tidak baik pada tahun 2011 dan pemakaian biaya tidak dapat dikurangi secara signifikan serta anggaran yang ditetapkan lebih kecil dari tahun sebelumnya. Sedangkan untuk tahun 2012, persentasi variansnya menurun menjadi 108,43%, karena anggaran yang



ditentukan dinaikkan dan keadaan ekonomi yang ada relatif sama dengan tahun 2011. Dapat dilihat disini walaupun masih *unfavorable* tetapi persentasi variansnya turun, itu disebabkan karena adanya pengendalian dari perusahaan untuk biaya tersebut walaupun hasilnya tidak signifikan.

Biaya promosi pada tahun 2010 dan 2011 memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), namun pada tahun 2012 berubah menjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal tersebut terjadi karena pada tahun 2012, perusahaan menggunakan promosi untuk memperkenalkan produk baru yang ditawarkan perusahaan kepada masyarakat, dimana dengan promosi masyarakat dapat lebih mengenal perusahaan asuransi Jiwasraya.

Biaya pemasaran lain-lain pada tahun 2010 memiliki penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Itu disebabkan karena kurangnya pengawasan untuk biaya pemasaran lain-lain dimana berbagai jenis kegiatan pemasaran dipadukan dalam satu pos anggaran tersebut sehingga pengawasan yang ada menjadi kurang efektif. Sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan polis maka diperlukan biaya pemasaran, dimana biaya tersebut tidak termasuk ke dalam pos-pos biaya pemasaran yang ada dan biaya-biaya yang seharusnya tidak ada menjadi ada. Tapi perusahaan melakukan usaha perbaikan untuk pos anggaran tersebut, hal itu dapat dilihat pada varians yang terjadi pada tahun 2011 dan 2012 yang mengalami penurunan persentasi, sehingga pada tahun 2011 dan 2012 memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*). Disamping itu perusahaan meningkatkan anggaran untuk biaya pemasaran lain-lain setiap tahunnya, karena perusahaan melihat adanya kenaikan pendapatan dari kegiatan pemasaran yang ada, meskipun tetap harus dikendalikan agar tidak melebihi anggaran.

Secara keseluruhan dari biaya pemasaran memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), hal tersebut dapat dilihat dari persentasi varians total biaya pemasaran yang ada.

## 2. Biaya Umum

Biaya umum pada PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office terdiri dari biaya inkaso-komisi penagih, biaya inkaso-gaji & kesejahteraan penagih, biaya inkaso-pembinaan & pendidikan penagih, biaya pegawai, biaya kantor umum, biaya mekanisasi, biaya perjalanan dinas/diklat/pengawasan, biaya manajemen, biaya penyusutan, dan biaya umum lain-lain. Hasil varians pada biaya inkaso-komisi penagih, biaya mekanisasi, biaya perjalanan dinas/diklat/pengawasan, dan biaya manajemen memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) dari 2010-2012. Hal tersebut karena anggaran yang ditentukan lebih besar dari kebutuhan yang ada di perusahaan, dan karena penawaran yang dilakukan oleh perusahaan sebagai usaha untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan tidak seimbang dengan permintaan yang ada, sehingga biaya tersebut tidak sepenuhnya terpakai.

Biaya inkaso-pembinaan & pendidikan penagih pada tahun 2010 memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), hal tersebut disebabkan karena anggaran yang ditetapkan lebih besar dari realisasinya. Penawaran yang dilakukan perusahaan tidak seimbang dengan permintaan yang ada, sejalan dengan proses rekrutment agent. Untuk tahun 2011, anggaran telah ditentukan, tetapi tidak ada realisasinya, itu dikarenakan kurangnya penagih untuk mengikuti pendidikan dan pembinaan untuk tahun 2011. Karena hal tersebut, penagih yang belum mengikuti pembinaan dan pendidikan pada tahun 2011, diikutkan pada tahun 2012 sehingga pada tahun tersebut memiliki penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Disamping itu, juga disebabkan anggaran untuk tahun 2012 telah diturunkan, karena pada tahun sebelumnya tidak ada realisasi untuk biaya tersebut.

Biaya pegawai pada tahun 2010 memiliki penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal itu disebabkan karena adanya penambahan pegawai di perusahaan sehingga anggaran yang ditentukan kurang dari realisasi yang ada. Untuk tahun 2011, biaya pegawai memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) karena anggaran telah dinaikkan sehingga melebihi dari realisasi yang ada. Selain itu pada tahun 2011 ada beberapa pegawai yang berhenti dari perusahaan pada pertengahan tahun. Sedangkan untuk tahun 2012 memiliki penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) disebabkan karena adanya inflasi pada tahun 2012 dan keadaan ekonomi yang tidak baik dibarengi dengan penurunan anggaran yang ditetapkan pada tahun 2012, sehingga realisasi yang ada melebihi dari anggaran yang telah ditentukan. Biaya kantor umum pada tahun 2010 memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), disebabkan karena adanya pengendalian yang baik dari masing-masing bagian sehingga anggaran melebihi dari kebutuhan kantor yang sebenarnya. Untuk tahun 2011, biaya kantor umum memiliki penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal itu disebabkan karena naiknya harga-harga barang kebutuhan kantor yang ada dibarengi dengan menurunnya anggaran

yang disediakan untuk kebutuhan kantor tersebut sehingga realisasi yang ada melebihi dari anggaran yang ditentukan. Sedangkan untuk tahun 2012, biaya kantor umum memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), itu disebabkan karena adanya pengendalian dan usaha perbaikan di tahun tersebut seperti menggunakan kembali kertas yang masih bisa dipakai, penggunaan barang substitusi, dan sebagainya. Disamping itu juga karena adanya kenaikan anggaran untuk tahun tersebut, sehingga anggaran yang ditetapkan melebihi dari realisasi yang ada.

Tahun 2010 dan 2011, biaya penyusutan memiliki penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), hal itu disebabkan karena anggaran yang ditentukan tidak melebihi dari realisasi yang ada. Sedangkan untuk tahun 2012 memiliki penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Itu disebabkan karena anggaran pada tahun 2012 diturunkan dan perusahaan melakukan penambahan perlengkapan kantor yang baru sehingga biaya penyusutannya meningkat.

Total dari biaya umum menghasilkan penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*). Hasil analisis varians secara keseluruhan dari biaya operasional PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office menghasilkan penyimpangan biaya yang menguntungkan (*favorable*), dimana persentasi varians yang paling tinggi terjadi pada total biaya umum untuk tahun 2012 sebesar 80,32% dan untuk persentasi varians yang paling rendah terjadi pada total biaya pemasaran tahun 2010 sebesar 31,68%. Itu dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Tabel. 3 Analisis Varians Biaya Operasional Tahun 2010-2012 PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office**

Kategori	Tahun 2010	Keterangan	Tahun 2011	Keterangan	Tahun 2012	Keterangan
<b>BIAYA PEMASARAN</b>						
Penutupan/Amortisasi Biaya Akuisisi Ditangguhkan	28,32	Favorable	36,55	Favorable	42,24	Favorable
Promosi	48,24	Favorable	40,85	Favorable	121,19	Unfavorable
Polis & Kartu Peserta	-		-		-	
Entertainment & Representasi	118,98	Unfavorable	130,46	Unfavorable	108,43	Unfavorable
Kontes Keagenan	-		-		-	
Rekrutment Agent	70,11	Favorable	40,47	Favorable	47,15	Favorable
Sewa Kantor Unit Pemasaran	-		-		-	
Biaya Pemasaran Lain-lain	114,44	Unfavorable	74,65	Favorable	95,89	Favorable
<b>Total Biaya Pemasaran</b>	<b>31,68</b>	Favorable	<b>38,63</b>	Favorable	<b>47,7</b>	Favorable
<b>BIAYA UMUM</b>						
Biaya Inkaso-Komisi Penagih	10,01	Favorable	23,36	Favorable	4,09	Favorable
Biaya Inkaso-Gaji & Kesejahteraan Penagih	-		-		-	
Biaya Inkaso-Pembinaan & Pendidikan Penagih	1,22	Favorable	-		236,45	Unfavorable
Biaya Pegawai	114,39	Unfavorable	89,78	Favorable	101,54	Unfavorable
Biaya Kantor Umum	96,29	Favorable	107,21	Unfavorable	73,59	Favorable
Biaya Mekanisasi	54,9	Favorable	14,67	Favorable	53,67	Favorable
Biaya Perjalanan Dinas/Diklat/Pengawasan	67,36	Favorable	56,6	Favorable	83,32	Favorable
Biaya Manajemen	64,24	Favorable	62,86	Favorable	66,67	Favorable
Biaya Penyusutan	42,67	Favorable	20,2	Favorable	113,12	Unfavorable
Biaya Umum Lain-lain	-		-		-	
<b>Total Biaya Umum</b>	<b>60,85</b>	Favorable	<b>68,67</b>	Favorable	<b>80,32</b>	Favorable

Sumber : Data Hasil Olahan

#### Usaha Perbaikan Terhadap Varians Biaya Operasional

### 1. Biaya Pemasaran

Biaya pemasaran dipengaruhi oleh kondisi dan situasi kerja serta program perusahaan dimana meningkatnya kebutuhan perusahaan untuk biaya promosi, entertainment dan representasi serta biaya pemasaran lain-lain sehingga memerlukan biaya yang lebih untuk kegiatan pemasaran tersebut. Pihak perusahaan harus mengeluarkan biaya sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan selama berlangsungnya proses kegiatan tersebut.

### 2. Biaya Umum

Tahun 2010 sampai 2012 terjadi kenaikan biaya pegawai, biaya inkaso-pembinaan & pendidikan penagih, biaya kantor umum sehingga diperlukan pengadaan barang baru dan juga dipengaruhi oleh biaya penyusutan. Dalam hal kenaikan gaji, perusahaan harus menetapkan kontrak kerja dengan pegawai selama beberapa tahun dan menilai kinerja pegawai yang memiliki kualitas kerja yang baik untuk diberikan *reward* dan *punishment* kepada pegawai yang memiliki kinerja yang tidak baik, agar ada keseimbangan dalam gaji pegawai. Untuk biaya inkaso-pembinaan & pendidikan penagih, perusahaan mengeluarkan biaya sesuai dengan kebutuhan, dengan meniadakan biaya-biaya yang terpakai percuma. Untuk biaya kantor, perusahaan harus melihat prioritas kebutuhan dan bisa memilih mana yang menjadi kebutuhan mendesak untuk dibeli, atau mengurangi pengadaan barang baru serta menggunakan barang bekas yang masih bisa terpakai seperti kertas, dan menggunakan barang substitusi dan komplementer sehingga pemborosan dapat dikurangi.

## Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional

Hasil analisis varians biaya operasional di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office, terjadi penyimpangan biaya baik itu penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*) atau penyimpangan menguntungkan (*favorable*). Untuk pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan sudah efektif, karena perusahaan selalu melakukan usaha perbaikan pada tahun berikutnya. Itu berarti Sistem Manajemen Kinerja (SMK) di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office sudah baik.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam proses penyusunan anggaran di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado sudah baik, dimana anggaran disusun oleh direksi dengan mempertimbangkan usulan anggaran yang dibuat *regional manager* terlebih dahulu dan laporan anggaran dan realisasi rencana kerja tahun sebelumnya. Hasil analisis varians biaya operasional untuk tahun 2010-2012 menghasilkan penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) dan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*), tetapi pada umumnya secara keseluruhan menghasilkan penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*). Dan untuk pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan sudah baik, karena perusahaan selalu melakukan usaha perbaikan pada tahun berikutnya. Yang berarti Sistem Manajemen Kinerja (SMK) di PT. Asuransi Jiwasraya (Persero) Manado Regional Office sudah baik.

### Saran

Hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Perusahaan sebaiknya lebih mengoptimalkan pelaksanaan pengendalian yang telah ditetapkan, seperti membuat prioritas rencana kerja, mempertimbangkan kebutuhan yang terjadi berdasarkan anggaran, mengadakan evaluasi, serta mengawasi setiap transaksi yang berhubungan dengan pengeluaran kas perusahaan, agar pengeluaran tersebut tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan anggaran yang telah ditetapkan. Perusahaan harus menerapkan pengendalian internal yang lebih baik pada biaya operasional perusahaan.
2. Topik penelitian ini hanya terbatas pada anggaran operasional. Pada penelitian selanjutnya diharapkan dapat diteliti anggaran operasional dan anggaran keuangan. Pada anggaran tersebut dapat diketahui secara detil faktor-faktor signifikan yang menyebabkan penyimpangan karena dapat terlihat pada sisi laba rugi dan neraca secara keseluruhan.

## DAFTAR PUSTAKA



- Anthony, R. N., Govindarajan, V. 2009. *Management Control System, Sistem Pengendalian Manajemen*. diterjemahkan oleh F.X. Kurniawan Tjakrawala dan Krista. Edisi Sebelas. Buku Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Blocher, E. J., Chen, K. H., Cokins, G., Lin, T. W. 2007. *Cost Management, Manajemen Biaya*. diterjemahkan oleh Tim Penerjemah Penerbit Salemba. Edisi Ketiga. Buku Kedua. Salemba Empat. Jakarta.
- Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya, Cost Accounting*. diterjemahkan oleh Krista. Edisi 14. Buku Satu. Salemba Empat. Jakarta.
- Dedeh. 2009. Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus: PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor). *Skripsi*. Universitas Insitut Pertanian Bogor. Bogor.
- <http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/11803/H09ded.pdf?sequence=2>. Diakses 25 Agustus 2013
- Hafid, Ahmad Rozaki. 2007. Peranan Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi (Studi Kasus pada PT. Kereta Api (Persero)). *Skripsi*. Universitas Widyatama. Bandung.
- <http://repository.widyatama.ac.id/bitstream/handle/10364/514/cover.pdf?sequence>. Diakses 25 Agustus 2013
- Halim, A., Tjahjono, A., Husein, Moh. F. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi Revisi. YKPN. Yogyakarta.
- Hidayah, Nurul. 2008. *Akuntansi Manajemen, Fleksibel Budget, Modul 14*. Universitas Mercu Buana. Jakarta.
- [http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=hidayah+nurul+2008+akuntansi+manajemen+fleksibel+budget+modul+14&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.satriaja.gad.co.id%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F12%2FAkmen-Biaya-Operasional.doc&ei=KI1wUtyqOYymrQfnxoHYDQ&usg=AFQjCNFDdJjpROVyLG7yoX\\_8pEXMnR9khg&bvm=bv.55617003,d.bmk](http://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=hidayah+nurul+2008+akuntansi+manajemen+fleksibel+budget+modul+14&source=web&cd=1&cad=rja&ved=0CCoQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.satriaja.gad.co.id%2Fwp-content%2Fuploads%2F2012%2F12%2FAkmen-Biaya-Operasional.doc&ei=KI1wUtyqOYymrQfnxoHYDQ&usg=AFQjCNFDdJjpROVyLG7yoX_8pEXMnR9khg&bvm=bv.55617003,d.bmk). Diakses 25 Agustus 2013
- Ikhsan, Arfan. 2009. *Akuntansi Manajemen Perusahaan Jasa*. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Kuncoro, Mudrajat. 2003. *Metode Riset untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga. Jakarta.
- Learner. 2010. *Konsep Biaya (Expenses)*. Blogspot. Jakarta.
- <http://jniapangrib-learner.blogspot.com/2010/06/konsep-biaya-expenses.html>. Diakses 26 Agustus 2013.
- Watania, Jane I. 2013. Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Manado. *Skripsi*. Universitas Sam Ratulangi. Manado.
- Witjaksono, Armanto. 2013. *Akuntansi Biaya*. Edisi Revisi. Graha Ilmu. Yogyakarta.