

ANALISA PERANAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN LABA : STUDI KASUS PADA PT. ADHYA TIRTA BATAM

Hendry Jaya

Fakultas Ekonomi Universitas Riau Kepulauan
Jalan Batu Aji Baru No.99 Batu Aji Batam

ABSTRACT

Purpose of this research is conducted to determine whether the operational budget has served as a means of profit planning and control on PT. Adhya Tirta Batam.

Data analysis methods used is descriptive qualitative research method, a way to collect data form the PT. Adhya Tirta Batam to support this paper to be interpreted, so that it can provide an objective picture of the object and the issue examined.

*The results of research by the author explained that PT.Adhya Tirta Batam has made operational budget preparation procedure well and effectively, by the method of **bottom-up budgeting**. The results of this study also indicate that the operational budget has played well and ineffectively as a means of profit planning and control in PT. Adhya Tirta Batam. This is shown by the analysis of the authors, using analysis of variance or deviation between actual with predetermined budgets. The difference in deviation from the year 2011-2012 was an aberration "profitable" in 2013 is deviation "unfortunate", but the difference is still in the normal category or difference which still can be controlled companies.*

Keyword : Operational Cost Budget, Planning, and Profit Control

perusahaan maupun organisasi pasti memiliki suatu tujuan yang ingin dicapai.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam melaksanakan suatu kegiatan operasional, baik sebuah

Perencanaan tujuan tersebut memerlukan perencanaan dan pengendalian atas kegiatan-kegiatan kerja yang baik, terutama dalam biaya operasional perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan diharapkan menyusun anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan.

Pengendalian dan perencanaan harus disusun secara teliti, penuh pertimbangan dan serta disesuaikan

Salah satu tujuan perusahaan adalah memperoleh laba dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan cara yang efektif dan efisien.

dengan kondisi perkembangan yang terjadi saat ini. Nafirin (2007:4) menyatakan "perencanaan berarti menentukan sebelumnya kegiatan yang mungkin dapat dilakukan dan bagaimana cara melakukannya". Perencanaan merupakan upaya antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berhasil dengan baik.

Perencanaan adalah meliputi tindakan memilihnya dan menghubungkan

fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang untuk merumuskan aktivitas-aktivitas yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Darsono dan Purwanti (2008:10) menyatakan bahwa **“perencanaan ialah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia yang melakukannya”**. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perencanaan harus mempunyai kemampuan melakukan pilihan-pilihan terbaik yang dapat dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.

Rencana operasi dapat dilaksanakan apabila tersedia alat bantu untuk melaksanakannya. Salah satunya adalah anggaran atau *budget*. Anggaran sebagai *tools of management* merupakan suatu perencanaan pengendalian terpadu yang dilaksanakan dengan tujuan agar perencanaan dan pengendalian terpadu yang dilaksanakan dengan tujuan agar perencanaan dan pengendalian tersebut mempunyai daya guna dan hasil guna untuk mencapai produktivitas, efisiensi, dan profit margin yang tinggi bagi perusahaan. Sebagai alat perencanaan, anggaran berfungsi sebagai pedoman kerja dan memberikan arah serta target-target yang harus dicapai oleh perusahaan.

Dalam upaya pencapaian laba, tidak dapat hanya ditentukan dari biaya operasional, tetapi juga harus diperhatikan biaya-biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam

melakukan operasi usahanya. Belum merupakan kepastian perusahaan akan memperoleh laba yang tinggi jika menghasilkan penjualan yang tinggi. Hal ini dipengaruhi juga dengan biaya yang dikeluarkan perusahaan dalam operasi penjualannya. Untuk itu perlu adanya anggaran biaya operasional dalam perencanaan laba yang ingin dihasilkan dari penjualan yang dianggarkan.

Pada saat ini perusahaan sering kali dihadapkan pada masalah biaya, diantara biaya-biaya yang timbul adalah biaya operasional. Biaya operasional adalah semua pengeluaran yang langsung digunakan untuk produksi atau pembelian barang atau jasa yang dipergunakan guna untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan. Biaya operasional ini lah yang harus dapat ditekan oleh perusahaan karena biaya timbul akibat perusahaan yang secara sadar dan terencana mengeluarkan biaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian hal ini yang menyebabkan suatu perusahaan perlu melakukan penyusunan anggaran untuk menunjang efektivitas biaya operasional.

Adapun perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah PT. Adhya Tirta Batam (ATB) yaitu suatu perseroan terbatas yang didirikan berdasarkan hukum negara Republik Indonesia, termasuk yang didirikan secara sah berdasarkan Undang-Undang No. 1 Tahun 1967 juncto Undang-Undang No. 11 Tahun 1970 tentang penanaman modal asing. PT. ATB memiliki hak eksklusif untuk mengambil, memanfaatkan dan mengelola air baku menjadi air bersih serta mendistribusikan kepada pelanggan Kota Batam. PT ATB dipercaya untuk mengelola air bersih/minum di Batam selama 25 tahun, mulai tahun 1995-2020.

PT.Adhya Tirta Batam
Anggaran Laba dan Realisasi Laba
Periode Tahun 2011-2013

Tahun	Anggaran Laba Usaha	Realisasi Laba Usaha
2011	47.763.361.018	49.113.763.893
2012	51.904.237.976	59.625.927.588
2013	66.743.219.597	59.651.111.755

Dengan adanya perbedaan nilai realisasi laba dengan anggaran laba yang telah disusun perusahaan, maka berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas dan penjelasan singkat dari tabel 1.1 diatas, penulis ingin mengetahui apakah anggaran biaya operasional sudah berperan dalam perencanaan dan pengendalian laba pada PT. Adhya Tirta Batam. Penulis mencoba membahas permasalahan tersebut dalam suatu judul skripsi yakni **“Analisa Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba (Studi Kasus Pada PT. Adhya Tirta Batam)”**.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan diatas. Untuk dapat mengarahkan dan memudahkan dalam penelitian yang terfokus dan sistematis, maka penulis merumuskan masalah yang akan dibahas adalah;

LANDASAN TEORI

2.1 Perencanaan Manajemen

Dalam proses manajemen, yang menjadi titik awalnya adalah perencanaan. Jadi perencanaan sebagai awal kita melakukan proses manajemen sebelum kita lakukan pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan.

1. Apakah prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Adhya Tirta Batam telah cukup baik dan efektif?
2. Apakah anggaran biaya operasional telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba pada PT.Adhya Tirta Batam?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan dan batasan masalah diatas maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah;

1. Untuk mengetahui efektivitas prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Adhya Tirta Batam.
2. Untuk mengetahui apakah selama ini anggaran biaya operasional telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba pada PT.Adhya Tirta Batam.

Menurut George R. Terry perencanaan adalah: *“Planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the vusualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result”*.

2.2 Anggaran

Suatu perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan tertentu, sehingga diperlukan suatu perencanaan yang matang dan disertai cara-cara pengendaliannya agar tujuan tersebut tercapai. Perencanaan merupakan dasar untuk mengadakan pengendalian, sedangkan penegndalian diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Perusahaan seringkali menggunakan sistem perencanaan dan pengendalian yang disebut *profit planning and control* atau sebagai *managerial budgeting*. Anggaran merupakan rencana sebagai salah satu alat yang digunakan sebagai perencanaan dan pengendalian untuk setiap kegiatan atau aktivitas operasional perusahaan.

Salah satu perencanaan strategi perusahaan adalah anggaran. Ada beberapa pengertian anggaran dari beberapa penulis:

1. Menurut Anthony dan Govindarajana (2001; 361) mengemukakan anggaran adalah:
“A budget is a management plan, with the implicit assumption that positive steps will be taken by the budgetee-the manager who prepares the budget-to make actual events correspond to the plan”.
2. Sedangkan menurut M. Munandar (2000;1) mengemukakan pengertian anggaran sebagai berikut:
“Anggaran ialah suatu rencana yang disusun secara

sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.

3. Menurut Nafarin (2004;12) adalah sebagai berikut:
“Suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.

Dari pengertian anggaran menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa:

- A) Anggaran harus bersifat formal, artinya bahwa anggaran disusun dengan sengaja dalam bentuk tertulis.
- B) Anggaran harus bersifat sistematis, artinya bahwa anggaran harus disusun secara beruntun dan berdasarkan suatu logika.
- C) Setiap saat manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan atas dasar beberapa asumsi yang ada.
- D) Keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan dan pengawasan.

2.3 Anggaran Biaya Operasional Sebagai Perencanaan dan Pengendalian Laba

Pada saat merencanakan biaya operasional yang akan dikeluarkan, manajer perlu mengadakan pemisahan antara biaya yang dapat dikendalikan dan tidak dapat dikendalikan, biaya tetap dan biaya variabel, serta pembagian pengeluaran, ketika rencana laba dibuat, biaya-biaya untuk setiap pusat tanggung jawab seharusnya diperhitungkan dengan seksama. Anggaran biaya yang terperinci untuk setiap pusat pertanggung jawaban dimasukkan dalam perencanaan laba jangka pendek untuk sejumlah alasan, seperti yang dikemukakan oleh Welsch, Hilton dan Gordon (2000:265) berikut ini:

1. Agar berbagai pendapatan yang direncanakan dan biaya-biaya yang berkaitan dapat disatukan dalam sebuah laporan laba rugi.
2. Agar arus kas keluar yang diperlukan untuk biaya-biaya dan pengeluaran-pengeluaran dapat direncanakan dengan realistis.
3. Agar suatu tujuan awal dapat diberikan untuk setiap pusat tanggung jawab.
4. Agar sebuah standar untuk setiap biaya dapat diberikan dan digunakan selama periode yang tercakup dalam rencana laba kepada setiap pusat tanggung jawab untuk dibandingkan dengan biaya aktual yang terdapat pada laporan kinerja.
 Dalam hal ini, anggaran biaya operasional, yang merupakan

rencana biaya-biaya yang digunakan untuk kepentingan operasional perusahaan harus mampu dibuat secermat mungkin sebagai landasan perencanaan dan laba yang ingin dicapai dengan jumlah penjualan atau pendapatan yang direncanakan sebelumnya.

METODOLOGI PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif yaitu suatu metode dengan terlebih dahulu menyusun data yang diperoleh, kemudian diinterpretasikan, dan dianalisis sehingga dapat memberikan informasi yang lengkap dalam memecahkan masalah yang dihadapi, sehingga dapat memberikan gambaran yang objektif tentang objek dan masalah yang diteliti.

Analisis deskriptif kualitatif merupakan analisis yang dapat diterangkan melalui keterangan, penjelasan-penjelasan, dan pembahasan-pembahasan secara teoritis dalam hubungan dengan peranan anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba. Kemudian membandingkan hasil analisis tersebut dengan teoritisnya. Untuk membuktikan apakah anggaran biaya operasional telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba, maka pengukuran kinerja perusahaan dapat diukur menggunakan Analisis Varians atau penyimpangan, yaitu dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah ditentukan dengan realisasinya, sehingga akan menghasilkan selisih positif atau selisih negatif atau selisih menguntungkan atau selisih tidak menguntungkan. Untuk mencari selisih tersebut dirumuskan sebagai berikut: **Variance = Realisasi – Anggaran** Realisasi < Anggaran, maka

menguntungkan (*Favourable*) Realisasi > Anggaran, maka tidak menguntungkan (*Unfavourable*)

PEMBAHASAN

Dari hasil observasi pada PT. Adhya Tirta Batam dan wawancara dengan pihak *Senior Supervisor Finance* PT. Adhya Tirta Batam, penulis dapat memaparkan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Adhya Tirta Batam sebagai berikut:

1. Manajer melakukan rapat koordinasi dengan beberapa karyawan yang bertanggung jawab atas penyusunan anggaran untuk mengumpulkan informasi yang berkaitan dengan persiapan anggaran tahunan
2. Karyawan memberikan informasi dan data sehubungan dengan anggaran biaya yang akan diajukan, yang terdiri dari penambahan karyawan, pekerjaan proyek baru PT. Adhya Tirta Batam dengan kontraktor, pembelian *software* dan *hardware*, serta beberapa biaya lainnya yang mendukung kegiatan operasional perusahaan.
3. Data dan informasi yang dikumpulkan akan dikaji ulang dan dikonsolidasi oleh pihak manajer departemen terkait.
4. Bila anggaran biaya operasional dianggap sudah tepat dan realistis, maka tahap selanjutnya manajer departemen terkait menyampaikannya kepada *Head of Division* untuk memperoleh persetujuan.
5. Tahapan penyusunan anggaran terakhir yakni, apabila anggaran

pada tingkat devisi telah disetujui, maka selanjutnya akan dikonsolidasikan kembali oleh pihak *finance manager* untuk dibawa kepada rapat koordinasi manajemen untuk disetujui oleh *Board of Director*.

Dengan melihat prosedur penyusunan anggaran yang digunakan pada PT. Adhya Tirta Batam, penulis dapat menyimpulkan bahwa PT. Adhya Tirta Batam menggunakan prosedur penyusunan anggaran *Bottom-up Budgeting*, yaitu prosedur penyusunan anggaran dimana anggaran disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut kemudian anggaran akan diberikan kepada pihak yang lebih tinggi untuk mendapatkan persetujuan atau pengesahan.

Anggaran laba dikatakan menguntungkan apabila nilai realisasi lebih besar dibandingkan dengan nilai anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, dikatakan tidak menguntungkan apabila nilai realisasi tidak mencapai atau tidak lebih besar dari anggaran laba yang telah ditentukan sebelumnya. Dan sebaliknya yang terjadi pada anggaran biaya operasional, anggaran biaya operasional dikatakan menguntungkan apabila nilai realisasi lebih kecil dari nilai anggaran yang telah ditentukan dan dikatakan tidak menguntungkan apabila nilai realisasi lebih besar dari nilai anggaran yang telah ditentukan.

Nilai penyimpangan terjadi diukur dengan persentase petunjuk apakah penyimpangan itu masih dalam kategori wajar atau tidak wajar. Pada PT. Adhya Tirta Batam sendiri mempunyai nilai persentase yang berbeda-beda pada setiap biayanya, karena setiap biaya mempunyai standar persentase penyimpangan yang berbeda. Secara keseluruhan PT. Adhya Tirta Batam menetapkan kebijakan nilai persentase

penyimpangan “Tidak Menguntungkan” < 20% kategori selisih wajar dan > 20% adalah tidak wajar. Akan tetapi tidak diterapkan pada selisih penyimpangan “Menguntungkan”, karena standar nilai selisih penyimpangan diterapkan agar

penyimpangan yang “Tidak Menguntungkan” dapat dikendalikan agar tidak terlalu signifikan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi.

PT.Adhya Tirta Batam
Anggaran Laba dan Realisasi Laba
Periode Tahun 2011-2013

(Dalam Rupiah)

Tahun	Anggaran Laba Usaha	Realisasi Laba Usaha
2011	47.763.361.018	49.113.763.893
2012	51.904.237.976	59.625.927.588
2013	66.743.219.597	59.651.111.755

Sumber : PT. Adhya Tirta Batam

Pusat penghasilan diukur prestasinya dengan membandingkan antara penghasilan sesungguhnya dan penghasilan menurut anggaran. Laporan kinerja keuangan untuk pusat penghasilan disajikan dalam bentuk perbandingan antara penghasilan sesungguhnya dan penghasilan yang dianggarkan, dimana selisih antara keduanya inilah yang dianggap sebagai penyimpangan.

Dari tabel diatas dapat kita ketahui anggaran laba usaha yang telah disusun oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap anggaran. Pada Tahun 2011 anggaran laba sebesar Rp. 43.885.485.659,- sedangkan realisasinya sebesar Rp.49.113.763.891,-, terdapat selisih yang menguntungkan sebesar 11,91%. Pada tahun 2012 anggaran laba yang dianggarkan sebesar Rp. 51.658.347.976,- realisasi laba sebesar

Rp.59.625.926.988,- pada tahun 2012 juga terdapat selisih yang menguntungkan, yakni sebesar 15,42% presentase yang lebih tinggi dibandingkan pada tahun 2011. Sedangkan pada tahun 2013 anggaran laba sebesar Rp. 66.125.133.219,- dan realisasinya sebesar Rp.59.651.111.756,- terdapat selisih yang tidak menguntungkan, yakni sebesar Rp. - 6.474.021.463,- (-09,79%).

Pada tahun 2011 dan 2012 realisasi laba lebih besar dari pada anggaran laba yang telah disusun sebelumnya, akan tetapi pada tahun 2013 anggaran laba yang telah disusun tidak dapat dicapai sesuai anggaran ataupun melebihi anggaran. Untuk lebih jelas dan terperinci, maka penulis akan menampilkan sebab dari realisasi laba pada tahun 2013 lebih kecil dari anggaran laba yang telah disusun.

PT. Adhya Tirta Batam
Realisasi Anggaran Biaya Operasional
Tahun 2011
(Dalam Rupiah)

Bulan	Realisasi	Anggaran	Penyimpangan		
			Rupiah	%	Keterangan
(1)	(2)	(3)	(4)=(3)-(2)	(5)=(4)/(3)	(6)
Januari	7.853.104.409	9.602.851.725	1.749.747.316	18,22	Menguntungkan
Februari	7.388.697.048	7.665.077.781	276.380.733	3,61	Menguntungkan
Maret	7.581.577.084	7.692.963.744	111.386.660	1,45	Menguntungkan
April	7.820.022.477	8.030.141.628	210.119.152	2,62	Menguntungkan
Mei	8.042.954.379	8.061.673.627	18.719.248	0,23	Menguntungkan
Juni	7.014.164.988	8.103.768.954	1.089.603.966	13,45	Menguntungkan
Juli	7.626.617.011	8.499.243.067	872.626.056	10,27	Menguntungkan
Agustus	8.332.939.372	9.202.924.819	869.985.446	9,45	Menguntungkan
September	7.292.260.531	8.639.003.189	1.346.742.659	15,59	Menguntungkan
Oktober	8.342.973.658	8.791.482.149	448.508.492	5,10	Menguntungkan
November	8.058.256.474	8.827.748.397	769.491.924	8,72	Menguntungkan
Desember	8.648.316.522	8.864.424.413	216.107.891	2,44	Menguntungkan
Total	94.001.883.952	101.981.303.495	7.979.419.543	7,82	Menguntungkan

Sumber: PT. Adhya Tirta Batam

Dari tabel diatas kita dapat mengetahui berapa besar realisasi anggaran biaya operasional pada tahun 2011, yaitu sebesar Rp 94.001.883.952 sedangkan anggaran yang telah ditentukan lebih besar dibandingkan realisasinya, yaitu sebesar Rp 101.981.303.494. Terjadi penyimpangan yang menguntungkan besar 7,82% yaitu Rp 7.979.419.543.

Sedangkan pada tahun tersebut anggaran laba perusahaan dengan realisasinya juga terjadi penyimpangan menguntungkan yaitu sebesar 11,91% atau Rp 5.228.278.232.

Karena penyusunan anggaran laba dan anggaran biaya operasional saling berkaitan, apabila anggaran laba yang telah ditetapkan mengalami selisih

positif, maka akan berdampak kepada anggaran biaya operasional. Sebab pihak manajemen sudah meramalkan kedua anggaran tersebut saling berkaitan.

Pada tahun 2011 anggaran biaya operasional sudah berperan sebagai alat pengendalian laba.

Selanjutnya penulis akan menampilkan tabel berikutnya yang menjelaskan laporan realisasi anggaran biaya operasional pada tahun 2012.

PT. Adhya Tirta Batam
Realisasi Anggaran Biaya Operasional
Tahun 2012
(Dalam Rupiah)

Bulan (1)	Realisasi (2)	Anggaran (3)	Penyimpangan		
			Rupiah (4)=(3)-(2)	% (5)=(4)/(3)	Keterangan (6)
Januari	8.150.862.248	8.658.453.303	507.591.055	5,86	Menguntungkan
Februari	7.909.315.133	8.477.221.165	567.906.031	6,70	Menguntungkan
Maret	8.359.348.929	8.787.600.044	428.251.115	4,87	Menguntungkan
April	8.406.536.553	8.981.438.422	574.901.870	6,40	Menguntungkan
Mei	8.710.056.348	9.194.583.100	484.526.752	5,27	Menguntungkan
Juni	8.494.063.394	8.942.334.456	448.271.063	5,01	Menguntungkan
Juli	9.164.207.433	9.497.681.133	333.473.700	3,51	Menguntungkan
Agustus	9.099.949.824	10.260.563.413	1.160.613.589	11,31	Menguntungkan
September	8.052.194.398	9.439.991.977	1.387.797.579	14,70	Menguntungkan
Oktober	8.674.877.074	10.186.697.907	1.511.820.833	14,84	Menguntungkan
Nopember	8.064.691.106	10.065.074.461	2.000.383.355	19,87	Menguntungkan
Desember	-282.747.464	9.920.885.283	10.203.632.746	102,85	Menguntungkan
Total	92.803.354.975	112.412.524.664	19.609.169.689	17,44	Menguntungkan

Sumber: PT. Adhya Tirta Batam

Realisasi biaya operasional pada tahun 2012 adalah sebesar Rp92.803.354.975 sedangkan anggaran yang telah ditentukan sebesar Rp112.412.524.664 bisa dilihat terjadi penyimpangan yang menguntungkan yaitu sebesar persentase 17,44% atau sebesar Rp19.609.169.689 termasuk selisih yang cukup besar.

Realisasi laba pada tahun 2012 adalah Rp 59.625.926.988 anggaran yang telah ditentukan sebesar Rp51.658.347.976, realisasi laba lebih besar dari anggaran yang telah ditentukan sehingga terjadi penyimpangan yang menguntungkan sebesar 15,42% atau Rp 7.967.579.012.

Pada tahun 2012 mengalami peningkatan dari tahun 2011, selisih positif anggaran laba perusahaan dan selisih menguntungkan pada anggaran biaya operasional, sama-sama mengalami peningkatan dibandingkan pada tahun 2011.

Pada tahun 2012 anggaran biaya operasional juga sudah berperan menjadi alat pengendalian laba. Antara anggaran biaya operasional dan anggaran laba usaha sama-sama terjadi penyimpangan yang menguntungkan.

Tabel selanjutnya adalah laporan realisasi anggaran biaya operasional pada tahun 2013.

PT. Adhya Tirta Batam
Realisasi Anggaran Biaya Operasional
Tahun 2013
(Dalam Rupiah)

Bulan (1)	Realisasi (2)	Anggaran (3)	Penyimpangan		
			Rupiah	%	Keterangan
			(4)=(3)-(2)	(5)=(4)/(3)	(6)
Januari	8.042.948.222	8.735.668.937	692.720.716	7,93	Menguntungkan
Februari	8.265.102.237	8.393.213.686	128.111.448	1,53	Menguntungkan
Maret	8.114.077.513	8.694.947.915	580.870.402	6,68	Menguntungkan
April	8.209.450.820	8.716.421.184	506.970.364	5,82	Menguntungkan
Mei	8.294.889.214	8.803.247.137	508.357.923	5,77	Menguntungkan
Juni	8.318.372.145	8.818.888.849	500.516.704	5,68	Menguntungkan
Juli	9.597.845.171	9.078.163.262	-519.681.909	-5,72	Tidak Menguntungkan
Agustus	9.003.462.744	9.733.332.749	729.870.006	7,50	Menguntungkan
September	8.310.973.677	8.792.381.101	481.407.424	5,48	Menguntungkan
Oktober	11.868.511.970	9.033.205.090	-2.835.306.880	-31,39	Tidak Menguntungkan
Nopember	9.929.951.088	9.113.730.227	-816.220.861	-8,96	Tidak Menguntungkan
Desember	9.416.421.910	9.057.814.494	-358.607.416	-3,96	Tidak Menguntungkan
Total	107.372.006.711	106.971.014.631	-400.992.079	-0,37	Tidak Menguntungkan

Sumber: PT. Adhya Tirta Batam

Dari tabel diatas yang menampilkan laporan realisasi anggaran biaya operasional pada tahun 2013, realisasi anggaran sebesar Rp107.372.006.711 anggaran yang telah ditentukan sebesar Rp106.971.014.631, setelah dianalisis secara keseluruhan realisasi dan anggaran per-biaya-biaya, maka pada tahun 2013 terjadi selisih penyimpangan yang tidak menguntungkan sebesar persentase -0,37% atau sebesar Rp -400.992.079.

Dari selisih realisasi anggaran biaya operasional sehingga berimbas kepada anggaran laba usaha. Sesuai data

dari tabel realisasi laba diatas sebesar Rp59.651.111.756 sedangkan anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya yaitu sebesar Rp66.125.133.219 sehingga terjadi selisih penyimpangan negatif sebesar persentase -09,79% atau Rp6.474.021.463. Sesuai dengan nilai standar selisih penyimpangan yang telah ditentukan PT. Adhya Tirta Batam yaitu <20% kategori wajar. Selisih penyimpangan pada tahun 2013 < 20% sehingga dianggap masih didalam posisi wajar atau selisih penyimpangan yang masih dapat dikendalikan oleh manajemen.

PT. Adhya Tirta Batam
Laporan Kinerja Keuangan Realisasi Anggaran Biaya Operasional
Tahun 2011-2013
(Dalam Rupiah)

Tahun	Realisasi	Anggaran	Varians		
			Rp	%	Keterangan
2011	94.001.883.952	101.981.303.495	7.979.419.543	7,82	Menguntungkan
2012	92.803.354.975	112.412.524.664	19.609.169.689	17,44	Menguntungkan
2013	107.372.006.640	106.971.014.631	-400.992.008	-0,37	Tidak Menguntungkan

Sumber : PT. Adhya Tirta Batam

Dalam penyusunan anggaran biaya operasional, perusahaan terlebih dahulu mempertimbangkan berbagai faktor penting, baik internal maupun eksternal, yang diperkirakan dapat mempengaruhi pendapatan ataupun kegiatan operasional perusahaan.

Berbagai faktor tersebut menjadi masukan dalam menetapkan estimasi nilai anggaran biaya operasional yang akan dianggarkan. Estimasi dalam anggaran biaya operasional didasarkan atas realisasi pada periode sebelumnya. Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba. Dengan cara menggunakan estimasi nilai anggaran biaya operasional yang dianggarkan untuk melakukan kegiatan operasional, sehingga dapat direncanakan laba yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk periode yang akan datang.

PT. Adhya Tirta Batam menyusun laporan realisasi anggaran per tiga bulan sekali. Laporan ini memuat perbandingan realisasi biaya operasional dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, serta penyimpangan diantara keduanya. Perusahaan juga telah menetapkan batas wajar atau tidak wajar terhadap selisih penyimpangan yang terjadi. Apabila terjadi selisih penyimpangan “Tidak Menguntungkan” <20% maka masih termasuk penyimpangan yang wajar atau penyimpangan yang masih dapat

dikendalikan, apabila terjadi selisih penyimpangan “Tidak Menguntungkan” >20% maka termasuk penyimpangan tidak wajar, maka perusahaan akan cepat mengambil tindakan akan selisih penyimpangan tersebut. Akan dilihat pos-pos biaya yang terjadi selisih penyimpangan “Tidak menguntungkan” akan diselidiki atas penyebab terjadinya penyimpangan tersebut.

Laporan realisasi anggaran biaya operasional telah digunakan secara maksimal oleh perusahaan sebagai umpan balik untuk penyusunan anggaran biaya operasional periode selanjutnya. Hal ini dapat dilihat pada tabel 4.8, yaitu laporan kinerja keuangan realisasi anggaran biaya operasional tahun 2011-2013, dari tahun 2011-2012 realisasi anggaran lebih kecil dari pada anggaran yang telah ditetapkan, akan tetapi pada tahun 2013 realisasi anggaran lebih besar dari anggaran yang telah ditentukan, yaitu sebesar -0,37%. Akan tetapi selisih penyimpangan “tidak menguntungkan” tersebut masih dapat dikendalikan perusahaan.

Penulis merangkum, PT. Adhya Tirta Batam sudah menerapkan anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba secara efektif. Tidak terjadi varians yang begitu signifikan antara realisasi dan anggaran yang telah ditentukan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Adhya Tirta Batam telah sesuai dengan teori yang sudah ada, yaitu menggunakan metode penyusunan *Bottom-up Budgeting*. Sebuah metode penyusunan anggaran yang melibatkan semua bagian dalam perusahaan, dari karyawan yang bertanggung jawab akan penyusunan anggaran per-departemennya hingga para manajer per-departemen yang akan menyampaikan kepada *Head Of Division* dan kemudian akan dikonsolidasikan oleh *finance manager* untuk kemudian dibawa rapat koordinasi penyusunan anggaran kepihak yang akan menyetujui yaitu *Board Of Division*.
2. Anggaran Biaya Operasional sudah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba, dan sudah diterapkan secara efektif pada PT. Adhya Tirta Batam sebagai alat pengendalian laba. Karena pada PT. Adhya Tirta Batam mempunyai standar nilai selisih penyimpangan, yaitu <20% termasuk kategori selisih wajar dan >20% selisih tidak wajar. Maksud dari <20% adalah, apabila total selisih penyimpangan “Tidak Menguntungkan” <20% maka itu masih didalam kategori wajar atau masih dalam batas pengendalian manajemen, dan sebaliknya apabila total selisih penyimpangan “Tidak Menguntungkan” >20% maka

itu dikatakan selisih yang tidak wajar. Pihak manajemen terutama *Finance Manager* akan mengkaji ulang sebab dari realisasi yang jauh menyimpang dari anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Standar selisih penyimpangan ini hanya diberlakukan untuk penyimpangan “Tidak Menguntungkan” dan tidak diterapkan pada selisih penyimpangan “Menguntungkan”. Karena selisih penyimpangan “Menguntungkan” kerap terjadi >20%.

3. Pihak manajemen PT. Adhya Tirta Batam juga melakukan kajian ulang penyusunan anggaran biaya operasional tiga bulan sekali, guna memantau apakah anggaran yang telah disusun tidak terjadi penyimpangan “Tidak Menguntungkan” yang signifikan atau >20%.

Saran

1. Berikut adalah saran yang dapat penulis berikan kepada PT. Adhya Tirta Batam, untuk kebaikan dan kemajuan perusahaan:
2. Sebaiknya anggaran yang telah disusun oleh pihak manajemen terbuka bagi seluruh karyawan PT. Adhya Tirta Batam, sehingga karyawan juga termotivasi untuk mencapai target yang telah ditentukan.
3. Anggaran yang telah ditentukan pada periode sebelumnya dilakukan tindakan koreksi. Sehingga meskipun terjadi penyimpangan yang terjadi

masih dalam kategori wajar atau masih dalam batas pengendalian, manajemen dapat mengantisipasi agar realisasi tidak menyimpang dari anggaran yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Anggraini Yunita. 2011. *Anggaran Bisnis Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba*, Edisi Pertama, Cetakan Kedua. Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Anthony, Robert N. Dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System (Sistem Pengendalian Manajemen)*, Edisi Ke-11, Buku Ke-1. Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Dedeh. 2009. *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus PDAM Pakuan Kota Bogor)*. Skripsi Fakultas ekonomi dan manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Garrison, Ray H. Dan Noreen, Eric W. 2002. *Akuntansi Manajerial, diterjemahkan oleh A. Totok Budisantoso*, Buku Ke-1. Jakarta: Salemba Empat.
- Halim, Abdul dkk. 2003. *Sistem Pengendalian Manajemen*, Edisi Revisi. Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Harahap, Sofyan Syafri. 2001. *Penganggaran: Perencanaan dan Pengendalian Terpadu Konsep dan Penerapannya*. Jakarta: Grasindo.
- <https://rowlandpasaribu.files.wordpress.com/ess.com>
- Andrian Noviardy, SE.M.Si. *Penyusunan Anggaran*, Tulisan ilmiah.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Yogyakarta : BPEF.
- Mulyadi. 2004. *Akuntansi Manajemen, Edisi Pertama*. Yogyakarta, Cetakan Ketiga. Yogyakarta : BPEF.
- Nafarin M, 2004 *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Octarizza. 2006. *Anggaran Penjualan dan Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba Pada PT. Rajawali Nusindo Cabang Medan*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Anggraini, Titin. 2009. *Perencanaan Biaya Operasional Pada PT. Putra Bangga Kirana*. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Jakarta : Erlangga.