

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV ini akan menguraikan dan memaparkan hasil yang didapatkan praktikan selama melakukan Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Kantor DAMRI Cabang Bandung dari mulai Januari sampai dengan April 2022. Uraian dan pemaparan pada Bab IV ini lebih diarahkan pada tiga pembahasan, yaitu: *Pertama*, alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung; *Kedua*, faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung; *Ketiga*, efektifitas realisasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung. Tiga pembahasan tersebut merupakan fokus utama dari maksud dan tujuan disusunnya Laporan Tugas Akhir (TA) berdasarkan hasil Praktek Kerja Lapangan (PKL) yang praktikan lakukan.

Uraian dan pemaparan pada Bab IV ini, secara garis besar terbagi ke dalam dua bagian yang terdiri dari: (1) Hasil Praktek Kerja, yang berisi uraian mengenai temuan-temuan praktek kerja yang berkenaan dengan tiga maksud dan tujuan disusunnya Laporan Tugas Akhir (TA) ini; (2) Analisis dan Pembahasan, yang berisi uraian mengenai analisis teoretis dan argumentatif terhadap temuan-temuan dan hasil praktek kerja pada poin 1. Analisis tersebut menggunakan teori dan referensi yang relevan dengan fokus bahasan yang menjadi maksud dan tujuan penyusunan Laporan Tugas Akhir (TA) ini. Berikut adalah uraian hasil dan

pembahasan Laporan Tugas Akhir (TA) Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Kantor PERUM DAMRI Cabang Bandung.

4.1 Hasil Praktek Kerja

Praktek Kerja Lapangan (PKL) di Kantor PERUM DAMRI Cabang Bandung dilakukan selama 3 bulan, yakni dari mulai bulan Januari sampai dengan bulan April 2022. Selama masa PKL tersebut, pratikan banyak mendapatkan tambahan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman, terutama dalam hal prosedur penyusunan anggaran biaya operasional yang ada di PERUM DAMRI Cabang Bandung. Berangkat dari hal tersebut, maka pada Laporan Tugas Akhir (TA) ini difokuskan pada pembahasan *Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung*. Pemilihan fokus bahasan tersebut, berdasarkan realitas dan fakta bahwa selama ini anggaran biaya operasional menjadi faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan dalam menjalankan operasionalnya, termasuk PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Membahas dan mengulas tentang prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada suatu perusahaan, termasuk pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, maka di dalamnya ada beberapa hal yang tidak bisa dipisahkan dari prosedur penyusunan tersebut. Berdasarkan hasil observasi dan analisis terhadap prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung selama masa PKL, maka didapatkan temuan bahwa sekurang-kurangnya ada tiga entitas yang ada dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, yaitu: (1) Alur dan tahapan prosedur

penyusunan anggaran biaya operasional; (2) Faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional; (3) Efektifitas realisasi penyusunan anggaran biaya operasional. Tiga entitas tersebut, menjadi temuan dan hasil praktek kerja yang praktikan dapatkan selama melaksanakan PKL di Kantor PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Secara lebih rinci, tiga temuan tersebut akan dipaparkan pada bagian Hasil Praktek Kerja. Pemaparan yang ada dalam bagian ini merupakan data dan fakta objektif yang praktikan dapatkan di lokasi PKL yakni Kantor PERUM DAMRI Cabang Bandung. Oleh karena itu, pemaparan temuan dan hasil praktek kerja pada bagian ini secara objektif hanya berasal dari realitas prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, belum dianalisis menggunakan teori dan referensi yang relevan dan menunjang. Adapun hasil analisis dengan menggunakan teori dan referensi yang relevan, akan dipaparkan pada bagian Pembahasan dalam Laporan Tugas Akhir (TA) ini.

Di bawah ini adalah uraian mengenai fakta dan data objektif yang praktikan dapatkan selama PKL di Kantor DAMRI Cabang Bandung mengenai prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Sesuai dengan maksud dan tujuan disusunnya Laporan Tugas Akhir (TA) ini, maka uraian dalam bagian ini akan terbagi menjadi tiga bagian, yaitu: (1) Alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional; (2) Faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional; (3) Efektifitas realisasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional. Secara lebih rinci dan jelas, berikut uraian dari ketiga temuan dan hasil praktek kerja tersebut:

4. 1. 1 Alur dan Tahapan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Berdasarkan hasil observasi selama melakukan praktek kerja dari mulai Januari sampai April 2022, didapatkan data dan informasi bahwa penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung dilakukan pada triwulan ke-2 bulan Januari 2022. Melihat waktu penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, maka dapat dikatakannya bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung dilakukan pada awal tahun. Penyusunan anggaran biaya operasional pada awal tahun tersebut, bertujuan untuk menentukan target perusahaan dalam merancang modal biaya yang dikeluarkan untuk satu tahun kedepan.

Pada penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, ada empat unit atau divisi kerja yang terlibat, yaitu General Mager, Manager Usaha, Manager Teknik dan Manager Keuangan. Keempat divisi kerja tersebutlah yang membuat, merumuskan, menyusun dan memutuskan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung untuk satu tahun ke depan. Keempat divisi kerja tersebut, mempunyai peran masing-masing dalam menyusun anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Adapun peran dari keempat divisi kerja yang terlibat dalam penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, secara lebih rinci dan praktis dijelaskan dalam uraian di bawah ini:

1. General Manager: Dalam penyusunan anggaran biaya operasional, General Manager ini memiliki tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk mengelola kegiatan-kegiatan perusahaan, mengkoordinasikan seluruh pekerjaan dalam

mencapai maksud dan tujuan sekaligus berperan penting sebagai komite pengawasan anggaran biaya operasional pada Kantor Cabang.

2. Manager Usaha: Dalam menyusun anggaran biaya operasional, Manager Usaha berperan dalam mengkalkulasikan biaya yang diperlukan untuk operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung selama satu tahun kedepan.
3. Manager Teknik: Dalam menyusun anggaran biaya operasional, Manager Teknik berperan dalam mengkalkulasikan biaya perawatan dan perbaikan seluruh armada Bus DAMRI selama satu tahun kedepan.
4. Manager Keuangan: Dalam menyusun anggaran biaya operasional, Manager Keuangan berperan dalam memutuskan anggaran biaya operasional yang diajukan oleh Manager Usaha dan Manager Teknik. Selain peran tersebut, secara administratif Manager Keuangan juga berperan dalam tiga peran berikut:
 - (1) Memeriksa kegiatan dan laporan anggaran operasional yang dibuat dari kebijakan kantor pusat;
 - (2) Membukukan seluruh hasil transaksi, hasil pendapatan dan pengeluaran biaya;
 - (3) Mengkaji dokumen pembiayaan.

Selanjutnya, penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung untuk satu tahun kedepan, sangat ditentukan oleh tiga faktor berikut: *Pertama*, realisasi biaya operasional tahun lalu; *Kedua*, penyusunan hasil biaya operasional yang dianggarkan; *Ketiga*, kumpulan laporan anggaran biaya operasional dari seluruh divisi kerja pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Demikian prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI selama satu tahun kedepan. Pemaparan di atas, didapatkan langsung dari hasil observasi dan pengamatan selama praktikan melakukan praktek kerja.

Setelah prosedur umum penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung dipaparkan di atas, maka pemaparan selanjutnya ialah terkait dengan temuan dan hasil praktek kerja yang berkenaan dengan alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Berdasarkan temuan hasil observasi di lokasi praktek kerja, yakni Kantor DAMRI Cabang Bandung, didapatkan informasi dan data bahwa ada sebuah alur prosedur yang perlu ditempuh dalam melakukan penyusunan anggaran biaya operasional. Alur prosedur penyusunan rancangan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung tersebut, secara sistematis digambarkan melalui bagan berikut ini:

Gambar 13: Alur Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung



Sumber: Dokumentasi PKL (2022)

Gambar bagan di atas merupakan alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung yang dibuat, dirumuskan,

disusun pada setiap triwulan bulan Januari pada awal tahun. Alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, jika disepakati maka akan berlaku selama satu tahun kedepan untuk keperluan operasional perusahaan. Gambar bagan alur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut didapatkan langsung dari Divisi Kerja Keuangan PERUM DAMRI Cabang Bandung pada saat praktikan melaksanakan praktek kerja dengan bidang pekerjaan membantu tugas dan pekerjaan Divisi Keuangan Kantor DAMRI Cabang Bandung.

Alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung seperti digambarkan pada bagan di atas, pada operasionalnya mempunyai tahapan-tahapan yang perlu ditempuh sebelum penyusunan anggaran biaya operasional tersebut dapat disetujui. Didasarkan atas hasil pengamatan praktikan di lokasi PKL, serta ditambah dengan keterangan-keterangan divisi Keuangan, maka didapatkan data dan informasi bahwa ada beberapa tahapan dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Berikut pemaparan temuan dan hasil praktek kerja mengenai tahapan-tahapan dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung:

1. Berdasarkan kalender tahunan perusahaan, Kantor Pusat meminta usulan ke setiap kantor cabang, termasuk DAMRI Cabang Bandung. Usulan dari setiap Kantor Cabang, berdasarkan Rapat Kerja (Raker) internal yang melihat hasil kas masuk dan kas keluar anggaran operasional yang sudah dilaksanakan selama satu tahun sebelumnya, yakni bulan Januari sampai dengan bulan Desember tahun lalu.

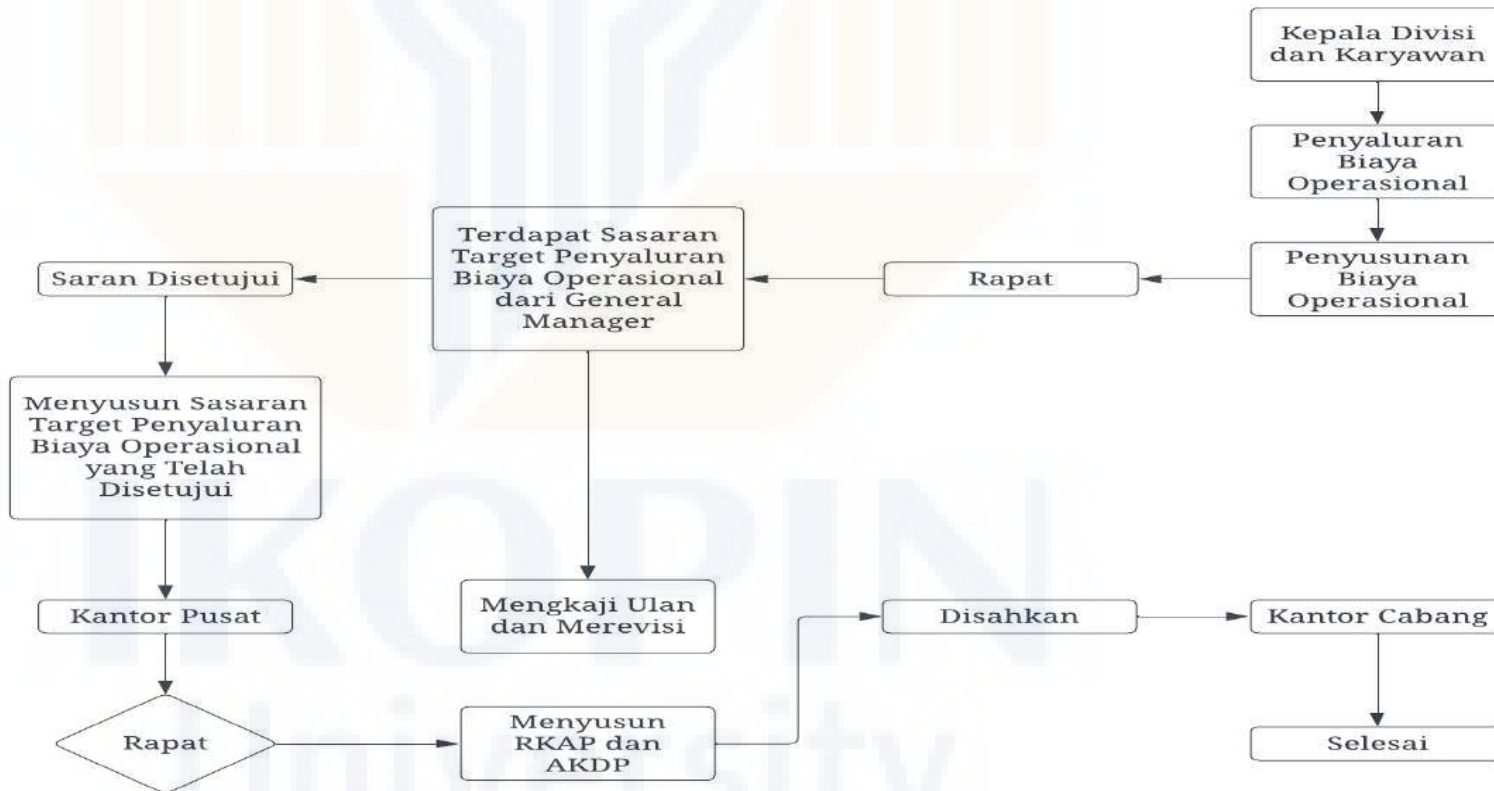
2. Hasil penyusunan anggaran operasional yang telah dilakukan selama satu tahun, perlu dikaji terlebih dahulu oleh Manager Keuangan sebelum laporan penyusunan anggaran biaya operasional tersebut disalurkan ke Kantor Pusat.
3. Setiap Manager Divisi pada Kantor Cabang, melakukan evaluasi terhadap data rencana anggaran biaya operasional yang telah dijalankan pada tahun sebelumnya dan rencana anggaran biaya operasional yang akan dijalankan pada tahun yang akan datang.
4. Setelah setiap Divisi selesai melakukan penyusunan anggaran biaya operasional, kemudian rencana anggaran biaya operasioal tersebut akan dibahas pada rapat yang dipimpin langsung oleh General Manager.
5. Jika usulan dan saran telah disepakati oleh semua Divisi pada saat rapat, maka General Manger akan melaporkan ke Kantor Pusat agar bisa dikaji dan dievaluasi oleh Kantor Pusat.
6. Setelah laporan penyusunan anggaran biaya operasional yang diajukan oleh Kantor Cabang disetujui oleh kantor Pusat, maka kantor pusat akan mengkonfirmasi pada Kantor Cabang bahwa penyusunan anggaran biaya operasional tersebut akan segera disusun dalam Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan Angkutan Kota Dalam Provinsi (AKDP).
7. Setelah RKAP dan AKDP disetujui dan disahkan, maka Kantor Pusat akan membagikan RKAP dan AKDP tersebut ke setiap Kantor Cabang, untuk kemudian oleh General Manager Kantor Cabang disalurkan kepada setiap divisi dan perangkat kerja sebagai pedoman kerja untuk satu tahun yang berjalan.

Demikian itulah tahapan-tahapan yang harus ditempuh dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Uraian tahapan-tahapan tersebut, menjadi gambaran operasional tentang prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung yang di dalamnya perlu dilakukan tahapan-tahapan yang sesuai dengan prosedur yang berlaku. Prosedur tersebut, pada dasarnya telah dibuat dan dirumuskan oleh Kantor Pusat berdasarkan rencana kerja PERUM DAMRI.

Tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional seperti yang telah dipaparkan di atas, pada praktiknya berlaku bagi setiap Kantor Cabang DAMRI, termasuk DAMRI Cabang Bandung. Tahapan-tahapan tersebut, menjadi bagian yang tidak bisa dipisahkan dari alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional seperti yang telah dipaparkan secara rinci pada pembahasan di atas. Oleh karena itu, setiap Kantor Cabang yang akan menyusun rencana anggaran biaya operasional, termasuk juga Kantor DAMRI Cabang Bandung harus menempuh alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional seperti yang dipaparkan di atas. Alur dan tahapan tersebut, menjadi regulasi yang sudah baku pada setiap Kantor Cabang Damri di seluruh Indonesia.

Berdasarkan data dan informasi yang didapatkan dari Manager Keuangan, SDM & Umum, tahapan-tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung seperti yang telah dipaparkan di atas, secara sistematis dapat digambarkan melalui bagan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional. Berikut secara lebih rinci gambar bagan tahapan penyusunan anggaran biaya operasional tersebut:

Gambar 14: Tahapan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung



Sumber: Dokumentasi PKL (2022)

Gambar di atas merupakan bagan sistematis tentang tahapan-tahapan yang harus dilalui dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional yang diajukan dari PERUM DAMRI Cabang Bandung kepada Kantor Pusat PERUM DAMRI. Gambar bagan tersebut didapatkan dari hasil observasi dan studi dokumentasi yang praktikan lakukan selama melaksanakan PKL di Kantor DAMRI Cabang Bandung dengan bidang pekerjaan membantu pada Divisi Keuangan Kantor DAMRI Cabang Bandung. Gambar di atas menjelaskan tujuh tahapan secara operasional dan sistematis tentang tahapan yang harus ditempuh dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Setelah semua alur dan tahapan penyusunan anggaran biaya operasional tersebut selesai ditempuh dan disetujui oleh Kantor Pusat, maka fase selanjutnya ialah realisasi anggaran biaya operasional yang telah diajukan PERUM DAMRI Cabang Bandung. Realisasi anggaran biaya operasional tersebut, dari segi nominal dan komponen kebutuhan disesuaikan dengan penyusunan anggaran biaya operasional yang diajukan oleh Kantor DAMRI Cabang Bandung secara logis dan realistis. Jumlah nominal dalam anggaran biaya operasional untuk satu tahun berjalan, disesuaikan dengan kebutuhan-kebutuhan operasional yang telah dirinci pada beberapa komponen dalam penyusunan anggaran biaya operasional.

Berkenaan dengan data *real* penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung tersebut, berdasarkan hasil observasi dan studi dokumentasi maka didapatkan data dan informasi mengenai RKAP Anggaran Biaya Operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung Tahun Anggaran 2020-2021. Berikut data yang disajikan dalam bentuk tabel tersebut:

Tabel 7: RKAP Anggaran Biaya Operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung
Tahun Anggaran 2020-2021

Biaya Penjualan	
Biaya Packaging	135.000.000
AKDP	88.100.000
Biaya Iklan	150.000
Biaya Ekspor	1.800.000
Biaya Pengangkutan	15.000.000
Biaya Negosiasi Dokumen Ekspor	26.000.000
Total Biaya Penjualan	266.050.000

Biaya Administrasi dan Umum	
Biaya Gaji	63.000.000
Biaya Administrasi Lain	4.200.000
Biaya Pemeliharaan Kendaraan Kantor	320.000
Biaya Penyusutan Kendaraan Kantor	5.500.000
Biaya Bahan Bakar dan Pelumas	14.500.000
Biaya Umum Lain	4.000.000
Biaya Penyusutan Peralatan Kantor	580.000
Biaya Alat-alat Kantor	5.100.000
Biaya Listrik dan Air	3.500.000
Biaya Telepon, Telex, dan Fax	1.800.000
Biaya ADM Bank	8.500.000
Iuran	4.000.000
Biaya Asuransi Kebakaran	10.000.000
Biaya Izin	3.100.000
Biaya Dapur Kantor	3.600.000
Biaya Pemeliharaan Kantor	220.000.000
Total Biaya Administrasi dan Umum	351.700.000

Total Anggaran Operasional	617.750.000
-----------------------------------	--------------------

Sumber: Dokumentasi PKL (2022)

Tabel di atas merupakan RKAP Anggaran Biaya Operasional PERUM DAMRI Cabang Tahun Anggaran 2020-2021 yang menjadi acuan dalam

melakukan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional untuk Tahun Anggaran 2021-2022. Tabel tersebut disajikan sebagai gambaran mengenai jumlah nominal dan komponen kebutuhan dalam anggaran biaya operasional yang diajukan oleh PERUM DAMRI Cabang Bandung ke Kantor Pusat pada setiap tahun anggaran. Berangkat dari data tersebut, maka dapat diidentifikasi bahwa secara berkesinambungan jumlah nominal dan komponen kebutuhan yang diajukan dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung pada setiap tahun anggarannya selalu mengacu pada data RKAP tersebut.

Dari tabel di atas, dapat diketahui bahwa ada dua jenis biaya operasional yang selalu ada dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, yaitu: (1) Biaya Penjualan; (2) Biaya Administrasi dan Umum. Kedua jenis biaya operasional tersebut, menjadi biaya operasional yang selalu diajukan oleh PERUM DAMRI Cabang Bandung kepada Kantor Pusat DAMRI melalui laporan penyusunan anggaran biaya operasional seperti yang dijelaskan pada alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung seperti pada uraian dan gambar bagan yang telah dijelaskan di atas.

4.1.2 Faktor yang Mempengaruhi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, selain memiliki alur dan tahapan yang sudah ditentukan dan harus ditempuh tahapan per tahapannya, pada realitasnya prosedur penyusunan anggaran biaya operasional ini sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang

melekat dan terlibat di dalamnya. Faktor tersebut sangat dimungkinkan akan dapat berpengaruh terhadap prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung pada setiap tahun anggarannya.

Pada implikasinya, pengaruh dari faktor-faktor yang melekat dan terlibat dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung tersebut bisa berakibat pada dua aspek, yakni *aspek positif* atau *aspek negatif*. Pada aspek positif, faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung tersebut bisa menjadi faktor pendukung dalam menyusun anggaran biaya operasional, sehingga hasil dari penyusunan anggaran biaya operasional tersebut dapat terealisasi secara maksimal dan optimal bagi penyelenggaraan operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Sedangkan dari aspek negatifnya, faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung tersebut bisa menjadi faktor penghambat dalam menyusun anggaran biaya operasional, sehingga proses penyusunan anggaran biaya operasional tersebut akan menghabiskan waktu yang cukup lama. Sementara waktu penyelenggaraan operasional dalam satu tahun terus berjalan. Faktor penghambat ini bisa berakibat pada penyusunan anggaran operasional yang tidak tepat waktu, melebihi batas waktu yang telah ditentukan, yakni setiap triwulan bulan Januari pada awal tahun.

Berkenaan dengan faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, didapatkan data dan informasi dari beberapa Divisi yang terlibat dalam penyusunan anggaran biaya operasional pada setiap tahun anggarannya. Berdasarkan data yang

didapatkan dari hasil observasi dan studi dokumentasi mengenai faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, maka diketahui bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, yaitu: *Pertama*, realisasi biaya operasional tahun lalu; *Kedua*, penyusunan hasil biaya operasional yang dianggarkan; *Ketiga*, kumpulan laporan anggaran biaya operasional dari seluruh divisi.

Ketiga faktor di atas merupakan faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung dalam setiap tahun anggarannya. Pada dasarnya ketiga faktor tersebut, telah disinggung pada bagian uraian alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional seperti yang dipaparkan di atas. Dalam konteks alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, ketiga faktor tadi menjadi bahan pertimbangan utama dalam mengajukan anggaran biaya operasional kepada Kantor Pusat dari Kantor Cabang.

Berangkat dari realitas tersebut, maka pertimbangan dalam pengajuan anggaran biaya operasional tadi, pada dasarnya merupakan faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Oleh karena itu, pada posisi inilah dapat dikemukakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, yaitu:

1. Realisasi Biaya Operasional Tahun Lalu: Faktor pertama yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung ini, tentu saja adalah realisasi biaya operasional yang telah

dianggarkan dan dipakai pada tahun lalu. Hal ini menjadi faktor yang sangat penting, karena dengan melihat realisasi biaya operasional tahun lalu tersebut, akan sangat menentukan terhadap pertujuan anggaran biaya operasional untuk tahun depan dan tahun yang akan datang. Oleh karena itu, realisasi biaya operasional tahun lalu ini menjadi pertimbangan dasar dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional ini.

2. Penyusunan Hasil Biaya Operasional yang Dianggarkan: Faktor kedua yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung ini, ialah hasil biaya operasional yang dianggarkan. Faktor kedua ini pada dasarnya ada pada wilayah Kantor Pusta yang menjadi penentu atas ajuan penyusunan anggaran biaya operasional dari Kantor DAMRI Cabang Bandung. Dengan melihat nominal biaya operasional yang dianggarkan, maka Kantor Pusat akan mempertimbangkan ajuan penyusunan anggaran biaya operasional tersebut. Oleh karena itu, pada tahap inilah lama atau cepatnya persetujuan anggaran biaya operasional ditentukan. Semakin logis biaya operasional yang dianggarkan, maka akan semakin cepat persetujuan itu dilakukan, begitupun sebaliknya.
3. Kumpulan Laporan Anggaran Biaya Operasional dari Seluruh Divisi: Faktor ketiga yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung ini, ialah kumpulan laporan anggaran biaya operasional dari seluruh Divisi. Pada praktiknya, faktor yang ketiga ini sama dengan faktor yang kedua. Namun pada faktor ketiga ini terjadi pada wilayah internal Kantor Cabang. Laporan anggaran biaya operasional dari

seluruh Divisi akan mempercepat pengajuan anggaran biaya operasional dari Kantor DAMRI Cabang Bandung. Oleh karena itu, jika ada Divisi yang belum selesai membuat penyusunan anggaran biaya operasional atau belum melaporkan anggaran biaya operasional kepada General Manager, maka akan semakin cepat pengajuan dari Kantor Cabang ke Kantor Pusat, dan hal ini akan berimplikasi juga pada semakin cepatnya persetujuan yang diberikan oleh Kantor Pusta terhadap ajuan tersebut.

Itulah tiga faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung yang praktikan berhasil temukan dan dapat dipaparkan pada bagian ini. Berdasarkan pemaparan temuan dan hasil observasi mengenai faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional di atas, maka jika digambarkan secara skematis akan membentuk bagan seperti berikut ini:

Gambar 15: Faktor yang Mempengaruhi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung



Sumber: Dokumentasi PKL (2022)

Gambar di atas dibuat dengan tujuan untuk mempermudah pemahaman tentang tiga faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Bandung. Gambar tersebut dibuat oleh praktikan yang mengacu pada uraian naratif tentang faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional. Demikian temuan dan hasil praktek kerja yang bisa dipaparkan mengenai faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Pemaparan tersebut didasarkan atas fakta dan realitas objektif yang terjadi di lokasi PKL yakni Kantor Cabang DAMRI Bandung.

4.1.3 Efektifitas Realisasi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Uraian terakhir pada pemaparan Hasil Praktek Kerja ini ialah tentang efektifitas realiasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung. Melalui uraian dan pemaparan ini, akan dapat diketahui efektifitas prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung berdasarkan alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional (lihat uraian 4.1.1) serta faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional (lihat uraian 4.1.2).

Dari semua alur, tahapan dan faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, pada akhirnya akan bermuara pada realisasi anggaran biaya operasional tersebut dalam penggunaannya secara nyata dan sesuai dengan kebutuhan. Berangkat dari kepentingan tersebut, maka uraian tentang efektifitas realisasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional

ini menjadi sesuatu yang perlu untuk dikemukakan, karena melalui pemaparan ini akan dapat diketahui efektifitas prosedur penyusunan anggaran biaya operasional yang dilakukan oleh PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari PERUM DAMRI Cabang Bandung, dinyatakan bahwa untuk melihat efektifitas realisasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dengan realiasi kebutuhan biaya operasional, dapat diidentifikasi dengan melakukan pengamatan terhadap Laporan Laba-Rugi dari penggunaan biaya operasional tahun sebelumnya. Dengan melihat Laporan Laba-Rugi tersebut, maka akan dapat diketahui efektifitas dari alur, tahapan dan faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Berangkat dari keterangan dan informasi seperti yang dikemukakan tadi, maka dibawah ini ditampilkan Laporan Laba-Rugi PERUM DAMRI Cabang Bandung Tahun Anggaran 2018-2019. Laporan tersebut didapatkan dari Asisten Manager Keuangan guna untuk kepentingan penyusunan Laporan Tugas Akhir (TA) Praktek Kerja Lapangan (PKL). Berikut Laporan Laba-Rugi tersebut:

Tabel 8: Laporan Laba-Rugi PERUM DAMRI Cabang Bandung
Tahun Anggaran 2018-2019

Biaya Penjualan			
	Anggaran	Realisasi	Selisih
Biaya <i>Packaging</i>	135.000.000	141.005.700	(6.005.700)
AKDP	88.100.000	109.990.200	(21.890.200)
Biaya Iklan	150.000	125.500	24.500
Biaya Ekspor	1.800.000	1.966.500	(166.500)
Biaya Pengangkutan	15.000.000	17.505.200	(2.505.200)
Biaya Negosiasi Dokumen Ekspor	26.000.000	28.067.000	2.067.000)
Total Biaya Penjualan	266.050.000	298.660.100	(32.610.100)
Biaya Administrasi dan Umum			

	Biaya	Realisasi	Selisih
Biaya Gaji	63.000.000	67.900.200	(4.900.200)
Biaya Administrasi Lain	4.200.000	4.935.700	(735.700)
Biaya Pemeliharaan Kendaraan Kantor	320.000	440.250	(120.250)
Biaya Penyusutan Kendaraan Kantor	5.500.000	5.726.000	(226.000)
Biaya Bahan Bakar dan Pelumas	14.500.000	14.900.500	(400.500)
Biaya Umum Lain	4.000.000	5.226.400	(1.226.400)
Biaya Penyusutan Peralatan Kantor	580.000	612.000	(32.000)
Biaya Alat-alat Kantor	5.100.000	5.345.800	(245.800)
Biaya Listrik dan Air	3.500.000	3.665.800	(165.800)
Biaya Telepon, Telex, dan Fax	1.800.000	2.000.800	(200.800)
Biaya ADM Bank	8.500.000	8.895.600	(395.600)
Iuran	4.000.000	600.000	3.400.000
Biaya Asuransi Kebakaran	10.000.000	12.500.100	(2.500.100)
Biaya Izin	3.100.000	3.064.700	35.300
Biaya Dapur Kantor	3.600.000	3.872.000	(272.000)
Biaya Pemeliharaan Kantor	220.000.000	269.662.100	(49.662.100)
Total Biaya Administrasi dan Umum	351.700.000	409.347.950	(57.647.950)

Total Biaya Operasional	617.750.000	708.080.050	(90.258.050)
--------------------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Sumber: Dokumentasi PKL (2022)

Tabel yang ditampilkan di atas merupakan Laporan Laba-Rugi PERUM DAMRI Cabang Bandung pada Tahun Anggaran 2018-2019. Pada dasarnya Laporan Laba-Rugi ini berkesinambungan dengan dengan RAKP Anggaran Biaya Operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung yang ditampilkan pada Tabel 7 sebelumnya (lihat Tabel 7). Berdasarkan Laporan Laba-Rugi tersebut, dapat diketahui perbandingan antara anggaran biaya operasional dan realisasi biaya operasional. Didasarkan atas data tersebut, dapat diketahui bahwa biaya operasional lebih besar sejumlah Rp. 90.258.050,- dibandingkan dengan anggaran biayanya.

Selisih yang besar dapat dilihat dari komponen biaya pemeliharaan kantor, dengan selisih sebesar Rp. 49.662.100,- Selisih tersebut terjadi disebabkan karena tidak adanya perhitungan yang preisis untuk biaya pemelirahaan kantor yang pada waktu itu sedang mengalami renovasi. Dengan adanya jumlah selisisih tersebut, maka hal ini berdampak pada perolehan Laba PERUM DAMRI Cabang Bandung. Berdasarkan data dan fakta seperti yang dipaparkan tadi, maka dapat sampai pada kerangka ini dapat disimpulkan bahwa realisasi proedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung sudah efektif.

4.2 Analisis dan Pembahasan

Pada bagian “Analisis dan Pembahasan” ini diuraikan dan dipaparkan hasil analisis terhadap temuan dan hasil praktek kerja seperti yang telah dikemukakan pada bahasan sebelumnya. Sesuai dengan uraian dan pemaparan yang ada pada bagian “Hasil Praktek Kerja” (lihat uraian 4.1), maka pada bagian ini ada tiga point yang telah dianalisis dan akan dibahas secara toretis dan praktis. Oleh karena itu, secara lebih lengkap uraian yang ada dalam bagian ini akan menjadi tiga pembahasan yang terdiri dari: (1) Alur dan Tahapan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional; (2) Faktor yang Mempengaruhi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional; (3) Efektifitas Realisasi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional.

Uraian dan pemaparan mengenai tiga pembahasan yang telah disebutkan tadi, adalah narasi dan deskripsi hasil analisis dengan menggunakan teori dan referensi yang relevan dengan kajian dan fokus pembahasan dalam Laporan Tugas

Akhir (TA) ini, terutama yang berkaitan dengan penyusunan anggaran biaya operasional. Secara lebih jelas, berikut adalah pembahasan hasil analisis mengenai temuan dan hasil praktek kerja di Kantor DAMRI Cabang Bandung.

4. 2. 1 Alur dan Tahapan Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Berdasarkan penelurusan terhadap referensi yang mengkaji dan berisi studi tentang *prosedur penyusunan anggaran*, ada banyak konsep, teori, prinsip dan teknik dalam sebuah prosedur penyusunan anggaran. Diantara berbagai konsep dan teori tersebut, misalnya saja menurut Antony & Govindrajan (2011) menyatakan bahwa dalam prosedur penyusunan anggaran sekurang-kurangnya harus terdiri dari 7 tahap, yaitu: (1) Organisasi; (2) Penerbitan Pedoman; (3) Usulan Awal Anggaran; (4) Negosiasi; (5) Tujuan dan Persetujuan; (6) Revisi Anggaran; (7) Anggaran Kontinjensi. Tujuh prosedur tersebut, telah dipahami secara praktis bahwa dalam menyusun suatu anggaran perlu melibatkan dan menempuh prosedur tadi.

Selanjutnya menurut Machfoedz (2004) dalam penyusunan anggaran, terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan, diantaranya adalah: (1) Harus selalu diingat bahwa anggaran merupakan bagian dari sistem yang lebih besar; (2) Dalam penyusunan anggaran harus sudah ditentukan terlebih dahulu tujuan pokok perusahaan; (3) Setelah ditentukan tujuan pokok perusahaan, maka disusun beberapa alternatif program, setelah itu ditentukan program-program mana yang paling memungkinkan dilaksanakan; (4) Program pada umumnya meliputi kegiatan untuk beberapa tahun, oleh karena itu program harus dibagi-bagi secara tahunan; (5) Setelah ditetapkan pembagian tersebut diterjemahkan dalam angka-angka pada tahun tertentu; (6) Bagian yang disertai tugas mempersiapkan dan

menyusun anggaran tersebut sangat bergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan.

Kemudian berdasarkan hasil penelusuran, ditemukan juga beragam konsep teoretis mengenai *biaya operasional*, seperti yang pernah dikemukakan oleh Winarso (2014) dalam hasil studinya. Winarso mengungkapkan bahwa biaya operasional dalam suatu perusahaan dapat dibagi ke dalam tiga kategori, yaitu: *Pertama*, biaya tetap (*fixed cost*). Sejalan dengan namanya, biaya tetap merupakan suatu biaya yang tidak akan berbeda jumlahnya walaupun terdapat peningkatan dalam produktivitasnya. Kemudian biaya tetap ini juga harus rutin dibayarkan oleh perusahaan meskipun kinerja perusahaan sedang merugi ataupun untung. Yang meliputi biaya tetap antara lain seperti pembayaran gaji, pembayaran asuransi.

Kedua, biaya variabel (*variable cost*). Menggambarkan biaya yang dapat bergeser jumlahnya sejalan aktivitas perubahan volume perusahaan ataupun dapat dikatakan sebagai biaya yang tidak tetap yang dapat berubah ubah. Biaya variabel ini selalu dipengaruhi oleh biaya lain yang mana jika produksi meningkat maka biaya variabel juga akan naik begitupun sebaliknya jika produksi perusahaan sedang menurun maka biaya variabel pun akan menurun.

Ketiga, biaya semi variabel (*semi variable cost*). Menjadikan biaya yang didalamnya menaruh biaya tetap, tetapi memiliki unsur biaya variabel juga. Biaya semi variabel ini terjadi karena adanya pencampuran dari biaya tetap dengan biaya variabel. Contoh dari biaya semi variabel adalah seperti lembur beberapa karyawan dalam sebuah perusahaan.

Selain kategori biaya operasional seperti yang dipaparkan di atas, Hutasoit et al (2022) berdasarkan hasil penelitian mengungkapkan bahwa ada dua jenis biaya operasional, yaitu: *Pertama*, Biaya Langsung (*Direct Cost*). Kegunaannya dan dapat ditemukan atau diidentifikasi kepada objek atau biaya tersendiri. Biaya langsung/direct cost sangat berperan karena disebabkan oleh satu alasan atau satu sebab. Satu-satunya alasan/sebab tersebut yakni karena perlunya pengeluaran. Karena jika sesuatu tersebut tidak terdapat maka tidak terbentuk biaya langsung.

Kedua, Biaya Tidak Langsung (*Indirect Cost*). Biaya ini kebalikan dari biaya langsung yaitu merupakan biaya yang kegunaannya tidak dapat ditemukan ataupun diidentifikasi langsung kepada objek atau biaya tertentu. biaya tidak langsung/indirect cost dikarenakan bukan hanya satu faktor yang di biyai melainkan dapat berhubungan langsung dengan jumlah atau unit yang diproduksi.

Demikian beberapa konseptual dan landasan teoretis mengenai prosedur penyusunan anggaran biaya operasional. Pada dasarnya masih banyak konsep maupun teori lain dalam berbagai literatur dan referensi yang mengkaji tentang prosedur penyusunan anggaran biaya operasional. Namun bukan di sini tempatnya untuk menguraikan dan memaparkan semua konsep dan teori yang berkaitan dengan kajian dan studii prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut. Apa yang dikutip dan dipaparkan di sini, pada tataran praktisnya menjadi kerangka teori dan unit analisis untuk menganalisis alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Menggunakan konsep atau teori prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dari Antony & Govindrajana (2011), maka dapat diketahui bahwa

prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung sudah mempunyai alur dan tahapan yang prosedural. Hal tersebut terbukti dengan adanya alur dan tahapan dalam pengajuan penyusunan anggaran biaya operasional dari Kantor DAMRI Cabang Bandung ke Kantor DAMRI Pusat seperti yang tergambar dalam bagan alur prosedur penyusunan anggaran biaya operasional (lihat Gambar 13) dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional (lihat Gambar 14) pada PERUM DAMRI Cabang Bandung.

Sama seperti konsep dan teori prosedur penyusunan dari Antony & Govindrajan (2011), jika menggunakan kerangka analisis penyusunan anggaran dari Machfoedz (2004), maka akan dapat diketahui bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung telah memiliki rincian prosedur pada alur dan tahapannya. Jika melihat kembali uraian pada bagain 4.1.1 di atas, maka akan dapat ditemukan rincian penjelasan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung seperti apa yang disarankan oleh Machfoedz (2004) mengenai beberapa hal penting yang harus diperhatikan dalam menyusun anggaran biaya operasioanal pada perusahaan.

Terakhir, analisis tentang alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung ini menggunakan konsep kategori biaya operasional dari Winarso (2014) dan jenis biaya operasional dari Hutasoit et al (2022). Dengan menggunakan kedua kerangka analisis tersebut, dapat diketahui bahwa anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung ini sudah memiliki kategori atau jenisnya tersendiri. Seperti yang sudah disajikan pada Tabel 7 pembahasan sebelumnya, bahwa ada dua kategori atau jenis

biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, yaitu: *Pertama*, biaya penjualan; *Kedua*, biaya administrasi dan umum.

Demikian pemaparan mengenai hasil analisis terhadap alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada DAMRI Cabang Bandung dengan menggunakan kerangka konseptual dan teori umum mengenai penyusunan anggaran biaya operasional seperti yang telah dikemukakan sebelumnya. Berdasarkan hasil analisis yang telah dipaparkan di atas, maka pada bagian ini dapat disimpulkan bahwa alur dan tahapan prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, sudah mempunyai landasan teoretis yang jelas dan memiliki panduan praktis yang operasional.

4. 2. 2 Faktor yang Mempengaruhi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Berdasarkan temuan dan hasil praktek kerja seperti yang telah dipaparkan pada bagian 4.1.2 tentang faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, maka ada tiga faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut, yakni: *Pertama*, realisasi biaya operasional tahun lalu; *Kedua*, penyusunan hasil biaya operasional yang dianggarkan; *Ketiga*, kumpulan laporan anggaran biaya operasional dari seluruh divisi.

Dikaji dan dianalisis secara teoretis, ketiga faktor tersebut pada dasarnya masuk pada kategori atau jenis faktor *internal*, karena berada dalam ruang lingkup PERUM DAMRI Cabang Bandung. Dari ketiga faktor tersebut, tidak ada sesuatu

atau entitas yang berasal dari luar perusahaan yang dapat mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung. Berangkat dari data dan informasi tersebut, maka sampai pada titik ini dapat dikatakan bahwa ketiga faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut adalah faktor internal.

Berkaitan dengan faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran biaya operasional dalam suatu perusahaan, termasuk juga PERUM DAMRI Cabang Bandung, merujuk pada apa yang dinyatakan oleh Herlianto (2011) dalam *Teknik Penyusunan Anggaran Operasional Perusahaan*, bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan, yaitu *faktor intern* dan *faktor ekstern*. Faktor intern adalah data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor intern ini sering disebut sebagai faktor yang dalam batas-batas tertentu masih bisa disesuaikan dengan keinginan atau kebutuhan untuk periode anggaran yang akan datang. Faktor-faktor intern tersebut antara lain: (1) Penjualan tahun sebelumnya; (2) Kebijakan perusahaan; (3) Kapasitas produksi perusahaan; (4) Tenaga kerja perusahaan baik jumlah, keterampilan dan keahliannya; (5) Modal kerja perusahaan; (6) Fasilitas-fasilitas milik perusahaan. Itulah diantara faktor intern dalam penyusunan anggaran.

Faktor ekstern adalah data, informasi dan pengalaman yang terdapat di luar perusahaan, tetapi mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor ekstern sering disebut sebagai faktor yang tidak dapat diatur dan tidak disesuaikan dengan keinginan perusahaan (perusahaan tidak mampu mengatur sesuai dengan apa yang diinginkan dalam periode anggaran yang akan datang).

Faktor-faktor ekstern tersebut antara lain: (1) Keadaan persaingan; (2) Tingkat pertumbuhan penduduk; (3) Tingkat persiangan masyarakat; (4) Tindak pendidikan masyarakat; (5) Tingkat penyebaran penduduk; (6) Agama, adat istiadat dan budaya; (7) Kebijakan Pemerintah; (8) Keadaan perekonomian global; (9) Kemajuan teknologi. Itulah faktor-faktor ekstern yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran biaya operasional dalam suatu perusahaan.

Menggunakan kerangka teori tentang dua faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran biaya operasional dari Herlianto (2011) seperti yang dikemukakan tadi, maka dapat diketahui bahwa tiga faktor yang ada dalam prosedur penyusunan anggaran pada PERUM DAMRI seperti yang diungkap dalam temuan dan hasil praktek kerja dalam Laporan Tugas Akhir (TA) ini, masuk pada kategori atau jenis *faktor intern*. Pengkategorian tiga faktor tersebut ke dalam faktor internal dalam kerangka teori yang dinyatakan oleh Herlianto (2011) tersebut, karena masing-masing dari ketiga faktor tersebut berasal dari dalam wilayah perusahaan. Termasuk juga ketiga faktor tersebut, jika diidentifikasi lebih dalam memiliki kesesuaian dengan faktor-faktor internal seperti yang disebutkan Herlianto.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, maka sampai pada titik ini dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung adalah *faktor intern*. Faktor intern dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung tersebut terdiri dari: (1) Realisasi biaya operasional tahun lalu; (2) Penyusunan hasil biaya operasional yang dianggarkan; (3) Kumpulan laporan anggaran biaya operasional dari seluruh divisi.

4. 2. 3 Efektifitas Realisasi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Membahas tentang efektifitas realiasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung ini, maka secara praktiknya adalah mengamati secara nyata tentang kesesuaian antara biaya operasional yang dianggarkan dengan biaya operasional yang digunakan. Secara sederhana, jika adanya kesesuaian antara biaya operasional yang dianggarkan dengan biaya operasional yang digunakan, maka realisasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional tersebut sudah efektif. Kemudian sebaliknya, jika tidak sesuai atau adanya perhitungan selisih (*variance*) yang besar, maka realisasi penyusunan anggaran biaya operasional tersebut tidak efektif.

Salah satu untuk mengetahui efektifitas realisasasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional ini dapat dilihat dan diamati dari *perhitungan selisih (variance)* pada Laporan Labar-Rugi suatu perusahaan. Berkenaan dengan perhituan selisih atau *variance*, menurut Witjaksono (2013) varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varian memberikan inidktor atau peringatan bahwa operasional tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Selanjutnya, Watania (2013) mengungkapkan bahwa ada kerja untuk melakukan analisis selisih yang terjadi dengan menggunakan ide-ide berikut:

- (1) Menentukan faktor penyebab kunci yang mempengaruhi laba;
- (2) Pecah seluruh isi 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; (6) Menghentikan proses apabila penambahan kompleksitas pada tingkatan tertentu tidak menambah kejelasan mengenai faktor-faktor yang mendasari selisih laba secara keseluruhan.

Berangkat dari uraian mengenai analisis varian untuk mengetahui efektifitas suatu anggaran biaya operasional tersebut, maka secara praktis untuk menentukan efektifitas prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung dapat dilakukan dengan menganalisis varians atau perhitungan selisih yang ada pada Laporan Laba-Rugi.

Selanjutnya jika melihat kembali uraian bagian 4.1.3 tentang Efektitas Realisasi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung, pada uraian tersebut terdapat Laporan Laba-Rugi yang disajikan pada Tabel 8. Berdasarkan Laporan Laba-Rugi tersebut, dapat diketahui bahwa PERUM DAMRI Cabang Bandung mengalami untung atau laba dari realisasi penggunaan biaya operasionalnya. Dengan melihat untung atau laba yang didapatkan oleh PERUM DAMRI Cabang Bandung dari hasil realisasi penggunaan biaya operasionalnya, maka dapat dikatakan bahwa prosedur penyusunan anggaran biaya operasional PERUM DAMRI Cabang Bandung ini sudah teralisasi dengan dan memiliki nilai efektifitas yang optimal. Didasarkan atas nilai laba yang didapatkan oleh DAMRI Cabang Bandung tersebut, maka pada posisi ini dapat

disimpulkan bahwa realisasi prosedur penyusunan anggaran biaya operasional pada PERUM DAMRI Cabang Bandung sudah terealisasi secara efektif.



IKOPIN
University