

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Landasan Teori

4.1.1 Deskripsi

1. Pengertian Deskripsi

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), deskripsi adalah sebuah bentuk pemaparan ataupun sebuah bentuk penggambaran dari kata kata yang jelas dan juga detail serta terperinci. Deskripsi sengaja diciptakan dengan tujuan agar para pembaca yang membaca uraian tersebut dapat lebih paham dengan maksud dari penulis dan dapat dengan mudah membuat pembaca seolah olah masuk ke dalam situasi dan juga suasana yang diciptakan serta dibangun oleh penulis itu melalui cerita yang ia deskripsikan.

Dari pengertian di atas dapat di definisikan bahwa deskripsi adalah pemaparan ataupun penggambaran dengan kata-kata secara jelas serta terperinci. Deskripsi bisa juga disebut juga dengan uraian, dengan membaca sebuah tulisan jenis deskripsi membuat kita memahami suatu kondisi, keadaan, atau hal lainnya dengan baik seolah-olah kita melihat atau mengalami secara langsung apa yang dirasakan.

4.1.2 Realisasi

1. Pengertian Realisasi

Menurut Mardiasmo (2009:21), realisasi merupakan suatu proses untuk menjadikan sesuatu rencana menjadi perwujudan yang nyata. Realisasi adalah tindakan untuk mencapai sesuatu yang direncanakan atau diharapkan. Dalam bidang akuntansi realisasi bermakna “uang” yaitu konversi dari aktiva, barang dan jasa menjadi *cash* atau piutang (*receivable*) yang melalui tahapan penjualan.

Dari definisi diatas dapat kita ketahui bahwa realisasi adalah semua tindakan atau proses untuk mewujudkan apa yang sudah direncanakan. Adapun pengertian Realisasi Anggaran menurut Munandar (2012), adalah kegiatan pelaksanaan anggaran yang meliputi kegiatan analisis serta evaluasi pelaksanaan anggaran (*budget*). Tujuan realisasi anggaran adalah untuk memberikan *feedback* serta *follow up* agar di periode-periode berikutnya lebih baik lagi.

2. Laporan Realisasi Anggaran (LRA)

Laporan Realisasi Anggaran adalah laporan yang menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/defisit, pembiayaan, dan sisa lebih/kurang pembiayaan anggaran, yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam suatu periode.

Menurut Indra Bastian (2007:308), laporan realisasi anggaran adalah laporan yang menggambarkan selisih antara jumlah yang dianggarkan di awal periode dengan jumlah yang telah direalisasi diakhir periode.

Laporan Realisasi Anggaran (LRA) menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya keuangan yang dikelola oleh perusahaan yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya dalam satu periode pelaporan.

3. Tujuan dan Manfaat Laporan Realisasi Anggaran

1. Tujuan Laporan Realisasi Anggaran

- a) Tujuan standar laporan realisasi anggaran adalah untuk menetapkan dasar-dasar penyajian laporan realisasi anggaran dalam rangka memenuhi tujuan akuntabilitas dan sebagai fungsi pengawasan dan pengendalian perusahaan terhadap penggunaan anggaran.
- b) Tujuan pelaporan realisasi anggaran adalah memberikan informasi tentang realisasi dan anggaran entitas pelaporan secara tersanding. Penyandingan antara anggaran dan realisasinya menunjukkan tingkat ketercapaian target-target yang telah direncanakan.

2. Manfaat Laporan Realisasi Anggaran

- a) Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan, belanja, transfer, surplus/defisit, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam hal ini para pemegang saham maupun investor dalam mengevaluasi keputusan mengenai

alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran.

- b) Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk mendanai perusahaan dalam periode mendatang dengan cara menyajikan laporan secara komparatif.

4.1.3 Pengertian Biaya Dan Biaya Operasional

1. Pengertian Biaya

Biaya juga berperan penting dalam perhitungan harga pokok, perencanaan, dan pengendalian. Berikut pengertian biaya menurut Mulyadi (1990:8) adalah:

Dalam arti yang luas biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sehingga dapat kita ketahui unsur-unsur pokok dalam definisi biaya tersebut diatas adalah :

- 1) Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi,
- 2) Diukur dalam satuan uang,
- 3) Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi,
- 4) Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Dalam arti sempit biaya merupakan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Untuk membedakan pengertian biaya dalam arti luas, pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva disebut dengan istilah harga pokok.

Menurut Hansen dan Mowen (2006:40) mendefinisikan biaya adalah kas atau nilai ekuivalen kas yang dikorbankan untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat saat ini atau di masa datang bagi organisasi.

Menurut Glen A. Welsch (1995:277) dalam bukunya yang berjudul “Budgeting (Penyusunan Anggaran Perusahaan)“, *cost* (biaya) lawan dari *expenses* (beban) yang sering dipergunakan dalam istilah yang sama, yaitu *cost* (biaya) adalah suatu pengeluaran yang sepenuhnya dicatat sebagai aset dan menjadi suatu *expenses* (beban) kalau “dipergunakan” di masa yang akan datang. Sedangkan *expenses* (beban) adalah pengeluaran yang dikonsumsi langsung atau *cost* (biaya) yang telah “dipergunakan”.

Dari definisi diatas dapat kita ketahui bahwa biaya (*cost*) adalah adalah semua pengorbanan yang perlu dilakukan untuk suatu proses produksi, yang dinyatakan dengan satuan uang menurut harga pasar yang berlaku, baik yang sudah terjadi maupun yang akan terjadi.

2. Biaya Operasional

Menurut Adisaputro (2003:289), anggaran biaya operasi atau operasional adalah anggaran atau taksiran semua biaya yang dikeluarkan dan pada hakekatnya dianggap habis dalam masa satu tahun buku.

Biaya Operasional biasanya dapat berupa biaya untuk penjualan dan administrasi untuk mendongkrak pendapatan, serta tidak termasuk pada

pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan (HPP), maupun faktor penyusutan. Biaya operasional juga dapat diasumsikan sebagai biaya yang diperlukan untuk mengolah bahan baku menjadi produk siap jual.

Glenn A. Welsch menggolongkan biaya operasional dalam bukunya yang berjudul “*Budgeting*” (Penyusunan Anggaran Perusahaan), menjadi sebagai berikut :

1. Biaya Distribusi

Biaya distribusi merupakan biaya yang meliputi semua biaya yang berkaitan dengan penjualan, distribusi, dan penyerahan barang pada pembeli atau biaya-biaya yang lazim berada dibawah pengendalian penuh para eksekutif pemasaran atau penjualan dan tidak termasuk biaya administrasi dan biaya financial. Dalam banyak perusahaan, biaya ini merupakan persentase yang cukup besar dari total biaya. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan biaya pemenuhan pesanan. Contoh lainnya adalah seperti beban iklan, beban promosi, biaya pengiriman barang, gaji bagian penjualan, dan lain-lain.

2. Biaya Administrasi dan Umum

Biaya Administrasi dan Umum adalah semua biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum. Aktivitas administrasi dan umum mencakup keseluruhan aktivitas produksi dan pemasaran. Lingkup kegiatan administrasi dan umum sangat luas, contohnya

mencakup gaji staf administrasi, gaji manajer dan direktur, biaya sewa (kantor, kendaraan, dan sebagainya), biaya urusan hukum, biaya korespondensi, biaya telepon, biaya listrik, biaya bunga kredit, biaya alat tulis dan peralatan kantor, serta macam-macam biaya administrasi dan umum lainnya.

4.1.1 Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)

1. Rencana Kerja

Salah satu fungsi dari manajemen adalah perencanaan (*planning*), rencana merupakan langkah realistis yang ditentukan sebelumnya, rencana memuat rincian kegiatan untuk mencapai tujuan. Rencana harus menetapkan kriteria penilaian dan standar pengukuran serta memberi peluang bagi kreativitas dan fleksibilitas. Perencanaan harus mempertimbangkan siapa saja yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam melakukan sesuatu.

Perencanaan menentukan terlebih dahulu apa yang harus dilakukan, bagaimana harus dilaksanakan, dan tanggal harus dikerjakan dan harus mengidentifikasi masalah, alasan timbulnya masalah tersebut, sifat kendala bisnis, karakteristik, kategorisasi, dan cara-cara alternatif untuk mencapai tujuan, serta asumsi-asumsi rencana harus didukung oleh dokumentasi.

Menurut Erly Suandy (2001:2), pengertian perencanaan (*planning*) adalah suatu proses penentuan tujuan organisasi dan kemudian

menyajikan dengan jelas strategi-strategi, taktik-taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

Menurut M. Nafarin (2004:4), perencanaan merupakan tindakan yang dibuat berdasarkan fakta dan asumsi mengenai gambaran suatu kegiatan yang dilakukan pada waktu yang akan datang dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Dengan demikian dapat didefinisikan bahwa rencana/perencanaan merupakan suatu kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Dengan begitu, di dalam perencanaan akan terdapat aktivitas pengujian beberapa arah pencapaian, mengkaji ketidakpastian, mengukur kapasitas, menentukan arah pencapaian, serta menentukan langkah untuk mencapainya.

2. Anggaran

A. Pengertian Anggaran

Pengertian mengenai anggaran banyak dikemukakan oleh para ahli yang pada dasarnya mempunyai kesamaan, yaitu suatu rencana yang sudah disusun secara terpadu, dimana mencakup semua kegiatan perusahaan yang dijelaskan dalam unit kesatuan moneter yang aktif dalam periode atau jangka waktu tertentu, dan yang akan datang, umumnya periode yang digunakan dalam penyusunan anggaran adalah satu tahun.

Menurut M. Nafarin (2004:12) anggaran (*budget*) adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program

yang telah disahkan serta anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu. Anggaran juga merupakan suatu alat manajemen dalam mencapai tujuan.

Menurut Munandar (2007:11), Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka periode tertentu yang akan datang.

Sedangkan menurut Gunawan Adisaputro (2010:02) mendefinisikan anggaran (*business budget*) adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan koordinasi dan pengawasan.

B. Fungsi Anggaran

Menurut M. Nafarin (2004:28) mengatakan bahwa fungsi anggaran sesuai dengan fungsi manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan karena anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya. M. Nafarin dalam buku “Pengaruh Anggaran Perusahaan” menggolongkan beberapa fungsi anggaran, sebagai berikut :

1. Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit uang. Perencanaan juga meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan.

2. Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian kegiatan, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan.

3. Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

C. Jenis Anggaran

Mengelompokkan anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengklompokkan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan.

Berikut adalah pengelompokan anggaran menurut M. Nafarin (2004:22) dalam bukunya yang berjudul “Pengaruh Anggaran Perusahaan” sebagai berikut :

1. Menurut dasar penyusunan

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

2. Menurut Cara Penyusunan

- a) Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu (umumnya satu tahun) yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b) Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat.

3. Menurut Jangka Waktu

- a) Anggaran jangka pendek (anggarn taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
- b) Anggaran Jangka Panjang (anggaran strategis) adalah anggara yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*).

4. Menurut Segi Bidang

- a) Anggaran Operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi.
- b) Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

5. Menurut Kemampuan Menyusun

- a) Anggaran Komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuanganyang disusun secara lengkap.

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

6. Menurut Fungsi

- a) Anggaran Apropriasi (*appropriation budget*), adalah anggaran yang dibentuk bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk tujuan lain.
- b) Anggaran Kinerja (*performance budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan).

D. Tujuan Anggaran Dan Manfaat Anggaran

Pada dasarnya anggaran bertujuan untuk membantu manajemen dalam perencanaan dan pengendalian secara efektif. Perencanaan dalam menentukan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Sedangkan pengendalian adalah untuk menilai hasil kerja dengan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Tujuan dan manfaat anggaran menurut M. Nafarin (2004:15) adalah sebagai berikut :

1. Tujuan Anggaran

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.

- 2) Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- 6) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2. Manfaat Anggaran

- 1) Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- 3) Dapat memotivasi pegawai.
- 4) Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi para manajer.

E. Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan deskripsi rinci pendapatan dan biaya yang dibutuhkan untuk mencapai hasil laba yang memuaskan.

Menurut M. Nafarin (2004), anggaran operasional adalah anggaran yang bertujuan untuk menyusun laba rugi. Anggaran laba rugi adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara sistematis atas pendapatan (*revenues*), beban (*expenses*), dan laba rugi yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu. Anggaran operasional antara lain terdiri dari :

1. Anggaran Penjualan.
2. Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.
3. Anggaran beban usaha.
4. Anggaran laporan laba rugi.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Konsep Penyusunan Anggaran Perusahaan Pada PT. Pindad (Persero)

Penyusunan anggaran PT Pindad (Persero) dilaksanakan oleh Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan (Renkinrus), yang merencanakan dan mengkoordinasikan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) dan juga mengontrol penggunaan

anggaran tersebut untuk memastikan penggunaan dana dilakukan secara efektif dan efisien dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan. RKAP merupakan sebuah perencanaan jangka pendek yang disusun untuk jangka waktu satu tahun atau suatu rencana yang terintegrasi yang digunakan oleh manajemen dan karyawan sebagai acuan/pedoman dan pengendalian dalam melaksanakan aktivitas perusahaan.

Adapun unit organisasi dan pejabat yang terkait dalam penyusunan, anggaran adalah :

1. Direksi

Sesuai dengan tugas, wewenang dan tanggung jawab dalam menetapkan rencana, strategi dan kebijakan untuk mencapai maksud dan tujuan perusahaan, sekaligus berperan sebagai Komite Anggaran.

2. Divisi Produksi dan Divisi Non Produksi

Menyusun rancangan anggaran biaya atas dasar target pemasaran dan penjualan yang tercantum dalam kebijakan pokok perusahaan serta dibantu oleh Divisi Pemasaran dan Divisi Penjualan, kemudian menuangkannya kedalam form yang telah dikirim oleh Divisi Renkinrus.

3. Divisi Renkinrus

a. Tahap persiapan, menentukan format anggaran sesuai kebijakan pokok perusahaan serta arahan Direksi.

- b. Menerima rancangan anggaran dari Divisi Produksi dan Divisi Non Produksi.
- c. Mengkaji, mengevaluasi dan melaporkan draft rancangan anggaran ke Direksi.

Anggaran PT Pindad (Persero) disusun atas dasar berikut ini :

- 1) Realisasi penggunaan anggaran tahun lalu.
- 2) Perhitungan-perhitungan biaya nyata.
- 3) Pengumpulan data dari tiap divisi.
- 4) Digunakan biaya standar per satuan kegiatan sebagai tolak ukur menilai pelaksanaan anggaran.

Untuk menyusun anggaran, maka rencana kegiatan yang menjadi dasar adalah rencana penjualan selama satu tahun. Rencana penjualan disusun untuk mendukung rencana pemasaran dengan memperhatikan *lead time* pengadaan, persediaan material, barang setengah jadi, mutu produk dan peralatan yang ada serta kemungkinan sub kontrak.

Sedangkan tujuan penyusunan anggaran di PT Pindad (Persero) adalah:

1. Menunjang kegiatan rencana produksi dalam rangka alih teknologi dan pengembangan kapasitas produksi.
2. Menunjang kegiatan penjualan, sehingga produksi dapat diselesaikan sesuai dengan jadwal penjualan yang direncanakan.

3. Menjaga tingkat *turn over* yang memadai, artinya tingkat persediaan berada pada posisi selalu siap untuk memenuhi permintaan.
4. Mengatur produksi secara optimal, sehingga biaya-biaya yang diserap dapat dikendalikan secara efektif dan efisien.

Secara prosedur, garis besar tahapan penyusunan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) adalah sebagai berikut :

- 1) Penyusunan anggaran dimulai dengan tahap pengumpulan data berdasarkan form yang diisi oleh tiap Divisi dan dibuat Draft RKAP oleh Divisi Renkinrus.
- 2) Sebelum dikirim ke Direksi, diadakan pengecekan data dalam Draft RKAP, sekaligus mengkaji dan mengevaluasi.
- 3) Pembahasan Draft RKAP antara Direksi dengan Dewan Komisaris.
- 4) Pembahasan dalam Pra Rapat Umum Pemegang Saham (Pra RUPS).
- 5) Setelah diadakan revisi yang mungkin diperlukan dan mendapat persetujuan bersama, Draft RKAP menjadi Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- 6) Selanjutnya RKAP tersebut disahkan oleh Pemegang Saham dan kemudian menjadi pedoman dan program kerja bagi PT Pindad (Persero).

4.2.2 Monitoring Realisasi Anggaran Perusahaan di PT. Pindad (Persero) Bandung

Kegiatan monitoring realisasi anggaran di PT Pindad (Persero) dibagi menjadi 3 (tiga) tahap, yaitu :

1. Tahap Rekapitulasi Realisasi Bulanan Dan Triwulanan

Dalam tahap ini, tim realisasi anggaran melakukan rekapitulasi realisasi anggaran, meliputi perolehan kontrak, realisasi penjualan, realisasi produksi, realisasi investasi, laporan keuangan dan laporan kegiatan masing-masing Divisi sesuai dengan yang terangkum dalam Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan, baik bersifat bulanan maupun triwulanan.

Hasil rekapitulasi realisasi bulanan dan triwulanan ini dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja perusahaan pada Rapat Komisaris dan Direksi yang diselenggarakan setiap bulan.

2. Tahap Rekapitulasi Realisasi Tahunan

Dalam tahap ini, tim realisasi anggaran juga melakukan rekapitulasi realisasi anggaran secara menyeluruh untuk satu tahun. Disamping realisasi yang direkap dalam kegiatan bulanan dan triwulanan, ada beberapa kegiatan yang direkap secara tahunan, meliputi kegiatan *Good Corporate Governance* (GCG) dan kegiatan Manajemen Risiko (Manrisk).

Hasil rekapitulasi realisasi tahunan ini, selain dijadikan bahan evaluasi kinerja Direksi dan Komisaris, juga dijadikan bahan oleh Tim Kantor Akuntan Publik dalam pelaksanaan audit.

3. Tahap Pelaporan Realisasi Anggaran

Kegiatan tim realisasi anggaran dalam tahap ini adalah menyusun laporan realisasi anggaran tersebut menjadi buku laporan kinerja manajemen, baik bulanan, triwulanan dan tahunan. Buku laporan kinerja manajemen ini merupakan bagian dari dokumentasi hasil rekapitulasi realisasi anggaran sesuai dengan anggaran dasar perusahaan yang mewajibkan Direksi membuat laporan secara berkala kepada Komisaris, Pemegang Saham dan Instansi terkait.

4.2.3 Pengendalian Anggaran terhadap Realisasi Biaya Operasional pada PT. Pindad (Persero)

Tahap pengendalian merupakan perbandingan antara hasil pelaksanaan sebenarnya dengan anggaran. Perbandingan ini hanya dapat dilakukan setelah data akuntansi atas pelaksanaan sebenarnya tersedia. Pengendalian disini disamping meminimumkan biaya serta mengambil tindakan perbaikan apabila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran.

Pengendalian biaya dimulai dengan melakukan pencatatan pencatatan semua transaksi yang dilakukan oleh perusahaan. Pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan yang

dicapai sesuai dengan tujuan dan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Apabila pelaksanaan yang dicapai tidak sesuai dengan tujuan yang ditetapkan, maka perlu dilakukan analisa terhadap ketidaksesuaian tersebut dengan tindakan perbaikan yang tepat.

Hasil perbandingan ini dilaporkan dalam penyusunan laporan yang melaporkan penyimpangan-penyimpangan yang terjadi serta analisa terhadap penyimpangan tersebut. Melalui penyusunan laporan, manajemen dapat memusatkan perhatiannya pada hal-hal yang menyimpang dalam anggaran. Pengendalian anggaran dilakukan melalui prosedur akuntansi dan realisasi anggaran dengan tujuan untuk menganalisa bila terjadi penyimpangan dan memberikan umpan balik kepada manajemen untuk melakukan tindakan-tindakan yang diperlukan. Dengan demikian, rencana kerja dan anggaran biaya operasional yang dihasilkan dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan alat pengendalian.

Secara periodik (bulanan, triwulan dan tahunan), Divisi Renkinrus membuat laporan kinerja perusahaan berupa laporan manajemen dan paparan evaluasi kinerja yang berisikan laporan pelaksanaan anggaran dan kegiatan-kegiatan perusahaan. Materi laporan manajemen dan paparan evaluasi kinerja ini setiap bulan dibahas dalam Rapat Evaluasi Kinerja Komisaris dan Direksi (Rakomdir). Hasil evaluasi diperlukan untuk mengetahui letak dan sebab timbulnya penyimpangan, sehingga dapat segera dibuat

tindakan korektif dan revisi yang diperlukan. Hasil rapat evaluasi ini juga merupakan pengendalian anggaran yang terjadi pada tahun berjalan.

Berikut disampaikan perbandingan antara anggaran dengan realisasi yang tersaji dalam laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional :

Tabel 4.1 Perbandingan Anggaran & Realisasi

Biaya Operasional PT. Pindad (Persero)

(Dalam Jutaan Rupiah)

NO	URAIAN	2012		2013		2014		2015		2016		2017	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
I	BIAYA DISTRIBUSI												
1	Beban Personil	6.735	5.508	6.475	8.618	6.910	10.645	12.189	12.493	15.282	17.704	20.909	20.551
2	Beban Sosial	544	1.657	1.108	34	519	6	4	148	217	75	141	357
3	Beban Tenaga & Supplies	130	146	398	197	339	217	1.370	561	672	516	523	749
4	Beban Pemeliharaan & Perbaikan	41	26	255	47	159	39	37	91	127	90	70	115
5	Beban Umum	8.670	13.749	18.759	11.584	14.085	5.327	6.917	3.151	3.690	4.897	3.180	7.866
6	Beban Pengembangan	478	126	277	598	404	837	910	318	404	139	79	556
7	Beban Penjualan	34.847	56.804	57.634	36.915	51.273	41.271	30.714	31.891	56.453	24.715	47.715	24.810
	JUMLAH	51.444	78.016	84.905	57.993	73.689	58.342	52.141	48.654	76.844	48.135	72.617	55.004
II	BEBAN ADMINISTRASI & UMUM												
1	Beban Personil	119.568	144.283	137.674	181.662	180.988	146.107	219.071	141.762	192.624	183.073	221.523	231.947
2	Beban Sosial	6.342	8.951	9.066	3.377	7.020	657	697	308	397	776	978	455
3	Beban Tenaga & Supplies	3.002	2.497	4.781	4.244	4.237	4.108	2.949	5.268	4.238	6.124	10.852	5.098
4	Beban Pemeliharaan & Perbaikan	4.424	3.306	5.655	6.143	4.344	8.275	9.372	5.519	5.988	10.662	9.471	7.483
5	Beban Umum	25.562	33.339	47.751	42.211	35.868	52.571	53.737	60.500	59.039	61.610	81.633	84.720
6	Beban Pengembangan	3.398	7.594	9.026	2.012	8.598	15.044	24.699	1.642	4.659	3.587	5.377	13.134
7	Beban Bunga	34.680	27.367	36.206	37.833	36.934	68.875	63.671	81.477	132.805	69.318	91.005	92.833
8	Beban Pembelian	286	298	690	2.066	423	1.040	960	2.838	3.640	879	454	7.298
	JUMLAH	197.263	227.636	250.848	279.549	278.412	296.677	375.155	299.315	403.390	336.029	421.293	442.967
	TOTAL BEBAN OPERASIONAL	248.707	305.652	335.754	337.543	352.101	355.018	427.296	347.969	480.234	384.164	493.910	497.971

Tabel diatas menunjukan perbandingan antara Anggaran Biaya Operasional dengan Realisasi Penggunaannya selama enam tahun terakhir yaitu tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 pada Biaya Distribusi dan Biaya Administrasi&Umum.

1. Biaya Distribusi

Tabel 4.2 Hasil Perhitungan Biaya Biaya Operasional - Biaya Distribusi Tahun 2012 – 2017

(Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Persentase	Selisih
			Realisasi Thd	Realisai Thd
			Anggaran/RKAP	Anggaran/RKAP
2012	51.444	78.016	152%	26.572
2013	84.905	57.993	68%	(26.912)
2014	73.689	58.342	79%	(15.347)
2015	52.141	48.654	93%	(3.487)
2016	76.844	48.135	63%	(28.709)
2017	72.617	55.004	76%	(17.613)

**data diolah oleh penulis*

Dari tabel tersebut dapat kita ketahui bahwa pada Biaya Distribusi unsur yang penggunaannya paling tinggi adalah pada tahun 2012 yaitu sebesar 152% lebih besar dibandingkan dengan target anggarannya dengan selisih Rp. 26.572.000.000,- hal itu dikarenakan pada beban sosial, beban tanaga & suplies, beban umum, termasuk beban penjualan yang tingkat penggunaannya lebih besar dari target anggarannya. Sedangkan untuk tahun 2013,

2014, 2015, 2016, dan 2017 dimana unsur penggunaannya lebih kecil dari target anggarannya yaitu dengan rincian sebagai berikut:

- 1) Tahun 2013 yaitu mencapai 68% dengan selisih kurang sebesar Rp. 26.912.000.000,- dari yang telah dianggarkan. Dikarenakan pada beban sosial, beban tenaga & supplies, beban pemeliharaan & perbaikan, beban umum serta beban penjualan yang unsur penggunaannya cenderung lebih kecil dibandingkan dengan target anggarannya.
- 2) Tahun 2014 yaitu mencapai 79% dengan selisih kurang sebesar Rp. 15.347.000.000,- dari dana yang telah dianggarkan. Dikarenakan pada beban sosial, beban tenaga & supplies, beban pemeliharaan & perbaikan, beban umum serta beban penjualan yang unsur penggunaannya cenderung lebih kecil dibandingkan dengan target anggarannya.
- 3) Tahun 2015 yaitu mencapai 93% dengan selisih kurang Rp. 3.487.000.000,- dari selisih yang telah dianggarkan. Dikarenakan pada beban tenaga & supplies, beban umum, dan beban pengembangan yang unsur penggunaannya cenderung lebih kecil dibandingkan dengan target anggarannya.
- 4) Tahun 2016 yaitu mencapai 63% dengan selisih kurang Rp. 28.709.000.000,- dari dana yang telah dianggarkan.

Dikarenakan pada beban sosial, beban tenaga & supplies, beban pemeliharaan & perbaikan, beban pengembangan dan beban penjualan yang unsur penggunaannya cenderung lebih kecil dari target anggrannya.

- 5) Tahun 2017 yaitu 76% dengan selisih Rp. 17.613.000.000,- dari dana yang telah dianggarkan. Dikarenakan pada beban penjualan unsur penggunaannya lebih kecil dibandingkan dengan target anggarannya.

2. Biaya Administrasi & Umum

Tabel 1.3 Hasil Perhitungan Biaya Operasional - Biaya Administrasi & Umum Tahun 2012 – 2017

(Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	Anggaran	Realisasi	Persentase	Selisih
			Realisasi Thd	Realisasi Thd
			Anggaran/RKAP	Anggaran/RKAP
2012	197.263	227.636	115%	30.373
2013	250.848	279.549	111%	28.701
2014	278.412	296.677	107%	18.265
2015	375.155	299.315	80%	(75.840)
2016	403.390	336.029	83%	(67.361)
2017	421.293	442.967	105%	21.674

**data diolah oleh penulis*

Dari tabel diatas dapat kita ketahui bahwa Biaya Administrasi & Umum unsur penggunaan yang paling tinggi di bandingkan dengan target anggarannya adalah pada tahun 2012, 2013, 2014, dan 2017 dengan rincian sebagai berikut :

- 1) Tahun 2012 yaitu 115% lebih besar dengan selisih sebesar Rp. 30.373.000.000,- dari dana yang telah di anggarkan. Dikarenakan terjadi unsur penggunaan lebih besar pada beban sosial, beban umum, beban pengembangan, beban bunga dan beban pembelian.
- 2) Tahun 2013 yaitu 111% lebih besar dengan selisih sebesar Rp. 28.701.000.000,- dari dana yang telah di anggarkan. Dikarenakan terjadi unsur penggunaan lebih besar pada beban personil, beban pemeliharaan & perbaikan, beban bunga dan beban pembelian.
- 3) Tahun 2014 yaitu 107% lebih besar dengan silisih sebesar Rp. 18.265.000.000,- dari dana yang telah di anggarkan. Dikarenakan terjadi unsur penggunaan lebih besar pada beban pemeliharaan & perbaikan, beban umum, beban pengembangan, beban bunga, dan beban pembelian.
- 4) Tahun 2017 yaitu 105% lebih besar dengan selisih sebesar Rp. 21.674.000.000,- dari dana yang telah di anggarkan. Dikarenakan terjadi unsur penggunaan lebih besar pada beban personil, beban umum, beban pengembangan, beban bunga, dan beban pembelian.

Sedangkan untuk yang unsur penggunaan lebih kecil dibandingkan dengan target anggarannya seperti yang terjadi pada tahun 2015 dan 2016, dengan rincian sebagai berikut :

- 1) Tahun 2015 yaitu mencapai 80% dengan selisih kurang sebesar Rp. 75.840.000.000,- dari dana yang telah dianggarkan. Dikarenakan pada beban personil, beban sosial, beban pemeliharaan & perbaikan, dan beban pengembangan terjadi unsur penggunaannya lebih kecil dari target anggarannya.
- 2) Tahun 2016 yaitu mencapai 83% dengan selisih kurang sebesar Rp. 67.361.000.000,- dari dana yang telah dianggarkan. Dikarenakan pada beban personil, beban pengembangan, beban bunga, dan beban pembelian terjadi unsur penggunaannya lebih kecil dari target anggarannya.

4.2.4 Pencapaian Realisasi Biaya Oprasional Terhadap Target Rencana Anggaran Tahun 2012–2017 Pada PT. Pindad (Persero)

Proses pengendalian anggaran tentunya sangatlah penting bagi suatu perusahaan, karena pengendalian dilakukan untuk memastikan bahwa pelaksanaan yang dicapai sesuai dengan tujuan dan rencana yang ditetapkan sebelumnya. Apabila suatu pelaksanaan yang dicapai tidak sesuai dengan yang ditetapkan, maka perlu dilakukan analisa terhadap ketidaksesuaian tersebut dengan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.

Seperti pada tabel total perbandingan Anggaran & Realisasi Biaya Operasional tahun 2012 sampai dengan tahun 2017, berikut ini adalah:

**Tabel 4.4 Total Perbandingan Anggaran & Realisasi Biaya
Operasional PT. Pindad (Persero)**

(Dalam Jutaan Rupiah)

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Target	248.707	335.754	352.101	427.296	480.234	493.910
Realisasi	305.652	337.543	355.018	347.969	384.164	497.971

Dari data tabel yang tersaji diatas, yakni menunjukkan total perbandingan antara Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya yang meliputi Biaya Distribusi dan Biaya Administrasi&Umum selama enam tahun terakhir yaitu tahun 2012 sampai dengan tahun 2017.

Dari tabel tersebut dapat kita ketahui bahwa pada anggaran biaya operasional terjadi kenaikan dan penurunan dari tahun ke tahunnya begitupun dengan penggunaannya atau yang disebut realisasinya terjadi kenaikan dan penurunan yang signifikan.

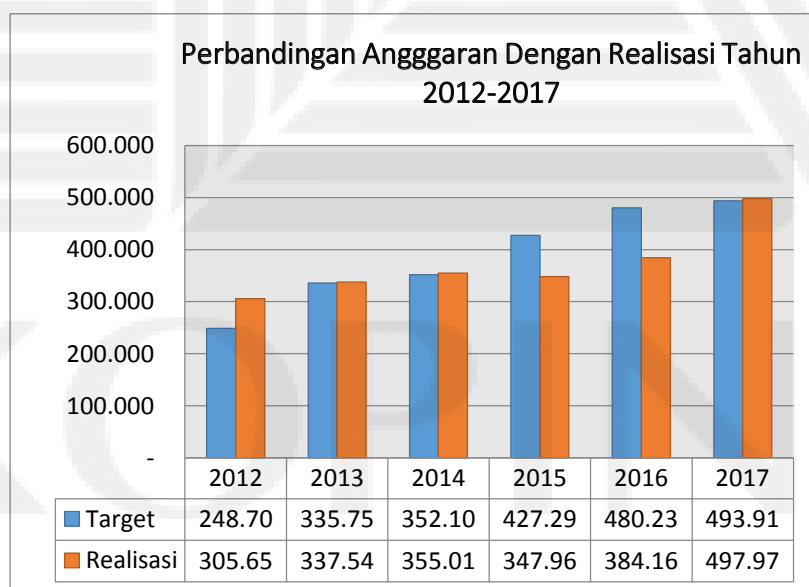
Seperti yang terjadi pada tahun 2012, 2013, 2014 dan 2017 dimana total realisasi/penggunaannya lebih besar dari total target anggarannya, yaitu pada tahun 2012 terjadi selisih lebih besar sebesar Rp. Rp. 56.945.000.000,- tahun 2013 terjadi selisih lebih sebesar Rp. 1.789.000.000,- tahun 2014 terjadi selisih lebih sebesar Rp. 2.917.000.000,- dan tahun 2017 terjadi selisih lebih sebesar Rp.

4.061.000.000,- dari total yang dianggarkan. Sedangkan pada tahun 2015 dan 2016 terjadi dimana unsur penggunaannya lebih kecil dibandingkan dengan target anggarannya. Pada tahun 2015 terjadi selisih kurang sebesar Rp. 79.327.000.000,- dan pada tahun 2016 selisih kurang sebesar Rp. 96.070.000.000,-

Hal itu dikarenakan tergantung pada tingkat penjualan, jika tingkat penjualan meningkat maka suatu nilai realisasi akan meningkat dan begitupun dengan target anggaran.

Perbandingan tingkat kenaikan dan penurunan anggaran dan realisasi pada penggunaan biaya operasional yang terjadi pada tahun 2012 sampai dengan 2017 dapat kita lihat dari grafik berikut ini :

Grafik Perbandingan Anggaran Dan Realisasi



Grafik 4.1 Perbandingan Anggaran & Realisasi Biaya Operasional

Grafik diatas menunjukkan perbandingan antara Anggaran Biaya Operasional dengan Realisasi Biaya Operasional selama enam tahun terakhir yaitu dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2017. Pada tahun 2012 realisasi penggunaan Biaya Operasional 123% lebih besar dibandingkan dengan anggarannya.

Di tahun 2013 realisasi penggunaan Biaya Operasional lebih besar dibanding dengan anggarannya yakni 101% dan di tahun 2014 juga sama seperti tahun sebelumnya yakni realisasi penggunaan lebih besar dari anggarannya yaitu 101%.

Sedangkan untuk tahun 2015 dan 2016, perusahaan mengalami penurunan terhadap realisasi penggunaan anggaran. Yakni pada tahun 2015 menurun sekitar 81% sedangkan tahun 2016 menurun sebesar 80% dari anggaran yang telah di buat.

Sementara pada tahun 2017, perusahaan mengalami kenaikan penggunaan anggaran yang sangat besar yakni 101% lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan.

Dari grafik tersebut dapat kita lihat juga perbedaan antara anggaran dan realisasinya tidak selalu tepat, bahkan pada tahun 2012 terjadi perbedaan yang cukup besar hampir 50 persennya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan tidak selalu memperkirakan Anggaran yang akan digunakan perusahaan dengan sangat tepat meskipun kita telah mengetahui asumsi-asumsi keinginan pasar,

tetap saja kita hanya mampu memperkirakannya. Karena itulah saat membuat anggaran kita dituntut untuk teliti dan cermat untuk meminimalisir kemungkinan terjadinya perbedaan yang cukup besar antara Anggaran dan Realisasinya.

4.2.5 Faktor Yang Mempengaruhi Ketidaktercapaian Realisasi Biaya Operasional Terhadap Target Anggaran

Dalam menentukan suatu Rencana Anggaran Biaya Operasional tentunya suatu manajemen perusahaan harus merencanakan suatu anggaran dan realisasi yang tepat. Namun, tetap saja perusahaan tidak bisa memperkirakan Anggaran yang digunakan perusahaan tepat termasuk yang terdapat pada data pada tabel diatas yakni terdapat kelebihan dan kekurangan pada realisasi atau penggunaan dananya lebih besar dibandingkan dengan anggaran/target yang telah ditetapkan perusahaan. Hal itu di sebabkan oleh beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi dalam kegiatan tersebut.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dibagi menjadi 2 macam, yaitu :

1. Faktor Internal
 - a) Kebijakan perusahaan terkait bidang personalia yang memberi peluang terhadap karyawan yang telah berusia 45 tahun untuk pensiun dini.

- b) Perubahan organisasi secara besar-besaran yang berdampak terhadap mutasi dan rotasi karyawan.
- c) Adanya beberapa mesin yang rusak, yang mana mesin penggantinya dianggarkan melalui dana Penyertaan Modal Negara (PMN).

2. Faktor Eksternal

- a) Kebijakan Pemerintah, yakni adanya pemotongan anggaran terhadap beberapa Instansi yang menjadi *Customer* perusahaan.
- b) Penggunaan dana Penyertaan Modal Negara (PMN) untuk pembelian/pengadaan mesin baru terkendala aturan Pemerintah, sehingga proses pengadaannya memakan waktu yang lama.

Dari kedua faktor tersebut diatas telah mengakibatkan ketidaktercapaian realisasi anggaran tahun 2012 sampai dengan tahun 2017 terhadap rencana yang sudah ditetapkan.

Adapun upaya yang telah dilakukan pihak Manajemen perusahaan untuk mengatasi permasalahan tersebut, diantaranya :

1. Penerapan kebijakan pengendalian terhadap permohonan pensiun dini.
2. Pengendalian investasi untuk pemeliharaan dan perbaikan fasilitas dengan dana sendiri.