

ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTA RANDIK KABUPATEN MUSI BANYUASIN

Sunanto

Prodi Akuntansi Politeknik Sekayu

nanz_plbang@yahoo.com, sunanto.nanz@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah (1) untuk menganalisis dan mengetahui realisasi anggaran operasional yang dapat digunakan sebagai alat pengendalian keuangan pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin. (2) Menganalisis penyimpangan yang terjadi pada anggaran operasional pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin. (3) Mengevaluasi penyimpangan yang terjadi pada anggaran operasional PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data laporan realisasi dan anggaran operasional tahun 2011 sampai dengan 2013, menganalisis dengan menggunakan metode varian. Berdasarkan hasil penelitian ini penyimpangan anggaran operasional tahun 2011 sampai dengan 2013 diperoleh kesimpulan bahwa penyimpangan total pendapatan, total biaya langsung usaha, dan total biaya tidak langsung usaha anggaran operasional pada PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin masih dalam batasan pengendalian keuangan.

Kata Kunci : Anggaran Operasional, Varians, Pengendali Keuangan.

1. PENDAHULUAN

Anggaran merupakan komponen penting dalam perencanaan perusahaan berkaitan dengan keuangan untuk masa depan yang memegang peranan penting dalam dunia usaha. Hal ini dikarenakan, anggaran menyajikan informasi mengenai kegiatan operasional perusahaan dalam satu periode tertentu agar tujuan dari perusahaan dapat dicapai. Perusahaan perlu menyusun perencanaan anggaran secara menyeluruh tentang kegiatan perusahaan untuk waktu akan datang dan dibuat berdasarkan data waktu yang disesuaikan dengan kondisi akan datang.

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Dikarenakan perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana

yang telah disusun. Kegiatan perusahaan yang tidak terencana dengan baik maka pelaksanaan menjadi tidak efektif dan efisien, dengan demikian diperlukan langkah-langkah dari pihak manajemen perusahaan untuk menyusun strategi operasi serta mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan strategi tersebut, apakah mencapai sasaran atau tidak.

Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin merupakan salah satu perusahaan yang pengelolaannya dibawah tanggung jawab Pemerintah Daerah. Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang didirikan dengan Peraturan Daerah Kabupaten Musi Banyuasin Nomor 13 Tahun 1987 tanggal 2 November 1987. Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik merupakan perusahaan daerah yang bergerak dalam bidang jasa pengolahan air baku hingga menjadi air bersih, yang memiliki 14 kantor

cabang untuk daerah Musi Banyuasin. Permasalahan intern yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik yaitu, perbandingan antara apa yang dianggarkan dan direalisasikan tidak sesuai dalam anggaran operasional. Dikarenakan anggaran dibuat tidak selalu searah dengan realisasi anggaran pada setiap tahunnya.

Sehingga anggaran dapat menjadi alat pengendalian guna mengambil tindakan koreksi atau umpan balik atas apa yang sudah terjadi. Apabila terjadi perbedaan antara realisasi dengan dana yang dianggarkan dapat diketahui perbedaan tersebut apakah masih dalam batas-batas pengendalian atau tidak. Jika diluar pengendalian maka harus dicari penyebab-penyebabnya agar dapat diambil tindakan untuk menyeimbangkan antara realisasi dengan anggaran. Anggaran operasional yang terjadi pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin meliputi seluruh kegiatan operasi yang dijalankan dalam melaksanakan aktivitas perusahaan dan melaksanakan tugasnya dalam melakukan pengendalian atas pembiayaan.

Berdasarkan latar belakang pemilihan judul di atas, maka peneliti menguraikan permasalahan yang harus dibahas, yaitu:

- a. Bagaimana analisis implementasi anggaran operasional yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Musi Banyuasin ?
- b. Apakah anggaran operasional pada PDAM Kabupaten Musi Banyuasin dapat digunakan sebagai alat pengendalian keuangan ?

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Penganggaran Perusahaan

Menurut Kamarudin (2007:183) menyatakan bahwa: Penganggaran menunjukkan suatu proses sejak dari tahap persiapan yang

diperlukan sebelum dimulainya penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas, dan pelaksanaan rencana tersebut pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu.

Menurut Nafarin (2007:14) “penganggaran perusahaan (*business budgeting*) adalah proses menyusun anggaran guna mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba”. Menurut Munandar (2010:1) “Business Budget (Anggaran Perusahaan) atau budget (Anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu tertentu yang akan datang.”

Jadi, menurut penulis penganggaran perusahaan adalah proses penyusunan anggaran yang dimulai dalam penyusunan rencana, pengumpulan berbagai data dan informasi yang perlu, pembagian tugas, serta pelaksanaan rencana tersebut pada akhirnya, tahap pengawasan dan evaluasi dari hasil pelaksanaan rencana itu.

2.2 Manfaat Anggaran

Manfaat penyusunan anggaran menurut Nafarin (2007:19) adalah sebagai berikut:

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kelemahan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan.

Menurut Hansen dan Mowen (2009:424) beberapa manfaat anggaran untuk suatu organisasi:

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan.

- b. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pengambilan keputusan
- c. Menyediakan standar evaluasi kinerja.
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi.

2.3 Karakteristik Anggaran

Menurut Mulyadi (2009:490) karakteristik anggaran sebagai berikut:

- 1) Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- 2) Anggaran umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- 3) Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen, yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- 4) Usulan anggaran di-review dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
- 5) Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah di bawah kondisi tertentu.
- 6) Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dianalisis dan dijelaskan.

2.4 Fungsi Anggaran

Anggaran bagi perusahaan sangatlah penting, karena anggaran merupakan alat bagi manajemen dalam mencapai tujuan. Anggaran berisikan informasi mengenai kegiatan yang akan dilaksanakan dan biaya dianggarkan untuk mendukung kegiatan tersebut telah ditentukan sebelumnya. Anggaran memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi anggaran tersebut sesuai dengan fungsi manajemen.

Fungsi anggaran merupakan salah satu alat bagi manajemen dalam pencapaian tujuan

perusahaan. Adapun fungsi anggaran menurut Nafarin (2007:28), yaitu:

1) Fungsi perencanaan.

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. Aspek lain yang penting dari perencanaan dengan menggunakan anggaran perencanaan adalah perencanaan dana yang tersedia seefisien mungkin. Semua belanja membutuhkan dana (uang) dan dana adalah sumber daya yang langka. Sudah menjadi kebiasaan bahwa sering kali kebutuhan dana melebihi dana yang tersedia. Oleh karena itu, para penyusun anggaran harus memperhitungkan berbagai kemungkinan belanja dana yang ada dan menentukan kemungkinan mana yang paling menguntungkan bagi perusahaan. Jadi, salah satu fungsi anggaran adalah menentukan rencana belanja dan sumber dana yang ada seefisien mungkin.

2) Fungsi pelaksanaan.

Anggaran sebagai pedoman pelaksana pekerjaan, artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan). Pekerjaan disetujui untuk dilaksanakan bila ada anggarannya atau tidak menyimpang dari anggaran. Membeli kendaraan tidak akan disetujui bila tidak ada anggarannya atau membeli bahan lebih mahal dari anggaran juga tidak akan disetujui sebab, semua itu akan mengganggu keuangan perusahaan bila disetujui.

3) Fungsi pengawasan.

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

- a. Memperbandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dibanding perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

Sedangkan menurut Rudianto (2009:6) menyatakan fungsi anggaran adalah:

1) Alat perencanaan.

Sebagai bagian dari fungsi perencanaan (planning), anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam bertindak. Anggaran merupakan rencana yang diupayakan untuk direalisasikan. Anggaran memberikan sasaran, dan arah yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi didalam suatu periode waktu tertentu. Tanpa memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah dan sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Fungsi perencanaan, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait dengan lainnya, yaitu:

- a. Memberikan pendekatan yang terarah dan terintegrasi kepada seluruh anggota organisasi.
- b. Menciptakan suasana organisasi yang mengarah kepada tujuan umum, yaitu pencapaian laba usaha.
- c. Mendorong seluruh anggota organisasi untuk memiliki komitmen mencapai sasaran yang telah ditetapkan.
- d. Mengarahkan penggunaan seluruh sumber daya pada kegiatan yang paling menguntungkan.
- e. Mendorong pencapaian standar prestasi yang tinggi bagi seluruh anggota organisasi.

2) Alat Pengendalian.

Sebagai bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat

penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai suatu standar atau tolak ukur manajemen telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak. Jika realisasi pelaksanaan setiap bagian manajemen lebih baik dari anggaran, maka dapat dinilai bahwa bagian tersebut telah berhasil mencapai rencana yang ditetapkan. Fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu:

- a. Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.
- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau setiap aspek organisasi.
- c. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

2.5 Pengertian dan Jenis-jenis Biaya Operasi

Biaya merupakan objek yang dicatat, digolongkan, diringkas dan disajikan oleh akuntansi biaya. Proses pencatatan, penggolongan, peringkasan dan penyajian, serta penafsiran informasi biaya adalah tergantung untuk siapa proses tersebut ditunjukkan. Proses tersebut harus memperhatikan kebutuhan pemakai luar perusahaan, selain itu harus juga memperhatikan karakteristik akuntansi keuangan.

Menurut Bastian dan Nurlela (2010:7) menyatakan bahwa “biaya atau cost adalah pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sedangkan beban atau expense adalah biaya telah memberikan manfaat dan sekarang telah habis”.

Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva. Jika pengorbanan sumber ekonomi tersebut tidak menghasilkan manfaat, maka pengorbanan tersebut merupakan rugi. Jika seorang pengusaha telah mengeluarkan biaya, tetapi tidak mendatangkan pendapatan, maka pengorbanan ini disebut rugi.

Menurut Rudianto (2009:116) Biaya operasional dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu:

1) Biaya pemasaran

Biaya pemasaran adalah semua rencana pengeluaran yang berkaitan dengan adanya seluruh aktivitas penjualan dan pendistribusian produk perusahaan. Biaya pemasaran dimulai pada saat biaya produksi selesai, yaitu pada saat proses produksi selesai dan barang-barang sudah siap untuk dijual. Biaya ini mencakup:

a. Biaya penjualan

Biaya penjualan adalah biaya keseluruhan aktivitas yang berkaitan dengan upaya untuk mencari dan memperoleh penjualan produk perusahaan. Biaya ini mencakup biaya iklan, pemberian contoh produk, komisi wiraniaga, biaya demo, dan sebagainya.

b. Biaya pemenuhan pesanan

Biaya pemenuhan pesanan adalah keseluruhan biaya yang dikeluarkan berkaitan dengan upaya untuk memenuhi pesanan sesuai keinginan konsumen, yang mencakup biaya pergudangan, pengepakan dan pengiriman, pemberian kredit dan penagihan serta administrasi pemasaran.

2) Biaya administrasi dan umum

Biaya administrasi dan umum adalah semua rencana biaya yang berkaitan dengan aktivitas operasional kantor untuk mengatur dan mengendalikan organisasi secara umum. Adapun yang termasuk ke dalam biaya ini antara

lain adalah gaji pimpinan dan karyawan administrasi, pemakaian alat tulis kantor dan lain sebagainya.

2.6 Analisis Varians (Selisih) Anggaran

Menurut Raiborn Cecily A dan Kinney Michael R (2011:351) “analisis anggaran (budget variance) sama dengan total overhead aktual dikurangi overhead yang dianggarkan untuk output aktual suatu periode”.

Varian atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varian memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan yang intinya adalah situasi ideal yang hendak dicapai. Biaya standar dibandingkan dengan biaya aktual melahirkan penyimpangan (varian). Jika biaya standar lebih besar dari pada biaya aktual, maka melahirkan varian yang menguntungkan (*favorable variance*) dan sebaliknya jika biaya standar lebih kecil dari pada biaya aktual, maka melahirkan varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

Namun dalam realitas hasil aktual kerap berbeda dengan yang telah direncanakan, bahkan dalam proses atau perjalanan pun senantiasa ditemui penyimpangan baik yang bersifat minor atau bahkan yang bersifat mayor yang bila tidak ditindak lanjuti dengan seksama dapat menggagalkan keseluruhan rencana.

2.7 Tahap-tahap Analisis Anggaran

Menurut Mahsun Mohamad (2010:154) Tahap-tahap analisis anggaran dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Siapkan data-data anggaran dan laporan realisasi anggaran.
- 2) Data utama yang digunakan dalam analisis ini adalah anggaran (APBD) dan laporan realisasi anggaran. Data anggaran memuat

rencana-rencana penerimaan pendapatan, pengeluaran belanja dan pembiayaan dalam satu periode. Data laporan realisasi anggaran memuat realisasi penerimaan pendapatan, pengeluaran belanja dan pembiayaan dalam satu periode. Pastikan item-item dalam laporan realisasi anggaran sama dengan item-item pada rencana anggaran.

- 3) Bandingkan data-data realisasi anggaran dengan anggarannya untuk setiap item yang sama.
- 4) Item anggaran dibandingkan dengan item realisasi baik pada pos pendapatan, belanja maupun pembiayaan. Untuk memperoleh hasil yang objektif dan akuntabel, laporan realisasi anggaran harus didukung dengan bukti-bukti yang cukup dan memadai.
- 5) Hitung selisih anggaran.
- 6) Perbandingan anggaran dengan realisasinya menghasilkan selisih atau penyimpangan (variance). Selisih ini dikelompokkan menjadi dua yaitu selisih penerimaan dan selisih pengeluaran sehingga dapat diketahui selisih lebih (surplus) atau selisih kurang (defisit) anggaran.
- 7) Hitung persentase tingkat ketercapaian anggaran.
- 8) Nilai selisih anggaran yang terjadi dapat dihitung persentase ketercapaiannya. Penghitungan persentase ketercapaian ini dilakukan pada pos-pos penerimaan maupun pengeluaran.
- 9) Lakukan analytical procedure dengan pembuatan rasio-rasio kinerja.
- 10) Untuk memperoleh gambaran komprehensif tentang kinerja organisasi, maka analisis bisa diteruskan dengan melakukan penghitungan rasio-rasio anggaran.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Lokasi dan Waktu Tempat Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah Kabupaten Musi Banyuasin. Didirikan berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Musi Banyuasin No. 13 Tahun 1987. Waktu penelitian ini dimulai pada bulan Maret hingga bulan Agustus 2014.

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2010 :193), macam-macam teknik pengumpulan data berdasarkan tekniknyanya adalah :

- 1) Observasi
Observasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh penulis dengan pengamatan langsung ke Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin.
- 2) Wawancara
Wawancara adalah teknik pengumpulan data yang digunakan penulis untuk melakukan wawancara dengan narasumber.
- 3) Dokumentasi
Dokumentasi adalah teknik yang dilakukan penulis dengan mempelajari literature-literature yang menunjang penelitian.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder. Data tersebut bersumber dari Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin. Data sekunder yang penulis peroleh dari PDAM Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin berupa data laporan realisasi dan anggaran operasional tahun 2011 sampai dengan 2013.

4. HASIL

4.1 Gambaran Umum Deskriptif Data Penelitian

Deskripsi data yang diperlukan penulis terdiri dari dua data, yaitu data teori yang digunakan untuk menganalisis dan data instansi. Teori yang digunakan penulis untuk menganalisis adalah teori dari beberapa buku Penganggaran Perusahaan yang membahas secara khusus mengenai anggaran. Sedangkan data instansi, penulis dapatkan dari Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin.

4.2 Analisis Data

Penelitian dilakukan pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin mengenai analisis dan anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan dalam perusahaan. Penulis membandingkan analisis dan anggaran operasional pada tahun 2011 s.d 2013, dimana data-data tersebut terdiri dari pendapatan usaha dan biaya usaha yang terjadi dalam perusahaan tersebut. Pendapatan usaha terdiri dari pendapatan air dan pendapatan non air. Sedangkan biaya dilaksanakan terdiri dari biaya langsung usaha dan biaya tidak langsung usaha. Pengendalian dalam penelitian ini berarti melakukan evaluasi atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu jika ada penyimpangan yang merugikan terkait dengan anggaran operasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin.

Setelah data tersebut terkumpul penulis melakukan pengolahan data, selanjutnya diperoleh anggaran dan realisasi operasional pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin. Anggaran dan realisasi yang

dibandingkan untuk melihat apakah anggaran yang terjadi sesuai.

Pendapatan usaha berdasarkan realisasi dan anggaran operasional tahun 2011 terdiri dari:

Pendapatan air yang terdiri dari:

- a. Penjualan air diatas anggaran yang telah ditetapkan yaitu dengan selisih Rp 796.314.025 dengan persentase 6,52%. Hal ini terjadi karena di tahun 2011 penjualan air adanya penambahan pelanggan sebanyak 4.299 pelanggan menjadi 19.402 pelanggan.
- b. Pendapatan non air yang terdiri dari sambungan baru, denda, penyambungan kembali, pengganti meter air, dan non air lainnya dengan selisih Rp 379.327.378 dengan persentase 57,51%. Hal ini terjadi dikarenakan pada sambungan baru yang melebihi diatas anggaran adanya pemasangan baru dengan melihat bertambahnya jumlah pelanggan pada tahun 2011. Pada pendapatan non air, denda ini juga terjadi di atas anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan kurang aktifnya tim penagihan untuk menagih rekening air dan pelanggan yang telat membayar tagihan rekening air. Penyambungan kembali melebihi batas anggaran yang telah ditetapkan dengan persentase 254,12% ini dikarenakan banyaknya pemindahan meter air serta penyambungan kembali meteran air sehingga meningkatnya diatas anggaran.

Biaya Langsung Usaha yang terdiri dari:

- a. Biaya Sumber dilihat dari tabel realisasi dan anggaran operasional, biaya sumber terjadi di bawah anggaran dengan varians (selisih) (Rp 167.438.95) dengan persentase (2,27%). Pada biaya sumber tidak tercapainya anggaran yang telah ditetapkan, hal ini

dikarenakan biaya pegawai dan biaya pemeliharaan pada sumber air terealisasi lebih rendah dari yang di anggarkan. Dilihat dari tabel diatas, biaya pengolahan air melebihi anggaran yang telah ditetapkan dengan selisih (Rp 2.029.368.657). Selisih yang terjadi melebihi batas anggaran dengan (29,03%). Hal ini disebabkan karena pada pengolahan air persediaan bahan kimia yang ada digudang sudah habis, jadi anggaran yang telah ditetapkan terealisasi melebihi anggaran. Biaya Transmisi dan distribusi terjadinya persentase dengan selisih (13,63%) dengan varians anggaran dan realisasi sebesar (Rp 837.334.998). Hal ini disebabkan adanya peningkatan jam operasi layanan dan melakukan penggantian dan pemeriksaan meter induk dan water meter pelanggan secara berkala untuk mengurangi kebocoran yang disebabkan kerusakan water meter pelanggan.

- b. Pada biaya umum dan administrasi terjadinya persentase sebesar (55,84%) dengan varians anggaran dan realisasi sebesar (Rp 3.560.034.411). Hal ini disebabkan meningkatnya kompetensi sumber daya manusia yang handal melalui program pendidikan dan latihan secara berkesinambungan, tidak menerima pegawai baru karena masih berlebihnya jumlah pegawai dibandingkan dengan jumlah pelanggan serta mengupayakan diklat yang memadai untuk meningkatkan kompetensi pegawai.

Pendapatan usaha berdasarkan realisasi dan anggaran operasional tahun 2012 terdiri dari:

Pendapatan air yang terdiri dari:

- a. Penjualan air diatas anggaran yang telah ditetapkan yaitu dengan selisih Rp 566.429.050 atau 38,51%. Hal ini terjadi

karena di tahun 2012 pada penjualan air adanya tingkat kebocoran pipa sehingga terjadinya kehilangan air, yaitu sebesar 21,66% dibandingkan dengan ketentuan maksimal sebesar 20%.

- b. Pendapatan non air yang terdiri dari sambungan baru, denda, penyambungan kembali, pengganti meter air, dan non air lainnya dengan selisih (Rp 748.891.890) dengan persentase 88,03%. Hal ini terjadi dikarenakan pada sambungan baru yang melebihi diatas anggaran adanya pemasangan baru dengan melihat bertambahnya jumlah pelanggan setiap tahun sebanyak 213.567 orang atau 36,79%. Pada pendapatan non air, denda juga terjadi di atas anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini dikarenakan kurang aktifnya tim penagihan untuk menagih rekening air dan pelanggan yang telat membayar tagihan rekening air. Penyambungan kembali melebihi batas anggaran yang telah ditetapkan dengan persentase 46,04% ini dikarenakan banyaknya pemindahan meter air di rumah tangga sederhana yang tidak menempati rumahnya sehingga pemasangan ulang sambungan pada saat menggunakan air bersih.

Biaya Langsung Usaha yang terdiri dari:

- a. Biaya Sumber dilihat dari tabel realisasi dan anggaran operasional, biaya sumber terjadi di bawah anggaran dengan varians (selisih) (Rp 963.139.957) atau (9,74%). Pada biaya sumber tidak tercapainya anggaran yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan biaya pegawai dan biaya pemeliharaan pada sumber air terealisasi lebih rendah dari yang di anggarkan. Berdasarkan data yang ada, biaya pengolahan air melebihi anggaran yang telah ditetapkan dengan selisih

(Rp 3.303.080.000). Selisih yang terjadi melebihi batas anggaran dengan (64,17%). Hal ini disebabkan karena pada pengolahan air persediaan bahan kimia sudah habis, jadi anggaran yang telah ditetapkan melebihi anggaran. Biaya Transmisi dan distribusi terjadinya persentase dengan selisih 65,94% dengan varians anggaran dan realisasi sebesar Rp 3.779.201.331. Hal ini disebabkan bertambahnya aset tetap, pada biaya pengolahan air serta biaya transmisi dan distribusi.

- b. Pada biaya umum dan administrasi terjadinya persentase sebesar 72,83% dengan varians anggaran dan realisasi sebesar Rp 5.336.685.072. Hal ini disebabkan perusahaan belum memiliki indikator kinerja kunci (*Key Performance Indicators*) yang dilengkapi penetapan kontrak manajemen pada setiap level manajemen dan karyawan dalam upaya mengukur produktivitas secara komprehensif serta belum memiliki SOP.

4.3 Pembahasan

Pada tahun 2011 realisasi dan anggaran operasional pada pendapatan anggaran sebesar Rp 1.175.641.403 atau 6,52%. Pendapatan usaha target disebabkan adanya penambahan pelanggan di tahun 2011 sebanyak 4.229 pelanggan. Sedangkan pada biaya usaha realisasinya anggaran sebesar Rp 6.259.229.114 atau 23,19%. Penyebab realisasi biaya usaha melampaui anggaran adalah bertambahnya aset sehingga terdapat kenaikan biaya penyusutan aktiva tetap, dan adanya kenaikan biaya pegawai karena penambahan pegawai.

Pada tahun 2012 realisasi dan anggaran operasional pada pendapatan anggaran sebesar (Rp 182.462.840) atau (0,79%). Pendapatan

usaha diatas target disebabkan masih tingginya tingkat kehilangan air, yaitu sebesar 21,66% dibandingkan dengan ketentuan maksimal sebesar 20%. Serta tidak tercapainya realisasi subsidi Pemerintah Kabupaten Musi Banyuasin (untuk keperluan biaya operasional) dari yang dianggarkan sebesar Rp 5.495.000.000 hanya terealisasi sebesar Rp 3.500.000.000. Sedangkan pada biaya usaha diatas anggaran sebesar Rp 11.455.827.444 atau 40,78%. Hal tersebut disebabkan antara lain bertambahnya aset tetap sehingga terdapat kenaikan biaya penyusutan aktiva tetap, biaya pengolahan air serta biaya transmisi dan distribusi. Adapun penambahan aset tahun 2012 yang merupakan penyertaan modal Pemerintah Kabupaten Musi Banyuasin sebesar Rp 79.739.388.900.

Pada tahun 2013 realisasi dan anggaran operasional pada pendapatan diatas anggaran sebesar Rp 4.960.546.279 atau 15,08%. Pendapatan usaha diatas anggaran disebabkan adanya realisasi penerimaan pendapatan yang tidak dianggarkan dalam RKAP yaitu pendapatan non air berupa pendapatan administrasi. Sedangkan pada biaya usaha diatas anggaran sebesar Rp 15.496.531.364 atau 50,92%. Hal ini disebabkan antara lain bertambahnya aset tetap sehingga terdapat kenaikan biaya penyusutan aktiva tetap, adanya kenaikan biaya pemeliharaan instalasi untuk peningkatan pelayanan air bersih ke masyarakat serta meningkatnya biaya listrik dan pegawai.

Sehingga anggaran dapat dipandang dari dua sudut, yaitu dari sudut perencanaan dan sudut pengendalian. Anggaran sebagai perencanaan merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman anggota organisasi dalam bertindak untuk rencana yang diupayakan untuk direalisasikan sebagai arahan yang harus dicapai oleh setiap bagian organisasi didalam suatu periode tertentu. Tanpa

memiliki anggaran, perusahaan tidak memiliki arah dan sasaran yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Sedangkan anggaran yang dipandang dari sudut pengendalian merupakan sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak. Sehingga anggaran sebagai suatu standar atau tolok ukur manajemen sesuai dengan standar yang telah ditetapkan atau tidak.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis varians diketahui dari sektor pendapatan usaha dan biaya usaha:

Pendapatan usaha terdiri dari pendapatan air dan pendapatan non air.

- 1) Pendapatan air yang terjadi dari tahun 2011 s.d 2012 mencapai realisasi melebihi anggaran setiap tahunnya. Hal ini, disebabkan karena setiap tahun adanya penambahan pelanggan setiap tahunnya. Dilihat pada analisis tahun 2011 menambah pelanggan sebanyak 19.402 pelanggan, pada tahun 2012 terjadi penambahan sebanyak 22.685 pelanggan. Tapi ini berbeda yang terjadi pada tahun 2013 pendapatan yang terealisasi dibawah anggaran dikarenakan adanya pendapatan administrasi yang tidak dianggarkan. Dari pendapatan non air terjadi realisasi yang lebih besar dari yang dianggarkan pada tahun 2011 dengan 2013. Disebabkan karena kurang aktifnya tim penagihan untuk menagih rekening air dan pelanggan yang telat membayar tagihan rekening air. Selain itu penyambungan kembali pada tahun 2011 dengan 2013 melebihi anggaran. Hal ini disebabkan pada tahun tersebut banyak melakukan penyambungan kembali setelah pihak PDAM memutuskan sambungan karena rumah yang

tidak dihuni, PDAM yang telah dipasang tidak digunakan. Sedangkan untuk tahun 2012 realisasi terjadi terdapat penurunan pada yang dianggarkan, hal ini disebabkan karena masih tingginya tingkat kebocoran pipa. Selain itu, tidak tercapainya realisasi realisasi subsidi Pemerintah Kabupaten Musi Banyuasin (untuk keperluan Biaya Operasional), dari yang dianggarkan hanya terealisasi sebesar 63,69%.

- 2) Biaya usaha yang terjadi pada tahun 2011 s.d 2013 merealisasikan lebih besar dari yang dianggarkan. Hal ini disebabkan karena bertambahnya aset sehingga terdapat kenaikan biaya penyusutan aktiva tetap dan adanya kenaikan biaya pegawai karena penambahan pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan, penulis memberikan saran sebagai masukan;

- 1) Sebaiknya Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Randik Kabupaten Musi Banyuasin pada tim penagihan rekening air seharusnya lebih diefektifkan untuk menagih tunggakan pelanggan yang tidak membayar rekening air serta yang sedang bermasalah pada rumah pelanggan.
- 2) Sebaiknya anggaran yang telah ditentukan pada periode sebelumnya dilakukan tindakan koreksi. Meskipun adanya penyimpangan yang terjadi masih dalam batas pengendalian sehingga manajemen dapat mengantisipasi agar realisasi tidak menyimpang jauh dari anggaran yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Kamaruddin. 2007. *Akuntansi Manajemen, Edisi Revisi*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bustami, Bastian dan Nurlela. 2010. *Akuntansi Biaya, Edisi Kedua*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2009. *Akuntansi Manajemen, Edisi Kedelapan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahsun, Mohamad. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik, Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Manajemen, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar. 2010. *Budgetin; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-UGM.
- Nafarin, M. 2007. *Penganggaran Perusahaan, Edisi Ketiga*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Rainborn Cecily A dan Kinney Michael R. 2011. *Akuntansi Biaya, Edisi Ketujuh*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta Bandung.