ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM RANGKA EFISIENSI BIAYA OPERASIONAL PERUSAHAAN PADA PT. PEJAGAN PEMALANG TOL ROAD

SKRIPSI

Oleh :

Nama : Hendiwan Yusli

No. Mahasiswa : 14312468

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2018

ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM RANGKA EFISIENSI BIAYA OPERASIONAL PERUSAHAAN PADA PT. PEJAGAN PEMALANG TOL ROAD

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh:

Nama: Hendiwan Yusli

No.Mahasiswa: 14312468

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2018

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM RANGKA EFISIENSI PEMBIAYAAN OPERASIONAL PERUSAHAAN PADA PT. PEJAGAN PEMALANG TOL ROAD

Disusun Oleh : **HENDIWAN YUSLI**

Nomor Mahasiswa : **14312468**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Jum'at, tanggal: 13 April 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Mahmudi, SE., M.Si,Ak, CMA. .....

Penguji : Isti Rahayu, Dra., M.Si, Ak, Cert, SAP .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Dr. D. Agus Harjito, M.Si.

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, 25 Februari 2018

Penulis,



(Hendiwan Yusli)

iv

ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN DALAM RANGKA EFISIENSI PEMBIAYAAN OPERASIONAL PERUSAHAAN PADA PT. PEJAGAN PEMALANG TOL ROAD

SKRIPSI

Diajukan Oleh:

Nama: Hendiwan Yusli

No.Mahasiswa: 14312468

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 27 Februari 2018

Dosen Pembimbing,

Acc utk diuji

Mahmudi, S.E., M.Si.

Bermimpi tanpa mau melakukan sesuatu untuk membuat mimpi menjadi kenyataan, menggiring kita kepada kehidupan yang tidak pernah menghasilkan buah.

"Ilmu menginginkan untuk diamalkan. Apabila orang mengamalkannya maka ilmu itu tetap ada. Namun jika ilmu tidak diamalkan maka ilmu itu akan hilang dengan sendirinya."

(Sufyan Ats-Tsauri)

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahaahirabbil'aalamiin, puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah, serta berkah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penyusunan skripsi pada penelitian ini. Tidak lupa juga shalawat dan salam kita haturkan kepada junjungan besar kita, Nabi Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabatnya.

Penyusunan skripsi ini yang berjudul "**Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Pembiayaan Operasional Perusahaan Pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road**" ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan dalam menyelesaikan pendidikan Sarjana (Strata-1) pada jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

Dalam proses penyusunan skripsi ini, peneliti tidak lepas dari bimbingan, petunjuk, bantuan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang telah memberikan nafas kehidupan, yang telah melimpahkan rahmat dan kenikmatan yang sempurna, sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Tidak ada tuhan dan tempat untuk meminta pertolongan kecuali Allah SWT.

2. Nabi Muhammad SAW, sebagai panutan dan tuntunan kita untuk menuju jalan yang benar.

3. Bapak Nandang Sutrisno, S.H., M.H., LLM., Ph.D. selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.

4. Bapak Dr. Dwiprapto Agus Harjito, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

5. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com(IS)., Ph.D. selaku Ketua Prodi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

6. Bapak Mahmudi, S.E., M.Si,Ak, CMA. selaku dosen pembimbing yang telah memberikan pengarahan, bimbingan, dan saran inspirasi sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

7. Orang tua tercinta Bapak Subari dan Ibu Irmayanti yang tidak pernah lelah untuk mendo'akan, memberi semangat, cinta, dan kasih sayangnya, baik secara moril maupun materil.

8. Nada Khairunnisa, yang merupakan adik peneliti. Semoga kita bisa terus membanggakan dan berbakti kepada orang tua. Selalu kompak dan saling menjaga dalam situasi apapun.

9. Sepupu peniliti yaitu Ian Dwinanto, yang telah membantu peneliti dalam memberikan waktu dan informasinya mengenai topik skripsi. Rizky Fabiansyah yang telah membantu peneliti dalam memberikan data dan

informasi PPTR, serta karyawan PPTR yang telah menerima peneliti dengan baik selama masa penelitian di kantor PPTR.

10. Sahabat peneliti Adif RN, Budi S, Bagas F, Alif M, dan Wily B, Tiffa W yang selalu membantu dan memberikan motivasi dalam segala hal serta hal baik lainnya yang tak bisa disebutkan secara kata-kata.

11. M. Nadzim P, Grani RK, Bayu R, Ami, Wildan, Fahreza R, Sonia K, serta teman-teman satu perkuliahan yang tak bisa peneliti sebutkan satu per satu, terima kasih atas dukungan dan kerja sama dalam memperjuangkan sarjana serta penyusunan skripsi ini.

12. Teman-teman KKN unit 85, Nastiti, Wintang, Novi, Yuni, Molydah, Hari, Alam, Teddy, serta dusun Cikalan, yang telah memberikan dan berbagi nasehat dan kisah, canda dan tawa, serta bertukar pikiran untuk menjadi orang yang lebih berguna.

13. Chandra W, Affan, Amri A, Akbar M, Anang, Christian B, Faizal, Ilham, serta teman satu rumah di Jogja yang tak bisa disebutkan satu per satu. Terima kasih telah memberikan bantuan, motivasi, dan kisah yang sangat inspiratif agar menjadi manusia yang lebih baik.

15. Semua partisipan dan pihak-pihak yang membantu terselesaikannya penulisan skripsi ini yang tak dapat disebutkan satu per satu.

Semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada kita semua. Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kata sempurna. Karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat

diperlukan. Demikian peneliti sampaikan dengan segala kerendahan hati, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi yang memerlukan atau berkepentingan.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 25 Februari 2018

Penulis,

(Hendiwan Yusli)

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL i

HALAMAN JUDUL ii

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI iii

HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iv

HALAMAN PENGESAHAN v

HALAMAN MOTTO vi

KATA PENGANTAR vii

DAFTAR ISI xi

DAFTAR TABEL xiv

DAFTAR GAMBAR xvi

DAFTAR LAMPIRAN xvii

ABSTRAK xviii

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1. Latar Belakang Masalah 1

1.2. Perumusan Masalah 4

1.3. Tujuan Penelitian 5

1.4. Manfaat Penelitian 5

1.5. Sistematika Pembahasan 6

BAB II KAJIAN PUSTAKA 8
2.1. Anggaran 8
2.1.1. Pengertian Anggaran 8
2.1.2. Karakteristik Anggaran 9
2.1.3. Tujuan Dan Manfaat Anggaran 10
2.1.4. Fungsi Anggaran 11
2.1.5. Jenis Anggaran 12
2.1.6. Anggaran Operasional 17
2.1.7. Proses Pengendalian Anggaran 19
2.1.8. Akuntansi Pertanggungjawaban 20
2.2. Penelitian Terdahulu 21
2.3. Kerangka Pemikiran 23
BAB III METODOLOGI PENELITIAN 25
3.1. Desain Penelitian 25
3.2. Lokasi Penelitian 25
3.3. Instrumen Penelitian 26
3.4. Sumber Data 26
3.4.1. Sumber Data Primer 26
3.4.2. Sumber Data Sekunder 27
3.5. Teknik Pengumpulan Data 27

3.5.1. Observasi 28
3.5.2. Wawancara 29
3.5.3. Dokumen 30
3.6. Teknik Analisis Data 31
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN 33
4.1. Gambaran Umum Perusahaan 33
4.1.1. Sejarah PT. Pejagan Pemalang Tol Road 33
4.1.2. Visi, Misi, dan Nilai Budaya Perusahaan 34
4.1.3. Struktur Organisasi 35
4.2. Anggaran Operasional Sebagai Instrumen Pengendalian 37
4.3. Prosedur Penyusunan Anggaran PT Pejagan Pemalang Tol Road 40
4.4. Analisis Varians 43
BAB V PENUTUP 73
5.1. Kesimpulan 73
5.2. Implikasi Penelitian 75
5.3. Keterbatasan Penelitian 76
5.4. Saran 76
REFERENSI 77
LAMPIRAN 78

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Strategi Usaha PT Pejagan Pemalang Tol Road 39

Tabel 4.2. Program Kerja PT Pejagan Pemalang Tol Road 39

Tabel 4.3. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Januari Tahun 2017 45

Tabel 4.4. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Februari Tahun 2017 46

Tabel 4.5. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Maret Tahun 2017 48

Tabel 4.6. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan April Tahun 2017 50

Tabel 4.7. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Mei Tahun 2017 52

Tabel 4.8. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Juni Tahun 2017 54

Tabel 4.9. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Juni (Khusus Lebaran) Tahun 2017 55

Tabel 4.10. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Juli Tahun 2017 57

Tabel 4.11. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Agustus Tahun 2017 59

Tabel 4.12. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan September Tahun 2017 61

Tabel 4.13. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Oktober Tahun 2017 63
Tabel 4.14. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan November Tahun 2017 65
Tabel 4.15. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Desember Tahun 2017 67
Tabel 4.16. Total Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Tahun 2017 69
Tabel 4.17. Laporan Laba Rugi PT Pejagan Pemalang Tol Road Tahun 2017 70
Tabel 4.18. Proyeksi Laba Rugi Tahun 2018 72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian 24

Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Pejagan Pemalang Tol Road 36

Gambar 4.2. Alur Prosedur Penyusunan Anggaran PT Pejagan Pemalang Tol Road 42

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip Wawancara 79

Lampiran 2. Foto PT Pejagan Pemalang Tol Road 84

ABSTRAK

Penelitian ini memiliki topik mengenai anggaran operasional dengan menganalisis anggaran operasional dan mengetahui bagaimana manajemen menggunakan anggaran sebagai instrumen pengendalian. Metode dalam penelitian ini dilakukan wawancara kepada narasumber di PT Pejagan Pemalang Tol Road. Pengolahan data anggaran operasional menggunakan *Microsoft Excel* 2016 untuk analisis varians.

Hasil yang diperoleh yaitu manajemen menggunakan anggaran tersebut agar seluruh karyawan dapat melakukan aktivitas atau kegiatan sesuai dengan program kerja perusahaan yang telah ditetapkan. Hasil analisis varians dari anggaran operasional dengan realisasinya yaitu menghasilkan *favorable* (menguntungkan). Hasil tersebut menunjukkan bahwa perusahaan telah melukakan langkah efisiensi dalam hal operasional perusahaan.

Kata kunci: anggaran operasional, instrument pengendalian

BAB I
PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Dalam melaksanakan kegiatan operasional, baik sebuah perusahan maupun organisasi pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai. Pada dasarnya ada beberapa tujuan dari mendirikan perusahaan yaitu untuk memperoleh laba dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam pencapaian tujuan tersebut diperlukan cara yang efektif dan efisien. Pencapaian tujuan tersebut memerlukan perencanaan yang tepat dan pengendalian yang baik dari manajemen atas kegiatan-kegiatan kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Oleh karena itu setiap perusahaan diharapkan menyusun anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan pengendalian.

Pengendalian dan perencanaan tersebut harus disusun secara tepat, teliti, penuh pertimbangan, dan disesuaikan dengan kondisi perkembangan yang terjadi. Adisaputro dan Anggarini (2007) menyatakan bahwa perencanaan berarti kegiatan menetapkan tujuan organisasi dan memilih cara yang terbaik untuk untuk mencapai tujuan tersebut. Pengambilan keputusan merupakan bagian dari perencanaan yang berarti menentukan atau memilih alternatif pencapaian tujuan dari beberapa beberapa alternatif yang ada.

Sedangkan menurut Darsono dan Purwanti (2008) menyatakan bahwa perencanaan ialah pengambilan keputusan tentang sasaran dan tujuan yang ingin dicapai, alat kerja dan metode kerja yang digunakan, dan sumber daya manusia

yang melakukannya. Perencanaan dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan yang mencakup hal-hal yang berhubungan dengan keadaan di masa yang akan datang. Oleh karena itu, perencanaan harus dilakukan dengan baik agar dapat dilaksanakan untuk menghindari kegagalan.

Selain perencanaan agar sesuai dengan tujuan perusahaan maka harus melakukan pengendalian. Adisaputro dan Anggarini (2007) menyatakan bahwa proses pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses mengukur dan mengevaluasi kinerja aktual dari setiap bagian organisasi suatu perusahaan, kemudian melaksanakan tindakan perbaikan apabila diperlukan. Hal ini untuk menjamin bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan. Fungsi pengendalian meliputi empat kegiatan yaitu (1) menentukan standar prestasi, (2) mengukur prestasi yang telah dicapai selama ini, (3) membandingkan prestasi yang telah dicapai dengan standar prestasi, dan (4) melakukan perbaikan jika ada penyimpangan dari standar prestasi yang telah ditentukan.

Pada saat ini perusahaan sering kali dihadapkan pada masalah biaya, diantara biaya-biaya yang timbul adalah biaya operasional. Biaya operasional adalah semua pengeluaran yang digunakan untuk produksi atau pembelian barang atau jasa yang digunakan untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan. Biaya operasional ini lah yang harus bisa ditekan oleh perusahaan akibat dari pengeluaran biaya untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Dengan demikian perusahaan perlu memerlukan penyusunan anggaran untuk menunjang efektifitas dan efisiensi biaya operasional.

Salah satu alat perencanaan untuk meningkatkan tingkat efektivitas dan efisiensi dari biaya operasional yaitu melalui anggaran. Perlunya anggaran bagi manajemen adalah untuk dapat menjabarkan perencanaan, pengawasan, koordinasi dan sebagai pedoman kerja secara sistematis, untuk mengetahui adanya kesalahan atau penyimpangan dan juga untuk meningkatkan tanggung jawab dari pekerjaannya. Dengan kata lain anggaran merupakan alat manajemen dalam menjalankan aktivitas perusahaan dalam fungsi perencanaan dan pengawasan. Tingkat efisiensi yang diperoleh perusahaan merupakan alat ukur dari perkembangan perusahaan.

Nafarin (2007) menyatakan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen.

Adapun perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah PT. Pejagan - Pemalang Toll Road yaitu suatu perseroan terbatas yang didirikan berdasarkan hukum negara Republik Indonesia, termasuk yang didirikan secara sah berdasarkan Undang-Undang No. 38 Tahun 2004 tentang Jalan, Pengusahaan Jalan Tol adalah meliputi kegiatan pendanaan, perencanaan teknik, pelaksanaan konstruksi, pengoperasian, dan pemeliharaan Jalan Tol, dan Pengusahaan Jalan Tol dilakukan oleh badan usaha milik negara dan/atau badan usaha milik daerah dan/atau badan usaha milik swasta. Serta berdasarkan Peraturan Menteri No. 295/PRT/M/2005

tentang Badan Pengatur Jalan Tol (BPJT). PT. PPTR memiliki wewenang untuk mengatur dan mengawasi kegiatan-kegiatan pemegang pengusahaan Jalan Tol.

Dalam pelaksanaan kegiatan pada PT. PPTR tidak dapat dihindarkan terjadinya ketidaksesuaian antara realisasi dengan anggaran yang telah direncanakan. Hal tersebut terjadi karena adanya ketidaksesuaian dalam proses perencanaan anggaran dengan realisasinya, sehingga diperlukan evaluasi untuk mengetahui batas toleransi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi.

Dengan adanya perbedanaan nilai anggaran biaya operasional dengan nilai realisasi biaya operasional yang telah disusun perusahaan, maka berdasarkan uraian latar belakang masalah diatas, penulis ingin mengetahui apakah anggaran biaya operasional sudah berperan dalan perencanaan dan pengendalian biaya untuk efisiensi pembiayaan operasional pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road. Penulis mencoba membahas permasalahan tersebut dalam suatu judul skripsi yakti "Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan Pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road."

1.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka perumusan masalah yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen menggunakan anggaran sebagai instrumen pengendalian?

2. Bagaimana analisis selisih anggaran yang terjadi antara anggaran operasional dengan realisasinya pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah disebutkan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui bagaimana manajemen menggunakan anggaran sebagai instrumen pengendalian.
2. Menganalisis selisih anggaran yang terjadi antara anggaran operasional dan realisasinya pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi perusahaan, sebagai masukan yang bermanfaat bagi PT. Pejagan Pemalang Tol Road untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan yang mungkin terjadi dalam proses penyusunan anggaran yang telah dilakukan selama ini. Selain itu untuk mengadakan perbaikan-perbaikan yang mungkin diperlukan dalam upaya meningkatkan efektivitas dan efisiensi anggaran pada PT. Pejagan Pemalang Tol Road.
2. Bagi akademisi, diharapkan dapat menambah serta memberikan pengetahuan ilmu akuntansi terutama mengenai anggaran biaya operasional yang

dijalankan oleh perusahaan dan penelitian ini juga diharapkan dapat dijadikan referensi pada penelitian selanjutnya.

1.5. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika penulisan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I Pendahuluan

   Pada bab ini mencakup menguraian latar belakang yang mendasari penelitian ini, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

2. Bab II Kajian Pustaka

   Pada bab ini berisi tentang penjelasan dan pembahasan teori-teori yang menjadi acuan dalam penelitian ini, penelitian terdahulu yang akan membantu dalam penulisan penelitian ini, dan juga kerangka pemikiran.

3. Bab III Metodologi Penelitian

   Pada bab ini peneliti membahas metodologi penelitian yang digunakan oleh peneliti. Disamping itu, dalam bab ini peneliti akan menjelaskan tentang alasan peneliti menggunakan metode kualitatif, pemilihan tempat penelitian, instrumen penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

4. Bab IV Hasil dan Pembahasan

Bab ini mencakup hasil penelitian mengenai praktek lapangan yang dijalani oleh perusahaan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional perusahaan.

5. Bab V Kesimpulan dan Saran

Bab ini mencakup tentang kesimpulan dan saran-saran yang perlu disampaikan kepada pihak-pihak yang berkepentingan dengan hasil penelitian.

BAB II
KAJIAN PUSTAKA

Pada bab ini, peneliti menguraikan kajian teori dan konseptual yang melandasi penelitian tersebut. Adapun isi dari bab ini adalah penjelasan konseptual mengenai anggaran dan proses pengendalian anggaran. Selain itu, mengenai kerangka pemikiran dan penelitian terdahulu terkait anggaran operasional.

2.1. Anggaran

2.1.1. Pengertian Anggaran

Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan. Jadi, anggaran bukan tujuan dan tidak dapat menggantikan manajemen (Nafarin, 2007).

Menurut Adisaputro dan Anggarini (2007) penganggaran merupakan sistem perencanaan dan pengendalian yang digunakan secara luas untuk menjalankan tanggung jawab material. Penganggaran merupakan salah satu alat manajemen yang berkaitan dengan fungsi perencanaan dan pengendalian untuk memenuhi tujuan perusahaan, yaitu memuaskan kebutuhan pelanggan (*customer satisfaction*) dan berhasil dalam persaingan.

Menurut Sirait (2006) anggaran perusahaan adalah rencana kegiatan perusahaan. Rencana ini mencakup berbagai kegiatan operasional yang berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain. Perusahaan sebagai salah satu unit ekonomi yang pada umumnya mencari keuntungan, mempergunakan kriteria efisiensi secara alat pengukurannya.

Menurut Mardiasmo (2002) anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan suatu anggaran.

2.1.2. Karakteristik Anggaran

Menurut Ismail dan Prawironegoro (2009) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasikan potensi laba dari unit bisnis.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter.
3. Biasanya dalam waktu satu tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen.
5. Ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang berwenang.
6. Anggaran dapat berubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran.

Menurut Sumarsono (2009) anggaran mempunyai karakteristik:

1. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.

2. Anggaran umumnya mencakup jangka waktu tertentu, satu atau beberapa tahun.

3. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan.

4. Usulan anggaran ditelaah dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.

5. Sekali disusun, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.

2.1.3. Tujuan Dan Manfaat Anggaran

Tujuan disusunnya anggaran menurut Nafarin (2007) adalah:

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

2. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.

3. Merinci jenis sumber dana dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.

4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.

5. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi jelas dan nyata terlihat.

6. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sedangkan manfaat disusunnya anggaran adalah:

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan Bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
5. Menghindarkan 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.

2.1.4. Fungsi Anggaran

Menurut Nafarin (2007) anggaran mempunyai fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi perencanaan

Anggaran sebagai alat perencanaan juga harus memperhatikan kaitan anggaran yang satu dengan anggaran yang lain. Contoh: antara beban distribusibarang yang dijual dengan anggaran barang yang dijual, apakah peningkatan anggaran beban distribusi diikuti dengan peningkatan anggaran barang yang dijual (anggaran penjualan).

2. Fungsi pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan 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.

Anggaran bertujuan agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi, anggaran penting untuk menyelaraskan setiap kegiatan divisi, seperti divisi pemasaran, divisi produksi, divisi keuangan, dan divisi umum.

3. Fungsi pengawasan

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

a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).

b. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

2.1.5. Jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2007) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa segi, antara lain:

a. Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:

1) Anggaran variabel (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.

2) Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.

b. Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari:

1) Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

2) Anggaran kontinu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat. Misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

c. Dilihat dari segi jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

1) Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu yang paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek disebut juga anggaran taktis.

2) Anggaran jangka Panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan

investasi barang modal merupakan anggaran jangka Panjang yang disebut dengan anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek disebut juga dengan anggaran strategis.

d. Dilihat daris segi bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*). Anggaran induk yang mengonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulanan dan anggaran ttriwulanan dipecah lagi menjadi anggaran bulanan.

1) Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari:

- Anggaran penjualan, dibuat berdasarkan ramalan penjualan.
- Anggaran beban usaha (anggaran beban penjualan), dibuat berdasarkan anggaran penjualan.
- Anggaran produk, dibuat berdasarkan anggaran penjualan dan anggaran persediaan.
- Anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik, dibuat berdasarkan anggaran produk.

- Anggaran laba rugi, dibuat berdasarkan anggaran penjualan, anggaran beban usaha, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.

2) Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan terdiri dari:

- Anggaran piutang, dibuat berdasarkan anggaran piutang.
- Anggaran cadangan depresiasi aset tetap, dibuat berdasarkan anggaran beban usaha dan anggaran biaya overhead pabrik.
- Anggaran utang, dibuat berdasarkan anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.
- Anggaran modal sendiri, dibuat berdasarkan anggaran laba rugi.
- Anggaran kas, dibuat berdasarkan anggaran utang, anggaran piutang, anggaran penjualan, anggaran beban usaha, anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik.
- Anggaran neraca, dibuat berdasarkan anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran cadangan depresiasi aset tetap, dan anggaran modal sendiri.

e. Dilihat dari kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:

1) Anggaran komprehensif (comprehensive budget) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran

komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

2) Anggaran parsial (partially budget) adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Contoh: karena keterbatasan kemampuan, maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.

f. Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri dari:

1) Anggaran tertentu (appropriation budget) adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain. Contoh: hasil menjual barang x sebesar Rp. 100.000 dianggarkan untuk melunasi utang usaha sebagai akibat membeli barang x secara kredit sebesar Rp. 100.000. Dengan demikian, hasil menjual barang x sebesar Rp. 100.000 tidak boleh dianggarkan keperluan apa pun, selain untuk melunasi utang usaha tersebut.

2) Anggaran kinerja (performance budget) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas. Contoh: biaya bahan baku (BBB) yang dianggarkan bulan ini sebesar Rp. 20.000, kemudian jika dalam pelaksanaannya melebihi Rp. 20.000 tetapi tidak mempengaruhi tingkat produksi dan hal-hal lain maka biaya bahan baku tersebut tidak efisien.

g. Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok (penghargapokokan) produk, anggaran terdiri dari:

1) Anggaran tradisional (traditional budget) atau anggaran konvensional (conventional budget) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat.

- Anggaran berdasar fungsional (functional based budget) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan penuh (full costing) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.

- Anggaran berdasar sifat (characteristic based budget) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan variabel (variable costing) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.

2) Anggaran berdasar kegiatan (activity based budget) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan berdasar kegiatan (activity based costing) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

2.1.6. Anggaran Operasional

Anggaran operasional merupakan rencana seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu tertentu untuk mencpai tujuannya. Menurut Nafarin (2007) anggaran operasional disusun menjadi 4 bagian, yaitu:

1. Anggaran Jualan

Anggaran jualan berarti anggaran hasil penjualan atau anggaran hasil proses memjual. Anggaran jualan merupakan rencana tertulis yang dinyatakan dalam angka dari produk yang akan dijual perusahaan pada periode tertentu. Jualan merupakan unsur dapatan (*revenues*) yang disebut dapatan jualan (*sales revenues*). Jualan terdiri atas jualan kotor dan jualan bersih. Jualan bersih diperoleh setelah dikurang dengan potongan dan retur jualan. Anggaran jualan merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya dan umumnya disusun terlebih dahulu sebelum menyusun anggaran lainnya.

2. Anggaran Produk

Anggaran produk (*product budget*) adalah anggaran untuk membuat produk jadi dan produk dalam proses dari suatu perusahaan pada periode tertentu. Produk jadi (*finished goods*) adalah produk yang siap dijual. Produk dalam proses (*work-in-process*) adalah produk yang masih dalam penyelesaian. Anggaran produk disusun berdasarkan anggaran jualan dan anggaran sediaan produk. Dalam penyusunan anggaran produk hanya meliputi produk jadi.

3. Anggaran Bahan Baku

Bahan baku merupakan bahan langsung (*direct material*), yaitu bahan yang membentuk suatu kesatuan yang tak terpisahkan dari produk jadi. Bahan baku adalah bahan utama atau bahan pokok dan merupakan komponen utama dari suatu produk. Bahan baku biasanya mudah ditelusuri dalam suatu produk dan harganya relatif tinggi dibandingkan dengan bahan pembantu. Bahan baku dipakai dianggarkan dalam satuan (unit) uang disebut anggaran biaya bahan baku (BBB).

4. Anggaran Biaya Konversi dan Anggaran Beban Usaha

Biaya bahan baku (BBB) dan biaya tenaga kerja langsung (BKTL) disebut biaya produk langsung (*direct product cost*), sedangkan biaya overhead pabrik (BOP) disebut biaya produk tak langsung *(indirect produck cost*). Biaya produk langsung disebut dengan biaya primer (biaya utama). Biaya tenaga kerja langsung (BKTL) dan biaya overhead pabrik (BOP) disebut biaya konversi, yaitu biaya untuk mengubah bahan baku menjadi produk.

2.1.7. Proses Pengendalian Anggaran

Anggaran memberikan rencana rinci atas pendapatan dan pengeluaran perusahaan agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggung-jawabkan kepada manajemen. Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropiation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas (Mardiasmo, 2002). Mardiasmo (2002) lebih lanjut menyatakan bahwa pengendalian anggaran dapat dilakukan melalui empat cara, yaitu:

1. Membandingkan kinerja aktual dengan kinerja yang dianggarkan.
2. Menghitung selisih anggaran (*favorable* dan *unfavorable variances*)
3. Menemukan penyebab yang dapat dikendalikan (*controllable*) dan tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*) atas suatu varians.
4. Merevisi standar biaya atau target anggaran untuk tahun berikutnya.

Menurut Mardiasmo (2002) tipe pengendalian manajemen dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok yaitu:

1. Pengendalian preventif (*preventive control*). Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan perumusan strategi dan perencanaan strategik yang dijabarkan dalam bentuk program-program.
2. Pengendalian operasional (*operational control*). Dalam tahap ini pengendalian manajemen terkait dengan pengawasan pelaksanaan program yang telah ditetapkan melalui alat berupa anggaran. Anggaran digunakan untuk menghubungkan perencanaan dengan pengendalian.
3. Pengendalian kinerja. Pada tahap ini pengendalian manajemen berupa analisis evaluasi kinerja berdasarkan tolak ukur kinerja yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Nafarin (2007) anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
2. Melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu (atau bila terdapat penyimpangan yang merugikan).

2.1.8. Akuntansi Pertanggungjawaban

Menurut Nafarin (2007), akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*) adalah suatu sistem akuntansi yang dipola terlebih dahulu sesuai dengan tanggung jawab dari setiap bagian dalam organisasi. Realisasi dari sistem

akuntansi pertanggungjawaban adalah adanya pusat-pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban merupakan suatu unit organisasi yang dipimpin oleh seorang manajer yang bertanggungjawab sesuai bagiannya. Akuntabilitas kinerja pemerintah merupakan perwujudan kewajiban instansi pemerintah untuk mempertanggungjawabkan keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan misi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui suatu media pertanggungjawaban secara periodik. Dengan pengertian tersebut dimaksudkan bahwa setiap instansi pemerintah mempunyai kewajiban untuk mempertanggungjawabkan pencapaian hasil organisasi dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya meliputi penerimaan, pengalokasian, pengamanan dan pengembangannya.

2.2. Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian Jaya (2014) tentang analisa peranan anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba (studi kasus pada PT. Adhya Tirta Batam) menunjukkan bahwa angaran biaya operasional berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba, dan sudah diterapkan secara efektif. PT. Adhya Tirta Batam mempunyai standar nilai selisih penyimpangan, yaitu <20% termasuk kategori selisih wajar dan >20% selisih tidak wajar. Prosedur penyusunan anggaran operasional pada PT. Adhya Tirta Batam menggunakan metode penyusunan *bottom-up budgeting*. Sebuah metode penyusunan anggaran yang melibatkan semua bagian dalam perusahaan, dari karyawan yang bertanggung jawabakan penyusunan anggaran per-departemennya hingga para manajer per-

departemennya yang akan menyampaikan kepada *Head of Devision* dan kemudian akan dikonsolidasikan oleh *finance manager* untuk kemudian dibawa rapat koordinasi penyusunan anggaran kepihak yang akan menyetujui yaitu *Board Of Devision*.

Hasil penelitian Adharawati (2010) tentang penerapan akuntansi pertanggungjawaban dengan anggaran sebagai alat pengendalian biaya (studi kasus pada PT. PELNI Kantor Cabang Makasar) menunjukkan bahwa penerapan akuntansi pertanggungjawaban di PT. PELNI cabang Makasar belum memadai. Hal ini didukung oleh belum terpenuhinya indikator penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali. Dimana PT. Pelni belum melakukan pemisahan biaya terkendali dan biaya tidak terkendali dengan cukup memadai, tidak ada pemisahan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali yang dilakukan pada anggaran yang dibuat oleh PT. Pelni. Pada pelaksanaan pengendalian biaya yang dilakukan oleh PT. Pelni juga belum memadai, hal ini dapat dilihat dari perusahaan telah melakukan perhitungan analisis laporan keuangan, namun perusahaan tidak melakukan penelusuran mendalam sehingga sulit untuk mengambil untuk mengambil tindakan koreksi. Dan perusahaan juga tidak membuat rekomendasi sehubungan dengan adanya penyimpangan materiil.

Hasil penelitian Gobel (2013) tentang analisis efisiensi biaya operasional melalui pengelolaan tunjangan makan dan jaminan pemeliharaan kesehatan pada perusahaan jasa outsourcing (PT. Meryati Bersaudara Mormosat) menunjukkan bahwa dalam mengelola tunjangan makan karyawan, perusahaan menggunakan

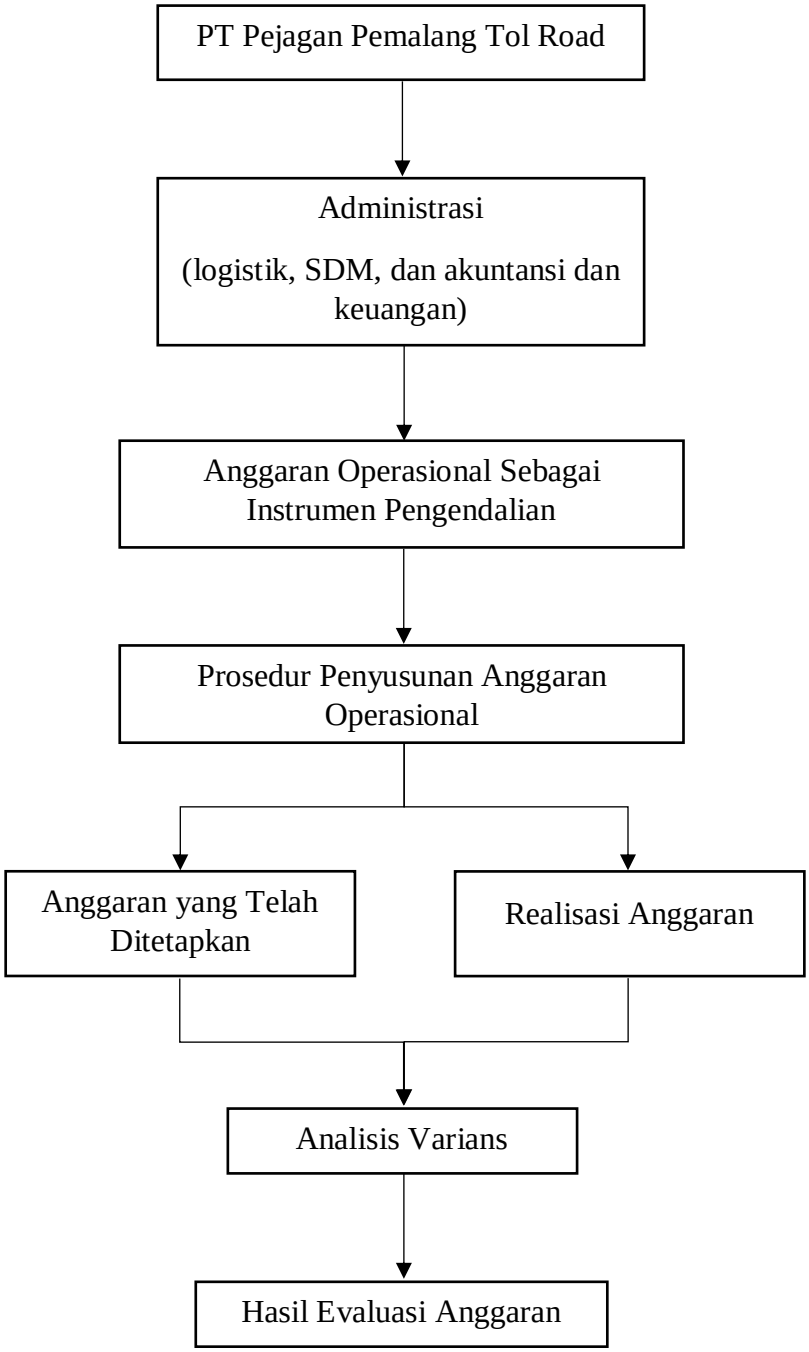
jasa pemasok karena dapat menimbulkan efisiensi biaya operasional yang cukup besar. Perusahaan juga mengelola jaminan pemeliharaan kesehatan dengan menggunakan jasa JAMSOSTEK, apabila perusahaan melakukan pengelolaan sendiri tanpa menggunakan jasa JAMSOSTEK maka biaya yang timbul menjadi lebih kecil. Sehingga dapat disimpulkan akan lebih efisien apabila perusahaan melakukan pengelolaan sendiri jaminan pemeliharaan kesehatan mereka dengan tingkat efisiensi biaya operasional yang cukup besar.

2.3. Kerangka Pemikiran

PT Pejagan Pemalang merupakan perusahaan yang bergerak dalam penyedia jalan tol, maka perlu dilakukan efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen yang ada didalam organisasinya. Untuk melakukan efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen tersebut maka perlu dilakukan penyusunan suatu anggaran.

Penyusunan anggaran operasional memiliki prosedur serta beberapa faktor yang menjadi bahan pertimbangan mengapa anggaran tersebut disusun dan manfaat apa saja yang diperoleh dari penetapan anggaran tersebut. Setelah itu dilakukan proses penyusunan anggaran sesuai prosedur yang telah ditentukan kemudian akan menghasilkan suatu anggaran. Dari hasil anggaran yang telah ditetapkan akan dilakukan suatu analisis varians ketika realsasinya diketahui. Analisis varians dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang telah dibuat dengan realisasi yang dihasilkan. Sehingga ketika evaluasi telah dilakukan akan menghasilkan sebuah analisis anggaran yang dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan

dalam upaya perbaikan anggaran keuangan. Lebih lengkapnya dijelaskan pada Gambar 1 di bawah ini.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Penelitian

BAB III
METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Menurut Patton (2002) dalam Syafruddin Bustan (2013), penelitian kualitatif mengijinkan peneliti untuk mempelajari isu-isu, kasus-kasus atau kejadian-kejadian terpilih secara mendalam dan rinci. Kemudian data kualitatif memberikan kedalaman dan kerincian melalui pengutipan secara langsung dan deskripsi yang teliti tentang situasi program, kejadian, orang, interaksi, dan perilaku yang diamati.

Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian yang digunakan dimaksudkan untuk mengungkapkan makna terhadap fenomena yang terjadi di lapangan. Fenomena tersebut melibatkan sikap dan pandangan manusia sehingga akan lebih tepat untuk diteliti dengan pendekatan kualitatif.

Pada penelitian ini, peneliti ingin mengetahui bagaimana manajemen menggunakan anggaran sebagai instrument pengendalian serta menganalisis selisih yang terjadi antara anggaran operasional dengan realisasinya.

3.2. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PT Pejagan Pemalang Tol Road yang berlokasi di Gedung Graha MIR Lt. 8, Rawamangun, Jakarta Timur dan di Gerbang Tol Brebes Timur, Desa Banjar Anyar, Kecamatan Brebes, Kabupaten Brebes, Jawa Tengah.

3.3. Instrumen Penelitian

Sugiyono (2010) menjelaskan bahwa yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Peniliti harus paham tentang metode penelitian kualitatif dan menguasai teori terhadap bidang yang diteliti.

Dalam proses memperoleh data di lapangan, peneliti menggunakan pedoman wawancara serta alat dokumentasi untuk memudahkan peneliti dalam proses pengumpulan data.

3.4. Sumber Data

3.4.1. Sumber Data Primer

Sarwono (2006) mengatakan bahwa data primer adalah data yang berasal dari sumber asli. Data tersebut didapatkan melalui narasumber atau responden yang dijadikan sebagai sampel objek penelitian. Sumber data primer ini dapat berupa hasil wawancara, observasi, dokumen, dan yang berkaitan dengan penelitian tersebut.

Data primer yang diperoleh langsung dari narasumbernya berupa informasi dengan mewawancarai sumber-sumber yang terkait dengan penelitian ini. Peneliti mewawancarai beberapa sumber yang ada di PT Pejagan Pemalang Tol Road, yaitu:

a. Bapak Ian Dwinanto, S.Si selaku kepala departemen Pengumpulan Tol, HRD (*Human Resource Development*), dan GA (Administrasi Umum) pada PT Pejagan Pemalang Tol Road.

b. Bapak Rizky Fabiansyah, S.E selaku staff keuangan pada PT Pejagan Pemalang Tol Road.

Selain wawancara, data primer yang didapatkan peneliti juga berasal dari beberapa kegiatan yang dilakukan peneliti seperti observasi kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai, komunikasi langsung dengan para pegawai yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan.

3.4.2. Sumber Data Sekunder

Sarwono (2006) mengatakan bahwa data sekunder adalah data yang sudah tersedia. Data ini digunakan untuk mendukung informasi dari data primer yang diperoleh baik dari wawancara maupun observasi langsung ke lapangan.

Data yang diperoleh selain data-data primer seperti informasi-informasi terkait yang didapatkan dari media lain untuk melengkapi kebutuhan dalam penelitian, antara lain:

a. Literatur dan buku-buku yang berhubungan dengan anggaran operasional.

b. Profil dari PT Pejagan Pemalang Tol Road.

c. Data keuangan dari PT Pejagan Pemalang Tol Road.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Emzir (2010) sumber data kualitatif diantaranya observasi, wawancara, dokumen pribadi dan resmi, foto, rekaman, gambar, dan percakapan informal. Namun sumber yang paling umum digunakan adalah observasi,

wawancara, dan dokumen yang biasanya digunakan baik Bersama-sama maupun individual.

3.5.1. Observasi

Menurut Emzir (2010) didefinisikan sebagai perhatian yang terfokus terhadap kejadian, gejala, atau sesuatu. Observasi juga dapat diklasifikasikan dalam berbagai bentuk, yang mempunyai berbagai fungsi sesuai tujuan dan metode penelitian yang digunakan. Kemudian menurut Nasution (1998) dalam Sugiyono (2010) menyatakan bahwa melalui observasi, peneliti belajar mengenai perilaku dan makna dari perilaku tersebut.

Menurut Emzir (2010), observasi dibedakan berdasarkan peran peneliti yang diklasifikasikan menjadi observasi partisipan (participant observation) dan observasi non-partisipan (non-participant observation). Observasi partisipan adalah observasi yang dilakukan oleh peneliti yang berperan sebagai anggota yang berperan serta dalam kehidupan masyarakat topik penelitian. Selanjutnya peneliti memain dua peran, yaitu pertama berperan sebagai anggota peserta dalam kehidupan bermasyarakat, dan kedua sebagai peneliti yang mengumpulkan data tentang perilaku masyarakat dan perilaku individunya. Sedangkan partisipasi non-partisipan adalah observasi yang menjadikan peneliti sebagai penonton atau penyaksi terhadap gejala atau kejadian yang menjadi topik penelitian.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan jenis observasi non-partisipan, dimana peneliti mengamati langsung dalam proses penyusunan anggaran setiap departmen untuk periode tertentu.

3.5.2. Wawancara

Selain observasi juga terdapat teknik wawancara. Menurut Emzir (2010), wawancara terdiri atas pertanyaan-pertanyaan yang disiapkan peneliti dan diajukan kepada narasumber mengenai topik penelitian secara tatap muka dan peneliti merekam jawaban-jawaban tersebut. Sedangkan menurut Sugiyono (2010), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam.

Menurut Esterberg (2002) dalam Sugiyono (2010) mengemukakan beberapa jenis wawancara, yaitu wawancara terstruktur, semi terstruktur, dan tidak terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan dalam teknik pengumpulan data bila peneliti telah mengetahui dengan pasti informasi yang akan diperoleh. Pengumpulan data telah menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan tertulis yang alternatif jawabannya pun telah disiapkan. Wawancara semi terstruktur lebih bebas bila dibanding dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana pihak yang diajak wawancara dimintai pendapat dan ide-idenya. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan data. Pedoman wawancara hanya garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan.

Pada penelitian ini, peneliti mewawancarai Bapak Ian Dwinanto, S.Si selaku kepala departemen Pengumpulan Tol, HRD (*Human Resource Development*), dan GA (Administrasi Umum) untuk mengetahui bagaimana manajemen menggunakan anggaran tersebut sebagai alat pengendalian agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dan peneliti juga mewancarai Rizky Fabiansyah, S.E untuk mengetahui informasi mengenai anggaran operasional beserta realisasinya.

3.5.3. Dokumen

Disamping observasi dan wawancara, penelitian kualitatif juga dapat menggunakan berbagai dokumen untuk menjawab pertanyaan. Emzir (2010) menjelaskan dokumen-dokumen ini dapat menambah pemahaman atau informasi untuk penelitian. Dokumen-dokumen yang mungkin tersedia mencakup : budget, iklan, deskripsi kerja, laporan tahunan, materi pengajaran, laporan berkala, website, paket orientasi atau rekruitmen, kontrak, catatan proses pengadilan, poster, detik-detik pertemuan, menu, dan banyak jenis item tertulis lainnya.

Menurut Sugiyono (2010), dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan gambar-gambar atau karya-karya monumental seseorang. Dokumen biasanya berbentuk tulisan, gambar, dan juga karya ilmiah.

Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan dokumen-dokumen pendukung yang sesuai dengan topik peneliti dari PT Pejagan Pemalang Tol Road. Selain itu juga peneliti juga mencatat peristiwa atau kegiatan yang terjadi dalam

proses penyusunan anggaran tersebut. Hasil dari pengumpulan dokumen tersebut, peneliti berusaha menganalisa dan menelaah literature yang sudah dikumpulkan.

3.6. Teknik Analisis Data

Data wawancara yang diperoleh mengenai bagaimana manajemen menggunakan anggaran tersebut sebagai instrument pengendalian yaitu menggunakan teknik koding. Dimana peneliti identifikasi suatu gejala yang terjadi, kemudian peneliti mencari tahu apa penyebab dari timbulnya gejala tersebut, dan mengintegrasikan atau menyimpulkan gejala apa yang terjadi dan apa penyebab dari gejala tersebut.

Data yang diperoleh diolah dengan menggunakan analisis varians anggaran. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya dengan rencana yang dianggarkan, yaitu dengan cara membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Sehingga dapat diketahui penyebab dari penyimpangan yang terjadi. Jika biaya realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan maka dianggap menguntungkan (*favorable*). Sebaliknya jikga realisasi biaya lebih besar dari biaya yang dianggarkan maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Pengolahan data anggaran tersebut menggunakan *software Microsoft Excel 2016* untuk analisis varians.

Berdasarkan Miles dan Huberman pada Emzir (2010), terdapat tiga macam kegiatan dalam analisis data kualitatif, yaitu reduksi data, model data, dan verifikasi data. Berikut penjelasannya:

1. Reduksi Data

Reduksi data merunjuk pada proses pemilihan, pemokusan, penyederhanaan, abstraksi, dan pentransformasian data mentah yang terjadi dalam catatan-catatan lapangan tertulis. Reduksi data adalah suatu bentuk analisis yang mempertajam, memilih, memokuskan, dan menyusun data dalam suatu cara dimana kesimpulan akhir dapat digambarkan dan diverifikasikan.

2. Model Data

Model data didefinisikan sebagai suatu kumpulan informasi tersusun yang menggambarkan kesimpulan dan dijustifikasikan. Model data dirancang untuk merakit informasi yang tersusun dalam suatu yang dapat diaskses langsung, bentuk yang praktis, dengan demikian peneliti dapat melihat apa yang terjadi dan membantu analisis tahap berikutnya.

3. Verifikasi Kesimpulan

Emzir (2010) menjelaskan bahwa verifikasi kesimpulan merupakan diverifikasi sebuah proses yang telah dilakukan oleh peneliti. Hasil penelitian akan bergantung pada sikap peneliti yang jelas, memelihara kejujuran, dan kecurigaan.

BAB IV
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1. Sejarah PT. Pejagan Pemalang Tol Road

PT. Pejagan Pemalang Tol Road sebagai perusahaan Pengusahaan Jalan Tol Pejagan Pemalang, didirikan pada tanggal 15 Juni 2006, dengan Akta Notaris Bonardo Nasution, SH. No. 09 tanggal 15 Juni 2006 dan pengesahan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor: C-20455HT.01.01.TH.2006 Tanggal 12 Juli 2006. Kemudian telah diubah dalam akte perubahan Pemegang Saham dan Pengurus Perseroan PT. Pejagan Pemalang Tol Road (PPTR) sesuai Akta Notaris Aulia Taufani, SH, pengganti Sutjipto, SH, Nomor 70 tanggal 09 Juni 2008 yang telah mendapat persetujuan Menteri Hukum ddan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor AHU-48137.AH.01.01 Tahun 2008 tanggal 06 Agustus 2008.

Akta Notaris Humberg Lie, SH, SE, M.KN, No 136 tanggal 24 Juni 2014 yang telah mendapatkan persetujuan dari Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor AHU-04916.40.20.2014 tanggal 2 Juli 2014,

- No. 137 tanggal 24 Juni 2014.
- No. 147 tanggal 24 Juni 2014.
- No. 107 tanggal 4 Juli 2014.

Akta Notaris Jose Dima Satria, SH, M.Kn. No. 52 tanggal 22 Juli 2014 yng telah mendapat persetujuan dari Meteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor AHU-21623.40.22.2014 tanggal 23 Juli 2014 No. 01 tanggal 04 Nepember 2015 perubahan susunan pemegan saham dari PT Waskita Toll Road ke PT Waskita MNC Transjawa Tol Road.

PT Pejagan Pemalang Tol Road (selanjutnya disebut "Perseroan") sebagai pemegang konsesi Jalan Tol Ruas Pejagan - Pemalang di Jawa Tengah, memulai pekerjaan konstruksi Jalan Tol Ruas Pejagan - Pemalang pada Agustus 2014 dan telah menyelesaikan pembangunan konstruksi seksi 1 dan 2 (100%) pada bulan Juni 2016 serta mengoperasikan ruas tol seksi 1 dan seksi 2 pada bulan Juni 2016.

Dalam mengoperasikan ruas tol seksi 1 dan seksi 2, Perseroan secara peralel melanjutkan pembangunan konstruksi ruas tol seksi 3 dan 4 (ruas Tol Brebes Timur - Tegal Timur - Pemalang) dengan panjang masing-masing 10, 4 km dan 26,9 km yang direncanakan selesai dan siap operasi pada Kuartal I 2018.

4.1.2. Visi, Misi, dan Nilai Budaya Perusahaan

Visi, Misi, dan Nilai Budaya Perusahan sebagai berikut:

Perumusan Visi, Misi, dan Tata Nilai Perseroan dilakukan dengan melibatkan seluruh pihak yang tekait, yaitu antara lain: Dewan komisaris, Direksi, dan karyawan, serta memperhatikan kepentingan dari para pemangku kepentingan.

Visi Perusahaan:

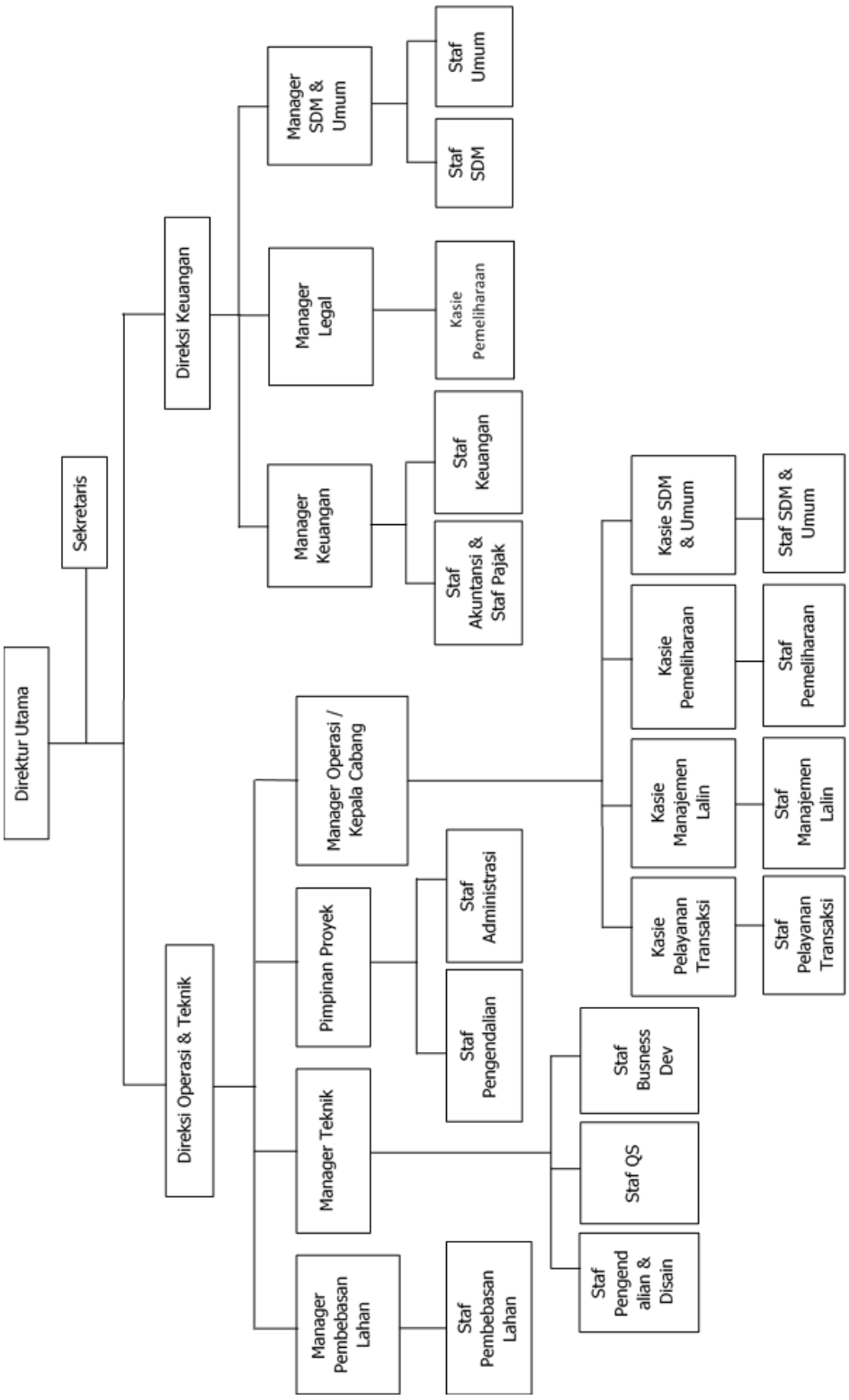
“Meingkatkan Nilai Tambah Optimal Kepada Stockholder Selama Masa Konsesi Pengusahaan Jalan Tol”

Misi Perusahaan:

- Mewujudkan Percepatan Pembangunan Jalan Tol Ruas Pejagan-Pemalang.
- Memberikan Pelayanan Jalan Tol Ruas Pejagan-Pemalang Secara Optimal.
- Meningkatkan kelancaran Distribusi barang dan Jasa.
- Bahwa Perseroan secara sadar memahami keberadaan kegiatan usahanya sebagai operator jalan tol, mempunyai tugas untuk mewujudkan percepatan pembangunan jalan tol untuk mendukung program pertumbuhan ekonomi yang dicanangkan oleh Pemerintah. Selain itu, Perseroan juga memahami bahwa keberadaan jalan tol yang dikelola oleh Perseroan harus memberikan manfaat bagi pengguna jalan yang membutuhkan jalan serta memberikan kelancaran distribusi barang dan jasa, serta memberikan pelayanan Terpadu.

4.1.3. Struktur Organisasi

Struktur Organisasi PT Pejagan Pemalang Tol Road terdiri dari kantor pusat dan kantor cabang, daftar karyawan, dan struktur organisasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi PT Pejagan Pemalang Tol Road

4.2. Anggaran Operasional Sebagai Instrumen Pengendalian

Manajemen menggunakan anggaran operasional untuk merencanakan kebutuhan dalam kegiatan sehari-hari perusahaan agar mencapai tujuan perusahaan. Anggaran juga mencerminkan kegiatan perusahaan, yang mencakup pendapatan, biaya, dan pengeluaran yang diakibatkan dari aktivitas operasional perusahaan.

Anggaran yang telah disusun dan disetujui dapat dijadikan sebagai pedoman oleh manajemen pada semua bagian untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan oleh perusahaan. Dengan anggaran maka kondisi keuangan perusahaan dari tahun ke tahun dapat diproyeksikan sehingga keputusan-keputusan yang mengakibatkan pengeluaran dapat direncanakan dengan lebih baik lagi.

Anggaran diharapkan bisa digunakan oleh manajemen sebagai instrumen pengendalian agar seluruh karyawan melaksakanan aktivitas atau kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan. Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran perusahaan, tanpa anggaran manajemen tidak dapat mengendalikan pemborosan dari pengeluaran yang terjadi. Anggaran juga dapat dilakukan untuk menghindari adanya overspending, underspending, dan salah sasaran. Anggaran juga dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana selisih yang terjadi antara anggaran operasional dengan realisasinya, agar dapat menentukan strategi perusahaan dan program kerja untuk masa yang akan datang.

Dalam menyusun anggaran perlu diperhatikan faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran tersebut. Faktor-faktor yang mempengaruhi yaitu realisasi anggaran periode sebelumnya, rencana jangka pendek dan jangka panjang.

Realisasi anggaran periode sebelumnya merupakan salah satu faktor yang diperhatikan dalam penyusunan anggaran operasional. Dalam penyusunan anggaran dilakukan analisa terhadap realisasi anggaran operasional periode sebelumnya apakah meningkat atau menurun dari anggaran yang telah dianggarkan. Dari analisa tersebut dapat dijadikan bahan pertimbangan berapa anggaran yang akan disusun dalam tahun berikutnya.

Rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang juga merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran. Rencana jangka pendek biasanya dibawah satu tahun, sedangkan rencana jangka panjang biasanya dibawah lima tahun. Rencana jangka panjang tersebut meliputi semua aspek, baik dari bidang teknis, bidang pelayanan, bidang keuangan maupun bidang SDM (Sumber Daya Manusia).

Manajemen PT Pejagan Pemalang Tol Road menggunakan anggaran operasional tersebut agar kegiatan perusahaan selama satu periode berjalan sesuai dengan kebutuhan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dengan dasar tersebut PT Pejagan Pemalang Tol Road dapat lebih menekankan pada kegiatan-kegiatan yang menjadi target dan sasaran yang ingin dicapai dalam goal setting berupa RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan). Berikut ini adalah sasaran-sasaran, program, dan kegiatan kerja strategis PT Pejagan Pemalang Tol Road yang telah dirangkum dengan pokok-pokok, yaitu:

Tabel 4.1. Strategi Usaha PT Pejagan Pemalang Tol Road

No	Strategi Usaha
1	Melakukan audit internal secara berkala untuk pemenuhan SPM sesuai ketentuan BPJT (Badan Pengatur Jalan Tol)
2	Pengendalian atas beban usaha untuk tujuan efisiensi

Tabel 4.2. Program Kerja PT Pejagan Pemalang Tol Road

No	Program Kerja
1	Bidang Lahan dan Teknik: Mempercepat penyelesaian pekerjaan konstruksi ruas tol Pejagan – Pemalang seksi 3 dan 4 termasuk bangunan yang dibutuhkan
2	Bidang Operasional: - Meningkatkan hubungan baik dengan masyarakat di sepanjang koridor ruas tol Pejagan – Pemalang melalui kegiatan sosial - Melakukan uji layak operasi ruas tol seksi 3 dan 4 bersama dengan insttansi terkait
3	Bidang Keuangan: - *Monitoring* dan evaluasi atas hasil pendapatan tol - *Budgeting* dan *financial control* untuk menjaga dan memperbaiki liquiditas perusahaan
4	Bidang SDM dan lain-lain:

	Peningkatan kemampuan dan kompetensi SDM untuk memenuhi kebutuhan SDM baik secara kuantitas maupun kualitas melalui berbagai program pelatihan

Terjadinya selisih anggaran di PT Pejagan Pemalang Tol Road diakibatkan adanya pelaksanaan kegiatan atau program-program yang tidak sesuai dengan anggaran yang telah disusun. Tidak sesuainya pelaksanaan kegiatan atau program secara tidak langsung akan mempengaruhi penyerapan anggaran tersebut. Ada beberapa hal yang menyebabkan tidak sesuainya anggaran dengan realisasi, sebagai contoh adalah tidak sesuainya anggaran untuk beban administrasi dan umum, pengumpulan tol,dan pemeliharaan.

Kebijakan pemerintah juga mempengaruhi besarnya anggaran yang dikeluarkan. Seperti kebijakan pemerintah dimana semua rual tol di Indonesia menggunakan gerbang tol otomatis. Dimana perusahaan tol seperti PT Pejagan Pemalang Tol Road harus mengganti gerbang tol yang ada dengan gerbang tol otomatis yang baru. Ini mengakibatkan realisasi dari anggaran tersebut lebih besar dari yang telah direncanakan.

4.3. Prosedur Penyusunan Anggaran PT Pejagan Pemalang Tol Road

Metode anggaran yang digunakan oleh PT Pejagan Pemalang Tol Road adalah metode *Bottom Up*. Metode ini merupakan sebuah metode yang disusun berdasarkan hasil keputusan bawahan. Bawahan diserahkan sepenuhnya dalam

menyusun anggaran dan target yang akan dicapai di masa yang akan datang kemudian melaporkannya kepada atasan.

Program kerja dan anggaran merupakan rencana kerja yang akan menjadi sasaran organisasi untuk pengendalian. Target dan anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen untuk dilaksanakan. Proses penyusunan anggaran PT Pejagan Pemalang Tol Road adalah sebagai berikut:

1. Penyusunan target dan anggaran yang diusulkan.

Setiap departemen membuat anggaran yang dibutuhkan untuk mencapai target perusahaan. Anggaran tersebut dibuat berdasarkan kegiatan dan program kerja yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang. Semua karyawan turut berpartisipasi dalam penyusunan anggaran tersebut.

2. Evaluasi target dan anggaran.

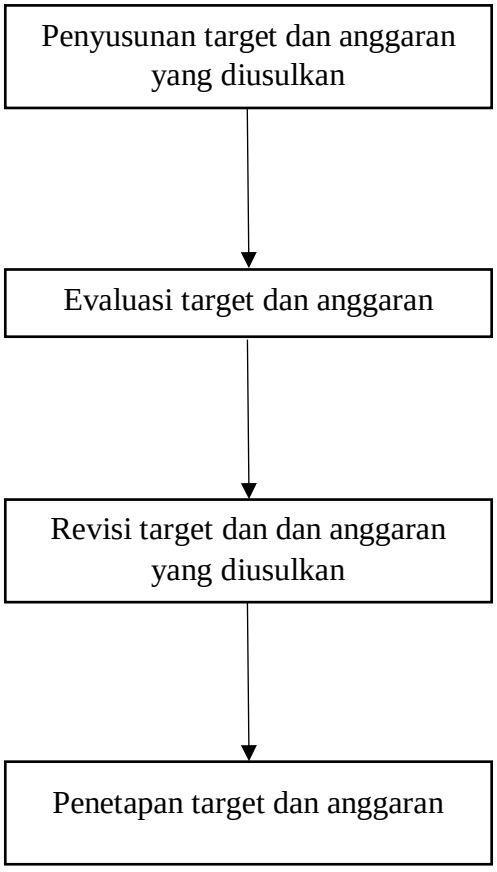
Setelah setiap departemen menyusun anggaran tersebut, maka perusahaan melakukan rapat. Bagian keuangan mengevaluasi apakah kegiatan dan anggaran tersebut sudah sesuai dengan target perusahaan. Dalam evaluasi tersebut ditentukan apakah program dalam anggaran yang diusulkan akan dilaksanakan dalam periode yang akan datang atau ditunda karena alasan tertentu. Apabila program kerja akan dilakukan maka tidak ada perubahan anggaran yang cukup signifikan. Jika ada perubahan program kerja seperti penundaan maka anggaran tersebut harus disesuaikan.

3. Revisi target dan anggaran.

Revisi target dan anggaran dilakukan pada saat rapat dan setelah rapat sesuai hasil evaluasi dan analisis yang dilakukan bagian keuangan.

4. Penetapan target dan anggaran.

Penetapan anggaran dilakukan setelah hasil revisi disetujui oleh atasan dan bagian keuangan perusahaan. Penetapan anggaran di PT Pejagan Pemalang Tol Road ini berupa cash plan. Untuk lebih jelasnya prosedur penyusunan anggaran PT Pejagan Pemalang Tol Road dapat dilihat pada Gambar 2 berikut:



Gambar 4.2. Alur Prosedur Penyusunan Anggaran PT Pejagan Pemalang Tol Road

4.4. Analisis Varians

Analisis varians adalah membandingkan kinerja standar dengan kinerja actual. Evaluasi varians dilakukan untuk mengetahui besar selisih antara anggaran dengan realisasi. Dengan menggunakan data anggaran dan data realisasi, maka dapat dilakukan evaluasi. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian (*controlling*). Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran dari perusahaan tersebut. Tanpa anggaran, perusahaan tidak dapat mengendalikan biaya yang akan dikeluarkan.

Anggaran sebagai instrument pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspendin*g, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas perusahaan. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional kegiatan atau program perusahaan.

Selisish anggaran (varians) bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Dalam menentukan *favorable* dan *unfavorable* terdapat perbedaan yang signifikan antara pendapatan dan beban. Untuk pendapatan bersifat *favorable* apabila realisasi lebih besar dari anggaran. Sebaliknya, jika pendapatan lebih kecil dari anggaran maka bersifat *unfavorable*. Sedangkan dari segi beban, jika realisasi lebih besar dari beban yang dianggarkan maka bersifat *unfavorable*. Apabila realisasi lebih kecil dari anggaran maka bersifat *favorable*.

Analisis varians dilakukan terhadap anggaran operasional yakni laporan operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Tahun 2017. Hasil perhitungan analisis

anggaran operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road dengan realisasinya pada Tahun 2017 dapat dilihat pada Tabel 4.3 – 4.16. Berdasarkan hasil perhitungan dapat diketahui bahwa terdapat beberapa kategori pada laporan operasional dalam melakukan analisis varians. Kategori tersebut berdasarkan departemen-departemen yang berada dalam PT Pejagan Pemalang Tol Road, yaitu:

1. Pengumpulan tol: departemen ini bertugas memonitor dan mengurus pendapatan dari kendaraan yang lewat di tol tersebut yang berasal dari gerbang tol dan mengatur gerbang tol di setiap pintu keluar tol.

2. Pelayanan lalu lintas: departemen ini bertugas untuk melayani lalu lintas seperti pemadam kebakaran apabila kendaraan terbakar di ruas tol, bekerja sama dengan pihak kepolisian apabila terjadi kecelakaan, menyediakan mobil ambulance apabila ada korban dalam peristiwa kecelakaan di ruas tol.

3. Pemeliharaan: departemen ini bertugas dalam memelihara aset perusahaan seperti ruas jalan, *rest area* (tempat istirahat), gerbang tol, mekanikal elektrikal, maupun peralatan-peralatan yang terdapat di kantor perusahaan.

4. Administrasi dan umum: departemen ini bertugas dalam administrasi perusahaan seperti administrasi kendaraan, sewa peralatan kantor, listrik, telepon, gas, dan sarana prasarana.

Tabel 4.3. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Januari Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	80.151.000	29.352.800	38.015.022	8.662.222	-29,51%	U
Pelayanan Lalu Lintas	404.943.922	131.055.269	77.695.912	53.359.357	40,72%	F
Pemeliharaan	234.884.204	66.549.805	157.062.700	90.512.895	-136,01%	U
Administrasi & Umum	416.121.894	312.252.997	184.079.372	128.173.625	41,05%	F
Total	**1.136.101.020**	**539.210.871**	**456.853.006**	**82.357.865**	**15,27%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar -29,51 persen dengan selisih Rp. 8.662.222. Anggaran yang telah ditentukan lebih kecil dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya pembayaran pengumpulan tol bantuan operasional natal 2016 dan tahun baru 2017.

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 40,72 persen dengan selisih Rp. 53.359.357. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kendaraan serta sarana dan prasarana.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar -136,01 persen dengan selisih Rp. 90.512.895. Anggaran yang telah ditentukan lebih kecil dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya biaya perbaikan fasilitas tol dan perbaikan ruas jalan tol.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 41,05 persen dengan selisih Rp. 128.173.625. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kendaraan serta penghematan dalam hal sarana dan prasarana.

Tabel 4.4. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Februari Tahun 2017

Bidang	**RKAP**	**Cash Plan**	**Realisasi**	**Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi**	**Simpangan (persen)**	**U/F**
Pengumpulan Tol	56.976.000	47.107.800	33.848.534	13.259.266	28,15%	F
Pelayanan Lalu Lintas	508.543.922	144.377.300	69.787.980	74.589.320	51,66%	F
Pemeliharaan	393.300.298	94.444.778	69.358.500	25.086.278	26,56%	F
Administrasi & Umum	465.149.738	266.611.100	163.448.449	103.162.651	38,69%	F
Total	**1.423.969.958**	**552.540.978**	**336.443.463**	**216.097.515**	**39,11%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 28,15 persen dengan selisih Rp. 13.259.266. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal sarana dan prasarana (perlengkapan kerja).

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 51,66 persen dengan selisih Rp. 74.589.320. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional koordinasi kewilayahan, pengendalian dan pengamanan tol oleh pihak kepolisian, dan penghematan dalam hal sarana dan prasara.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 26,56 persen dengan selisih Rp. 25.089.277. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kendaraan, mekanikal elektrikal, dan perbaikan ruas jalan maupun bahu jalan.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 38,69 persen dengan selisih Rp. 103.162.651. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasioal kantor perusahaan (listrik, air, gas,telepon, internet, perjalanan dinas dan lain-lain), operasional kendaraan, dan penghematan dalam pemeliharaan rest area.

Tabel 4.5. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Maret Tahun 2017

Bidang	**RKAP**	**Cash Plan**	**Realisasi**	**Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi**	**Simpangan (persen)**	**U/F**
Pengumpulan Tol	127.601.000	31.415.480	33.419.015	-2.003.535	-6,38%	U
Pelayanan Lalu Lintas	426.963.922	135.475.185	90.854.940	44.620.245	32,94%	F
Pemeliharaan	718.377.173	266.369.002	128.115.500	138.253.502	51,90%	F
Administrasi & Umum	317.044.694	194.362.662	147.300.693	47.061.969	24,21%	F
Total	**1.589.986.789**	**627.622.329**	**399.690.148**	**227.932.181**	**36,32%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar -6,38 persen dengan selisih Rp. 2.003.535. Anggaran yang telah ditentukan lebih kecil dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya tambahan biaya untuk operasional kendaraan.

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 32,94 persen dengan selisih Rp. 44.620.245. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional serta sarana dan prasarana (perlengkapan kerja).

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 51,90 persen dengan selisih Rp. 138.253.501. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal mekanikal dan elektrikal (*maintenance* genset dan kebutuhan kenaikan daya pada *rest area*), bangunan kantor atau peralatan kantor yang berada di brebes barat dan brebes timur, taman (pemeliharaan tanaman sepanjang ruas jalan tol dan gerbang tol serta pembasmian rumput liar), dan operasional kendaraan.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 24,21 persen dengan selisih Rp. 47.061.969. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas

aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal kebutuhan operasional kantor (listrik, air, gas, telepon, dan lain-lain) dan gerbang serta pemeliharaan peralatan penunjang (komputer, printer, dan lain-lain).

Tabel 4.6. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan April Tahun 2017

Bidang	**RKAP**	**Cash Plan**	**Realisasi**	**Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi**	**Simpangan (persen)**	**U/F**
Pengumpulan Tol	612.834.333	66.802.400	84.460.149	-17.657.749	-26,43%	U
Pelayanan Lalu Lintas	156.855.800	108.606.250	81.672.466	26.933.784	24,80%	F
Pemeliharaan	128.431.978	154.342.775	96.578.000	57.764.775	37,43%	F
Administrasi & Umum	368.919.216	233.632.115	182.565.689	51.066.426	21,86%	F
Total	**1.267.041.327**	**563.383.540**	**445.276.304**	**118.107.236**	**20,96%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavourable sebesar -26,43 persen dengan selisih Rp. 17.657.749. Anggaran yang telah ditentukan lebih kecil dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya program kampanye nasional tentang penggunaan uang elektronik meskipun terjadi penghematan dalam sarana dan prasarana (perlengkapan kerja).

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 24,80 persen dengan selisih Rp. 26.933.784.

Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kendaraan serta aktivitas operasional pelayanan lalu lintas (jasa paramedis, PJR, dan brimob).

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 37,43 persen dengan selisih Rp. 57.764.775. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya seperti penghematan dalam mekanikal dan elektrikal.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 21,86 persen dengan selisih Rp. 51.066.426. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional, humas, dan *rest area*.

Tabel 4.7. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Mei Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	92.651.000	195.645.480	94.387.700	101.257.780	51,76%	F
Pelayanan Lalu Lintas	150.771.800	104.946.125	74.900.381	30.045.744	28,63%	F
Pemeliharaan	731.750.298	143.693.285	210.819.517	-67.126.232	-46,71%	U
Administrasi & Umum	252.257.043	194.114.681	143.178.431	50.936.250	26,24%	F
Total	**1.227.430.141**	**638.399.571**	**523.286.029**	**115.113.542**	**18,03%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 51,76 persen dengan selisih Rp. 101.257.780. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal sarana dan prasarana (perlengkapan kerja).

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 28,63 persen dengan selisih Rp. 30.045.744. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal

operasional pelayanan lalu lintas (koordinasi kewilayahan, PJR, brimob, dan lain-lain) serta operasional kendaraan pelayanan lalu lintas.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar -46,71 persen dengan selisih Rp. 67.126.232. Anggaran yang telah ditentukan lebih kecil dari realisasinya. Ini terjadi karena adanya biaya mekanikal dan elektrikal (penambahan daya pada *rest area*).

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 26,42 persen dengan selisih Rp. 50.936.250. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kantor perusahaan.

Tabel 4.8. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Juni Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	25.839.750	44.876.500	33.186.100	11.690.400	26,05%	F
Pelayanan Lalu Lintas	256.755.800	221.157.000	84.861.666	136.295.334	61,63%	F
Pemeliharaan	158.980.579	132.932.100	104.407.000	28.525.100	21,46%	F
Administrasi & Umum	264.264.366	195.521.614	152.025.759	43.495.855	22,25%	F
Total	**705.840.495**	**594.487.214**	**374.480.525**	**220.006.689**	**37,01%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 26,05 persen dengan selisih Rp. 11.690.400. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal sarana dan prasarana (perlengkapan kerja).

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 61,63 persen dengan selisih Rp. 136.295.334. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal sarana dan prasarana (perlengkapan kerja).

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 21,46 persen dengan selisih Rp. 28.525.100. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pemeliharaan dan perbaikan ruas jalan tol serta pagar dan rambu.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 22,25 persen dengan selisih Rp. 43.495.855. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kendaraan dan *rest area*.

Tabel 4.9. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Juni (Khusus Lebaran) Tahun 2017

Bidang	**Cash Plan**	**Realisasi**	**Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi**	**Simpangan (persen)**	**U/F**
Pengumpulan Tol	121.424.000	111.780.000	9.644.000	8%	F
Pelayanan Lalu Lintas	1.079.236.000	929.103.760	150.132.240	14%	F
Pemeliharaan	309.367.000	267.811.900	41.555.100	13%	F
Administrasi & Umum	204.972.000	146.345.812	58.626.188	29%	F
Total	**1.714.999.000**	**1.455.041.472**	**259.957.528**	**15%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 8 persen dengan selisih Rp. 9.644.000. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal sarana dan prasarana (perlengkapan kerja) seperti tambahan gardu tol.

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 14 persen dengan selisih Rp. 150.132.240. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal sarana dan prasarana (peralatan pendukung arus lalu lintas lebaran 2017).

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 13 persen dengan selisih Rp. 41.555.100. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional pemeliharaan (sewa toilet portable) serta penghematan dalam hal mekanikal dan elektrikal.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 22,25 persen dengan selisih Rp. 43.495.855. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional lebaran seperti konsumsi buka puasa dan sahur petugas, konsumsi halal bihalal direksi, karyawan, dan mitra kerja PT Pejagan Pemalang Tol Road, serta biaya SDM, humas, dan kebutuhan *rest area*.

Tabel 4.10. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Juli Tahun 2017

Bidang	**RKAP**	**Cash Plan**	**Realisasi**	**Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi**	**Simpangan (persen)**	**U/F**
Pengumpulan Tol	24.489.750	369.646.500	27.168.750	342.477.750	92,65%	F
Pelayanan Lalu Lintas	195.150.800	132.514.525	67.224.991	65.289.534	49,27%	F
Pemeliharaan	788.130.188	785.913.318	78.262.000	707.651.318	90,04%	F
Administrasi & Umum	334.508.444	261.901.245	152.226.286	109.674.959	41,88%	F
Total	**1.342.279.182**	**1.549.975.589**	**324.882.027**	**1.225.093.562**	**79,04%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 92,65 persen dengan selisih Rp. 342.477.750. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas

operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pembayaran SDM tambahan tetapi biaya tersebut tidak dimasukkan ke dalam biaya operasional.

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 49,27 persen dengan selisih Rp. 65.289.534. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional pelayanan lalu lintas (jasa paramedis, PJR, dan brimob), sarana dan prasarana (perlengkapan kerja), serta operasional kendaraan.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 90,04 persen dengan selisih Rp. 707.651.318. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal fasilitas tol (peningkatan sarana dan prasarana di *rest area*).

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 41,88 persen dengan selisih Rp. 109.674.959. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam

hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal humas (hubungan sosial antara perusahaan dengan warga sekitar) dan pemeliharaan *rest area*.

Tabel 4.11. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Agustus Tahun 2017

Bidang	**RKAP**	**Cash Plan**	**Realisasi**	**Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi**	**Simpangan (persen)**	**U/F**
Pengumpulan Tol	23.089.750	44.739.000	41.011.250	3.727.750	8,33%	F
Pelayanan Lalu Lintas	203.458.300	123.445.375	95.999.077	27.446.298	22,23%	F
Pemeliharaan	259.906.688	156.605.623	135.149.950	21.455.673	13,70%	F
Administrasi & Umum	512.713.544	182.319.229	194.591.519	-12.272.290	-6,73%	U
Total	**999.168.282**	**507.109.227**	**466.751.796**	**40.357.431**	**7,96%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 8,33 persen dengan selisih Rp. 3.727.750. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal sarana dan prasarana (kelengkapan kerja).

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 22,23 persen dengan selisih Rp. 27.446.298. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan karena pada Bulan Agustus ini departemen pelayanan lalu lintas tidak mengeluarkan biaya untuk sarana dan prasarana (kelengkapan kerja).

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 13,70 persen dengan selisih Rp. 21.455.673. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pagar dan rambu serta pemeliharaan taman dan kebersihan.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar -6,73 persen dengan selisih Rp. 12.272.290. Anggaran yang telah ditentukan lebih kecil dari realisasinya, ini terjadi karena adanya program kepada masyarakat sekitar jalan tol (CSR).

Tabel 4.12. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan September Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	33.729.750	33.663.000	37.550.550	-3.887.550	-11,55%	U
Pelayanan Lalu Lintas	140.327.800	91.971.025	87.692.977	4.278.048	4,65%	F
Pemeliharaan	159.535.059	145.028.020	132.151.500	12.876.520	8,88%	F
Administrasi & Umum	317.217.160	183.449.825	141.003.779	42.446.046	23,14%	F
Total	**650.809.769**	**454.111.870**	**398.398.806**	**55.713.064**	**12,27%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar -11,55 persen dengan selisih Rp. 3.887.550. Anggaran yang telah ditentukan lebih kecil dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya program kampanye nasional tentang *cashless* (transaksi non tunai).

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 4,65 persen dengan selisih Rp. 4.278.048. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kendaraan departemen lalu lintas.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 8,88 persen dengan selisih Rp. 12.876.520. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pemeliharaan gerbang tol, pemeliharaan taman dan kebersihan, serta penghematan dalam BBM (Bahan Bakar Minyak) dan oli pelumas.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar 23,14 persen dengan selisih Rp. 42.446.046. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal olahraga dan rekreasi serta listrik dan telepon.

Tabel 4.13. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Oktober Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	32.701.000	26.100.000	39.980.200	-13.880.200	-53,18%	U
Pelayanan Lalu Lintas	427.956.422	94.835.875	79.581.109	15.254.766	16,09%	F
Pemeliharaan	736.021.547	151.628.015	131.263.000	20.365.015	13,43%	F
Administrasi & Umum	237.538.744	171.145.424	146.498.913	24.646.511	14,40%	F
Total	**1.434.217.713**	**443.709.315**	**397.323.222**	**46.386.093**	**10,45%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar -53,18 persen dengan selisih Rp. 13.880.200. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya pengadaan sarana dan prasarana dalam bidang IT serta program kampanye nasional tentang *cashless* (transaksi non tunai).

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 16,09 persen dengan selisih Rp. 15.254.766. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal operasional kendaraan pelayanan lalu lintas.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 13,43 persen dengan selisih Rp. 20.265.015. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pemeliharaan taman dan kebersihan, mekanikal dan elektrikal, serta operasional kendaraan pemeliharaan.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar 14,40 persen dengan selisih Rp. 24.646.511. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal olahraga dan rekreasi serta akomodasi (perjalanan dinas dan kunjungan BPJT).

Tabel 4.14. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan November Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	26.201.000	39.100.000	35.022.408	4.077.592	10,43%	F
Pelayanan Lalu Lintas	150.439.500	81.230.275	69.384.565	11.845.710	14,58%	F
Pemeliharaan	962.016.027	182.822.231	131.266.500	51.555.731	28,20%	F
Administrasi & Umum	255.494.960	284.742.676	255.949.835	28.792.841	10,11%	F
Total	**1.394.151.487**	**587.895.182**	**491.623.308**	**96.271.874**	**16,38%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 10,43 persen dengan selisih Rp. 4.077.592. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pemeriksaan SPM semester 1 tahun 2017 oleh BPJT.

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 14,58 persen dengan selisih Rp. 11.845.710. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal

operasional kendaraan pelayanan lalu lintas serta perbaikan dan pemeliharaan sarana dan prasarana.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 28,20 persen dengan selisih Rp. 51.555.731. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pemeliharaan gerbang tol, pemeliharaan taman dan kebersihan, pemeliharaan mekanikal dan elektrikal (pemeliharaan penerangan jalan, pemeliharaan genset, dan lain-lain), serta operasional kendaraan departemen pemeliharaan.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar 10,11 persen dengan selisih Rp. 28.792.841. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal olahraga dan rekreasi, kebutuhan mess perusahaan, serta *refill* alat pemadam dan perbaikan, serta operasional kendaraan departemen administrasi dan umum.

Tabel 4.15. Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Bulan Desember Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	64.201.000	29.250.000	28.526.379	723.621	2,47%	F
Pelayanan Lalu Lintas	400.894.500	99.455.325	85.322.170	14.133.155	14,21%	F
Pemeliharaan	855.948.277	182.457.333	162.183.800	20.273.533	11,11%	F
Administrasi & Umum	298.565.194	217.724.794	135.106.486	82.618.308	37,95%	F
Total	**1.619.608.971**	**528.887.452**	**411.138.835**	**117.748.617**	**22,26%**	**F**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

1. Pengumpulan Tol

Hasil analisis varians pada bidang pengumpulan tol menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 2,47 persen dengan selisih Rp. 723.621. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pengumpulan tol berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pengadaan ekstra fooding untuk petugas lapangan.

2. Pelayanan Lalu Lintas

Hasil analisi varians pada bidang pelayanan lalu lintas menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 14,21 persen dengan selisih Rp. 14.133.155. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pelayanan lalu lintas berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal jasa

paramedis, PJR, dan pengamanan kepolisian, serta pengehematan dalam operasional kendaraan pelayanan lalu lintas.

3. Pemeliharaan

Hasil analisis varians pada bidang pemeliharaan menghasilkan sebuah penyimpangan yang favorable sebesar 11,11 persen dengan selisih Rp. 20.273.533. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen pemeliharaan berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal pemeliharaan gedung kantor perusahaan, pemeliharaan taman dan kebersihan, mekanikal dan elektrikal, serta operasional kendaraan.

4. Administrasi dan Umum

Hasil analisis varians pada bidang administrasi dan umum menghasilkan sebuah penyimpangan yang unfavorable sebesar 37,95 persen dengan selisih Rp. 82.618.308. Anggaran yang telah ditentukan lebih besar dari realisasinya, dalam hal ini departemen administrasi dan umum berhasil melakukan efisiensi atas aktivitas operasionalnya. Efisiensi dapat dilakukan akibat penghematan dalam hal olahraga dan rekreasi, listrik dan telepon, kebutuhan mess, serta pemeliharaan peralatan kantor.

Tabel 4.16. Total Analisis Varians Anggaran Operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road Tahun 2017

Bidang	RKAP	Cash Plan Disetujui	Realisasi	Selisih Cash Plan Terhadap Realisasi	Simpangan (persen)	U/F
Pengumpulan Tol	1.794.768.083	588.052.460	526.576.057	61.476.403	10,45%	F
Pelayanan Lalu Lintas	7.936.656.320	1.336.555.004	964.978.234	371.576.770	27,80%	F
Pemeliharaan	7.792.269.733	1.676.872.866	1.536.617.967	140.254.899	8,36%	F
Administrasi & Umum	4.510.142.398	2.435.877.118	1.997.975.211	437.901.907	17,98%	F
Total	22.033.836.534	6.037.357.449	5.026.147.469	1.011.209.980	16,75%	F

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road, 2017

Hasil analisis varians anggaran operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road selama tahun 2017 memiliki penyimpangan yang favorable sebesar 16,75 persen dengan selisih Rp. 1.011.209.980. Efisiensi terbesar timbul di departemen administrasi dan umum, ini disebabkan karena hampir setiap bulannya selalu terjadi penghematan dari anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan efisiensi terkecil timbul di departemen pengumpulan tol. Ini disebabkan karena dalam beberapa bulan departemen pengumpulan tol mengalami defisit. Defisit terjadi karena departemen pengumpulan memerlukan biaya yang tidak sedikit dalam melaksanakan program pemerintah yaitu *cashless* (transaksi non tunai).

Walaupun hasil analisis varians tahun 2017 menunjukkan favorable (menguntungkan), tetapi hasil analisis varians yang favorable tersebut belum tentu menunjukkan kinerja yang baik. Diperlukan telaah lebih lanjut untuk mengetahui penyebab penyimpangan yang terjadi.

Tabel 4.17. Laporan Laba Rugi PT Pejagan Pemalang Tol Road Tahun 2017

(dalam jutaan)

NO	URAIAN	RKAP 2017	Prognosa 2017
		Rp	Rp
1	2	3	4
2	**PENDAPATAN USAHA (1+2)**	**3.320.076**	**2.345.151**
	1. PU Konstruksi	3.196.076	2.233.366
	2. PU Operasional Jln Tol	124.000	111.785
	3. PU Lainnya		
3	**BEBAN KONTRAK**	**(3.247.436)**	**(2.275.360)**
	1. BK Konstruksi	(3.196.076)	(2.233.366)
	2. BK Operasional Jl Tol		
	2.1 BK Operasional & maintenance	(32.500)	(21.996)
	2.2 BK Amortisasi	(18.860)	(19.998)
4	**LABA KOTOR**	**72.640**	**69.791**
5	**BEBAN USAHA :**	**(9.732)**	**(5.737)**
	a. Beban Penjualan	-	
	b. Beban Umum & Adm	(9.650)	(5.737)
	c. Beban Penyusutan	(82)	
	d. Penyisihan Piutang	-	
6	**LABA USAHA**	**62.908**	**64.054**
7	**PLL/BLL BUKAN USAHA**	**(187.852)**	**(188.920)**
	a. Beban Pinjaman (Bunga)		
	- Bank (Eksternal)	(171.433)	(169.951)
	- Pinjaman Dana Talangan		
	- Internal	(16.431)	(19.027)
	b. Pendapatan Bunga		
	- Bank (Eksternal)		
	- bunga pinj BLU (Eksternal)		
	- Internal		
	c. L/R Perusahaan Asosiasi		
	d. L/R Penjualan Aktiva Tetap		
	e. PLL/BLL	11	58
8	**LABA SBLM PAJAK**	**(124.945)**	**(124.866)**
	PPh Final Kontruksi		
	Manfaat Pajak Tangguhan	23.467	23.879
9	**LABA Setelah pajak**	**(101.478)**	**(100.987)**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road

Dalam tabel 4.17 diatas, PT Pejagan Pemalang Tol Road dalam tahun 2017 mengalami kerugian yang cukup besar. Meskipun perusahaan telah melakukan efisiensi dalam kegiatan operasionalnya tetapi tidak dapat menutupi kerugian tersebut, dikarenakan beban kontrak konstruksi dalam pembuatan jalan tol begitu besar. Ini membutuhkan waktu bertahun-tahun agar PT Pejagan Pemalang Tol Road dapat mendapatkan keuntungan. Kebijakan pemerintah juga turut membuat pengeluaran perusahaan bertambah seperti kebijakan pemerintah tentang program *cashless* (transaksi non tunai), dimana gerbang tol yang dulu menggunakan gerbang tol otomatis hanya satu atau dua gerbang, kini perusahaan tersebut harus merubah semua gerbang tol yang transaksi manual dengan gerbang tol otomatis. Ini menimbulkan biaya yang tidak sedikit mengingat umur perusahaan masih sangat pendek.

Dari hasil analisis diatas dapat dibuat proyeksi laba rugi untuk tahun berikutnya. Proyeksi laba rugi adalah suatu estimasi (ramalan) atau gambaran mengenai laba rugi yang dibuat untuk masa yang akan datang. PT Pejagan Pemalang Tol Road membuat proyeksi laba rugi dengan menggunakan data dan informasi tahun-tahun sebelumnya untuk melihat pergerakan yang dihasilkan, sehingga dapat diketahui faktor-faktor apa saja yang menyebabkan peningkatan dan penurunan laba rugi yang dihasilkan. Hasil proyeksi laba rugi PT Pejagan Pemalang Tol Road dapat dilihat pada tabel 4.18.

Tabel 4.18. Proyeksi Laba Rugi Tahun 2018

(dalam jutaan)

NO	URAIAN	Prognosa 2017	RKAP 2018
		Rp	Rp
1	2	3	4
2	**PENDAPATAN USAHA (1+2)**	**2.345.151**	**1.236.341**
	1. PU Konstruksi	2.233.366	900.889
	2. PU Operasional Jln Tol	111.785	334.911
	3. PU Lainnya		541
3	**BEBAN KONTRAK**	**(2.275.360)**	**(1.002.381)**
	1. BK Konstruksi	(2.233.366)	(900.889)
	2. BK Operasional Jl Tol		
	2.1 BK Operasional & maintenance	(21.996)	(52.949)
	2.2 BK Amortisasi	(19.998)	(48.544)
4	**LABA KOTOR**	**69.791**	**233.960**
5	**BEBAN USAHA :**	**(5.737)**	**(15.637)**
	a. Beban Penjualan		
	b. Beban Umum & Adm	(5.737)	(15.520)
	c. Beban Penyusutan		(117)
	d. Penyisihan Piutang		
6	**LABA USAHA**	**64.054**	**218.322**
7	**PLL/BLL BUKAN USAHA**	**(188.920)**	**(582.730)**
	a. Beban Pinjaman (Bunga)		
	- Bank (Eksternal)	(169.951)	(339.112)
	- Pinjaman Dana Talangan		
	- Internal	(19.027)	(243.619)
	b. Pendapatan Bunga		
	- Bank (Eksternal)		
	- bunga pinj BLU (Eksternal)		
	- Internal		
	c. L/R Perusahaan Asosiasi		
	d. L/R Penjualan Aktiva Tetap		
	e. PLL/BLL	58	
8	**LABA SBLM PAJAK**	**(124.866)**	**(364.408)**
	PPh Final Kontruksi		
	Manfaat Pajak Tangguhan	23.879	
9	**LABA Setelah pajak**	**(100.987)**	**(364.408)**

Sumber: PT Pejagan Pemalang Tol Road

BAB V
PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran operasional PT Pejagan Pemalang Tol Road, maka dapat disimpulkan:

a. Anggaran diharapkan bisa digunakan oleh manajemen sebagai instrumen pengendalian agar seluruh karyawan melaksakanan aktivitas atau kegiatan sesuai dengan program kerja yang telah ditetapkan. Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran perusahaan, tanpa anggaran manajemen tidak dapat mengendalikan pemborosan dari pengeluaran yang terjadi. Anggaran juga dapat dilakukan untuk menghindari adanya overspending, underspending, dan salah sasaran. Anggaran juga dilakukan untuk mengevaluasi bagaimana selisih yang terjadi antara anggaran operasional dengan realisasinya, agar dapat menentukan strategi perusahaan dan program kerja untuk masa yang akan datang.

b. Prosedur penyusunan anggaran PT Pejagan Pemalang Tol Road dengan menggunakan *metode bottom up*. Penyusunan anggaran dimulai dengan penyusunan target dan anggaran yang diusulkan. Kemudian usulan tersebut dievaluasi oleh bagian keuangan dan disesuaikan dengan standar biaya yang dimiliki. Setelah melakukan evaluasi maka anggaran tersebut direvisi sesuai dengan hasil evaluasi tersebut. Apabila anggaran tersebut telah sesuai maka dilakukan penetapan, anggaran yang telah ditetapkan tersebut berupa cash plan.

c. Dari hasil analisis varians diketahui bahwa pada bulan Januari 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 15,27 persen dengan selisih Rp. 83.357.865. Pada bulan Februari 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 39,11 persen dengan selisih Rp. 216.097.515. Pada bulan Maret 2017total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 36,32 dengan selisih Rp. 227.932.181. Pada bulan April 2017 total biaya operasional mengalami penyimpangan yang bersifat favourable dengan presentase 20,96 persen dengan selisih Rp. 118.107.236. Pada bulan Mei 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 18,03 persen dengan selisih Rp. 115.113.542. Pada bulan Juni 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 37,01 persen dengan selisih Rp. 220.006.689, sedangkan untuk bulan Juni khusus lebaran 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 15 persen dengan selissih Rp. 259.957.528. Pada bulan Juli 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 79,04 persen dengan selisih Rp. 1.225.093.562. Pada bulan Agustus 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 7,96 persen dengan selisih Rp. 40.357.431. Pada bulan September 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 12,27 persen dengan selisih Rp. 55.713.064. Pada bulan Oktober 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan

presentase 10,45 persen dengan selisih 46.386.093. Pada bulan November 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang bersifat favorable dengan presentase 16,38 persen dengan selisih Rp. 96. 271. 874. Dan pada bulan Desember 2017 total biaya operasional memiliki penyimpangan yang favorable dengan presentase 22,26 persen dengan selisih Rp. 117.748.617.

5.2. Implikasi Penelitian

Adapun implikasi penelitian ini adalah:

1. Instansi, sebagai bahan pertimbangan atau acuan dalam pembuatan anggaran operasional perusahaan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, serta bagaimana tindakan yang harus dilakukan untuk mewujudkan keberhasilan efisiensi biaya operasional.
2. Peneliti, untuk menambah pengetahuan tentang bagaimana perusahaan membuat anggaran dan bagaimana manajemen menggunakan anggaran tersebut sebagai instrument pengendalian agar mengalami efisiensi.
3. Keterbatasan literature dan jurnal-jurnal penelitian mengenai anggaran operasional.
4. Tidak semua pegawai bersedia untuk diwawancarai dan diminta keterangan terkait permasalahan yang sedang diteliti.

5.3. Keterbatasan Penelitian

Adapun keterbatasan yang dihadapi peneliti dalam melakukan penelitian adalah:

1. Fokus dari penelitian ini hanya pada PT Pejagan Pemalang Tol Road.
2. Terdapat beberapa dokumen yang tidak dapat disalin dan diakses di luar PT Pejagan Pemalang Tol Road. Seperti profil keuangan yang lebih detail. Hal tersebut dikarenakan PT Pejagan Pemalang Tol Road tidak mempublikasikan dokumen dan data-data tertentu yang berisi informasi penting bagi perusahaan.

5.4. Saran

Saran yang dapat diberikan berdassarkan hasil penelitian ini adalah:

a. Anggaran yang telah ditentukan pada periode sebelumnya harus dilakukan tindakan koreksi atau evaluasi. Sehingga manajemen dapat mengantisipasi agar realisasi tidak menghasilkan selisih yang jauh dari anggaran yang telah ditetapkan bersama.

b. Meningkatkan kinerja pegawai dalam kegiatan agar target yang telah ditetapkan dapat tercapai sesuai dengan harapan.

c. Pemerintah seharusnya membuat kebijakan yang tidak menguntungkan salah satu pihak tetapi membuat kebijakan yang dapat menguntungkan semua pihak baik dari pengguna maupun penyelenggara.

REFERENSI

Adharawati, A. (2010). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya (Studi Kasus Pada PT. PELNI Kantor Cabang Makasar).

Adisaputro, G., & Anggarini, Y. (2007). *Anggaran Bisnis : Analisis, Perencanaan, dan Pengendalian Laba.* Yogyakarta: UPP STIM YKPN.

Bustan, S. (2013). *Kebijakan Dan Implementasi COR.* Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UII.

Emzir. (2010). *Metodologi Penelitian Kualitatif. ANALISIS DATA.* Jakarta: Rajagrafindo Persada.

Gobel, M. (2013). Analisis Efisiensi Biaya Operasional Melalui Pengelolaan Tunjangan Makan Dan Jaminan Pemeliharaan Kesehatan Pada Perusahaan Jasa Outsourcing. *EMBA, 1*(4), 1868-1879.

Ismail, H., & Prawironegoro, D. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen (Konsep dan Aplikasi).* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Jaya, H. (2014). Analisa Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Laba : Studi Kasus Pada PT. Adhya Tirta Batam. *Measurement, 8*(1), 51-63.

Mardiasmo. (2002). *Akuntansi Sektor Publik.* Jakarta: Andi.

Nafarin, M. (2007). *Penganggaran Perusahaan Ed. 3.* Jakarta: Salemba Empat.

Prawironegoro, D., & Purwanti, A. (2008). *Penganggaran Perusahaan.* Jakarta: Mitra Wacana Media.

Sarwono, J. (2006). *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS.* Yogyakarta: C.V ANDI OFFSET.

Sijai. (2018). *Tulisan Arab Bismillahirrahmanirrahim yang Benar, Arti, Makna dan Keutamaannya*. Retrieved Februari 2, 2018, from Sijai Merajut Kabar: https://sijai.com/tulisan-arab-bismillah/

Sirait, J. (2006). *Anggaran Sebagai Alat Bantu Bagi Manajemen.* Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia.

Sugiyono. (2010). *Memahami Penelitian Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.

Sumarsono, S. (2009). *Manajemen Keuangan Pemerintah.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Transkrip Wawancara

Nama Narasumber : Ian Dwinanto, S.Si

Jabatan Narasumber : Kepala Seksi Pengumpulan Tol, HRD, dan GA

Hari/Tanggal : Senin, 8 Januari 2018

Waktu : 09.30 – 10.45 WIB

Tempat : Gedung Graha MIR Lt. 8, Rawamangun, Jakarta Timur, DKI Jakarta.

Keteranngan : P = Peneliti N = Narasumber

P : Permisi pak, saya disini ingin mengajukan beberapa pertanyaan untuk diajukan kepada bapak.

N : Ya silahkan mas.

P : Di PT Pejagan Pemalang Tol Road ini memiliki berapa departemen dan departemen apa saja ?

N : Untuk kantor operasional memiliki empat departemen diantaranya departemen pengumpulan tol, pelayanan lalu lintas, pemeliharaan, dan administrasi dan umum

P : Berapa total SDM yang dimiliki perusahaan ?

N : total SDM yang kita miliki berjumlah 185 orang.

P : Bagaimana anggaran tersebut digunakan untuk instrumen pengendalian ?

N : Anggaran tersebut kita gunakan khususnya manajemen agar menginstruksikan bawahannya untuk melakukan kegiatan operasional sesuai dengan program kerja yang telah kita buat. Anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran, tanpa anggaran perusahaan tidak dapat mengendalikan pemborosan dari pengeluaran yang terjadi. Anggaran dapat digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspendin*g, dan salah sasaran. Anggaran tersebut juga kita gunakan untuk mengetahui bagaimana selisih antara anggaran dengan realisasinya. Kemudian selisih dari anggaran dan realisasi tersebut kita evaluasi untuk menentukan langkah yang akan diambil pada periode yang akan datang.

P : Apa faktor yang menjadi pertimbangan dalam menyusun anggaran ?

N : Yang menjadi bahan pertimbangan yaitu bagaimana realisasi terhadap anggaran pada periode sebelumnya serta rencana jangka pendek dan rencana jangka panjang.

P : Bagaimana jika dalam realisasinya biaya yang dibutuhkan lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah ditentukan ?

N : Kita lakukan evaluasi apakah realisasi yang berlebih tersebut sangat tinggi atau tidak. Apabila sangat tinggi kita lakukan peninjauan ulang agar biaya yang dikeluarkan bisa ditekan untuk efisiensi.

P : Apa penyebab dari perbedaan anggaran dengan realisasi yang menimbulkan defisit ?

N : Beberapa defisit yang kita alami di beberapa departemen dalam beberapa bulan disebabkan karena kebiajakan pemerintah yaitu program *cashless* (transaksi non tunai). Dimana gerbang tol yang lama harus kita ganti dengan gerbang tol yang baru untuk mendukung sistem tersebut. Dan juga biaya untuk mensosialisasikan kepada pengguna jalan tol terkait dengan program tersebut.

P : Apakah penghematan yang telah dilakukan sudah mencapai target untuk efisiensi ?

N : Penghematan yang telah kita lakukan belum sepenuhnya mencapai efisiensi biaya operasional. Kita masih mengupayakan dengan cara skala prioritas, dimana apabila program tersebut prioritas atau diperlukan maka tidak ada pengurangan biaya. Jika program tersebut belum terlalu diperlukan maka kita lakukan penghematan agar terjadi efisiensi biaya operasional.

P : Sekian wawancara dari saya, terima kasih atas waktunya pak.

N : Ya, sama-sama

Nama Narasumber : Rizky Fabiansyah, S.E.

Jabatan Narasumber : Staff Keuangan PPTR

Hari/Tanggal : Selasa, 9 Januari 2018

Waktu : 10.00 – 10.30 WIB

Tempat : Kantor Cabang PPTR di Gerbang Tol Brebes Timur, Desa Banjar Anyar, Kec. Brebes, Kab. Brebes, Jawa Tengah.

Keteranngan : P = Peneliti N = Narasumber

P : Permisi pak, saya disini ingin mengajukan beberapa pertanyaan untuk diajukan kepada bapak.

N : Ya silahkan mas.

P : Bagaimana penyusunan anggaran di PT Pejangan Pemalang Tol Road ?

N : Anggaran dibuat oleh departemen masing-masing. Mereka merumuskan kebutuhan apa saja yang diperlukan untuk periode yang akan datang. Perusahaan membuat RKAP (Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan) pada akhir periode untuk periode yang akan datang. Setiap departemen membuat *cash plan* pada akhir bulan untuk bulan yang akan datang. Bagian keuangan mengevaluasi apakah *cash plan* tersebut telah sesuai, dengan cara melihat program yang menjadi prioritas dan program yang belum diperlukan. Apabila ada program yang belum diperlukan pada periode tersebut maka program tersebut dihapus atau ditunda untuk periode berikutnya.

P : Apakah seluruh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran ?

N : Ya, seluruh karyawan terlibat dalam penyusunan anggaran tersebut agar program yang direncanakan sesuai dengan kebutuhan masing-masing departemen.

P : Mengapa anggaran di RKAP berbeda dengan *Cash Plan* ?

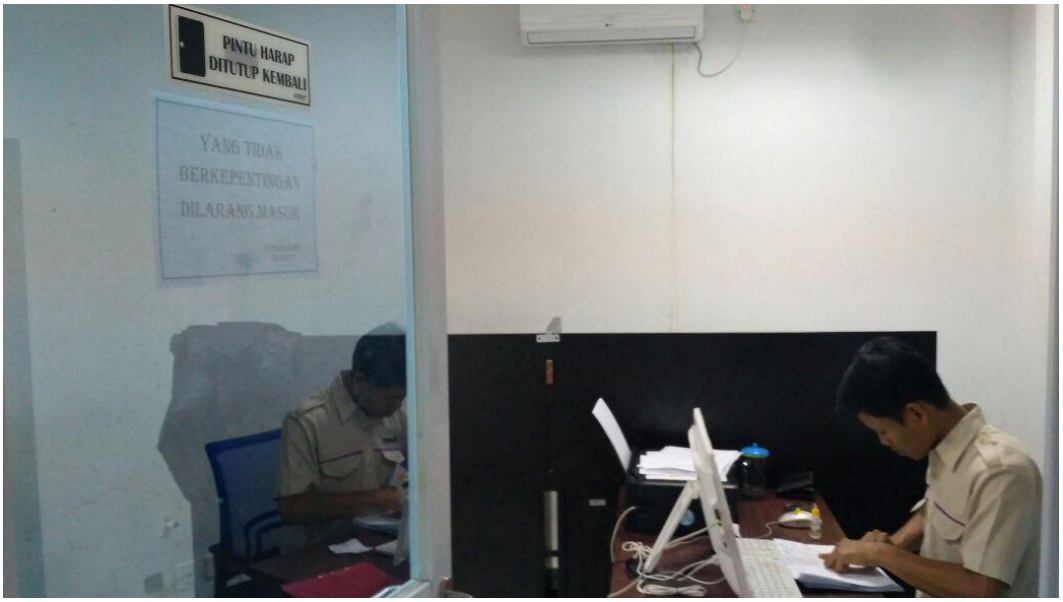
N : RKAP disusun pada akhir tahun sebelum tahun berjalan dan cash plan disusun sebelum bulan berjalan. Apabila ada kegiatan di dalam RKAP yang tidak ada di dalam cash plan, itu diakibatkan karena adanya penyesuaian kegiatan seperti tertundanya kegiatan atau program perusahaan dan bisa juga memajukan kegiatan atau program tersebut. Perbedaan juga diakibatkan karena adanya penghapusan kegiatan perusahaan yang belum dibutuhkan perusahaan, makanya ada post-post yang ada di RKAP tetapi tidak ada di cash plan.

P : Sekian wawancara dari saya, terima kasih atas waktunya pak.

N : Ya, sama-sama.

Lampiran 2. Foto PT Pejagan Pemalang Tol Road








BREBES TIMUR


BREBES TIMUR