



DAFTAR ISI

Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo Nur Islamiyah, Akhmad Toha, Ika Sisbintari	1
Pengaruh Promosi dan Kualitas Layanan terhadap Kepuasan Konsumen Kartu Prabayar Telkomsel (Studi Kasus pada Mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Jember) Deny Indra Lukmana, Edy Wahyudi, Dwi Windradini B.P	15
Pengaruh Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Kasus pada Bagian <i>Daily Check</i> Lokomotif PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daops 9 Jember) Rifda Izza Nurbaila, Sasongko, Suhartono	31
Implementasi Orientasi Pasar Wisata Bahari Lamongan Siti Khotimah, Edy Wahyudi, Indra Perdana Wibisono	45
Strategi Pemasaran Jasa pada D'Flaneur Barbershop Jember Mochammad Affan Billy Zubaery, Sasongko, Sri Wahjuni.....	59
Implementasi Strategi Pemasaran Produk Melalui Jejaring Sosial pada Jember <i>Handicraft</i> Rizki Abdan Nasyuddin, Djoko Poernomo, Didik Eko Julianto	75

Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo

Nur Islamiyah¹, Akhmad Toha², Ika Sisbintari³
nurislamyh@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the budget as a cost control tool at the Pabrik Es Sumberkolak Situbondo by using budget data and budget realization for 2017-2019. This type of research was conducted using descriptive qualitative methods to obtain information to answer the problems in this study. Data collection techniques are done by interviewing, observing and documenting the Pabrik Es with the results of the study that there is a difference between the budget and its realization because there are several factors that cause these differences. Differences that occur will then be analyzed and carried out control to avoid overspending, underspending and wrong targets in the budget allocation. Cost control is carried out when implementing the budget on cost incurred budget deviations using factory management policies.

Keyword: Financial Planning, Budget, Cost Control

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo dengan menggunakan data anggaran dan realisasi anggaran tahun 2017-2019. Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mendapatkan informasi guna menjawab permasalahan pada penelitian ini. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi dan dokumentasi pada Pabrik Es dengan hasil penelitian bahwa terjadi selisih antara anggaran dengan realisasinya dikarenakan terdapat beberapa faktor yang menjadi penyebab terjadinya selisih. Selisih yang terjadi kemudian akan dianalisis dan dilakukan pengendalian untuk menghindari terjadinya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran. Pengendalian dilakukan pada saat pelaksanaan anggaran pada biaya yang terjadi penyimpangan anggaran dengan menggunakan kebijakan manajemen pabrik.

Kata Kunci: Perencanaan Keuangan, Anggaran, Pengendalian Biaya

^{1,2,3} Universitas Jember

Pendahuluan

Perusahaan memiliki berbagai macam aktivitas operasional yang salah satunya menyusun anggaran dengan memanfaatkan sumber daya manusia, sumber daya alam dan modal secara efisien. Irwandi (2015) menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu rencana manajemen dalam menggunakan sumber daya perusahaan yang dinyatakan secara formal dalam periode waktu tertentu. Waworuntu (2013) menjelaskan bahwa proses penyusunan anggaran yang berhasil merupakan persepsi manajer mengenai peran mereka dalam mencapai suatu tujuan anggaran. Penyusunan anggaran merupakan proses yang sangat penting bagi manajemen untuk memprediksi keberhasilan perusahaan dalam mendapatkan laba yang diinginkan di periode waktu yang akan datang. Pelaksanaan suatu anggaran diperlukan adanya pengendalian yang tepat untuk menghindari adanya *overspending*,

underspending dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran (Irwandi, 2015). Pengendalian yang tepat dilakukan ketika terjadi penyimpangan akibat adanya selisih yang melebihi dari batas toleransi yang telah ditetapkan manajemen perusahaan sehingga perlu dianalisis penyebab terjadinya selisih tersebut.

Pabrik Es Sumberkolak merupakan pabrik yang hanya menjual es batu balok di Kabupaten Situbondo yang menyebabkan peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di pabrik ini dengan menggunakan data anggaran dan realisasi anggaran tahun 2017-2019. Pabrik Es ini merupakan cabang pabrik PT Moya Kasri Wira Jatim yang terletak di Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan yang memiliki kebijakan berupa jam kerja pegawai, target penjualan dan lain-lain sebagai pedoman untuk pabrik es. Berikut ini adalah tabel penjualan dan biaya produksi es batu tahun 2017-2019 :

Tabel 1 Penjualan dan Biaya Produksi Pabrik Es Sumberkolak Tahun 2017-2019

Uraian	2017	2018	2019
Penjualan hasil produksi	Rp 981.750.000	Rp 1.025.625.000	Rp 1.340.000.000
Biaya produksi :			
Biaya Pemakaian Bahan Baku	Rp 24.300.000	Rp 27.500.000	Rp 30.100.000
Biaya Tenaga Kerja Langsung	Rp 197.616.000	Rp 250.200.000	Rp 258.030.000
Biaya Pemakaian Bahan Pembantu	Rp 312.000.000	Rp 300.500.000	Rp 295.750.000

Sumber : Pabrik Es Sumberkolak

Tabel di atas menjelaskan bahwa penjualan es batu pada periode tahun 2017-2019 mengalami peningkatan penjualan. Tahun 2017 Pabrik Es Sumberkolak memperoleh hasil penjualan es batu sebesar Rp 981.750.000 mengalami peningkatan pada tahun 2018 sebesar Rp 1.025.625.000 dan mengalami peningkatan pula pada tahun 2019

sebesar Rp 1.340.000.000, peningkatan tersebut disebabkan dengan bertambahnya kapal yang berhenti di pelabuhan Situbondo serta penjual ikan di Kabupaten Situbondo. Biaya produksi pembuatan es batu balok pada periode tahun 2017-2019 juga mengalami peningkatan, dimana biaya produksi tersebut terdiri dari biaya pemakaian bahan baku, biaya tenaga

kerja langsung dan biaya pemakaian bahan pembantu. Tahun 2017 Pabrik Es Sumberkolak memiliki biaya pemakaian bahan baku sebesar Rp 24.300.000 mengalami peningkatan pada tahun 2018 sebesar Rp 27.500.000 dan tahun 2019 sebesar Rp 30.100.000. Tahun 2017 memiliki biaya tenaga kerja langsung sebesar Rp 197.616.000 mengalami peningkatan pada tahun 2018 sebesar Rp 250.200.000 dan meningkat pula pada tahun 2019 sebesar Rp 258.030.000. Tahun 2017 memiliki biaya pemakaian bahan pembantu sebesar Rp 312.000.000 dan mengalami peningkatan pada tahun 2018 sebesar Rp 300.500.000 akan tetapi pada tahun 2019 mengalami penurunan sebesar Rp 295.750.000 yang disebabkan dengan adanya penghematan biaya pemakaian bahan pembantu sesuai standar produksi, jika penjualan es batu mengalami kenaikan, maka biaya pemakaian bahan baku dan biaya pemakaian bahan pembantu mengalami kenaikan, kondisi ini disebabkan karena biaya tersebut digunakan secara bersama dalam pembuatan es batu balok, akan tetapi kedua biaya tersebut dapat dikendalikan dengan cara menghemat penggunaan bahan baku dan bahan pembantu pembuatan es batu sesuai standar produksi.

Aktivitas operasional Pabrik Es Sumberkolak terjadi ketidaksesuaian antara anggaran dengan realisasinya, dikarenakan terdapat beberapa faktor yang mengharuskan manajemen perlu melakukan pengendalian biaya untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Pabrik Es Sumberkolak ini menyusun anggaran berdasarkan realisasi anggaran tahun sebelumnya, sehingga terdapat perbedaan antara anggaran tahun yang lalu dengan tahun yang sedang berjalan yang disebabkan oleh situasi ekonomi

yang tidak menentu, sehingga anggaran yang ditentukan tidak dapat disamakan. Terjadi perbedaan antara anggaran dengan realisasi anggaran yang menggambarkan lemahnya pengendalian oleh manajemen, sehingga penulis tertarik melakukan penelitian yang berjudul Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang akan dibahas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana proses penyusunan anggaran pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo?
- 2) Bagaimana pemanfaatan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk mengetahui proses penyusunan anggaran pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo.
- 2) Untuk mengetahui pemanfaatan anggaran sebagai alat pengendalian biaya pada Pabrik Es Sumberkolak Situbondo

Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat secara teoretis

Hasil penelitian ini dapat menambah wawasan dan pengetahuan dalam mengukur sejauh mana teori yang telah diperoleh selama kuliah dapat diterapkan dalam memecahkan masalah yang terjadi di lapangan khususnya yang berkaitan dengan

anggaran perusahaan melalui pengendalian biaya.

2) Manfaat secara empiris

Hasil penelitian ini dapat memberikan informasi berupa referensi bagi mahasiswa dan atau masyarakat yang membutuhkan terkait dengan anggaran perusahaan.

3) Manfaat secara praktis

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Pabrik Es Sumberkolak Situbondo untuk mengetahui kelebihan dan kelemahan yang mungkin terjadi dalam proses penyusunan anggaran yang telah dilakukan selama ini dan untuk melakukan perbaikan dalam upaya meningkatkan efektivitas anggaran pada Pabrik Es Batu Sumberkolak Situbondo.

Tinjauan Pustaka

Manajemen Keuangan

Atmaja (2011:2) menjelaskan bahwa manajemen keuangan merupakan suatu kegiatan perusahaan yang bertujuan untuk memaksimalkan keuntungan dan kemakmuran pemegang saham, namun tidak hanya keuntungan yang diperhatikan tetapi juga faktor risiko yang kemungkinan akan terjadi, sedangkan menurut Kasmir (2016:3) menjelaskan bahwa manajemen keuangan merupakan segala aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan beberapa tujuan secara menyeluruh, sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen keuangan merupakan aktivitas perusahaan yang digunakan untuk meningkatkan nilai, guna mencapai tujuan perusahaan melalui kebijakan-kebijakan manajemen. Penyimpangan atas kebijakan manajemen akan dilakukan proses pengendalian, dimana pengendalian merupakan upaya yang dilakukan manajemen agar pelaksanaan

anggaran tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan bersama. Pengendalian yang dilakukan setiap bulannya akan memudahkan pihak manajemen dalam mengambil keputusan terhadap penyusunan anggaran bulan berikutnya. Cahyaningtyas dan Ressany (2012) mendeskripsikan tiga kebijakan utama dalam manajemen keuangan yaitu sebagai berikut:

1) Keputusan investasi

Keputusan investasi merupakan keputusan untuk berinvestasi berdasarkan aset berwujud dan tidak berwujud. Keputusan investasi dimulai dengan mengidentifikasi peluang investasi. Peran manajer keuangan sangat membantu dalam mengidentifikasikan beberapa peluang investasi yang menjanjikan dan kemudian memutuskan berapa banyak yang akan diinvestasikan terhadap peluang tersebut. Keputusan investasi juga disebut keputusan penganggaran modal, hal ini karena sebgai besar perusahaan mempersiapkan anggaran tahunan yang terdiri dari investasi modal.

2) Keputusan Pendanaan

Keputusan pendanaan berkaitan dengan bentuk dan jumlah pendanaan investasi suatu perusahaan. Suatu perusahaan perlu mendapatkan dana untuk menunjang kegiatan operasional perusahaan. Keputusan pendanaan dan investasi saling berkaitan dalam menentukan jumlah pendanaan yang harus diperoleh.

3) Keputusan Dividen

Keputusan dividen merupakan suatu keputusan manajemen keuangan dengan mempertimbangkan pembayaran dividen, akan meningkatkan kesejahteraan pemegang saham. Penentu

kebijakan dividen dipengaruhi beberapa faktor seperti kepemilikan saham, ukuran perusahaan dan profitabilitas perusahaan.

Musthafa (2017:7) mendeskripsikan fungsi manajemen keuangan dibagi menjadi tiga yaitu sebagai berikut:

1) Fungsi pengendalian Likuiditas

- a. Perencanaan aliran kas, agar selalu tersedia uang tunai atau uang kas untuk memenuhi pembayaran apabila setiap saat diperlukan.
- b. Pencarian dana dari luar atau dari dalam perusahaan, agar diperoleh dana yang biayanya lebih murah dan tersedianya dana apabila setiap saat diperlukan.
- c. Menjaga hubungan baik dengan lembaga keuangan, untuk memenuhi kebutuhan dana apabila diperlukan oleh perusahaan pada saat-saat tertentu.

2) Fungsi pengendalian Laba

- a. Pengendalian biaya, menghindari biaya yang tidak perlu dikeluarkan atau pemborosan.
- b. Penentuan harga, agar harga tidak terlalu mahal dibandingkan dengan harga barang sejenis dari pesaing.
- c. Perencanaan laba, agar dapat diprediksi keuangan yang diperoleh pada periode yang bersangkutan sehingga dapat merencanakan kegiatan yang lebih baik pada periode yang akan datang.
- d. Pengukuran biaya kapital, kapital yang berasal dari segala sumber, termasuk modal pemilik perusahaan harus diperhitungkan juga biayanya karena modal tersebut juga menghasilkan

pendapatan apabila digunakan untuk suatu kegiatan tertentu.

3) Fungsi Manajemen

- a. Pengendalian laba, manajer keuangan harus bertindak sebagai pengambil keputusan sehingga dapat mengambil langkah-langkah keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan.
- b. Melakukan manajemen terhadap aktiva dan dana, dalam hal ini seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian diperlukan bagi seorang manajer guna terciptanya tujuan perusahaan.

Manajemen keuangan merupakan fungsi utama dari perusahaan dalam pengambilan keputusan pada seluruh proses kegiatan yang berhubungan dengan keuangan. Manajemen keuangan dijalankan oleh seorang manajer yang harus mengetahui fungsi-fungsi manajemen keuangan untuk merealisasikan keuntungan yang maksimum bagi perusahaan. Keuntungan yang didapat berdasarkan pemanfaatan dana yang kemudian akan diramalkan untuk mempertimbangkan alternatif-alternatif kebutuhan yang dapat diusahakan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Seorang manajer juga harus memiliki keahlian dalam pengambilan keputusan seperti keputusan investasi, pendanaan, pembelian aktiva dan termasuk mengidentifikasi risiko yang kemudian diselesaikan dengan cara yang paling efisien.

Perencanaan Keuangan

Saerang dan Maramis (2017) menjelaskan bahwa perencanaan keuangan merupakan suatu ilmu yang menempatkan kajian tentang keuangan dengan berbagai atribut secara

terkonsep dan sistematis baik secara jangka pendek maupun jangka panjang. Konsep jangka pendek tersebut biasanya sekitar 1 hingga 12 bulan periode waktu berjalan sedangkan untuk jangka panjangnya sekitar 2 hingga 5 tahun kedepan. Perencanaan keuangan memberikan pedoman bagi manajemen perusahaan dalam penyusunan perencanaan keuangan yang kemungkinan akan terjadi kondisi-kondisi yang tidak diinginkan dikemudian hari. Suatu perusahaan akan menciptakan perencanaan keuangan yang baik dengan tujuan mendapatkan laba pada periode waktu yang telah ditetapkan dan melakukan pengendalian untuk meminimalisir risiko yang akan terjadi dalam melaksanakan rencana keuangan tersebut. Fahmi (2014) menjelaskan tiga kondisi yang harus diantisipasi dalam penyusunan perencanaan keuangan yaitu sebagai berikut:

- 1) kondisi buruk
kondisi buruk dalam perusahaan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti krisis ekonomi, dimana suatu perusahaan harus membuat perencanaan dalam rangka mengantisipasi jika kondisi tersebut terjadi dikemudian hari.
- 2) kondisi normal
kondisi normal dalam perusahaan dibuat dengan menempatkan perencanaan yang akan terjadi dalam kondisi normal, akan tetapi dengan menempatkan analisis kehati-hatian jika suatu saat terjadi kondisi buruk.
- 3) kondisi baik dan bertumbuh
kondisi baik dan bertumbuh dalam perusahaan terjadi karena setiap perencanaan keuangan dapat dijalankan dengan baik dan proses penyusunannya berdasarkan asumsi-asumsi yang benar sesuai dengan kondisi dilapangan.

Proses penyusunan perencanaan keuangan yang harus diantisipasi berdasarkan tiga kondisi diatas dipengaruhi oleh berbagai faktor, sehingga harus dilakukan evaluasi terhadap perencanaan tersebut jika suatu saat mengalami salah satu dari kondisi tersebut. Upaya pengendalian yang dilakukan pada saat melaksanakan rencana keuangan, agar tidak menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan bersama dan untuk menghindari atau memperkecil risiko yang akan terjadi dikemudian hari, seperti meminimalisir berbagai biaya yang dianggap tidak efektif selama proses aktivitas berlangsung.

Anggaran

Afandi dan Tarigan (2016) menjelaskan bahwa anggaran merupakan alat bantu manajemen untuk memegang peranan dalam merencanakan, mengatur dan mengevaluasi jalannya suatu kegiatan operasional perusahaan. Pangalila dkk. (2017) menjelaskan bahwa anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu perusahaan yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan pada umumnya dinyatakan dalam satuan uang, akan tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa. Munandar (2013:1) menjelaskan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan keuangan dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran sebagai alat pengendalian untuk membantu manajemen dalam menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan, hal ini juga membantu manajemen dalam

mengambil suatu tindakan yang tepat untuk dijelaskan kepada pihak internal perusahaan mengenai sesuatu yang diharapkan dan waktu yang harus dilaksanakan. Dharmanegara (2010:52) memandang pengendalian sebagai hal terpenting dalam penganggaran yaitu pengendalian diharapkan agar pemanfaatan semua unsur manajemen dilakukan secara efektif dan efisien. Pengendalian biaya dapat dilakukan melalui anggaran biaya yang secara kontinu diadakan pengawasan terhadap penyimpangan anggaran yang kemudian dilakukan evaluasi agar kerugian yang terjadi relatif kecil. Proses pengendalian ini juga dilakukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak sengaja maupun yang disengaja untuk mengembangkan standar aturan yang nantinya dapat dijadikan sebagai pedoman dalam menganalisis realisasi anggaran. Rudianto (2013:65) menjelaskan ciri-ciri anggaran yaitu sebagai berikut:

- 1) dinyatakan dalam satuan moneter. Satuan moneter yang dimaksud dapat didukung oleh satuan kuantitatif seperti unit. Penyusunan rencana kerja dalam satuan moneter bertujuan untuk mempermudah dan memahami rencana yang telah ditetapkan sebelumnya,
- 2) umumnya mencakup kurun waktu satu tahun. Batasan waktu dalam penyusunan anggaran akan berfungsi untuk memberikan batasan rencana kerja perusahaan,
- 3) mengandung komitmen manajemen. Anggaran harus disertai dengan upaya pihak manajemen dan seluruh anggota organisasi untuk mencapai rencana yang telah ditetapkan saat penyusunan anggaran. Perusahaan harus mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki untuk menjamin anggaran tersebut bersifat realistis,

- 4) setelah disetujui, anggaran hanya akan diubah jika situasi internal dan eksternal perusahaan memaksa untuk mengubah anggaran karena jika dipertahankan akan menimbulkan anggaran yang tidak relevan dengan situasi yang ada
- 5) harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan dalam pelaksanaannya.

Dharmanegara (2010:4) menjelaskan bahwa anggaran memiliki beberapa fungsi untuk membantu pihak manajemen dalam melakukan tugas dan kewajibannya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Anggaran merupakan hasil akhir dari proses perencanaan perusahaan. Hasil tersebut dihasilkan berdasarkan negosiasi antara pihak perusahaan yang bersangkutan.
- 2) Anggaran merupakan cerminan prioritas manajemen dalam mengalokasikan sumber daya perusahaan. Anggaran menunjukkan bagaimana pihak manajemen harus bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan.
- 3) Anggaran sebagai alat komunikasi internal yang menghubungkan antara bagian-bagian yang terdapat dalam perusahaan dengan manajemen puncak. Informasi yang berasal dari bagian satu ke bagian yang lain dalam perusahaan memiliki fungsi untuk mengkoordinasikan aktivitas perusahaan secara keseluruhan. Informasi dari manajemen puncak kepada bagian yang lebih rendah merupakan informasi penjelasan mengenai pencapaian anggaran tersebut.
- 4) Anggaran sebagai standar terhadap mana hasil operasional aktual yang dapat dibandingkan, hal ini merupakan pedoman dasar untuk mengevaluasi kinerja perusahaan.

- 5) Anggaran sebagai alat pengendalian yang membantu pihak manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Hal ini juga membantu pihak manajemen dalam mengambil suatu tindakan yang tepat bagi perusahaan.
- 6) Anggaran sebagai alat motivasi untuk pihak manajer maupun karyawan untuk terus bertindak sesuai prosedur guna mencapai tujuan suatu perusahaan.

Raiborn (2011:439) menjelaskan fungsi-fungsi anggaran bagi manajemen dan perusahaan antara lain sebagai berikut:

- 1) Sebagai alat perencanaan
Fungsi perencanaan anggaran merupakan rencana kerja yang menjadi pedoman bagi karyawan perusahaan dalam melaksanakan pekerjaannya. Anggaran memberikan sasaran, target dan arah yang harus dicapai oleh manajemen dalam periode waktu tertentu,
- 2) Alat pengendalian
Fungsi pengendalian anggaran merupakan alat penilai aktivitas setiap bagian perusahaan yang telah melakukan pekerjaan sesuai dengan rencana atau tidak dan dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai tolak ukur pihak manajemen,
- 3) Alat pengkoordinasian kerja
Fungsi pengkoordinasian kerja anggaran merupakan alat manajemen untuk mengkoordinasikan kepada seluruh bagian dalam perusahaan agar saling menunjang dan saling bekerja sama secara sinergis,
- 4) Alat evaluasi
Anggaran sebagai alat evaluasi merupakan tolak ukur untuk membandingkan realisasi kegiatan perusahaan, hal ini berarti anggaran berfungsi sebagai alat manajemen

untuk menilai kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajibannya

- 5) Mengevaluasi realisasi anggaran untuk masa yang akan datang,
- 6) Memberikan semangat kerja sesama karyawan dalam perusahaan,
- 7) Mengendalikan kegiatan operasional perusahaan dengan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Fungsi terpenting dalam anggaran yaitu sebagai alat pengendalian yang membantu pihak manajemen untuk menemukan bidang-bidang yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian juga merupakan alat penilai terhadap aktivitas setiap bagian perusahaan yang telah dilakukan sesuai dengan rencana atau menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, jika terjadi penyimpangan dari rencana sebelumnya, maka akan dilakukan evaluasi untuk memperbaiki rencana yang telah menyimpang tersebut. Ahmad (2013:187) menjelaskan beberapa keunggulan perusahaan dengan menggunakan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Hasil yang diharapkan dari suatu rencana dapat diproyektir sebelum rencana tersebut dilaksanakan dan apabila terdapat alternatif-alternatif lain maka manajemen dapat memilih pilihan yang paling terbaik dan jika rencana tersebut kurang memuaskan, maka dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian,
- 2) Penyusunan anggaran diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan semua bagian perusahaan,
- 3) Pekerjaan atau aktivitas perusahaan dengan menggunakan anggaran maka dapat menetapkan patokan untuk prestasi dan dapat dinilai baik

atau buruknya prestasi yang telah dihasilkan tersebut,

- 4) Anggaran memaksa para manajer untuk mengerti akan kekuasaan dan kewajibannya.

Keunggulan anggaran sebagai pedoman untuk manajemen dalam menentukan pilihan, dimana hasil yang diharapkan dari suatu rencana dapat diproyektir sebelum rencana tersebut dilaksanakan dan apabila terdapat alternatif-alternatif lain maka manajemen dapat memilih pilihan yang paling terbaik. Keunggulan anggaran juga sebagai pedoman untuk manajemen dalam penyusunan anggaran yang didalamnya terdapat target yang harus dicapai, sehingga pada saat pelaksanaan anggaran harus sesuai dengan target yang telah ditentukan sebelumnya. Ahmad (2013:187) menjelaskan keterbatasan anggaran yaitu sebagai berikut:

- 1) *Budget planning* menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat,
- 2) Anggaran harus terus menerus disesuaikan dengan keadaan yang selalu berubah-ubah,
- 3) Pelaksanaan anggaran tidak terjadi dengan otomatis, oleh karena itu manajemen pada semua tingkat harus ikut serta berpartisipasi sehingga anggaran yang dimaksud mencapai prestasi yang lebih tinggi dan akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antar manusia
- 4) Anggaran hanyalah untuk membantu dan bukan untuk menggantikan manajemen *judgement*.

Keterbatasan anggaran terletak pada kondisi anggaran yang harus terus menerus disesuaikan dengan keadaan yang selalu berubah-ubah, sehingga akan meminimalisir penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya. Dharmanegara (2010:28) menjelaskan

bahwa kelemahan suatu anggaran yang memiliki tanda-tanda seperti tujuan manajerial tidak realistis, hal ini akan menghasilkan kesalahan penganggaran yang nantinya akan mempersulit manajemen dalam mengevaluasi penyusunan anggaran tersebut. Anggaran yang disusun dengan melibatkan banyak pihak, secara potensial dapat menimbulkan permasalahan-permasalahan hubungan kerja yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran. Anggaran yang dibuat juga seringkali dalam keadaan yang berbeda dengan realisasinya, hal ini berarti diperlukan pengendalian untuk meminimalisir terjadinya penyimpangan anggaran dengan data dan informasi yang diperoleh secara akurat untuk proses penyusunan anggaran berikutnya. Renyowijoyo (2013:69) menjelaskan tahapan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut:

- 1) Penetapan sasaran oleh manajer atas,
- 2) Pengajuan usulan aktivitas dan taksiran sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas tersebut oleh manajer bawah,
- 3) Evaluasi oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah,
- 4) Persetujuan oleh manajer atas terhadap usulan anggaran yang diajukan oleh manajer bawah.

Penjelasan dari keempat bagian tersebut saling berkaitan antara bagian satu dengan bagian yang lain dalam penyusunan anggaran. Langkah pertama yaitu penetapan sasaran oleh manajer atas dan manajer bawah melakukan pengajuan usulan tentang aktivitas yang diperlukan perusahaan, setelah pengajuan selesai maka akan dievaluasi oleh manajer atas dan pengajuan tersebut akan disetujui oleh

manajer atas. Nordiawan (2010:79) menjelaskan beberapa pendekatan penyusunan anggaran di suatu perusahaan, adalah sebagai berikut :

1) Pendekatan Tradisional

Pendekatan ini menggunakan asumsi bahwa setiap jenis biaya akan dinaikan jumlahnya pada tingkat yang relatif sama tanpa memperhatikan kebutuhannya,

2) Pendekatan Kinerja

Pendekatan ini mengatasi berbagai kelemahan yang terdapat dalam pendekatan anggaran tradisional, khususnya tidak adanya tolak ukur yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja dalam mencapai tujuan,

3) Pendekatan sistem perencanaan, program dan anggaran terpadu

Pendekatan ini merupakan upaya sistem yang memperlihatkan integritas dari perencanaan, pembuatan program dan penganggaran,

4) Pendekatan anggaran berbasis Nol

Pendekatan ini merupakan aktivitas yang telah diadakan di tahun sebelumnya yang tidak secara otomatis dapat dilanjutkan. Setiap aktivitas harus selalu dievaluasi untuk menentukan aktivitas akan diadakan tahun ini dengan melihat kontribusi yang diberikan kepada tujuan perusahaan.

Pendekatan-pendekatan yang telah dijelaskan di atas, pendekatan anggaran berbasis nol merupakan pendekatan yang sesuai dengan penelitian ini, karena aktivitas yang telah diadakan di tahun sebelumnya akan dilanjutkan untuk tahun berikutnya. Setiap aktivitas harus selalu dievaluasi untuk menentukan aktivitas yang akan digunakan untuk tahun berikutnya dengan melihat kondisi yang terjadi dilapangan. Pendekatan anggaran ini disusun berdasarkan realisasi tahun

yang lalu yang akan digunakan untuk penyusunan anggaran tahun yang akan datang.

Analisis Varian

Irwandi (2015) menjelaskan bahwa selisih merupakan petunjuk adanya ketidaktepatan sehingga perlu dianalisis penyebab terjadinya selisih yang terdiri dari selisih yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan. Selisih yang menguntungkan dinamakan *favorable* sedangkan yang tidak menguntungkan dinamakan *unfavourable* dan selisih yang terjadi disebabkan oleh faktor internal dan faktor eksternal seperti berikut : Faktor internal : data dan informasi yang terdapat di dalam perusahaan seperti pendapatan tahun-tahun sebelumnya, kebijaksanaan perusahaan, kapasitas yang dimiliki perusahaan, tenaga kerja, modal kerja dan fasilitas lainnya. Faktor eksternal : data dan informasi yang terdapat di luar perusahaan tetapi dirasakan memiliki pengaruh terhadap kehidupan perusahaan seperti keadaan persaingan, tingkat penghasilan masyarakat dan lain sebagainya.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif deskriptif, Sugiyono (2018:9) menjelaskan metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah (sebagai lawannya eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci sedangkan untuk teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Arikunto

(2010:3) menjelaskan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki suatu keadaan atau hal-hal lain yang telah disebutkan yang hasilnya telah dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian. Bungin (2013:3) menjelaskan bahwa tujuan penelitian deskriptif untuk menggambarkan, meringkas berbagai kondisi dan situasi yang terdapat pada objek penelitian. Metode deskriptif ini bertujuan untuk membuat deskripsi secara akurat mengenai data serta hubungan antara fenomena yang diteliti dalam penelitian ini.

Tahap Pengumpulan Data

Siregar (2013) menjelaskan bahwa pengumpulan data merupakan suatu proses pengumpulan data primer dan data sekunder di dalam suatu penelitian. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan dan diperoleh melalui hasil pengamatan dan wawancara langsung dengan pihak yang berperan dalam penyusunan anggaran. Teknik-teknik yang digunakan untuk mengumpulkan data primer yaitu: observasi yang dilakukan untuk mengumpulkan data dari narasumber, wawancara yang dilakukan dengan memilih informan sesuai dengan kriteria untuk mengetahui permasalahan yang diteliti guna mencapai keberhasilan dalam penelitian ini dan dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data yang sesuai dengan objek penelitian ini. Data sekunder diperoleh dari perusahaan melalui penelusuran dokumentasi resmi terkait dengan pengumpulan data keuangan yang dimiliki oleh Pabrik Es Sumberkolak Situbondo. Data sekunder juga diperoleh dari buku-buku teks, jurnal,

karya ilmiah serta referensi yang relevan terkait dengan penelitian ini.

Metode Analisis Data

Analisis dilakukan dengan cara membandingkan antara teori-teori yang ada dengan data-data yang diperoleh dari Pabrik Es dengan pemahaman peneliti mengenai kondisi-kondisi yang terjadi didalam pabrik yang kemudian akan dianalisis kondisi yang terjadi tersebut. Anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya akan dibandingkan dengan realisasi anggaran yang kemudian mendapatkan hasil selisih anggaran. Rumus yang digunakan untuk mengukur efisiensi biaya adalah sebagai berikut :

$$\text{Selisih} = \text{Anggaran} - \text{Realisasi Anggaran}$$
$$\text{Persentase} = \frac{\text{Selisih Anggaran}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Tahap Keabsahan Data

Keabsahan data dilakukan untuk membuktikan penelitian yang dilakukan benar-benar merupakan penelitian ilmiah yang sekaligus untuk menguji data yang telah diperoleh. Sugiyono (2018:189) menjelaskan bahwa terdapat tiga triangulasi untuk menguji data yang diperoleh yaitu triangulasi sumber yang merupakan pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi teknik yaitu menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi waktu yaitu data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara selanjutnya dapat dilakukan pengecekan dengan wawancara atau teknik lain dalam waktu dan situasi yang berbeda, jika hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara

berulang-ulang sehingga menemukan kepastian datanya.

Tahap Penarikan Kesimpulan

Tahap penarikan kesimpulan dilakukan dengan cara menarik kesimpulan atas data yang telah dianalisis melalui tahapan-tahapan yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan dari tahap penarikan kesimpulan yaitu agar maksud dan hasil penelitian ini dapat dimengerti secara umum mengenai anggaran sebagai alat pengendalian biaya yang dilakukan oleh Pabrik Es Sumberkolak Situbondo.

Hasil dan Pembahasan

Gambaran Umum Perusahaan

Pabrik Es Sumberkolak Situbondo merupakan cabang pabrik PT Moya Kasri Wira Jatim yang berlokasi di Jalan Cempaka Kecamatan Panarukan Kabupaten Situbondo. PT Moya Kasri Wira Jatim merupakan salah satu anak perusahaan dari Wira Jatim Group yang merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) Pemerintah Provinsi Jawa Timur yang terletak di Kecamatan Pandaan, Kabupaten Pasuruan yang merupakan perusahaan warisan zaman belanda yang tetap dipertahankan hingga saat ini. Pabrik es mulai beroperasi pada tahun 1980-an dan sempat tidak beroperasi pada tahun 2009 selama 3 bulan, kemudian mulai beroperasi kembali di tahun yang sama dengan diambil alih oleh PT Moya Kasri Wira Jatim. Pabrik es batu melaksanakan aktivitas operasionalnya berdasarkan kepada visi, misi dan kebijakan manajemen PT Moya Kasri Wira Jatim.

Proses Penyusunan Anggaran

Pabrik Es Sumberkolak Situbondo memiliki wewenang hanya menyusun

anggaran tahunan biaya produksi dan biaya operasional yang hanya disusun oleh satu orang staf pabrik yaitu staf bagian administrasi dan bendahara. Pabrik es mengikuti panduan penyusunan anggaran dari manajemen PT Moya Kasri dengan memaksimalkan target yang telah ditetapkan dan dengan melihat anggaran tahun sebelumnya yang dijadikan pedoman untuk menyusun anggaran tahun yang akan datang. Penyusunan anggaran biasanya dilakukan antara bulan September hingga bulan Oktober tahun periode yang sedang berjalan dengan mempertimbangkan komponen-komponen yang akan disesuaikan dengan kondisi pabrik itu sendiri. Prosedur penyusunan anggaran pabrik menggunakan pendekatan *bottom up*, dimana metode ini merupakan metode yang disusun berdasarkan hasil keputusan yang disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran. Manajemen Pabrik Es memiliki wewenang sepenuhnya dalam menyusun anggaran dan target yang akan dicapai di tahun yang akan datang yang kemudian akan melaporkannya kepada manajemen PT Moya Kasri. Kelebihan menggunakan pendekatan *bottom up* yaitu dapat mengetahui jumlah anggaran yang diperlukan disetiap unit dan waktu yang diperlukan untuk kegiatannya, namun adapula kelemahannya yaitu adanya ide tentang anggaran yang berbeda sehingga menyebabkan kesalahpahaman antara staf Pabrik Es dan staf PT Moya Kasri.

Pemanfaatan Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya

Pemanfaatan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dapat membantu manajemen pabrik menemukan bagian-bagian yang menjadi kekuatan pabrik

yang salah satunya yaitu Pabrik Es Sumberkolak merupakan pabrik yang hanya menjual es batu balok di Kabupaten Situbondo, sehingga masyarakat dengan mudah menemukan pabrik es ini. Keberadaan anggaran dapat membantu manajemen pabrik melakukan pengendalian atas penyimpangan anggaran dan melakukan tindakan perbaikan dengan cara mengevaluasi biaya-biaya yang

menyimpang dari anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengendalian juga diharapkan agar memanfaatkan semua bagian pabrik untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan serta pihak manajemen bertanggung jawab atas pengendalian tersebut. Berdasarkan data anggaran dan realisasi anggaran tahun 2017 hingga 2019, maka dapat dianalisis selisih anggaran yang dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 2 Selisih Anggaran Pabrik Es Sumberkolak tahun 2017

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
Penjualan hasil produksi	Rp 835.835.000	Rp 981.750.000	(Rp 145.915.000)
Biaya :			
Biaya Pemakaian Bahan Baku	Rp 20.800.000	Rp 24.300.000	(Rp 3.500.000)
Biaya Kantor	Rp 16.440.000	Rp 13.200.000	Rp 3.240.000
Biaya Angkut Produk	Rp 8.400.000	Rp 9.500.000	(Rp 1.100.000)
Biaya Pemasaran	Rp 24.948.000	Rp 25.950.000	(Rp 1.002.000)
Total Biaya	Rp 580.204.000	Rp 582.566.000	(Rp 2.362.000)

Sumber : Data diolah

Komponen-komponen yang terdapat didalam tabel di atas mendeskripsikan penjualan hasil produksi, biaya produksi dan biaya operasional pabrik. Penjelasan mengenai tabel di atas adalah sebagai berikut:

1) Pendapatan operasional Pabrik Es Sumberkolak hanya berasal dari penjualan es batu balok dengan hasil selisih sebesar Rp 145.915.000, kondisi ini terjadi karena adanya kenaikan dalam penjualan es batu. Biaya-biaya yang mempengaruhi kenaikan dalam penjualan es batu adalah biaya pemakaian bahan baku, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya angkut produk, jika penjualan es batu mengalami kenaikan, maka biaya pemakaian bahan baku dan biaya pemakaian bahan pembantu juga dapat mengalami kenaikan, akan tetapi kedua biaya tersebut dapat dikendalikan dengan cara menghemat penggunaan bahan baku dan bahan pembantu pembuatan es

batu sesuai dengan standar produksi, sehingga dapat diminimalisir penyimpangan anggarannya.

2) Biaya produksi Pabrik Es Batu, biaya produksi pabrik merupakan biaya yang digunakan untuk keperluan produksi es batu yang terdiri dari biaya pemakaian bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya angkut produk. Biaya pemakaian bahan baku merupakan biaya yang digunakan untuk bahan baku pembuatan es batu yang berupa air. Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya yang digunakan langsung untuk tenaga kerja yang memproduksi es batu yang terdiri dari kepala unit pabrik, staf administrasi dan bendahara, staf pemasaran, supervisor produksi, staf pemeliharaan mesin, staf produksi es batu dan supir. Biaya pemakaian bahan pembantu merupakan biaya yang digunakan untuk bahan pembantu pembuatan es batu yang

berupa garam. Biaya angkut produk merupakan biaya yang digunakan manajemen pabrik untuk pengiriman es batu balok.

- a. Biaya pemakaian bahan baku memiliki selisih sebesar Rp 3.500.000, kondisi ini terjadi karena adanya kenaikan dalam pemakaian bahan baku air untuk pembuatan es batu.
 - b. Biaya angkut produk memiliki selisih sebesar Rp 1.100.000, selisih tersebut terjadi karena adanya jarak tempuh yang cukup jauh antara pabrik dan pelabuhan.
- 3) Biaya operasional pabrik, biaya operasional pabrik merupakan biaya yang digunakan untuk kegiatan operasional pabrik yang terdiri dari biaya kantor dan biaya pemasaran. Biaya kantor merupakan biaya yang digunakan manajemen pabrik untuk kegiatan administrasi sedangkan biaya pemasaran merupakan biaya yang digunakan manajemen pabrik untuk melakukan aktivitas pemasaran es batu.
- a. Biaya kantor memiliki selisih sebesar Rp 3.240.000, kondisi ini terjadi karena adanya penurunan dalam pembelian perlengkapan kantor sehingga menghasilkan selisih yang

menguntungkan bagi manajemen pabrik.

- b. Biaya pemasaran memiliki selisih sebesar Rp 1.002.000, kondisi ini terjadi karena realisasi yang dikeluarkan lebih besar dari jumlah yang dianggarkan.

Hasil analisis total biaya memiliki selisih sebesar Rp 2.362.000, kondisi ini terjadi karena biaya pemakaian bahan baku, biaya angkut produk dan biaya pemasaran yang meningkat, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan dan menyebabkan total biaya di tahun 2017 mengalami kerugian. Biaya pemakaian bahan baku dan biaya angkut produk termasuk kategori penyimpangan yang harus dilakukan pengendalian biaya agar tidak terjadi penyimpangan untuk tahun berikutnya. Manajemen Pabrik telah melakukan pengendalian biaya pada periode tahun 2017 dengan hasil biaya yang memiliki selisih anggaran telah dilakukan evaluasi, sehingga biaya tersebut dapat dikendalikan oleh manajemen. Biaya yang memiliki selisih yaitu biaya pemakaian bahan baku, biaya kantor dan biaya angkut produk yang terjadi karena adanya situasi dan kondisi yang berubah-ubah dan terdapat beberapa kemungkinan yang tidak dapat diprediksi sebelumnya.

Tabel 3 Selisih Anggaran Pabrik Es Sumberkolak tahun 2018

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
Penjualan hasil produksi	Rp 982.663.000	Rp 1.025.625.000	(Rp42.962.000)
Biaya :			
Biaya Pemakaian Bahan Baku	Rp 28.000.000	Rp 27.500.000	Rp 500.000
Biaya Pemakaian Bahan Pembantu	Rp 319.500.000	Rp 300.500.000	Rp 19.000.000
Biaya Kantor	Rp 17.640.000	Rp 15.450.000	Rp 2.190.000
Biaya Angkut Produk	Rp 30.000.000	Rp 31.500.000	(Rp1.500.000)
Biaya Pemasaran	Rp 121.272.000	Rp 122.750.000	(Rp 1.478.000)
Total Biaya	Rp 766.612.000	Rp 747.900.000	Rp 18.712.000

Sumber : Data diolah

Komponen-komponen yang terdapat didalam tabel di atas mendeskripsikan penjualan hasil produksi, biaya produksi dan biaya operasional pabrik. Penjelasan mengenai tabel di atas adalah sebagai berikut:

- 1) Pendapatan operasional Pabrik Es Sumberkolak hanya berasal dari penjualan es batu balok dengan hasil selisih sebesar Rp 42.962.000, kondisi ini terjadi karena adanya kenaikan dalam penjualan es batu. Biaya-biaya yang mempengaruhi kenaikan dalam penjualan es batu adalah biaya pemakaian bahan baku, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya angkut produk, jika penjualan es batu mengalami kenaikan, maka biaya pemakaian bahan baku dan biaya pemakaian bahan pembantu juga dapat mengalami kenaikan, akan tetapi kedua biaya tersebut dapat dikendalikan dengan cara menghemat penggunaan bahan baku dan bahan pembantu pembuatan es batu sesuai dengan standar produksi, sehingga dapat diminimalisir penyimpangan anggarannya.
- 2) Biaya produksi Pabrik Es Batu terdiri dari biaya pemakaian bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya angkut produk.
 - a. Biaya pemakaian bahan baku memiliki selisih sebesar Rp 500.000, kondisi tersebut terjadi dikarenakan adanya penurunan dalam pemakaian bahan baku pembuatan es batu.
 - b. Biaya pemakaian bahan pembantu memiliki selisih sebesar Rp 19.000.000, kondisi ini terjadi karena adanya penurunan dalam pemakaian

bahan pembantu dalam proses produksi es batu.

- c. Biaya angkut produk memiliki selisih sebesar Rp 1.500.000, hal tersebut terjadi karena terdapat jarak tempuh yang cukup jauh antara pabrik dan pelabuhan yang menyebabkan penyimpangan tersebut merugikan manajemen pabrik.
- 3) Biaya operasional pabrik terdiri dari biaya kantor dan biaya pemasaran.
 - a. Biaya kantor memiliki selisih sebesar Rp 2.190.000, kondisi tersebut terjadi karena adanya penurunan dalam pemakaian perlengkapan kantor.
 - b. Biaya pemasaran memiliki selisih sebesar Rp 1.478.000, kondisi ini terjadi karena realisasi anggaran yang dikeluarkan lebih besar dari jumlah yang dianggarkan.

Hasil analisis total biaya memiliki selisih sebesar Rp 18.712.000, kondisi ini terjadi karena biaya angkut produk dan biaya pemasaran mengalami peningkatan sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan, tetapi adapula biaya yang terjadi penyimpangan yang menguntungkan manajemen yaitu biaya pemakaian bahan baku, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya kantor. Biaya-biaya yang menguntungkan tersebut lebih dominan dari pada biaya yang tidak menguntungkan sehingga di tahun 2018 menghasilkan total biaya yang menguntungkan manajemen pabrik. Manajemen Pabrik Es Sumberkolak telah melakukan evaluasi yang cukup baik pada periode tahun 2017, sehingga untuk periode tahun 2018 terjadi penurunan penyimpangan biaya dan menghasilkan total biaya yang menuntungkan manajemen pabrik.

Tabel 4 Selisih Anggaran Pabrik Es Sumberkolak tahun 2019

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
Penjualan hasil produksi	Rp 1.278.000.000	Rp 1.340.000.000	(Rp 62.000.000)
Biaya :			
Biaya Pemakaian Bahan Baku	Rp 27.000.000	Rp 30.100.000	(Rp 3.100.000)
Biaya Pemakaian Bahan Pembantu	Rp 308.200.000	Rp 295.750.000	Rp 12.450.000
Biaya Kantor	Rp 22.200.000	Rp 18.540.000	Rp 3.660.000
Biaya Angkut Produk	Rp 106.500.000	Rp 110.850.000	(Rp 4.350.000)
Biaya Pemasaran	Rp 192.475.080	Rp 189.750.000	Rp 2.725.080
Total Biaya	Rp 914.405.080	Rp 903.020.000	Rp 11.385.080

Sumber : Data diolah

Komponen-komponen yang terdapat didalam tabel di atas mendeskripsikan penjualan hasil produksi, biaya produksi dan biaya operasional pabrik. Penjelasan mengenai tabel di atas adalah sebagai berikut :

- 1) Pendapatan operasional Pabrik Es Sumberkolak hanya berasal dari penjualan es batu balok dengan hasil selisih pada penjualan hasil produksi sebesar Rp 62.000.000, kondisi ini terjadi karena adanya kenaikan dalam penjualan es batu. Biaya-biaya yang mempengaruhi kenaikan dalam penjualan es batu adalah biaya pemakaian bahan baku, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya angkut produk, jika penjualan es batu mengalami kenaikan, maka biaya pemakaian bahan baku dan biaya pemakaian bahan pembantu juga dapat mengalami kenaikan, akan tetapi kedua biaya tersebut dapat dikendalikan dengan cara menghemat penggunaan bahan baku dan bahan pembantu pembuatan es batu sesuai dengan standar produksi, sehingga dapat diminimalisir penyimpangan anggarannya.
- 2) Biaya produksi Pabrik Es Batu terdiri dari biaya pemakaian bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya angkut produk.

- a. Biaya pemakaian bahan baku memiliki selisih sebesar Rp 3.100.000, kondisi tersebut terjadi karena adanya kenaikan dalam pemakaian bahan baku pembuatan es batu.
- b. Biaya tenaga kerja langsung tidak memiliki selisih anggaran dikarenakan anggaran yang ditentukan jumlahnya sama persis dengan realisasinya, hal ini terjadi karena pada saat penyusunan anggaran biaya tenaga kerja langsung, nominalnya telah ditentukan oleh manajemen PT Moya Kasri Wira Jatim sehingga jumlah realisasinya sesuai dengan jumlah anggarannya.
- c. Biaya pemakaian bahan pembantu menghasilkan selisih sebesar Rp 12.450.000, kondisi ini terjadi karena adanya penurunan dalam pemakaian bahan pembantu.
- d. Biaya angkut produk memiliki selisih sebesar Rp 4.350.000, kondisi tersebut terjadi karena terdapat jarak tempuh yang cukup jauh antara pabrik dan pelabuhan yang menyebabkan penyimpangan tersebut merugikan manajemen pabrik.

- 3) Biaya operasional pabrik terdiri dari biaya kantor dan biaya pemasaran.
- Biaya kantor memiliki selisih sebesar Rp 3.660.000, kondisi tersebut terjadi karena adanya penurunan dalam pemakaian biaya kantor.
 - Biaya pemasaran memiliki selisih sebesar Rp 2.725.080, kondisi tersebut terjadi karena adanya penurunan dalam proses pemasaran es batu.

Hasil analisis total biaya memiliki selisih sebesar Rp 11.385.080, kondisi ini terjadi karena biaya pemakaian bahan baku dan biaya angkut produk mengalami peningkatan sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan, namun adapula biaya yang terjadi penyimpangan yang menguntungkan manajemen yaitu biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya kantor dan biaya pemasaran. Biaya-biaya yang menguntungkan tersebut lebih dominan dari pada biaya yang tidak menguntungkan sehingga di tahun 2019 menghasilkan total biaya yang menguntungkan. Total biaya ini juga mengalami penurunan dari tahun 2018, hal tersebut merupakan keuntungan bagi manajemen pabrik dikarenakan telah berhasil mengendalikan biaya, sehingga di tahun 2019 total biaya tersebut mengalami penurunan yang lebih kecil dibandingkan dengan total biaya pada tahun 2018. Pengendalian dilakukan pada biaya-biaya yang memiliki selisih anggaran yang meliputi biaya pemakaian bahan baku, biaya pemakaian bahan pembantu, biaya kantor, biaya angkut produk dan biaya pemasaran. Cara mengendalikan biaya tersebut berbeda-beda sesuai dengan perilaku dan masalah yang terjadi dilapangan. Yogi (30 Januari 2020) menjelaskan bahwa cara manajemen

mengendalikan biaya tersebut adalah sebagai berikut:

- Biaya pemakaian bahan baku, cara mengendalikannya yaitu menghemat penggunaan air sesuai dengan standar produksi dengan cara mematikan air setelah selesai digunakan, hal ini juga akan menghemat biaya listrik pabrik.
- Biaya pemakaian bahan pembantu, cara mengendalikannya yaitu menghemat penggunaan garam sesuai dengan standar produksi saat memasukkan garam ke mesin pencetak es batu.
- Biaya kantor, cara mengendalikannya yaitu menghemat penggunaan perlengkapan kantor yang salah satunya berupa kertas dengan cara menggunakan kertas pada bagian depan dan belakang untuk mencetak hal-hal tertentu yang dianggap penting, sedangkan untuk *file* yang lain tetap dalam bentuk *soft file*.
- Biaya angkut produk, cara mengendalikannya yaitu memprediksi jumlah es batu balok yang akan dijual sesuai dengan jadwal kapal sebagai pelanggan, karena setiap kapal membeli dengan jumlah yang berbeda-beda.
- Biaya pemasaran, cara mengendalikannya yaitu menjadwalkan proses pemasaran seperti tiga hari dalam satu minggu berkunjung ke tempat pembeli.

Pengendalian dapat dilakukan pada saat pelaksanaan anggaran melalui pengawasan terhadap penyimpangan anggaran yang kemudian akan dilakukan evaluasi agar kerugian yang terjadi relatif kecil. Proses pengendalian ini juga dilakukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang tidak sengaja maupun yang disengaja untuk mengembangkan standar aturan tentang anggaran yang nantinya dapat

dijadikan sebagai pedoman dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya. Evaluasi anggaran merupakan proses pengendalian untuk menghindari terjadinya *overspending*, *underspending* dan salah sasaran dalam pengalokasian anggaran, yang dilakukan oleh manajemen sebulan sekali melalui rapat kerja yang membahas tentang upaya yang dilakukan dalam mengatasi selisih anggaran. Upaya sekecil apapun akan berpengaruh untuk biaya yang dikeluarkan oleh manajemen pabrik dan beberapa cara tersebut dapat digunakan untuk meminimalisir selisih anggaran pada komponen biaya yang menyimpang agar tidak terulang kembali di periode anggaran yang akan datang.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran dan realisasi anggaran Pabrik Es Sumberkolak, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pabrik Es Sumberkolak Situbondo memiliki wewenang hanya menyusun anggaran tahunan biaya produksi dan biaya operasional yang hanya disusun oleh satu orang staf pabrik yaitu staf bagian administrasi dan bendahara. Manajemen Pabrik Es mengikuti panduan penyusunan anggaran dari manajemen PT Moya Kasri dengan memaksimalkan target yang telah ditetapkan dan dengan melihat anggaran tahun sebelumnya yang dijadikan pedoman untuk menyusun anggaran tahun yang akan datang. Penyusunan anggaran biasanya dilakukan antara bulan September hingga bulan Oktober tahun periode yang sedang berjalan dengan mempertimbangkan komponen-komponen yang akan

disesuaikan dengan kondisi pabrik itu sendiri.

- 2) Pemanfaatan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dapat membantu manajemen pabrik menemukan bagian-bagian yang menjadi kekuatan pabrik yang salah satunya yaitu Pabrik Es Sumberkolak merupakan pabrik yang hanya menjual es batu balok di Kabupaten Situbondo, sehingga masyarakat dengan mudah menemukan pabrik es ini. Keberadaan anggaran juga dapat membantu manajemen melakukan pengendalian atas penyimpangan anggaran dan melakukan tindakan perbaikan dengan cara mengevaluasi biaya-biaya yang menyimpang dari anggaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut:

- 1) Proses penyusunan anggaran sebaiknya disusun oleh beberapa staf agar anggaran yang disusun tersebut nantinya mampu memenuhi semua kebutuhan aktivitas operasional pabrik.
- 2) Proses pembuatan es batu sebaiknya menggunakan kran otomatis waktu atau volume untuk menghindari pemborosan air dan menghemat penggunaan listrik.
- 3) Anggaran yang terjadi selisih yang menguntungkan sebaiknya dilakukan evaluasi anggaran sehingga manajemen pabrik dapat mengantisipasi agar realisasinya tidak menghasilkan selisih yang lumayan jauh dari anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
- 4) Manajemen pabrik sebaiknya melakukan pemisahan biaya-biaya yang dapat dikendalikan dan tidak

dapat dikendalikan sehingga akan memudahkan manajemen dalam melakukan pengendalian biaya.

Daftar Pustaka

- Afandi, M.N. dan F.F.A. Tarigan. 2016. Analisis Perencanaan Anggaran Berbasis Kinerja Pada Dinas Tenaga Kerja Kota Tanjung Balai Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ilmu Administrasi*. 13(1): 93-110.
- Ahmad, K. 2013. *Akuntansi Manajemen: Dasar-Dasar Konsep Biaya & Pengambilan Keputusan*. Depok: PT. Rajagrafindo Persada.
- Ali, M.R., S. Wahyuni dan T.W. Putra. 2017. Analisis Anggaran Biaya Operasional Usaha Jasa Perhotelan Terhadap Peningkatan Laba Pada AL Badar Hotel Syariah Makassar. *Jurnal Ar-Ribh Fakultas Ekonomi dan Bisnis*. 3(2): 1-11.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Atmaja, L.S. 2011. *Teori dan Praktik Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: ANDI
- Blocher, E.J.S, E. David dan G. Cokins. 2011. *Manajemen Biaya Penekanan Strategi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bungin, B. 2013. *Metodologi Penelitian Sosial & Ekonomi: Format-Format Kuantitatif dan Kualitatif untuk Studi Sosiologi, Kebijakan Publik, Komunikasi, Manajemen dan Pemasaran*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Cahyaningdyah, D. dan Y.D. Ressay. 2012. Pengaruh Kebijakan Manajemen Keuangan Terhadap Nilai Perusahaan. *Jurnal Dinamika Manajemen*. 3(1): 20-28.
- Dharmanegara, I.B.A. 2010. *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Fahmi, I. 2014. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Irwandi, M. 2015. Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada Koperasi Kopdit Rukun Palembang. *Jurnal Akuntansi Politeknik Sekayu*. 3(2): 30-42.
- Kasmir. 2016. *Pengantar Manajemen Keuangan*. Jakarta: Kencana.
- Munandar, M. 2013. *Budgeting: Perencanaan Kerja, Pengkoordinasi Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE.
- Musthafa. 2017. *Manajemen Keuangan*. Yogyakarta: ANDI.
- Nordiawan, A. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta: Salemba Empat.
- Prang, O.S. 2013. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban dengan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian untuk Penilaian Kinerja Pada PT. Pelayaran Nasional Indonesia Cabang Bitung. *Jurnal EMBA*. 1(4): 1016-1024.
- Pangalila, C. I. Elim dan S.K. Walandouw. 2017. Evaluasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Keuangan di Kecamatan Sonder Kabupaten Minahasa. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*. 12(2): 661-670.
- Raiborn, C.A. dan K. Michael. 2011. *Akuntansi Biaya: Dasar dan Perkembangan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Renyowijoyo, M. 2013. *Akuntansi Sektor Publik: Organisasi Non*

- Laba*. Edisi Ketiga. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rudianto. 2013. *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- Saerang, I.S. dan J.B. Maramis. 2017. Eksplorasi Respon Perencanaan dan Pengelolaan Keuangan Keluarga (Kasus IBM Kelompok PKK di Lingkungan X Kelurahan Malalayang Satu). *Jurnal Manajemen Bisnis dan Inovasi*. 4(2): 110-115.
- Sasongko, C. dan S.R. Parulian. 2010. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Siregar, S. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Dilengkapi Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Edisi Pertama. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Elfabeta.
- Waworuntu, T.S.S. 2013. Evaluasi Penyusunan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen BLU RSUP PROF.DR.RD. Kandou Manado. *Jurnal EMBA*. 1(3): 904-913.