

**ANALISIS ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA
OPERASIONAL PADA PT. JASA MARGA (PERSERO) Tbk
CABANG BELMERA MEDAN**

Laily Ramadhani¹, Herlina Rumapea²

*Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi International Business Management Indosnesia
Email:lailyramadhani96@gmail.com*

ABSTRAK

Anggaran dijadikan pegangan sebagai alat pengawasan oleh manajer yang menjalankan operasi dari hasil yang dicapai, pengawasan aktifitas perusahaan merupakan antipasi agar tidak terjadi penyimpangan antara biaya operasional yang dianggarkan dengan biaya operasional yang dikeluarkan. Kemudian apabila terdapat penyimpangan, maka penyimpangan tersebut dianalisis agar diketahui penyebab-penyebabnya dan dapat dilakukan perbaikan-perbaikan dimasa yang akan datang.

Tujuan penulis skripsi ini adalah mengetahui peranan anggaran terhadap pengawasan biaya operasional PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan. Untuk mengetahui peranan anggaran pengawasan biaya operasional sudah berjalan dengan baik atau tidak.

Metode penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian data deskriptif kualitatif, metode yang digunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Lokasi dan Jadwal penelitian bertempat pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medanyang beralamat di JL. Simpang Tanjung No. 1 A Medan, dari bulan Maret hingga selesai.

Hasil penelitian pada PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan ini menunjukkan bahwa perusahaan yang bergerak dibidang jasa tol ini sudah cukup baik dalam merencanakan biaya yang dianggarkan untuk biaya operasional akan tetapi jika pada realisasinya terdapat penyimpangan yang merugikan maka itu adalah disebabkan kebijakan pemerintah yang merubah-ubah setiap waktu sehingga perusahaan tidak memprediksi dengan tepat apa anggrannya.

Kata kunci: Anggaran, Biaya Operasional, Pengawasan

PENDAHULUAN

Pada setiap organisasi yang berorientasi mencari laba ataupun tidak, pasti sangat memerlukan perencanaan yang berguna untuk menentukan apa yang harus dilakukan dan menjadi pedoman dalam melakukan kegiatan tersebut untuk mencapai tujuan yang di tetapkan. Perusahaan bertujuan mencari laba, untuk mencapai tujuan tersebut maka di perlakukan suatu perencanaan yang baik.

Anggaran dari suatu perusahaan merupakan kebijaksanaan yang cukup handal dalam menentukan kelangsungan hidup perusahaan sebab anggaran disusun dengan memertimbangkan pengalaman masa lalu, keadaan yang sedang terjadi dan ramalan yang akan datang.

Perusahaan harus lebih hati-hati dalam menetapkan anggaran yang baik pada suatu perusahaan akan mengakibatkan terganggunya aktifitas perusahaan. Salah satu anggaran yang disusun manajemen sebagai dasar pelaksanaan kegiatan operasi perusahaan adalah anggaran biaya operasi. Dimana anggaran operasi biaya operasional merupakan anggaran yang menggambarkan proyeksi atas laba laba rugi suatu

perusahaan dalam satu tahun yang akan datang. Apabila biaya operasional yang dikeluarkan terlalu besar maka laba yang diterima perusahaan akan semakin kecil, sebaliknya apabila dapat di tekan seminim mungkin maka laba yang diterima semakin besar. Jadi dengan adanya anggaran biaya operasional tersebut maka segala kegiatan perusahaan akan berpedoman kepada anggaran sehingga pihak manajemen dapat melakukan pengendalian biaya dan mengambil tindakan perbaikan.

Dalam mewujudkan suatu anggaran ,diperlukan pengawasan yang ketat. Pengawasan tersebut bertujuan untuk mencegah kecurangan yang dapat merugikan perusahaan. Pengawasan melalui anggaran dilakukan dengan cara membandingkan anggaran yang disusun dengan realisasi yang dicapai. Apabila terjadi penyimpangan, Maka dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab penyimpangan tersebut dan mengambil tindakan korektif untuk mencegah terjadinya penyimpangan yang merugikan dikemudian hari.

PT. Jasa Marga (Persero) Tbk cabang belmera yang beerlokasi di jalan simpang tanjung no.1 A Medan adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beregerak dibidang jasa jalu tol, yang setiap tahunnya harus menyusun dan melaporkan anggaran perusahaan kepada Pemerintah melalui Menti Badan Usaha Milik Negara (BUMN) selaku pemegang saham. Untuk melaksanakan segala kegiatan dengan lancar maka dibutuhkan dana yang akan membiayai seluruh kegiatan perusahaan. Dalam hal ini kebutuhan dana dituangkan didalam suatu perencanaan yang disebut dengan anggaran. Anggaran operasional merupakan anggaran yang digunakan dalam membiayai seluruh kegiatan perusahaan, sehingga sangat penting penyusunan anggaran yang tepat dalam rangka membiayai operasional perusahaan untuk membandingkan realisasi dengan anggarannya.

Berdasarkan analisis sementara ditemukan adanya baiaya yang tidak terkendali yang menyebabkan penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan.

Tabel I. Anggaran Realisasi Biaya Operasional di PT.Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera medan

Jenis Biaya	Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih
Biaya Gaji dan Tunjangan	2016	22.774.490.000	24.205.573.260	(1.431.083.260)
	2017	28.214.995.217	25.948.309.178	2.266.686.039
	2018	48.806.530.325	28.862.674.789	19.943.855.536
	2019	30.060.786.192	31.526.094.305	(1.465.305.113)

Sumber PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan (diolah)

Fenomena yang dapata dilihat pada tabel diatas bahwa anggaran biaya gaji dan tunjangan mengalami realisasi biaya yang lebih besar anggaran pada tahun 2016 dan 2019. Selisih antara realisasi dengan anggaran tersebut adalah selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*), karena selisih yang terjadi tidak dapat dikatakan sebagai sumber penambahan kekayaan perusahaan dan dapat merugikan perusahaan. Hal ini tentunya menjadi masalah pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan.

Perbedaan antara angka anggaran dengan realisasinya disebut penyimpangan (*variance*). Dalam hal ini penyimpangan terjadi maka perlu dilakukan analisis guna untuk mengetahui faktor penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Analisis tersebut dilakukan dengan cara mempertimbangkan antara anggaran dengan realisasinya.

Sebagai unit ekonomi, perusahaan bertujuan untuk mencapai laba, sehingga dalam pelaksanaanya kegiatannya berpegang pada kebijakan yang telah ditetapkan,

yang dituangkan dalam Munandar (2007:1) menyebutkan bahwa “Anggaran (*Budget*) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang ditanyakan dalam satuan keuangan (unit moneter), dan berlaku untuk jangka waktu yang akan datang”. Anggaran biaya operasional merencanakan tentang pengeluaran dalam kegiatan operasional yang dibeban pada periode yang akan datang.

Meskipun demikian, tidak tertutup kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana telah dianggarkan. Untuk itu perlu diadakan pengawasan terhadap anggaran, sehingga apabila terjadi penyimpangan bisa ditindak lanjuti oleh manajemen untuk member solusi yang tepat.

Pengawasan biaya operasional merupakan kegiatan membandingkan pelaksanaan (realisasi) biaya operasional dengan anggaran biaya yang telah disusun. Pengawasan tidak hanya sekedar penentuan dan pengukuran penyimpangan yang terjadi, tetapi yang lebih penting adalah penjelasan sebab sebab terjadinya penyimpangan sehingga dapat diambil tindakan koreksi atas penyimpangan tersebut. Hal ini yang menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian dengan judul ”Analisis Anggaran sebagai Alat Pengawasan Operasional pada PT. Jasa Marga Tbk Cabang Belmera Medan.”

METODE PENELITIAN

1. Sumber Data

- a. Data primer untuk memperoleh data inisial peneliti memerlukan wawancara dengan karyawan bagian keuangan diperusahaan yang bersangkutan.
- b. Data sekunder merupakan data yang relevan dengan judul penelitian yang diperoleh dari buku-buku yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Data sekunder tersebut adalah tabel anggaran dan realisasi biaya operasional PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan.

2. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif menurut Sugiyono (2015) adalah data yang berbentuk kata skema, dan gambar. Penelitian kualitatif pada dasarnya memerlukan suatu proses penyelidikan akan dihipotesiskan data utama sekaligus data pendukung.

3. Teknik Pengumpulan Data

- a) Observasi
Peneliti melakukan penelitian dengan cara langsung terjun kelapangan untuk mengetahui tentang anggaran dan realisasi dari keuangan perusahaan tersebut.
- b) Teknik wawancara
Peneliti melakukan Tanya jawab dengan kepala bagian keuangan dan pegawai yang bersangkutan untuk mendapatkan informasi yang diperlukan.
- c) Teknik dokumentasi
Penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan data data dan dokumen dokumen lainnya untuk mendapatkan data data yang mendukung penelitian ini.

4. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional bertujuan untuk melihat sejauh mana variabel variabel dalam hal ini variabel yang diteliti adalah:

- a. Variabel bebas (X) independen

Variable bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel independen (terikat). Dalam penelitian ini variabel bebas (X) anggaran biaya operasional. Anggaran biaya operasional adalah suatu rencana yang disusun dan berdasarkan program yang telah dihasilkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai suatu kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam suatu barang atau jasa.

b. Variabel terikat (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel terikat (Y) biaya operasional. Biaya operasional adalah pengeluaran biaya operasi seperti biaya gaji dan tunjangan, biaya kesehatan, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan dan biaya umum dan administrasi.

5. Teknik Analisa Data

Analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Analisa data yang diwujudkan bukan dalam bentuk angka, melainkan dalam bentuk laporan dan uraian dalam bentuk deskriptif. Deskriptif Analitik adalah metode yang bertujuan untuk membuat diskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis faktual, dan akurat tentang faktor faktor, sifat sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui peranan anggaran terhadap pengawasan biaya operasional di PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

1. Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional pada PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan

Biaya operasional pada PT. Jasa Marga (persero) Tbk cabang Belmera Medan merupakan keseluruhan pengeluaran yang dibebankan pada periode berjalan dalam kegiatan operasional perusahaan. Jenis-jenis biaya operasional PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan terdiri atas gaji dan tunjangan, kesehatan, umum, dan administrasi serta lainnya. Perencanaan biaya operasional tersebut dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pengawasan anggaran biaya operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

Adapun Anggaran dan Relisasi biaya operasional PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan selama 4 tahun terakhir yaitu tahun terakhir yaitu tahun 2016 sampai 2019 yang tercantum dalam anggaran dan realisasi sebagai berikut:

Tabel 2. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Gaji dan Tunjangan PT. Jasa Marga (Persero) Tbk Cabang Belmera Medan Tahun 2016 s/d 2019

Tahun	Anggaran	Realisasi
2016	22.774.490.000	24.205.573.260
2017	28.214.995.217	25.948.309.178
2018	48.806.530.325	28.862.674.789
2019	30.060.786.192	31.526.094.305

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa anngaran biaya operasional PT.Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2019 mengalami kenaikan dari tahun ketahun dimana:

- a) Anggaran biaya operasional tertinggi pada tahun2018 yaitu sebesar Rp.48.806.530.325, karena tahun 2018 diperkirakan ada gaji tambahan atau bonus, walaupun realisasi yang terjadi tidak seperti melonjaknya anggaran. Sehingga anggaran pada tahun2019 lebih kecil dari pada tahun 2018 tetapi realisasi pada tahun 2019 lebih besar dari pada tahun 2018.
- b) Anggaran biaya operasional terendah terjadi pada tahun 2016 yaitu sebesar Rp. 22.774.490.000, karena tahun 2016 tidak dapat dibandingkan dengan tahun 2015 yang tidak diketahui datanya, tetapi dapat dilihat bahwa anggaran dari tahun ke tahun meningkat.
- c) Peningkatan anggaran dan realisasi biaya operasional disebabkan karena semakin meningkatnya kegiatan operasional gaji dan tunjangan perusahaan.

2. Realisasi Biaya Operasional pada PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belnera Medan

Antara anggaran dan realisasi jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir terjadi selisih. Selisih yang bersifat menguntungkan disebut favourabel, sedangkan selisih yang merugikan disebut unfavourabel. Untuk melakukan pengawasan anggaran, disamping dengan cara membuat laporan realisasi anggaran, manajer mungkin memerlukan analisis yang lebih tajam mengenai selisih tersebut yaitu dengan menggunakan analisis selisi.

Tabel 3. Realisasi Biaya Operasional Gaji dan Tunjangan PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan

Tahun	Realisasi
2016	24.205.573.260
2017	25.948.309.178
2018	28.862.674.789
2019	31.526094.305

Sumber:PT.Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa realisasi PT.Jasa Marga (persero) Tbk cabang Belmera Medan 2016 s/d 2019 cenderung mengalami peningkatan dimana:

- a) Realisasi biaya operasional tertinggi terjadi pada tahun 2019 yaitu sebesar 31.526.094.305, karena tahun 2019 adalah tahun terakhir dan realisasi meningkat dari tahun ke tahun, peningkatan tersebut terjadi karena semakin meningkatnya biaya operasional.
- b) Realisasinya biaya operasional terendah terjadi pada tahun 2016 yaitu sebesar 24.205.573.260, karena tahun 2016 tidak dapat dibandingkan dengan tahun

2010 yang tidak diketahui datanya, tetapi dapat dilihat bahwa realisasi dari tahun ketahun meningkat.

- c) Kenaikan realisasi tersebut terjadi karena peningkatan biaya operasional gaji dan tunjangan perusahaan.

3. Analisa Data

Berikut adalah data anggaran dan realisasi biaya operasional pada PT.Jasa Marga (persero) Tbk cabang Belmera Medan:

Tabel 4. Data Anggaran dan Realisasi Beban Operasional Biaya Gaji dan Tunjangan PT.Jasa Marga(persero) Tbk Cabang Belmera Medan

Tahun	Anggaran	Realisasi	Penyimpangan	%
2016	22.774.490.000	24.205.573.260	(1.431.083.260)	-6
2017	28.214.995.325	25.948.309.178	2.266.686.039	8
2018	48.806.530.325	28.862.674.789	19.943.855.536	40
2019	30.060.786.192	31.526.094.305	(1.465.305.113)	-4

Terjadi peningkatan anggaran biaya operasional dari tahun 2016 samapai dengan tahun 2019. Hal ini yang akan menyebabkan perusahaan akan mengalami penurunan dalam menghasilkan laba bersih. Bila perusahaan dapat menekan biaya operasional maka perusahaan akan dapat meningkatkan laba bersih. Demikian juga sebaliknya, bila terjadi pemborosan biaya operasional akan menmgakibatkan penurunan laba.

Berdasarkan tabel 3 terjadi selisih antara anggaran dan realisasi pada tahun 2016 dan 2019 yang artinya telah terjadi pemborosan atau biaya yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengawasan atas propesional.

Terjadi pemborosan pada awal 2016 kareana adanya penambahan karyawan dan biaya lembur karyawan sehingga menyebabkan realisasi biaya lebih besar dari anggaran. Tahun 2017 realisasi lebih kecil dari anggaran sebab tahun 2017 berjalan dengan baik sehingga tidak terjadi penyimpangan. Ditahun 2018 anggaran terlalu besar karena tahun 2018 diperkirakan ada gaji tambahan atau bonus, walaupun realisasi yang terjadi tidak seeperti melonjaknya anggaran, sehingga anggaran pada tahun 2019 lebih kecil pada tahun2018. Sedangkan ditahun 2019 realisasi lebih besar dari anggaran terjadi karena adanya bonus insentif dan penambahan karyawan yang di rencanakan di tahun 2018.

Perbedaan antara anggaran dan realisasi biaya operasional di tahun 2016 dan 2019 dimana realisasi lebih tinggi dari anggran, hal ini yang akan menyebabkan ketidak berhasilan suatu anggaran dalam pencapaian efisiensi usaha.

Disamping itu terjadi penyimpangan yang terjadi disebabkan karena im penyusunan anggaran kurang teliti dalam menganalisa dan memephrhitungkan seberapa besar perhitungan biaya yang akan dikeluarkan untuk setiap kegiatan operasional pada periode berikutnya dalam perusahaan.

Biaya operasional pda PT.Jasa Marga(persero) Tbk Cabang Belmera Medan merupakan keseluruhan pengeluaran yang disebabkan pada eriode berjalan dalam kegiatan operasional perusahaan. Jenis- jenis baiaya operasional PT.Jasa Marga cabang Belmera Medan terjadi atas gajida tunjangan, kesehatan, pemeliharaan, penyusutan, umum dan administrasi serta lainnya. Perencanaan biaya operasional tersebut di tuangkan dalam bentuk Rencana Kerja Anggaran Perusahaan(RKAP).

pengawasan anggaran biaya operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

PEMBAHASAN

1. Peran Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengawasan PT.Jasa Marga(persero) Tbk Cabang Belmera Medan

Anggaran biaya operasional pada PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan belum berperan sebagai alat pengendalian/ pengawasan biaya operasional dan pemakaian biaya yang berlebihan, dan juga pengawasan biaya operasional dan pemakaian biaya berlebihan, dan juga pengawasan suatu kegiatan agar seminimal mungkin tidak menyimpang dari anggaran yang telah dibuat. Kemudian disamping itu setiap bagian harus bertanggung jawab mengenai pelaksanaan anggaran biaya operasional agar selalu cermat dan teliti mengenai biaya yang dikeluarkann sehingga tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

Setelah anggaran biaya operasional tersebut dilaksanakan maka setiap bagian yang terdapat perusahaan dapat membuat laporan realisasi anggaran, laporan tersebut mengenai beban yang dikeluarkan dalam proses operasional perusahaan yang disampaikan kegiatan anggaran dan keuangan. Dibagian anggaran dan keaungan laporan realisasi anggaran tunai tersebut disusun menjadi realisasi perbulan, pertriwulan, dan pertahun untuk selanjutnya setisp triwulan realisasi anggaran biaya operasional tersebut dibandingkan dengan anggaran biaya operasional tahun sebelumnya.

Hasil wawancara dengan budgeting manager PT.Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan menjelaskan dalam menjalankan anggaran, manajemen melakukan perencanaan dan pengawasan setiap biaya yang akan dikeluarkan hal ini disebabkan karena dalam menjalankan anggaran manajemen mempunyai departemennya masing-masing, sehingga biaya yang keluar ditanggung oleh setiap departemen. Perencanaan biaya operasional memang akan dilakukan dengan membandingkan realisasi periode sebelumnya. Sedangkan untuk pengawsan dilihat jangan sampai realisasi yang terjadi merupakan selisih yang besar atau selisih yang tidak menguntungkan.

Apabila terjadi penyimpangan atau selisih yang begitu besar maka bagian anggaran keuangan membuat laporan penyimpangn setiap jenis biaya operasional yang terjadi. Kemudia dilaporkan kebagian yang bertanggung jawab atsa pengeluaran biaya tersebut, maka pelaporan hasil tersebut dapat dinilai, apakah pelaksanaan anggaran sudah baik atau belum. Sangat jelas perusahaan akan melakukan tindakan perbaikan jika terjadi peyimpangan agar tidak terulang untuk periode berikutnya.

Berdasarkan laporan realisasi anggaran biaya operasional maka manajer dapat menentukan tindak lanjut untuk periode berikutnya. Kemudian laporan realisasi anggaran biaya operasional dan laporan anggaran lainnya disertai pertanggung jawabannya disampaikan ke kantor pusat selambat- lambatnnya sudah di terima oleh PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan sepuluh hari setelah bulan per triwulan itu berakhir. Kemudian laporan realisasi tersebut oleh kantor pusat diperiksa dan dievaluasi dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang sudah ditetapkan sehingga dapat diketahui apakah pelaksanaan operasional perusahaan sudah baik atau tidak.

2. Peran Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengawasan Belum Berjalan dengan Baik

Peran anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan pada PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan belum dikatakan baik, terlihat atas terjadinya penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dan realisasi biaya operasional dan hal ini yang akan menyebabkan laba pada perusahaan.

Hasil wawancara dengan manajer anggaran PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan menjelaskan bahwa perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap penyimpangan yang terjadi pada biaya gaji dan tunjangan agar tidak terulang untuk periode berikutnya. Perusahaan pasti melakukan tindakan koreksi, karena jika tidak maka akan pengaruh terhadap anggaran periode selanjutnya.

Pengawasan biaya operasional harus sesuai dengan rencana yang telah dibuat. Karena perencanaan dan pengawasan anggaran periode sekarang tidak boleh menyimpang dari anggaran periode sebelumnya. Hanya saja, selisih lebih yang terjadi tidak boleh terlalu drastis, namun penyimpangan terjadi masih dalam kewajaran.

Penganggaran merupakan bagian dari perencanaan, karena anggaran biaya operasional adalah salah satu jenis rencana. Oleh karena itu sebelum anggaran biaya operasional terlebih dahulu dibuat ramalan, dalam hal ini sebelum anggaran terlebih dahulu dibuat ramalan biaya operasional dengan teliti dalam menganalisa dan memperhitungkan seberapa besar kemungkinan biaya yang akan dikeluarkan untuk setiap kegiatan operasional pada periode berikutnya dalam perusahaan sehingga tidak terjadi penyimpangan.

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan anggaran dengan realisasi biaya operasional adalah sebagai berikut:

A. Pelaksanaan peran perencanaan kurang optimal, karena kurangnya kegiatan pengawasan manajemen yang diterapkan, perusahaan perlu:

- 1) Menentukan nominal anggaran biaya operasional yang lebih realistis. Bagian keuangan harus menganalisa perkembangan kondisi didalam perusahaan maupun diluar perusahaan.
- 2) Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan agar anggaran yang dibuat dapat diterapkan dengan baik, seperti perencanaan pada biaya yang dikeluarkan untuk perbaikan dan pemeliharaan jalan tol sehingga pengeluaran biaya pengeluarannya biaya pemeliharaan jalan tol dapat terarah dan terencana.
- 3) Mengkoordinasikan aktivitas- aktivitas yang perlu dilakukan perusahaan untuk mendukung pelaksanaan anggaran tersebut, seperti melakukan pengawasan biaya operasional.
- 4) Mengkomunikasikan informasi agar pengeluaran biaya operasional dapat terarah dan sesuai kebutuhan.
- 5) Mengevaluasi informasi seperti memeriksa apakah informasi yang disampaikan telah dilaksanakan dengan baik atau tidak.
- 6) Memutuskan tindakan yang perlu diambil jika kegiatan yang dilakukan tidak berjalan dengan baik.

- 7) Mengubah tindakan dan manajemen perusahaan termasuk perilaku organisasi kearah yang lebih baik sehingga masalah yang terjadi tidak terulang kembali dimasa yang akan datang.
- B. Pelaksanaan peran pengawasan manajemen tidak diterapkan dengan baik, sehingga jumlah yang dianggarkan lebih besar dari realisasinya. Pelaksanaan peran pengawasan dapat dilakukan seperti:
- 1) Mengawasi setiap transaksi yang berhubungan dengan pengeluaran kas perusahaan agar pengeluaran tersebut tepat dan sesuai kebutuhan.
 - 2) Menerapkan internal control dalam pengeluaran biaya operasional harus mendapat persetujuan dari manajer keuangan.
- C. Pada pelaksanaan pengawasan biaya operasional , dapat digunakan teknik sebagai berikut:
- 1) Pengawasan biaya operasional
Jika anggaran dipakai sebagai alat pengawasan biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap beban yang didistribusikan bagi setiap bagian dari departemen yang merupakan kegiatan fungsional. Pengawasan membutuhkan suatu alat mengukur atas pelaksanaan yang sesungguhnya. Informasi yang dibrikan melalui anggaran ditunjukkan kepada pemimpin dalam bentuk laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga akan terlihat jelas apabila terdapat hal –hal yang memerlukan perbaikan dengan segera. Penyimpangan yang bersifat merugikan serta dapat dikendalikan harus segera dilakukan perbaikan sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik dimasa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana untuk masa yang akan datang, sedangkan keadaan dimasa yang akan datang diliputi oleh keadaan yang tidak pasti, selalu terjadi perubahan baik disebabkan oleh faktor intern maupun faktor ekstern perusahaan. Agar anggaran sebagai alat pengawasan dapat berhasil, maka sebaiknya dilakukan perbandingan antara realisasi dengan anggaran secara teratur dan terus menerus yang dicatat dalam laporan realisasi anggaran. Anggaran mempunyai peranan penting untuk peran pengawasan biaya operasional, yaitu sebagai alat mengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat dicegah adanya pemborosan biaya.
 - 2) Pengawasan dengan menggunakan standar
Tujuan pemakaian standar adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dan kegiatan dengan biaya yang terjadi. Untuk mengetahui apakah ada penyimpangan biaya, maka diperlukan suatu tolak ukur, yakni dengan membandingkan biaya standar dengan biaya realisasi.

Pusat biaya adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun outputnya tidak. Ada dua jenis umum dari pusat biaya yaitu pusat biaya teknik dan pusat biaya kebijakan. Biaya teknik adalah biaya-biaya yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat disetimasikan dengan keandalan yang wajar.

Proses pengawasan yang digunakan oleh manajer mengandung elemen yang pada sistem pengawasan yang lebih sederhana seperti detector, assesor effector dan sistem komunikasi. detector melaporkan apa yang sedang terjadi atas organisasi, assesor membandingkan informasi ini dengan keadaan yang diinginkan, effectormengambil tindakan koreksi terhadap perbedaan yang signifikan anatar keadaan actual denga keadaan yang diinginkan dan sistim komunikasi memberitahukan kepada para manajer apa yang sedang terjadi dan bagaimana hal tersebut dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan.

Anggaran biaya operasional dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:8), pengawasan manajemen tersebut meliputi kegiatan:

- a) Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi
- b) Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi
- c) Komunikasi informasi
- d) Mengevaluasi informasi
- e) Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada
- f) Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Dari kegiatan diatas, maka jika dikaitkan dengan peran anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan, maka perusahaan harus:

- a) Merencanakan tindakan manajemen yang tepat agar perencanaan dan pengawasan anggaran biaya operasional dapat berjalan dengan baik.
- b) Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi yang mendukung perencanaan dan pengawasan anggaran biaya operasional.
- c) Mengkomunikasikan dan mengevaluasi informasi yang diperlukan dalam perencanaan dan pengawasan anggaran biaya operasional.
- d) Pengambilan keputusan berupa tindakan apa yang seharusnya diambil jika terdapat penyimpangan anggaran biaya operasional.
- e) Mengubah tindakan dan manajemen perusahaan termasuk perilaku organisasi kearah yang lebih baik sehingga masalah yang terjadi saat ini tidak terulang kembali dimasa yang akan datang.

Anggaran biaya operasional memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Oleh karena itu, manajemen perlu membuat komitmen sumber daya semacam dengan ide yang jelas mengenai keraha mana organisasi untuk beberapa tahun kedepan. Suatu perencanaan anggaran biaya operasional menyediakan kerangka kerja yang lebih luas tersebut. Dengan demikian, manfaat penting dari perencanaan anggaran biaya operasional adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi anggaran yang efektif dari anggaran. Perencanaan anggaran biaya operasional harus sesuai dengan sumber dana dan investasi dana, serta perlu diketahui secara jelas sumber dana perusahaan seperti diperoleh dari mana dan jumlah investasi dana yang disanggupi perusahaan, dimana hal ini memerlukan pelaksanaan peran perencanaan dan pengawasan, perusahaan dapat lebih mudah melakukan melakukan tindakan, dan pengambilan keputusan seperti memberikan batasan atas jumlah dana yang akan dicari dan digunakan untuk anggaran biaya operasional, merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan anggaran biaya operasional, menyempurnakan rencana yang telah disusun dengan anggaran biaya operasional, merealisasikan sumber dana dan investasi agar dapat mencapai hasil yang maksimal

serta menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sebagai suatu unit ekonomi, perusahaan bertujuan untuk mencapai laba, sehingga dalam pelaksanaan kegiatannya berpegang pada kebijakan yang telah ditetapkan, yang dituangkan dalam anggaran.

Anggaran biaya operasional merencanakan tentang pengeluaran dalam kegiatan operasional perusahaan yang dibebankan pada periode yang akan datang. Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana yang telah dianggarkan. Untuk itu perlu diadakan pengawasan terhadap anggaran, sehingga apabila terjadi penyimpangan bisa ditindak lanjuti oleh manajemen untuk memberikan solusi yang tepat.

Perusahaan telah membuat rencana berdasarkan anggaran maka, semua penyimpangan biaya dari rencana yang kiranya penting bagi manajemen harus dicatat dan dicantumkan dalam laporan realisasinya. Laporan harus disusun sehingga dengan sekaligus manajemen dapat merangkap persoalannya dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreksi yang harus diambil. Oleh karena itu, laporan harus diperlihatkan dengan jelas apa yang menjadi sebab dari penyimpangan dan siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut dan juga siapa yang harus melakukan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

Menurut Munanda (2005:329), Laporan realisasi adalah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran, beserta analisa dan evaluasinya, dari waktu ke waktu selama periode yang akan datang.

Periode penyusunan laporan ini antara satu perusahaan dengan perusahaan lain sangat berbeda, kadang-kadang perusahaan menyusun laporan dalam waktu tahunan, triwulan, dan bulanan. Manfaat yang diperoleh dari penyusunan laporan ini sangat besar yaitu dengan secepatnya dan diketahui penyimpangan yang terjadi, sehingga dapat diperbaiki sejak awal. Biasanya perusahaan menyusun laporannya dalam bentuk bulanan dan triwulan.

KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut:

- a) Anggaran biaya operasional pada PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan belum cukup berperan sebagai alat pengawasan biaya operasional serta pemakaian biaya yang berlebihan, dan juga pengawasan suatu kegiatan agar seminimal mungkin tidak menyimpang dari anggaran yang dibuat. Dalam hal ini perusahaan hanya merencanakan biaya yang dianggarkan untuk biaya operasional tetapi jika pada realisasinya terjadi penyimpangan yang merugikan disebabkan kebijakan pemerintah yang diubah-ubah setiap waktu sehingga perusahaan tidak memprediksi dengan tepat untuk anggarannya.
- b) Fungsi anggaran biaya operasional sebagai alat pengawasan PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan sudah cukup baik, tetapi masih adanya penyimpangan yang cukup besar antara anggaran dan realisasi biaya operasional dan hal ini akan menyebabkan kondisi laba pada perusahaan mengalami penurunan.

2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran-saran yang diberikan pada perusahaan yaitu:

- a) Manajemen PT. Jasa Marga (persero) Tbk Cabang Belmera Medan dalam menyusun anggaran biaya operasional seharusnya melihat dari realisasi tahun sebelumnya dan juga harus memperkirakan kejadian atau hal-hal yang tidak terduga dimasa yang akan datang. Perbedaan antara anggaran dan realisasi juga dibutuhkan pengawasan ketat dan penyimpangan yang terjadi harus dianalisis guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran.
- b) Manajemen PT. Jasa Marga(persero) Tbk Cabang Belmera Medan lebih tanggap dalam mengatasi penyimpangan yang ada, karena anggaran biaya operasional merupakan pedoman dan rencana kerja perusahaan, sehingga apabila terjadi penyimpangan setiap tahun perlu adanya perbaikan

DAFTAR PUSTAKA

- Anthon, Robert N dan Govindarajan Vijay. *Management control sistem (sistem pengendalian manajemen)*. Edidi Ke-11 Buku ke-1; Jakarta; Penerbit Salemba Empat 2005.
- Ari Purwanti, *Penganggaran Per usahaan*(Edisi Pertama). Jakarta:Penerbit Mitra Wacana Media 2007.
- Catur Sasongko dan Safrida Rumondang Parulian, *Anggaran*.Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Darsono dan Ari Purwanti, *Penganggaran Perusahaan*(Edisi Pertama). Jakarta:Penerbit Mitra Wacana Media 2007.
- Darsono Prawironegoro dan Ari Purwanti, *Akuntansi Manajemen* (Edisi Kedua).Jakarta: Mitra Wacana Media 2008.
- Hongren T. Charles, *Akuntansi Biaya* (Edisi Keduabelas). JakartaPenerbit PT. Indeks 2008.
- Ida Bagus Agung Dharmanegara, *Penganggaran Perusahaan Teori dan Aplikasi* (Edisi Pertama). Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu2010
- Muhammad Dahni, *Fungsi Anggaran sebagai alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. SALL*. Skripsi. Universitas Muhammadiyah sumatera utara.Tidak di publikasikan 2010.
- M. Munandar, *Budgeting Perencanaan, Pengkoordinasian, dan Pengawasan kerja*. Yogyakarta: Penerbit BPFE Universitas Gaja Mada 2007.
- M . Nafarin, *Penganggaran Perusahaan*(Edisi ketiga). Jakarta Penerbit SalembaEmpat2007.
- Riska Ulfa, *Manfaat Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PTPN III*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Sumtra Utara. Tidak di Publikasikan 2011.
- Rudianto 2009, *Penganggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sabrina, *Analisis Penerapan Anggaran Biaya Operasional PT. Siogi Sijabat Finance Medan*.Sikripsi tidak di Publikasikan 2012
- Sofyan Safri Harahap, *Budgeting, Penganggaran, Perencanaan*. PT. Raja Grafindo Persada 2001.