

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Sesuai dengan perkembangan ekonomi yang mempengaruhi kondisi perusahaan, bahwa dalam penyusunan anggaran hendaknya ada suatu kerjasama dan koordinasi antar setiap bagian yang terkait dalam perusahaan, agar perusahaan tersebut lebih akurat dalam penyusunan anggaran.

Anggaran pada PT. Graha Sarana Duta disusun setiap tahunnya, penyusunan anggaran sudah harus dilakukan mengingat keterbatasan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Sasaran dari prosedur ini adalah untuk memastikan bahwa anggaran dapat direncanakan, dijalankan dan diawasi secara efisien dan efektif untuk mendukung kegiatan operasional.

Sedangkan secara garis besar, bahwa bagian yang yaitu bagian *chief operation, chief of engineering, chief of housekeeping, chief of customer service*, yang terlibat dalam rangka mempersiapkan penyusunan anggaran biaya operasional, dimana bagian-bagian tersebut berdasarkan dan tanggungjawab dan fungsinya melakukan penyusunan anggaran tahunan untuk masing-masing bagian.

Bahwa penyusunan tahapan anggaran yang bersifat *Bottom Up* setiap bagian-bagian yaitu:

- Menyusun RKAP mengenai anggaran tahun lalu sebagai laporan dan mempersiapkan rencana anggaran yang akan datang.
- Bahwa dari rancangan-rancangan yang sudah dibuat dari setiap-setiap bagian disampaikan kepada *Building Manager*. Pihak *Building Manager* melakukan pendataan mengenai laporan-laporan masa lalu, dari setiap bagian dan menampung rencana kegiatan anggaran perusahaan untuk kegiatan masa yang akan datang, dan mengevaluasi rencana-rencana uang dimaksud untuk membahas didalam rapat anggaran.

- Dalam mengevaluasi RKAP yang baru dilibatkan petugas-petugas Administrasi Umum, Asisten Manager Umum (ASMANUM), kemudian ASMANUM menyusun dan mengirimkan realisasi anggaran tahunan dan RKAP yang akan datang ke PT. Graha Sarana Duta.

Dalam penyusunan anggaran biaya operasional PT. Graha Sarana Duta menggunakan kombinasi dua prosedur penyusunan anggaran baik secara dari bawah ke atas (*Bottom Up*) yaitu penyusunan anggaran dimana anggaran disusun dan disiapkan oleh pihak yang akan melaksanakan anggaran tersebut, dengan pertimbangan bahwa bagian tersebut lebih mengetahui apa yang diperlukan oleh bagiannya dan secara dari atas ke bawah (*Top Down*) yaitu penyusunan anggaran dimana anggaran ditentukan oleh pimpinan dengan melakukan konsultasi dengan bawahannya. Dengan demikian penyusunan anggaran akan sesuai dengan kondisi, fasilitas dan kemampuan masing-masing bagian secara terpadu karena adanya partisipasi dan komunikasi aktif antara manajer dengan bagian-bagian yang terdapat pada perusahaan dalam penyusunan anggaran.

Dalam penyusunan anggaran biaya operasional PT. Graha Sarana Duta memiliki penyusunan anggaran yang telah ditetapkan yaitu penyusunan Rencana Anggaran Operasional (RAO) yang termasuk didalamnya anggaran biaya operasional. Jadi dapat dikatakan apabila membahas prosedur penyusunan rencana anggaran operasi berarti pula membahas prosedur penyusunan anggaran biaya operasional. Rencana anggaran biaya operasional disusun dengan menggunakan formulir-formulir yang telah ditetapkan PT. Graha Sarana Duta dengan maksud untuk keseragaman dan kesatuan pendapat sehingga pada saat penyusunan anggaran operasi akan lebih mudah.

Pada saat penyusunan rencana anggaran biaya operasional maupun anggaran lainnya PT. Graha Sarana Duta memperhatikan sumber-sumber data yang berkaitan dengan rencana anggaran biaya operasional,

sumber-sumber data tersebut sebagai berikut:

1. Realisasi tahun yang lalu dari laporan akuntansi.
2. Realisasi anggaran tunai tahun yang lalu.
3. Realisasi anggaran tunai sampai bulan terakhir pada tahun anggaran berjalan.
4. Memprediksi angka untuk tahun anggaran berjalan dan tahun anggaran mendatang.
5. Perkiraan kenaikan biaya operasi dihubungkan dengan target yang harus dicapai dan inflasi
6. Kenaikan berkala dalam anggaran biaya dan kebijakan-kebijakan lainnya.

Adapun prosedur penyusunan dan penetapan anggaran perusahaan sebagai berikut:

- Sebelum kegiatan penyusunan anggaran biaya operasional dilaksanakan terlebih dahulu kantor pusat akan memberikan surat edaran kepada manajer unit. Kemudian manajer unit membagikan surat edaran tersebut ke setiap divisi dalam perusahaan. Dimana surat edaran tersebut berisi tatacara pengajuan rencana anggaran biaya operasional dan ketentuan yang harus dipatuhi didalam penyusunan anggaran biaya operasional beserta target atau sasaran yang harus dicapai, dan disertai formulir-formulir untuk diberikan kepada setiap bagian untuk memperoleh masukan dalam penyusunan anggaran.
- Formulir-formulir tersebut disusun, sehingga mudah untuk dilakukan pengisian berdasarkan pada pengalaman tahun-tahun sebelumnya.
- Setiap bagian formulir diisi mengenai biaya-biaya yang akan dianggarkan, serta data lainnya yang diperlukan dalam penyusunan anggaran. Sebelum diserahkan pada bagian keuangan untuk diolah, dan dianalisis supaya data tersebut benar-benar akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.
- Setelah formulir diperoleh dari masing-masing bagian, dan diserahkan pada bagian keuangan untuk disusun menjadi rencana anggaran biaya operasional dengan jangka waktu satu tahun.

- Selanjutnya rencana anggaran biaya operasional tersebut, diserahkan ke tim anggaran untuk dibahas untuk meneliti hal-hal yang penting. Terutama bagaimana realisasi yang telah dicapai pada tahun sebelumnya, dan pencapaian target anggaran yang sedang berjalan, dan gambaran untuk anggaran yang sedang disusun.
- Setelah rencana anggaran biaya operasional disetujui oleh manajer unit, kemudian bersama-sama dengan rencana anggaran lainnya dikirimkan ke kantor PT. Graha Sarana Duta Pusat.
- Kantor Pusat mengevaluasi anggaran biaya operasional oleh Team anggaran.
- Mengacu kepada target yang telah ditetapkan, PT. Graha Sarana Duta membuat Lembar Kerja Operasi (LKO) sebagai bahan pembahasan anggaran. Tim anggaran mengadakan pembahasan anggaran sehingga menghasilkan lembar kerja biaya operasional (LKBO).
- LKBO disetujui oleh Direksi maka dibuat draft rencana kerja anggaran. Dalam penyusunan draft RKAP dilakukan dengan memperhatikan data histories dan kondisi perusahaan sehingga akan menghasilkan RKAP yang memadai.
- RKAP tersebut diajukan ke sidang Dewan Komisaris, untuk dibahas lebih lanjut dengan mengevaluasi, apakah usulan RKAP untuk tahun yang akan datang sejalan dengan rencana jangka pendek perusahaan, kemudian disampaikan kepada Direksi sebelum Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS).
- Tim anggaran mengoreksi terhadap draft RKAP sebagai bahan untuk RUPS, dan sebagai pembahasan terakhir untuk penyusunan anggaran tahun yang akan datang. Kemudian dilihat apakah draft RKAP dapat dilaksanakan sesuai dengan dana yang dimiliki pemegang saham. Setelah di setujui dari Direksi maka draft kembali dibahas dalam sidang Dewan Komisaris.
- Draft diserahkan ke RUPS dalam rapat tersebut RKAP untuk periode yang akan datang.

- Tim anggaran memuat penetapan anggaran untuk setiap bagian PT. Graha Sarana Duta.
- Setiap bagian akan mengalokasikan penetapan anggaran dan diberikan ke kantor pusat.
- Setelah diterima oleh PT. Graha Sarana Duta dan dievaluasi ada dua kemungkinan yang dilakukan yaitu pertama diterimanya nilai anggaran tersebut, dan kedua ditolak. Bila diterima dapat langsung dilaksanakan dan didegaskan kepada bagian lainnya. Kemudian bila ditolak, karena terlalu rendah anggarannya, maka tim anggaran akan kembali ke kantor pusat untuk mengajukan usulan tersebut. Setelah diterima dari kantor pusat dan setuju maka LKAO merupakan pembahasan antar kantor pusat.

Menurut analisis di atas bahwa prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT. Graha Sarana Duta cukup memadai, hal ini terlihat dengan telah dilaksanakan prosedur-prosedur anggaran secara seksama, cermat dan terpadu. Dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional perusahaan menggunakan dari bawah ke atas (*Bottom up*) menyusun anggaran. Walaupun metode ini mempunyai kelemahan yaitu bahwa penyusunannya lebih banyak keterampilan peramalan, namun dari bawah ke atas (*Bottom Up*) ini lebih mendukung fungsi anggaran karena bawah diikutsertakan dalam proses penyusunan anggaran.

Disamping itu juga bawahan akan lebih dapat memahami anggaran yang mereka susun sendiri sehingga akan dapat dilaksanakan dengan baik. Adanya pembentukan tim anggaran yang merupakan orang-orang pilihan yang mengetahui arah perusahaan serta sasaran yang ingin dicapai untuk periode anggaran tersebut.

4.2 Pelaksanan Anggaran Biaya Operasional

Pelaksanaan anggaran biaya operasional PT. Graha Sarana Duta menggunakan dari atas ke bawah (*Top Down*). Setelah Pedoman Rencana Kerja (PRK) diterima oleh masing-masing bidang pelaksana, Penandatanganan hanya dapat dilakukan setelah ditertitkan anggaran operasional oleh *general manager*.

Setelah anggaran biaya operasional disusun dan disahkan, maka anggaran biaya operasional mulai dilaksanakan dalam perusahaan sebagai pedoman pelaksanaan kerja. Karena bagi setiap bagian yang terdapat diperusahaan, anggaran biaya operasional berfungsi sebagai pedoman yang memberikan batas-batas dan hak-hak bertanggung jawab dari masing-masing bagian dalam pelaksanaan pekerjaan bagian administrasi.

Untuk pelaksanaan anggaran biaya operasional, PT. Graha Sarana Duta pusat setiap triwulan akan menerbitkan Anggaran Tunai (AT), yang merupakan rencana alokasi tunai dari suatu anggaran. Anggaran tunai untuk biaya operasional diterbitkan atas dasar penetapan anggaran biaya operasional. Ketetapan anggaran tunai merupakan plafond anggaran tertinggi yang dapat dipergunakan pada periode tertentu, namun diatas plafond AT pada dasarnya tidak dibenarkan, kecuali dalam hal-hal khusus.

Selain anggaran tunai, PT. Graha Sarana Duta akan memberikan *Dropping* tunai (pengiriman uang tunai) setiap bulan untuk menjaga likuiditas keuangan perusahaan, agar selalu mencukupi dalam menghadapi keperluan jangka pendek yang timbul akibat pelaksanaan dari ketetapan anggaran tunai. Akan tetapi dalam mengirimkan *Dropping* tunai tidak selalu sama dengan ketetapan anggaran tunai yang diterbitkan, tapi disesuaikan dengan keadaan likuiditas keuangan yang ada.

Adanya pengeluaran anggaran tunai untuk biaya operasional mempunyai tahap-tahap tertentu, sehingga uang yang dikeluarkan tidak akan melampaui anggaran yang telah ditetapkan dan dapat diketahui pos mana saja dari biaya operasional tersebut yang banyak pengeluarannya.

Sedangkan sarana yang digunakan untuk melaksanakan pengendalian anggaran yaitu kartu Rencana Penggunaan Anggaran. Kartu-kartu tersebut digunakan untuk pengendalian dalam masa dalam 1 (satu) tahun, anggaran dibuat 4 (empat) kartu-kartu setiap pos-pos anggaran;

1. Kartu Rencana Penggunaan Anggaran

Penggunaan kartu ini adalah untuk mengetahui sisa anggaran tunai untuk setiap pos-pos. Dalam kartu ini dicantumkan nilai ketetapan anggaran tunai dan tambahan anggaran tunai untuk setiap pos-pos anggaran. Dengan mencatat setiap rencana pengeluaran dapat diketahui jumlah seluruh rencana pengeluaran setiap saat, sehingga dengan sendirinya sisa anggaran tunai dapat diketahui setiap harinya.

2. Kartu Anggaran

Penggunaan kartu ini adalah untuk mengetahui realisasi anggaran tunai dari setiap pos-pos anggaran dengan cara mencatat setiap transaksi harian akan diketahui jumlah seluruh transaksi/realisasi anggaran tunai setiap hari. Dalam kartu ini di cantumkan nilai ketetapan anggaran tunai dan tambahan anggaran tunai untuk setiap pos/sub pos anggaran. Kemudian dengan membandingkan antara anggaran tunai dan jumlah akumulatif rencana pengeluaran dapat diketahui sisa likuiditas/uang tunai dari setiap pos/sub pos anggaran.

Pelaksanaan anggaran biaya operasional pada PT. Graha Sarana Duta sudah memadai, dimana masing-masing bagian melakukan kegiatan operasionalnya berdasarkan anggaran biaya operasional yang sudah ditetapkan oleh PT. Graha Sarana Duta. Sehingga anggaran biaya operasional pada PT. Graha Sarana Duta sudah berperan sebagai alat pengendalian biaya operasional, maksudnya bahwa anggaran biaya operasional dapat menghindari pemakaian biaya operasional yang berlebihan dan juga dapat mengendalikan suatu kegiatan agar seminimal mungkin tidak menyimpang dari anggaran yang telah dibuat.

Disamping itu setiap bagian bertanggung jawab mengenai pelaksanaan anggaran biaya operasional, dengan cermat dan teliti mengenai biaya operasional yang dikeluarkan dan tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

4.3 Pelaporan Anggaran Biaya Operasional

Setelah anggaran biaya operasional tersebut dilaksanakan, maka setiap bagian yang terdapat dalam perusahaan membuat laporan realisasi anggaran tunai. Laporan tersebut mengenai biaya yang di keluarkan dalam proses operasional perusahaan yang disampaikan ke bagian keuangan.

Bagian keuangan melaporkan realisasi anggaran tunai tersebut, disusun menjadi realisasi anggaran perbulan, per-triwulan, dan per-satu tahun, untuk selanjutnya setiap triwulan realisasi anggaran biaya operasional tersebut dibandingkan dengan anggaran biaya operasional.

Apabila terjadi penyimpangan-penyimpangan atau terdapat selisih yang terlalu besar maka bagian keuangan membuat laporan penyimpangan-penyimpangan untuk setiap jenis biaya operasional yang terjadi. Kemudian didistribusikan ke bagian yang bertanggung jawab atas pengeluaran biaya tersebut, agar dapat diketahui apa yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Dengan mengetahui penyimpangan-penyimpangan dan sebab-sebabnya, dapat di nilai apakah pelaksanaan anggaran biaya operasional tersebut berhasil atau tidak.

Berdasarkan laporan realisasi anggaran biaya operasional tersebut, maka manajer unit dapat menentukan tindak lanjut untuk periode berikutnya. Selanjutnya laporan realisasi anggaran operasional dan laporan anggaran lainnya, beserta pertanggung jawabannya disampaikan ke kantor pusat dan selambat-lambatnya sudah diterima oleh PT. Graha Sarana Duta, sepuluh hari setelah bulan per-triwulan yang bersangkutan berakhir. Di kantor Pusat laporan realisasi tersebut di periksa dan dievaluasi dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang sudah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pelaksanaan operasional perusahaan sudah berhasil atau tidak.

Dari analisis di atas, maka penulis dapat mengetahui bahwa laporan anggaran biaya operasional pada PT. Graha Sarana Duta telah selesai dan sesuai dengan yang diharapkan, dimana setiap bagian menyusun laporan realisasi dari anggaran biaya operasional, yang berisi tentang perbandingan dan perhitungan

antara biaya operasional yang dianggarkan dengan biaya operasional yang benar-benar dipergunakan sehingga menghasilkan selisih baik laba maupun rugi.

Dengan demikian laporan realisasi anggaran biaya operasional tersebut, dapat dipergunakan oleh perusahaan dalam rangka pengambilan keputusan yang berhubungan dengan biaya operasional. Serta laporan realisasi anggaran biaya operasional dapat dijadikan sebagai acuan untuk menyusun anggaran biaya operasional tahun berikutnya, selain itu penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat diketahui, sehingga perusahaan dapat meantisipasi.

4.4 Realisasi Anggaran Biaya Operasional

Berdasarkan laporan Realisasi Anggaran Operasional maka Manajer Bagian Keuangan dan Manajer Bidang terkait melaksanakan evaluasi. Berikut ini penulis akan menyajikan tabel Laporan Anggaran Biaya Operasional dan Realisasi pada PT. Graha Sarana Duta tahun 2004.

Berdasarkan tabel Laporan Anggaran Biaya Operasional tersebut, dapat dilihat secara keseluruhan mengalami surplus sebesar Rp.13,830,817,344. Tapi ada penyimpangan anggaran dalam pelaksanaannya, sehingga mengakibatkan anggaran biaya operasional dan realisasi anggaran biaya operasional berbeda, bahkan ada beberapa pos-pos yang mengalami defisit.

Penyimpangan-penyimpangan anggaran yang terjadi mengakibatkan adanya kekurangan dalam kegiatan operasional perusahaan, sehingga realisasinya melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Hal ini dapat diantisipasi dengan cara *Dropping Tunai* atau pengiriman uang tunai yang diberikan oleh PT. Graha Sarana Duta Pusat.

Dibawah ini akan disajikan laporan hasil evaluasi anggaran biaya operasional dan realisasi tahun 2004, dari laporan hasil evaluasi anggaran biaya operasional dan realisasi anggaran tahun 2004 masing-masing memiliki pos-pos yang defisit. Adapun sub pos tersebut adalah sebagai berikut:

**Evaluasi Anggaran Tunai – Realisasi Anggaran Tunai Tahun 2004
(Dalam Rupiah)**

- Pos 3.2.2 Pemeliharaan Lift
Mengalami defisit Rp. 5.904.060. hal ini disebabkan adanya prediksi pembebanan dan biaya service tanpa penggantian *spare part*.
- Pos 4.4.1 Alat Tulis Menulis
Mengalami defisit Rp. 510.400. hal ini disebabkan adanya pembelian dan pengadaan alat tulis kantor, perlengkapan peralatan gambar, perlengkapan peralatan mesin tik, perlengkapan komputer, dan lain-lain yang biayanya dibebankan pada pos ini.

Sumber : PT. Graha Sarana Duta

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil evaluasi data anggaran biaya operasional diatas adalah bahwa evaluasi biaya operasional secara keseluruhan sudah dapat terkendali baik secara keseluruhan per pos-pos, meskipun adanya penyimpangan. Jadi dapat disimpulkan bahwa penyimpangan anggaran yang terjadi masih wajar karena masih dapat diantisipasi oleh perusahaan tersebut.

4.5 Kendala Dan Solusi Di Dalam Penyusunan Anggaran

Kendala-kendala dalam penyusunan anggaran:

1. Telatnya laporan-laporan rencana anggaran diterima oleh *Building Manager* dari setiap bagian.
2. Adanya rencana-rencana pengembangan dari setiap bagian yang membutuhkan waktu di dalam evaluasinya yang cukup lama.

Solusinya di dalam penyusunan anggaran:

1. untuk anggaran yang terlambat dari setiap bagian, maka pihak *Building Manager* menggunakan anggaran tahun lalu sebagai bahan dasar anggaran masa yang akan datang.
2. Untuk adanya pengembangan kegiatan pada setiap bagian, maka untuk besarnya anggaran yang dibebankan untuk kegiatan-kegiatan yang baru tersebut, maka di pergunakan dengan menggunakan cara-cara *Free Memory* artinya penetapan besarnya anggaran bias menyusul setelah mendapatkan keputusan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan praktik kerja dan data yang penulis peroleh maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Graha Sarana Duta cukup memadai, hal ini terlihat dengan telah dilaksanakan prosedur-prosedur anggaran secara seksama, cermat dan terpadu. Dalam prosedur penyusunan anggaran biaya operasional, perusahaan menggunakan *Bottom Up* (dari bawah ke atas) menyusun anggaran.
2. Dalam pelaksanaan anggaran biaya operasional *Building Management* PT. Graha Sarana Duta menggunakan *Top Down* (dari atas ke bawah) yaitu penyusunan anggaran ditentukan oleh pimpinan dengan melakukan konsultasi dengan bawahannya.
3. Adapun pelaporan anggaran biaya operasional *Building Management* PT. Graha Sarana Duta, yang di keluarkan oleh bagian keuangan melaporkan realisasi anggaran tunai tersebut, disusun menjadi realisasi anggaran perbulan, per-triwulan, per-satu tahun, agar dapat diketahui terjadinya penyimpangan-penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran biaya operasional. Sehingga dapat diketahui apakah pelaksanaan operasional perusahaan sudah berhasil atau tidak.

5.2 Saran

Berdasarkan atas penelitian yang penulis lakukan, ada beberapa hal yang ingin penulis sampaikan, yang mudah-mudahan dapat dijadikan masukan dan bermanfaat bagi perusahaan.

Bahwa dalam penyusunan anggaran hendaknya ditingkatkan kerjasama dan koordinasi antar setiap bagian yang terkait, memperhatikan keakuratan, memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dalam penganggaran terutama pada pos-pos biaya sehingga dapat dihasilkan susunan anggaran yang lebih baik. Selain itu penyusunan anggaran yang baik juga harus didukung oleh tenaga profesional, karenanya perusahaan harus melakukan pelatihan yang kontinyu tentang penyusunan anggaran tersebut.