

Peran Anggaran Operasional Sebagai Sarana Perencanaan Dan Pengendalian Laba (Studi Kasus Pada PT. Wen di Gresik)

Diana Zuhroh

Universitas 45 Surabaya

Email : dianazuhroh@gmail.com

Abstract : *This research was conducted on PT. WEN Gresik by using a qualitative research approach with a descriptive method that has the purpose of finding out the role of the operational budget as a means of planning and controlling profits, with analytical tools using operating budgets and budget realization. The results of the study show that PT. WEN in the process of preparing its operational budget is not precise, planning and controlling the budget is not careful and resulting in projected profits as stated in the budget are difficult to achieve. The solution is to prepare an operational budget well, because with the right budgeting, it is hoped that it will be possible to know the difference between the budget and the realization can occur and how to control it in the future and can be used as a coordination and supervision tool, so that the company's goals that have been determined are easily achieved.*

Keywords: *Operational budget, planning, profit control.*

Abstrak : Penelitian ini dilakukan pada PT. WEN Gresik dengan memakai pendekatan penelitian kualitatif dengan metode deskriptif yang mempunyai tujuan guna mengetahui peranan anggaran operasional sebagai sarana perencanaan dan pengendalian laba, dengan alat analisis dengan menggunakan anggaran operasi dan realisasi anggaran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT. WEN dalam proses menyusun anggaran operasionalnya belum tepat, perencanaan dan pengendalian anggaran kurang cermat dan berakibat laba yang diproyeksikan seperti yang tertuang pada anggaran sulit tercapai. Solusinya adalah menyusun anggaran operasional dengan baik, karena dengan adanya penyusunan anggaran yang tepat diharapkan akan dapat diketahui selisih anggaran dan realisasi bisa terjadi dan bagaimana cara pengendaliannya kedepan serta dapat digunakan sebagai alat koordinasi dan pengawasan, sehingga tujuan perusahaan yang sudah ditentukan mudah tercapai.

Kata kunci : Anggaran operasional, perencanaan, pengendalian laba.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan merupakan entitas usaha yang berorientasi laba pada umumnya didirikan mempunyai sasaran jangka pendek yaitu untuk mendapatkan laba yang maksimal dengan memanfaatkan sumber daya yang dimilikinya secara efektif dan efisiensi, sedangkan jangka panjangnya yaitu untuk dapat mempertahankan kesinambungan usahanya (*survive*). Di dalam pengelolaan suatu perusahaan, manajemen terlebih dahulu menetapkan suatu sasaran serta tujuan, kemudian menyusun rencana aktivitas guna mencapai sasaran maupun tujuan tersebut. Rencana kerja yang disusun dan akan dilaksanakan tersebut tentunya berdampak dari sisi keuangan yang nantinya dievaluasi lewat proses penyusunan suatu anggaran.

Anggaran adalah rencana kegiatan yang dinyatakan secara kuantitatif, biasanya dalam satuan uang yang berjangka waktu tertentu, biasanya satu tahun, Narafin (2007). Di dalam pembuatan anggaran, program dan rencana kerja diterjemahkan sesuai tanggung jawab dan wewenang tiap-tiap manajer dalam menjalankan program. Penyusunan

anggaran membutuhkan suatu kerjasama diantara manajer-manajer dari berbagai lini departemen.

Penyusunan anggaran pada PT WEN awalnya hanya berdasarkan estimasi saja dan belum menggunakan metode yang baik, sehingga perusahaan sulit untuk mencapai laba yang diharapkan dari target yang direncanakan. Oleh karena itu PT WEN akan mulai menggunakan metode penyusunan anggaran yang baik, harapannya agar target laba yang telah direncanakan akan mudah tercapai.

Dengan disusunnya anggaran sebagai sarana perencanaan dan pengendalian laba, maka bermacam-macam biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk pelaksanaan produksinya dapat diketahui sebelumnya dengan sebaik-baiknya, sehingga hasil yang akan dicapai oleh perusahaan akan menguntungkan dan apabila terjadi penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan, maka dapat diketahui penyebabnya bisa dengan segera dihindari. Oleh karena itu pada penelitian ini mengangkat judul “ Peran anggaran operasional sebagai sarana perencanaan dan pengendalian laba”.

2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN

A. Pengertian Anggaran

“Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang”, Narafin (2007 : 117).

B. Anggaran Operasional :

Anggaran operasi menjelaskan aktivitas yang menghasilkan pendapatan untuk perusahaan. Hasil utama dari anggaran operasi yaitu laporan laba rugi proforma atau yang dianggarkan, Hansen and Mowen (2013).

C. Fungsi dan Manfaat Anggaran

Menurut Drs. M. Munandar (2010 :10) anggaran mempunyai 3 fungsi, yaitu sebagai :

- a. Pedoman kerja
- b. Alat pengkoordinasian kerja
- c. Alat evaluasi /pengawasan kerja

D. Kriteria Anggaran

Anggaran secara umum mempunyai kriteria yaitu :

- a. Anggaran berbasis tradisional
- b. Anggaran berbasis kinerja
- c. Anggaran berbasis Nol

E. Klasifikasi Anggaran

Anggaran induk untuk perusahaan non pabrik (dagang, jasa) lebih ringkas susunannya menurut Shim (2001:55) anggaran diklasifikasikan menjadi dua katagori :

1. Anggaran Operasional
2. Anggaran Keuangan

F. Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan

Operational budget yaitu anggaran guna menyusun anggaran laporan laba-rugi, dipakai guna menghitung biaya yang diproduksi atau jasa yang dihasilkan. Anggaran jenis ini mengevaluasi aspek manufaktur dan operasi bisnis, Narafin (2007), meliputi anggaran : 1) penjualan 2) produksi 3) bahan langsung 4) tenaga kerja 5) biaya overhead pabrik.

G. Hubungan Anggaran dengan Fungsi Perencanaan dan Pengendalian

Dalam menyusun perencanaan produksi, perusahaan memerlukan budget terperinci, misalnya rencana produksi yang disusun berdasarkan rencana penjualan yang nyata, selain itu juga disusun perencanaan bahan baku, kebutuhan tenaga kerja langsung, kapasitas pabrik serta kebijaksanaan terkait dengan persediaan.

The SERVQUAL model includes calculating the difference between the values given by customers for each pair of statements related to expectations and perceptions (Diana Zuhro et al. 2024 : 98)

3. METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus. Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pernyataan suatu penelitian berkenan dengan *how* atau *why*. Studi kasus juga dapat memberikan nilai tambah pada pengetahuan secara unik mengenai fenomena individual dan organisasi.

B. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang dipakai pada penelitian ini yaitu data kuantitatif dan data kualitatif. Adapun sumber data yang digunakan adalah data primer, yaitu hasil

wawancara secara langsung dengan pihak terkait, sedangkan data sekunder berupa dokumen atau literatur yang ada hubungannya dengan permasalahan yang diteliti.

C. Teknik Pengumpulan Data

Ada 3 cara dalam pengumpulan data, yaitu :

1. Observasi
2. Studi kepustakaan
3. Dokumentasi

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. WEN merupakan suatu perusahaan yang memiliki kegiatan usahanya bergerak khususnya di bidang design, fabrikasi, dan pembuatan serta pemasangan steam boiler, tangki, pressure vessel, dan berbagai macam peralatan produksi maupun fabrikasi berkedudukan di Gresik – Jawa Timur. Secara singkat rencana anggaran & realisasi PT. WEN tahun 2023 adalah sbb :

Tabel 1
Anggaran dan Realisasi Penjualan
Tahun 2023

ITEM	ANGGARAN			REALISASI		
	Qty	Harga/Unit (Rp)	JUMLAH (Rp)	Qty	Harga/Unit (Rp)	JUMLAH (Rp)
Boiler	40	600.000.000	24.000.000.000	35	600.000.000	21.000.000.000
Biomass Boiler	20	375.000.000	7.500.000.000	15	375.000.000	5.625.000.000
Waste H Recovery Boiler	20	250.000.000	5.000.000.000	10	250.000.000	2.500.000.000
Power Generation	35	70.000.000	2.450.000.000	30	70.000.000	2.100.000.000
Storage Tank	30	53.000.000	1.590.000.000	27	53.000.000	1.431.000.000
Pressure Vessel	15	25.000.000	375.000.000	7	25.000.000	175.000.000
JUMLAH			40.915.000.000	JUMLAH		32.831.000.000

Sumber : internal perusahaan diolah

Tabel 2
Anggaran dan / Realisasi Produksi
Tahun 2023
(dalam unit)

	ITEM					
	Boiler	Biomass Boiler	Waste Head Recovery Boiler	Power Generation	Storage Tank	Pressure Vessel
Jumlah yang direncanakan untuk dijual	40/35	20/13	20/16	35/28	30/25	15/10
Persediaan Akhir	5/5	2/2	4/4	12/12	15/15	10/10
Total Kebutuhan	45/40	22/15	24/20	47/40	45/40	25/20
Persediaan awal	2/2	1/1	1/1	20/20	23/23	12/12
Jumlah Produksi	43/38	21/14	23/19	27/20	22/17	13/8

Sumber : internal perusahaan diolah

Tabel 3
Anggaran & Realisasi Harga Pokok Produksi
Tahun 2023

KETERANGAN	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)
Bahan Baku	15.785.500.000	12.312.690.600
Tenaga Kerja Langsung	10.770.500.600	8.400.600.200
Bahan Pembantu	3.235.400.000	2.523.300.500
Tenaga Kerja Tidak Langsung	1.483.600.100	1.157.141.400
Overhead Pabrik	1.518.190.300	1.518.190.300
TOTAL	32.793.191.000	25.911.923.000

Sumber : internal perusahaan diolah

Tabel 4
Anggaran Biaya Overhead Pabrik
Tahun 2023

KETERANGAN	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)
Pemeliharaan Bangunan	162.784.500	162.784.500
Penyusutan Bangunan	779.190.800	779.190.800
Penyusutan Inventaris Pabrik	54.800.000	54.800.000
Biaya Peralatan Pabrik	235.000.500	235.000.500
Biaya Listrik dan Air	235.450.300	235.450.300
Biaya lain-lain	50.964.200	50.964.200
TOTAL	1.518.190.300	1.518.190.300

Tabel 5
Anggaran & Realisasi Harga Pokok Penjualan
Tahun 2023

	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)
Persediaan Barang Jadi, 1 Jan 2023	4.744.500.000	4.744.500.000
Harga Pokok Produksi	32.793.191.000 +	25.911.923.000 +
Persediaan barang tersedia tuk dijual	37.537.691.000	30.656.423.000
Persediaan barang Jadi, 31 Des 2023	6.635.400.000 -	6.635.400.000 -
TOTAL	30.902.291.000	24.021.023.000

Tabel 6
Anggaran & Realisasi Biaya Pemasaran
Tahun 2023

KETERANGAN	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)
Gaji Bagian Pemasaran	285.500.000	285.500.000
Penyusutan Kendaraan	170.200.300	170.200.300
Biaya Promosi	235.100.400	235.100.400
Biaya Pengiriman	455.300.600	455.300.600
Biaya Bahan Bakar / BBM	155.400.700	155.400.700
TOTAL	1.301.502.000	1.301.502.000

Tabel 7
Anggaran & Realisasi Biaya Administrasi dan Umum
Tahun 2023

KETERANGAN	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)
Gaji Karyawan	4.381.500.000	4.381.500.000
Penyusutan Inventaris Kantor	779.190.500	779.190.500
Perbaikan Kantor	54.800.700	54.800.700
Biaya Administrasi Kantor	235.400.300	235.400.300
Biaya Administrasi Bank	37.931.500	37.931.500
Biaya Perawatan Kendaraan	32.560.400	32.560.400
Biaya Telepon	13.782.300	13.782.300
Biaya Asuransi kary / Jamsostek	85.950.600	85.950.600
Biaya Lain - lain	48.950.200	48.950.200
TOTAL	5.670.066.500	5.670.066.500

Tabel 8
Anggaran & Realisasi Laba - Rugi
Tahun 2023

KETERANGAN	ANGGARAN (Rp)	REALISASI (Rp)
Penjualan Bersih	40.915.000.000	32.831.000.000
Harga Pokok Penjualan	30.902.291.000 -	24.021.023.000-
Lab Kotor	10.012.709.000	8.809.977.000
Biaya Administrasi & Umum	5.670.066.500	5.670.066.500
Biaya Pemasaran	1.301.502.000+	1.301.502.000+
Total Biaya Usaha	6.971.568.500 -	6.971.568.500 -
Lab Sebelum Pajak	3.041.140.500	1.838.408.500
Pajak	938.087.500 -	566.230.500 -
Lab Sesudah Pajak	2.103.053.000	1.272.178.000

Sumber : internal perusahaan diolah

A. Analisis Penyusunan Anggaran

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa metode penyusunan anggaran pada PT. WEN masih bersifat tradisional, karena tidak melalui analisis rangkaian aktivitas yang harus disinkronkan dengan sasaran/tujuan yang sudah ditetapkan, tetapi lebih difokuskan pada kebutuhan dana untuk belanja serta realisasi anggaran yang tidak dilakukan evaluasi apakah dana tersebut sudah dipakai secara efisien dan efektif atau tidak. Selain itu tolak ukur penilaian keberhasilan hanya terlihat ada keseimbangan antara anggaran pendapatan dan belanja, bila mengalami defisit/ surplus anggaran maka pelaksanaan anggaran dikatakan gagal.

B. Analisis Realisasi Anggaran

Dari anggaran yang telah disusun, terlihat bahwa anggaran biaya produksi sebesar Rp 32.793.191.000,- sedangkan laporan realisasi biaya produksi sebesar Rp 25.911.923.000,- sehingga terdapat selisih surplus sebesar Rp.6.881.268.000,- atau 21 %, hal ini karena ada pengurangan kegiatan produksi.

Adanya pengurangan produksi, mengakibatkan terjadinya selisih antara anggaran laba rugi dengan realisasinya, yaitu pada anggaran direncanakan laba/ rugi sebesar Rp 2.103.053.000,- dan laporan realisasi laba rugi sebesar Rp 1.272.178.000,- maka ada selisih Rp. 830.875.000,- atau sekitar 39%. Secara singkat PT. WEN dalam menetapkan target labanya tidak berdasarkan analisa anggaran yang baik sehingga penetapan target yang terlalu tinggi mengakibatkan selisih yang besar terhadap realisasi anggaran. Tabel dibawah ini adalah perbandingan anggaran dan realisasi PT. WEN pada periode tahun 2023.

Tabel 10
Anggaran Operasional dan Realisasi
Tahun 2023
(Dalam Rp.)

NO	URAIAN	2023		SELISIH	%
		ANGGARAN	REALISASI		
I	PENJUALAN				
	Boiler	24.000.000.000	21.000.000.000	3.000.000.000	13
	Biomass Boiler	7.500.000.000	5.625.000.000	1.875.000.000	25
	Waste Head Recovery Boiler	5.000.000.000	2.500.000.000	2.500.000.000	50
	Power Generation	2.450.000.000	2.100.000.000	350.000.000	14
	Storage Tank	1.590.000.000	1.431.000.000	159.000.000	10
	Pressure Vessel	375.000.000	175.000.000	200.000.000	53
		40.915.000.000	32.831.000.000	8.084.000.000	20
II	HARGA POKOK PENJUALAN				
	Persediaan barang Jadi, 1 Jan 2023	4.744.500.000	4.744.500.000	0	0
	Harga Pokok Produksi	32.793.191.000	25.911.923.000	6.881.268.000	22
	Persediaan barang jadi tersedia untuk dijual	37.537.691.000	30.656.423.000	6.881.268.000	19
	Persediaan barang jadi, 31 Des 2023	6.635.400.000	6.635.400.000	0	0
		30.902.291.000	24.021.023.000	6.881.268.000	22
III	BIAYA PEMASARAN				
	Gaji bagian pemasaran	285.500.000	285.500.000	0	0
	Penyusutan Kendaraan	170.200.300	170.200.300	0	0
	Biaya Promosi	235.100.400	235.100.400	0	0
	Biaya Pengiriman	455.300.600	455.300.600	0	0
	Biaya Bahan Bakar / BBM	155.400.700	155.400.700	0	0
		1.301.502.000	1.301.502.000	0	0
IV	BIAYA PRODUKSI				
	Bahan baku	15.785.500.000	12.312.690.600	3.472.809.400	22
	Tenaga kerja langsung	10.770.500.600	8.400.600.200	2.369.900.400	22
	Bahan Pembantu	3.235.400.000	2.523.300.500	712.099.500	22

	Tenaga Kerja Tidak Langsung	1.483.600.100	1.157.141.400	326.458.700	22
	Overhead Pabrik	1.518.190.300	1.518.190.300	0	
		32.793.191.000	25.911.923.000	6.881.268.000	22
V	BIAYA ADMINISTRASI & UMUM				
	Gaji karyawan	4.381.500.000	4.381.500.000	0	0
	Penyusutan inventaris kantor	779.190.500	779.190.500	0	0
	Perbaikan kantor	54.800.700	54.800.700	0	0
	Biaya administrasi kantor	235.000.300	235.000.300	0	0
	Biaya administrasi bank	37.931.500	37.931.500	0	0
	Biaya perawatan kendaraan	32.560.400	32.560.400	0	0
	Biaya telepon	13.782.300	13.782.300	0	0
	Biaya asuransi karyawan / jamsostek	85.950.600	85.950.600	0	0
	Biaya lain - lain	48.950.200	48.950.200	0	0
		5.670.066.500	5.670.066.500	0	0
VI	BIAYA OVERHEAD PABRIK				
	Pemeliharaan bangunan	162.784.500	162.784.500	0	0
	Penyusutan bangunan	779.190.800	779.190.800	0	0
	Penyusutan Inventaris pabrik	54.800.000	54.800.000	0	0
	Biaya peralatan pabrik	235.000.500	235.000.500	0	0
	Biaya listrik dan air	235.450.300	235.450.300	0	0
	Biaya lain - lain	50.964.200	50.964.200	0	0
		1.518.190.300	1.518.190.300	0	0
VII	TARGET LABA	2.103.053.000	1.272.178.000.	830.875.000	39

Sumber data : internal diolah

5. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari pembahasan diatas yaitu :

1. Penyusunan anggaran operasional PT. WEN belum dibuat secara baik, akibatnya antara anggaran dan realisasi terdapat selisih dan selisih tersebut mengakibatkan penilaian yang negatif terhadap para manajer yang ada dibawahnya.
2. Perencanaan dan pengendalian anggaran yang kurang cermat berakibat laba yang diproyeksikan tidak tercapai seperti yang telah ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, K. (2002). Akuntansi manajemen: Dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan (Edisi pertama, cetakan kedua). Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Fuad, M., Sukarno, E., & Sugiarto. (2020). Anggaran perusahaan: Konsep dan aplikasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2006). Akuntansi manajerial (Buku 1). Jakarta: Salemba Empat.

- Handen, D. R., & Mowen, M. M. (2013). Akuntansi manajerial (Buku 1, Edisi kedelapan, cetakan kedelapan). Jakarta: Erlangga.
- Munandar, M. (2010). Budgeting: Perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, pengawasan kerja (Edisi kedua). Yogyakarta: BPF E.
- Narafin, M. (2007). Penganggaran perusahaan (Edisi ketiga). Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, G. A., & Asri, M. (2013). Anggaran perusahaan (Edisi kedua, Buku 1). Yogyakarta: BPF E.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2001). Budgeting. Jakarta: Erlangga.
- Simamora, H. (2002). Akuntansi manajemen (Edisi kedua, cetakan pertama). Yogyakarta: UPP AMP YKPN.
- Sudarmanto, E., Aning, F., & Melinda. (2021). Penganggaran perusahaan (Cetakan pertama). Bandung: Widina Bhakti Persada.
- Supriyono. (2011). Akuntansi biaya: Pengumpulan biaya dan penentuan harga pokok (Buku 1, Edisi kedua). Yogyakarta: BPF E.
- Welsch, G. A., Hilton, R. W., & Gordon, P. N. (2002). Anggaran: Perencanaan dan pengendalian laba (Buku pertama, edisi pertama; P. Purwatiningsih & M. Waraus, Penerj.). Jakarta: Salemba Empat.