

Analisis anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banggai Kepulauan

Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat

Stela Viviana Tukunan

Corresponding author: stelaviviana09@gmail.com

Sam Ratulangi University - Indonesia

Inggriani Elim

Sam Ratulangi University - Indonesia

Wulan D. Kindangen

Sam Ratulangi University - Indonesia

DOI

10.58784/mbkk.125

Keywords

operational budget
financial control tool
budget realization

JEL Classification

H41

H61

Received 5 March 2024

Revised 19 March 2024

Accepted 20 March 2024

Published 20 March 2024

ABSTRACT

Operational budget serves as a tool for companies to achieve profit or income objectives. Financial control remains a critical concern for both profit-oriented and non-profit organizations. This research aims to analyze and comprehend the realization of operational budgets as a financial control instrument within the context of the Regional Drinking Water Company (PDAM) in Banggai Kepulauan Regency. The data analysis method employed is qualitative descriptive analysis, utilizing data collection techniques including observation, interviews, and documentation. The study delves into the comparison between operational budgets and the actual operational costs realized by PDAM Banggai Kepulauan Regency from 2019 to 2021. Across this period, fluctuations are observed in the percentages of operational budgets that have been realized. In 2019, the actual cost realization reaches 110% of the budget with a 10% variance. Similarly, in 2020, the actual cost realization amounts to 116% of the budget with a 16% variance, and in 2021, the actual cost realization reaches 121% of the budget with a 21% variance. The analysis findings highlight that the most significant cost component is transmission and distribution expenses, consistently exhibiting a high percentage of realization, averaging 130% of the budget. The primary cause of this variance is attributed to the unallocated depreciation costs for transmission and distribution installations, which were absent from the operational plan. Throughout the 2019-2021 period, PDAM Banggai Kepulauan experienced incongruities between budgeted and realized costs, particularly concerning transmission and distribution expenses, resulting in adverse financial impacts.

©2024 Stela Viviana Tukunan, Inggriani Elim, Wulan D. Kindangen



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Pendahuluan

Era globalisasi saat ini dunia usaha memiliki target jangka pendek maupun jangka panjang untuk kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan dalam menghadapi tingkat persaingan saat ini. Oleh sebab itu, perusahaan tentunya harus memiliki perencanaan yang terarah sebagai lembaga ekonomi dalam mengejar keuntungan dalam bentuk alat pengendalian yang baik yaitu anggaran. Anggaran merupakan suatu alat yang esensial untuk menghubungkan antara proses perencanaan dan proses pengendalian. Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran pemerintah agar pembelanjaan yang dilakukan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Tanpa anggaran, pemerintah tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran. Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya *overspending*, *underspending*, dan salah sasaran (*misappropriation*) pada alokasi anggaran di bidang lain yang bukan merupakan prioritas. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan pemerintah. Selain itu, anggaran digunakan sebagai sumber informasi dan meyakinkan legislatif bahwa pemerintah bekerja secara efisien.

Berdasarkan proses penyusunan anggaran, unit operasi harus lebih memperhatikan biayanya agar realisasi tidak melebihi anggaran yang telah di susun. Oleh sebab itu, perusahaan menerapkan ukuran investigasi yang digunakan pada evaluasi penyebab penyimpangan. Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banggai Kepulauan merupakan salah satu badan usaha milik daerah yang didirikan dengan tujuan untuk melaksanakan pembangunan dan meningkatkan pendapatan daerah dengan mengoptimalkan sumber daya yang ada. Seiring dengan usaha yang semakin maju tentunya perusahaan mengelola bisnisnya secara optimal dengan tujuan keberlangsungan hidup dan pengembangan sesuai dengan yang diharapkan. Isu pengelolaan pada PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan adalah ketika terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi khususnya pada biaya operasional. Biaya operasional merupakan seluruh pengorbanan yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk mendanai kegiatan operasi dalam mencapai laba. Guna mengatasi masalah operasional maka perusahaan sebaiknya memiliki informasi biaya yang bermanfaat sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengambil keputusan dan kebijakan. Anggaran biaya operasional adalah anggaran atau taksiran semua biaya yang dikeluarkan dan pada hakikatnya dianggap habis dalam masa tahun buku. Anggaran biaya operasional memiliki tujuan untuk memberikan informasi rinci anggaran terhadap pengeluaran yang bersifat

operasional. Kegunaan anggaran biaya operasional sendiri sebagai pedoman kerja dan alat manajemen untuk melakukan evaluasi dan pengawasan kerja yang berfungsi sebagai alat pengorganisasian, pelaksanaan, perencanaan dan pengendalian. Peran anggaran biaya menyebabkan semakin efektifnya pengendalian biaya sehingga dapat bermanfaat untuk efisiensi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui realisasi atas anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian keuangan pada PDAM di Kabupaten Banggai Kepulauan.

Tinjauan pustaka

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan dalam jangka waktu (periode) tertentu di masa mendatang (Fuad et al., 2020). Anggaran didefinisikan sebagai alat penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek yang efektif dalam organisasi selama satu tahun (Fauzan, 2020). Fuad et al. (2020) menjelaskan bahwa tujuan penyusunan anggaran adalah sebagai berikut.

1. Menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal sehingga perusahaan dapat menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap pencapaian manajemen.
2. Mengomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait anggaran yang didukung dan dilaksanakan.
3. Menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok untuk mencapai tujuan perusahaan.
4. Mengoordinasikan cara/metode yang akan dicapai dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
5. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok serta menyediakan informasi dasar untuk melakukan koreksi.

Menurut Nafarin (2017), anggaran bermanfaat antara lain: (1) segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama; (2) dapat dipergunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai; (3) dapat memotivasi pegawai; (4) menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai; (5) menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu; dan (6) efisiensi pemanfaatan sumber daya (tenaga kerja, peralatan, dan dana). Sulistyowati et al. (2020) menjelaskan fungsi anggaran sebagai berikut.

1. *Alat perencanaan.* Anggaran merupakan alat perencanaan yang memberikan ilustrasi mengenai beberapa alternatif (dinyatakan secara kuantitatif) untuk dilaksanakan di masa depan dengan mempertimbangkan tujuan perusahaan, sumber daya yang dimiliki, dan kendala-kendala yang akan dihadapi di masa

- depan.
2. *Alat koordinasi.* Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara selaras dalam mencapai tujuan. Anggaran sangat penting untuk mengkoordinasikan rencana dari berbagai tingkat manajemen dan departemen yang ada dalam perusahaan agar dapat bersinergi dengan baik.
 3. *Alat pengendalian.* Anggaran merupakan salah satu alat untuk melakukan pengendalian dalam perusahaan. Pengendalian merupakan upaya yang ditempuh agar yang direncanakan dapat tercapai. Fungsi pengendalian ini dilakukan dengan membandingkan dan mengevaluasi yang telah dianggarkan dengan realisasinya. Selanjutnya, manajemen dapat melakukan evaluasi apakah perusahaan perlu memperbaiki perencanaan atau menyusun kembali perencanaan tersebut.

Sasongko dan Parulian (2010) menjelaskan bahwa terdapat 2 (dua) jenis anggaran berdasarkan ruang lingkup atau intensitasnya, yaitu antara lain.

1. Anggaran parsial atau anggaran yang disusun pada bagian tertentu saja, misalnya anggaran operasional saja.
2. Anggaran komprehensif atau rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap misalnya anggaran operasional dan anggaran keuangan.

Beberapa bukti empiris dari Mustafa dan Anugranita (2016), Wulandari dan Atmoko (2017), Hasanah dan Vidiyastutik (2018), Susanto (2018), Irman et al. (2020), Utami dan Setyariningsih (2020), Yuli et al. (2020), Kusuma et al. (2022), Hikmahwati dan Muslimah (2023) dan Yanti et al. (2023) menunjukkan bahwa salah satu pengukuran anggaran adalah analisis varians yang bertujuan untuk menghitung perubahan yang bersifat baik (favorable) atau kurang optimal (unfavorable).

Metode riset

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode analisis deskriptif kualitatif. Tujuan analisis deskriptif adalah untuk memberikan gambaran terlebih dahulu mengenai anggaran operasional dan realisasi anggaran yang diterapkan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Kabupaten Banggai Kepulauan yang di tabulasikan dalam bentuk tabel kemudian dijelaskan dalam bentuk kalimat untuk melihat perbandingan anggaran dan realisasi operasional anggaran. Proses analisis penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Pengumpulan data melalui wawancara.
2. Melakukan evaluasi mengenai anggaran operasional tahun 2019-2021 pada PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan.
3. Menarik kesimpulan dan juga memberikan saran. Kesimpulan

yang diambil yaitu untuk mengetahui dan melihat bagaimana realisasi anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan pada PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan.

Hasil dan pembahasan

Deskripsi data anggaran operasional

Penelitian ini dilakukan terhadap anggaran operasional yakni laba rugi PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan tahun 2019 sampai dengan 2021. Beberapa kategori pada laba rugi dalam melakukan analisis varians, yaitu pendapatan, biaya langsung usaha, biaya tidak langsung usaha, pendapatan biaya lain-lain, laba rugi kotor, laba rugi usaha dan laba rugi sebelum pajak penghasilan.

1. Pendapatan Usaha, terdiri dari pendapatan air, dan pendapatan penjualan non air. Pendapatan penjualan non air terdiri dari pendapatan sambungan baru, bukaan kembali, denda keterlambatan bayar, jasa penertiban meter air, dan pendapatan air.
2. Biaya tidak langsung, terdiri dari biaya pegawai, biaya kantor, biaya hubungan langganan, biaya penelitian dan pengembangan, biaya keuangan, biaya pemeliharaan, biaya penyisihan dan penghapusan, piutang, rupa-rupa biaya umum, dan beban penyusutan dan amortisasi.
3. Biaya langsung usaha, terdiri dari biaya operasi sumber air, biaya pemeliharaan sumber air, biaya air baku, biaya penyisihan sumber air, biaya operasi pengolahan air, biaya pemeliharaan pengolahan air, biaya penyusutan pengolahan air, biaya operasi transmisi dan distribusi, biaya pemeliharaan transmisi dan distribusi, biaya penyusutan transmisi dan distribusi.

Tabel 1 menunjukkan data realisasi anggaran operasional PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan untuk tahun 2019-2021 semuanya melebihi dari jumlah anggaran operasional yang telah direncanakan, sehingga dari tahun ketahun diketahui kelebihan dalam realisasi dari anggaran yang telah ditentukan PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan.

Tabel 1. Data anggaran dan realisasi operasional langsung usaha

Tahun	Rencana Kerja Anggaran Operasional	Realisasi Anggaran Operasional
2019	Rp 3.780.590.705,00	Rp 4.164.796.138,00
2020	Rp 4.016.392.614,00	Rp 4.655.691.215,00
2021	Rp 4.177.275.423,00	Rp 5.061.260.645,00

Sumber: Laporan Anggaran Operasional PDAM Banggai Kepulauan

Analisis anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan

Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan kegiatan perusahaan. Anggaran berfungsi sebagai alat

pengendalian (*controlling*). Pengendalian berarti melakukan evaluasi. Evaluasi dilakukan dengan menggunakan data anggaran dan data realisasi. Evaluasi varians dilakukan untuk mengetahui besar selisih antara anggaran dengan realisasi. Analisis varians adalah membandingkan antara kinerja standar dengan kinerja aktual. Varians hanya dapat dilakukan pada akhir periode, karena perusahaan tidak mengetahui angka aktual hingga akhir periode.

Analisis varians akan menghasilkan penyimpangan antara anggaran dan realisasi. Penyimpangan atau varians bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Dalam menentukan *favorable* dan *unfavorable* terdapat perbedaan yang signifikan antara pendapatan dengan biaya/beban. Untuk pendapatan bersifat menguntungkan (*favorable*) apabila anggaran lebih kecil dari realisasi. Sebaliknya, apabila anggaran lebih besar dari realisasi maka bersifat merugikan (*unfavorable*). Sedangkan dari segi biaya, apabila anggaran lebih kecil dari realisasi maka bersifat merugikan (*unfavorable*). Sebaliknya, biaya bersifat menguntungkan (*favorable*) apabila anggaran lebih besar dari realisasi. Perhitungan analisis varians disajikan berikut.

$$\text{Tahun 2019: } \frac{(-384.205.433,00)}{3.780.590.705} \times 100\% = -10\%$$

$$\text{Tahun 2020: } \frac{(-639.298.601,00)}{4.016.392.614} \times 100\% = -16\%$$

$$\text{Tahun 2021: } \frac{(-883.985.222,00)}{4.177.275.423,00} \times 100\% = -21\%$$

Tabel 2 menyajikan data anggaran operasional dan realisasi anggaran operasional pada PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan termasuk varians selama 2019-2021.

Tabel 2. Analisis varians anggaran dan realisasi operasional langsung usaha

Tahun	Rencana Kerja Anggaran Operasional	Realisasi Anggaran Operasional	Varians	Selisih
2019	Rp 3.780.590.705,00	Rp 4.164.796.138,00	-10%	-Rp 384.205.433,00
2020	Rp 4.016.392.614,00	Rp 4.655.691.215,00	-16%	-Rp 639.298.601,00
2021	Rp 4.177.275.423,00	Rp 5.061.260.645,00	-21%	-Rp 883.985.222,00

Sumber: Data olahan anggaran operasional tahun 2019-2021

Tahun 2019, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.4.164.796.138, atau 110% dari anggarannya atau senilai Rp.3.779.852.705 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar 10% dari total biaya yang telah dianggarkan.

Komponen biaya yang memiliki realisasi tertinggi adalah biaya transmisi dan distribusi yaitu senilai Rp.1.263.347.333,00 dari yang telah dianggarkan senilai Rp.557.820.300 dan terjadi varians atau selisih sebesar 119% dari yang telah dianggarkan dikarenakan pengeluaran untuk pembelian pipa air yang disalurkan sering terjadi kerusakan.

Tahun 2020, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.4.655.691.215 atau 116% dari anggarannya yaitu senilai Rp.4.016.392.614 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar 16% dari total biaya yang telah dianggarkan. Komponen biaya yang paling tinggi realisasinya adalah biaya transmisi dan distribusi yaitu senilai Rp.1.538.334.639 dari yang telah dianggarkan senilai Rp.620.434.100 dan terjadi varians atau selisih sebesar 148% dari yang telah dianggarkan.

Tahun 2021, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.5.061.260.645 dari anggarannya yaitu senilai Rp.4.177.275.423 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar 21% dari total biaya yang telah dianggarkan. Komponen biaya yang paling tinggi realisasinya adalah biaya transmisi dan distribusi yaitu senilai Rp.1.691.863.812 dari yang telah dianggarkan senilai Rp.755.046.200 dan terjadi varians atau selisih sebesar 124% dari yang telah dianggarkan.

Perhitungan Tabel 3 menunjukkan komponen biaya yang paling tinggi realisasinya terdapat pada beban biaya transmisi dan distribusi. Dengan rata-rata realisasi dari anggaran yang ada dari tahun 2019 sampai dengan 2021 sebesar 130%, besarnya biaya transmisi dan distribusi ini dari tahun ketahun disebabkan tingginya biaya penyusutan instalasi transmisi dan distribusi, yang dimana beban tersebut tidak dianggarkan sama sekali dalam rencana kerja PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan. Sehingga ini merupakan penyimpangan yang ada, antara anggaran dan realisasi. Dimana dapat diketahui bahwa beban ataupun biaya dari Tahun 2019 sampai dengan 2021 Anggarannya selalu lebih kecil dari yang telah direalisasikan sehingga ini bersifat merugikan (*unfavorable*).

Tahun 2019, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.1.263.267.333, atau sebesar -119% dari anggarannya yaitu senilai Rp.577.082.300 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar -Rp.686.185.033 dari total biaya yang telah dianggarkan. Komponen biaya yang paling tinggi realisasinya adalah biaya penyusutan transmisi dan distribusi yaitu senilai Rp.783.967.933 dari yang telah dianggarkan senilai Rp.0 dan terjadi varians atau selisih sebesar -Rp. 783.967.933.

Tahun 2020, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.1.538.334.639 atau sebesar -148% dari anggarannya yaitu senilai Rp.620.434.100 sedangkan selisih atau

varians yang terjadi adalah sebesar -Rp.917.900.539 dari total biaya yang telah dianggarkan. Komponen biaya tertinggi realisasinya adalah penyusutan transmisi dan distribusi senilai Rp.726.894.127 dari yang telah dianggarkan senilai Rp.0 dan terjadi varians atau selisih sebesar -Rp.726.894.127 dari yang telah dianggarkan.

Tahun 2021, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.1.691.863.812 atau sebesar -124% dari anggarannya yaitu senilai Rp.755.046.200 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar -Rp.936.817.612 dari total biaya yang telah dianggarkan. Komponen biaya tertinggi realisasinya adalah penyusutan transmisi dan distribusi senilai Rp.787.950.752 dari yang telah dianggarkan senilai Rp.0 dan terjadi varians atau selisih sebesar -Rp.787.950.752 dari yang telah dianggarkan.

Tabel 3. Uraian anggaran dan realisasi beban transmisi dan distribusi

2019						
Beban Transmisi dan Distribusi	Anggaran	Realisasi	Analisa Varians	Penyimpangan (%)	U/F	
BEBAN						
Biaya Pegawai	403.195.200	326.448.600	76.746.600	19%	Favorable	
Biaya Pemakaian Bahan Perlengkapan	33.187.100	0	33.187.100	100%	Favorable	
Biaya Bahan Bakar	60.200.000	9.842.000	503.358.000	84%	Favorable	
Rupa-rupa biaya transmisi & distribusi	0	0	0			
Biaya pemeliharaan transmisi & distribusi	80.500.000	143.008.800	-62.508.800	-78%	Unfavorable	
Biaya penyusutan transmisi & distribusi	0	783.967.933	-783.967.933		Unfavorable	
Jumlah Beban	577.082.300	1.263.267.333	-686.185.033	-119%	Unfavorable	
2020						
Beban Transmisi dan Distribusi	Anggaran	Realisasi	Analisa Varians	Penyimpangan (%)	U/F	
BEBAN						
Biaya pegawai	406.234.100	380.782.095	25.452.004	6%	Favorable	
Biaya Bahan Bakar	70.450.000	19.326.750	51.123.250	73%	Favorable	
Rupa-rupa biaya transmisi & distribusi	0	130.000	-130.000		Unfavorable	
Biaya pemeliharaan transmisi & distribusi	143.750.000	41.201.666	-267.451.666	-186%	Unfavorable	
Biaya penyusutan transmisi & distribusi	0	726.894.127	-726.894.127		Unfavorable	
Jumlah Beban	620.434.100	1.538.334.639	-917.900.593	-148%	Unfavorable	
2021						
Beban Transmisi dan Distribusi	Anggaran	Realisasi	Analisa Varians	Penyimpangan (%)	U/F	
BEBAN						
Biaya pegawai	507.681.200	531.196.300	-23.515.100	-5%	Favorable	
Biaya Bahan Bakar	56.950.000	24.177.000	32.773.000	58%	Favorable	
Rupa-rupa biaya transmisi & distribusi	0	1.090.000	-1.090.000		Unfavorable	
Biaya pemeliharaan transmisi & distribusi	190.415.000	347.449.760	-157.034.760	-82%	Unfavorable	
Biaya penyusutan transmisi & distribusi	0	787.950.752	-787.950.752		Unfavorable	
Jumlah Beban	755.046.200	1.691.863.812	-936.817.612	-124%	Unfavorable	

Sumber: Data olahan anggaran operasional tahun 2019-2021

Anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan diketahui tingkat persentase anggaran operasional dari tahun 2019-2021 pada PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan paling kecil selisihnya sebesar 10% dari yang sudah dianggarkan yang ada pada tahun 2019 dan selisih realiasi beban terbesar ada pada tahun 2021, sebesar 21% dari yang sudah dianggarkan.

Tahun 2019, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.4.164.796.138, atau sebesar 110% dari anggarannya yaitu senilai Rp.3.779.852.705 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar 10% dari total biaya yang telah dianggarkan. Komponen biaya yang paling tinggi realisasinya adalah biaya transmisi dan distribusi yaitu senilai Rp.1.263.347.333,00 yaitu sebesar 219% dari yang telah dianggarkan senilai Rp.557.820.300 dan terjadi varians atau selisih sebesar 119% dari yang telah dianggarkan sehingga penyimpangan yang terjadi adalah *unfavourable* (merugikan).

Tahun 2020, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.4.655.691.215 atau sebesar 116% dari anggarannya yaitu senilai Rp.4.016.392.614 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar 16% dari total biaya yang telah dianggarkan. Komponen biaya yang paling tinggi realisasinya adalah biaya transmisi dan distribusi yaitu senilai Rp.1.538.334.639 yaitu sebesar 248% dari yang telah dianggarkan senilai Rp.620.434.100 dan terjadi varians atau selisih sebesar 148% dari yang telah dianggarkan sehingga penyimpangan yang terjadi *unfavourable* (merugikan).

Tahun 2021, total beban yang direalisasikan oleh perusahaan adalah senilai Rp.5.061.260.645 atau sebesar 121% dari anggarannya yaitu senilai Rp.4.177.275.423 sedangkan selisih atau varians yang terjadi adalah sebesar 21% dari total biaya yang telah dianggarkan sehingga penyimpangan yang terjadi adalah *unfavourable* (merugikan).

Komponen biaya yang paling tinggi realisasinya adalah biaya transmisi dan distribusi yaitu senilai Rp.1.691.863.812 yaitu sebesar 224% dari yang telah dianggarkan senilai Rp.755.046.200 dan terjadi varians atau selisih sebesar 124% dari yang telah dianggarkan. Dari tahun 2019 s.d 2021, komponen biaya yang paling tinggi realisasinya terdapat pada beban biaya transmisi dan distribusi. Dengan rata-rata realisasi dari anggaran yang ada dari tahun 2019 sampai dengan 2021 sebesar 130%, besarnya biaya transmisi dan distribusi ini dari tahun ketahun disebabkan tingginya biaya penyusutan instalasi transmisi dan distribusi, yang dimana beban tersebut tidak dianggarkan sama sekali dalam rencana kerja PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan. Sehingga ini merupakan

penyimpangan yang ada, antara anggaran dan realisasi. Dimana dapat diketahui bahwa beban ataupun biaya dari Tahun 2019 sampai dengan 2021 Anggarannya selalu lebih kecil dari yang telah direalisasikan sehingga ini bersifat merugikan (*unfavorable*).

Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis dan melihat bagaimana realisasi anggaran operasional sebagai alat pengendalian manajemen di PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan. Hasil wawancara dengan Kepala Keuangan dan Bagian Anggaran menunjukkan bahwa realisasi anggaran pada PDAM Kabupaten Banggai Kepulauan adalah *unfavourable*. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang dibuat oleh perusahaan adalah belum efektif karena adanya simpangan biaya yang direalisasikan. Pada dasarnya, kelebihan ini berasal dari munculnya biaya non tunai berupa biaya penyusutan transmisi dan distribusi. Kondisi ini juga mengindikasikan bahwa pengendalian manajemen biaya dari perusahaan adalah belum efektif karena hanya menitikberatkan pada biaya tunai melalui anggaran sebagai program kerja.

Daftar pustaka

- Fauzan. (2020). Budgetary Slack pada Anggaran Sektor Publik. Cetakan Pertama. Bogor: Guepedia.
- Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, Moeljadi, Christina, E., Hannah, F. R.N. (2020). Anggaran Perusahaan: Konsep dan Aplikasi. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Hasanah, N., & Vidiyastutik, E. (2018). Analisis kinerja realisasi anggaran dalam belanja daerah Pemerintah Probolinggo. *Jurnal Ilmiah Ecobuss*, 6(2), 26-35. <https://ejournal.upm.ac.id/index.php/ecobuss/article/view/338>
- Hikmahwati, & Muslimah, A. Y. (2023). The role of variance analysis as a project costs controlling tool. *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen*, 6(2), 251-266. DOI: 10.33795/jraam.v6i2.010
- Irman, M., Samosir, T. L., & Suryani, L. H. (2020). Analisa anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian dalam meningkatkan laba pada PT. Kimia Farma Trading and Distribution Pekanbaru. *Bilancia: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 68-79. <https://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/article/view/628>
- Kusuma, D., Sahara, K., & Rahayu, P. (2022). Analisis anggaran biaya operasional terhadap pengendalian kinerja manajerial guna meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU): Studi kasus pada Koperasi Langgeng Mulyo Ngancar. *Jurnal Cendekia Akuntansi*, 3(2), 59-74. DOI: 10.32503/akuntansi.v3i2.3003
- Mustafa, S., & Anugranita, D. A. (2016). Analisis varians anggaran

- pendapatan dan biaya (Studi pada PD. Pasar Kota Kendari). *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 5(1), 80-92. <https://ojs.uho.ac.id/index.php/jak-uho/article/view/2025>
- Nafarin, M. 2017. Penganggaran Perusahaan. Jakarta: Salemba Empat.
- Sasongko, C., & Parulian, S. R. (2010). Anggaran. Jakarta: Salemba Empat.
- Sulistiyowati, C., Farihan, E., Hartadinata, O. S. (2020). Anggaran Perusahaan. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Susanto, A. A. (2018). Varian anggaran dan peran akuntansi pertanggungjawaban pada penganggaran pemerintah daerah. *EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 1(2), 187-205. DOI: 10.14421/EkBis.2017.1.2.1055
- Utami, B., & Setyariningsih, E. (2020). Analisis varians untuk mengukur efisiensi dan efektifitas anggaran Perusahaan PG Gempolkrep tahun 2014-2015. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 3(2), 45-58. DOI: 10.36815/prive.v3i2.830
- Yanti, F., Syafitri, A., & Nurbaiti. (2023). Analisis varians, pertumbuhan, keserasian belanja dalam menilai kinerja anggaran pada Badan Pelaksana Penyuluhan Pertanian, Perikanan dan Kehutanan Kabupaten Musi Rawas. *Smart Accounting Journal*, 11(1), 37-48. <https://ejurnal.unmura.ac.id/index.php/smartaccounting/article/view/108>
- Wulandari, F., & Atmoko, A. (2017). Analisis varians biaya produksi dengan perhitungan biaya standar sebagai pengendalian biaya produksi. *Jurnal Akuntansi Pajak dan Manajemen*, 3(1), 11-33. <https://ejournal.polsa.ac.id/index.php/tajam/article/view/46>
- Yuli, N. N. Y., Putri, N. A., & Kartini, E. (2020). Analisis anggaran biaya sebagai alat pengendalian biaya produksi pada Proyek Pembangunan Tower Telekomunikasi di Lombok. *Journal Ilmiah Rinjani: Media Informasi Ilmiah Universitas Gunung Rinjani*, 8(1), 76-90. <https://jurnal.ugr.ac.id/index.php/jir/article/view/16>