

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3), maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut:

1. Selama dua tahun terakhir Telkom Indonesia menetapkan anggaran menggunakan metode *Top Down*, yaitu anggaran ditetapkan oleh manajemen perusahaan atau pihak pusat. Walaupun metode yang diterapkan oleh pihak pusat adalah *Top Down*, subunit *Plan & Budget Control* dalam unit *Business Planning & Performance* (BPP) di TREG 3 tetap berusaha memfasilitasi adanya metode *Bottom Up* dengan adanya dokumen *business plan* dan Rencana Kegiatan dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Anggaran ditetapkan dalam bentuk tahunan dengan periode Januari – Desember. Prosedur penyusunan anggaran di TREG 3 terdiri dari lima tahap, antara lain evaluasi kinerja dan pencapaian tahun berjalan, penyusunan target dan anggaran, sinkronisasi usulan regional dengan keputusan pihak pusat, penetapan target dan anggaran, dan pelaksanaan anggaran. Menurut penulis, prosedur penyusunan anggaran yang ditetapkan oleh TREG 3 sudah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran secara normatif. Selain itu setiap pihak di TREG 3 terlibat dalam proses penyusunan anggaran terutama dalam penyusunan *business plan* dan RKAP. Walaupun pada akhirnya anggaran yang diperbolehkan untuk digunakan setiap triwulannya tetap bergantung pada keputusan pihak pusat.
2. TREG 3 memiliki sasaran kinerja menyeluruh, obsesi, dan *strategic alignment* yang menjelaskan tujuan dan strategi TREG 3 dalam mencapai tujuan tersebut. Cara TREG 3 menentukan target yang ingin dicapai adalah dengan membuat *business plan*. Dalam *business plan* dijabarkan target-target yang harus dicapai dalam bentuk *revenue*, *sales*, dan kegiatan atau program serta program yang akan diselenggarakan untuk mencapai target tersebut. Setelah menyusun *business plan*, TREG 3 akan menyusun RKAP.

Berdasarkan *strategy formulation* dan *strategy implementation* pada *business plan*, dapat diketahui seberapa besar biaya yang dibutuhkan untuk mencapai target-target yang harus dicapai. Besar biaya termasuk ke dalam anggaran perusahaan. Anggaran ini menjadi sarana untuk mencapai tujuan perusahaan. Di sini anggaran berperan sebagai alat perencanaan perusahaan. Anggaran ditetapkan dalam bentuk triwulan dan disusun berdasarkan kontrak manajemen (KM) periode sebelumnya yang memperhatikan *financial perspective, customer perspective, internal business process, dan learning & growth*.

3. Proses pengendalian anggaran yang dilakukan oleh TREG 3 ada dua jenis, yaitu *concurrent control* dan *feedback control*. Untuk jenis *concurrent control* atau pengendalian saat ini, Telkom Indonesia menerapkan penetapan *release* anggaran. *Release* anggaran ini sebagai bentuk upaya perusahaan untuk mengendalikan pengeluaran perusahaan. Angka *release* akan tersedia di *System Application and Product (SAP)* dan *Financial Enhanced Supporting Tools (FINEST)* setiap awal bulan. Besarnya angka *release* anggaran bergantung dengan pencapaian kinerja bulan sebelumnya. Penerapan *release* anggaran ini dinilai cukup efektif dalam mengendalikan biaya agar KM dapat tetap tercapai. Selain itu, TREG 3 juga melakukan pengendalian dalam hal penyerapan anggaran dengan mengevaluasi pencapaian kinerja setiap minggu bahkan setiap hari sehingga apabila terjadi kendala dalam hal anggaran, hal tersebut dapat diatasi pada saat itu juga. Untuk jenis *feedback control* atau pengendalian akhir, TREG 3 menyelenggarakan rapat rutin yang disebut dengan *Budget Committee*. Pembahasan di *Budget Committee* adalah *me-review* perjalanan bulan-bulan sebelumnya, seperti membahas kasus yang terjadi dan mencari solusi yang tepat untuk kasus tersebut. Di tahun 2019, rapat ini diselenggarakan secara formal dalam bentuk rapat hanya sebanyak tiga kali.

Dari analisis varians dapat diketahui bahwa lima unit dalam penelitian ini, yaitu *Business Planning & Performance (BPP)*, *Human Capital (HC)*, *Payment Collection & Finance (PCF)*, *Regional Akses Management*

(RAM), dan *Customer Care* (CC) memiliki angka selisih atau varians yang beragam dan masih ada yang besarnya lebih besar dari 0% selama tahun 2019. Angka varians ini merupakan angka per akhir triwulan.

**Tabel 5.1. Persentase Varians Anggaran Biaya Operasional
Telkom Regional III Jawa Barat Tahun 2019**

Unit	Triwulan I		Triwulan II		Triwulan III		Triwulan IV	
	%	Ket.	%	Ket.	%	Ket.	%	Ket.
BPP	0	F	0	F	49.74	F	29.90	F
HC	8.11	F	8.30	F	10.52	U	8.58	F
PCF	0	F	8.61	F	52.26	F	150.42	U
RAM	24.56	F	0.39	F	5.33	F	50.21	U
CC	0	F	3.20	F	50.97	F	7.36	F

Sumber : Hasil olahan penulis

Setelah diselidiki penyebab terjadinya selisih atau varians tersebut, mayoritas varians yang bersifat *favorable* (F) yang terjadi setiap triwulan di tahun 2019 disebabkan oleh adanya pekerjaan-pekerjaan yang mengalami kekurangan anggaran sehingga unit yang bersangkutan menahan pembayaran pekerjaan tersebut hingga triwulan berikutnya agar mendapat tambahan anggaran untuk membayar pekerjaan tersebut. Selain itu varians yang bersifat *favorable* juga ada yang disebabkan oleh proses pengerjaan suatu pekerjaan yang melewati triwulan sehingga baru dibayarkan setelah pekerjaan selesai di triwulan berikutnya. Untuk varians yang bersifat *unfavorable* (U) juga disebabkan oleh adanya kegiatan atau pekerjaan yang kekurangan anggaran namun mendapatkan izin untuk mendapat tambahan anggaran dari *release* anggaran yang telah ditetapkan di awal triwulan. Dapat disimpulkan bahwa selama empat triwulan di tahun 2019, masih banyak pekerjaan yang anggarannya kurang sehingga harus digeser pembayarannya ke triwulan berikutnya agar mendapat tambahan anggaran untuk triwulan tersebut. Terjadinya kekurangan anggaran ini bisa disebabkan oleh adanya target unit yang tidak tercapai sehingga persentase

release anggaran tidak 100% dari *plan*. Hal ini bisa dihubungkan dengan tahap perencanaan target di awal tahun. Kekurangan anggaran ini bisa disebabkan oleh penetapan target yang kurang dikomunikasikan antara pihak pusat dan pihak regional sehingga target unit di regional tidak dapat dicapai. Penyebab lainnya kekurangan anggaran adalah adanya perubahan harga dari pihak eksternal untuk sebuah pekerjaan, biasanya untuk pengadaan yang basisnya kontrak harga.

4. Usaha yang dilakukan Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3) untuk meningkatkan peranan anggaran sebagai alat perencanaan adalah TREG 3 memiliki obsesi dan *strategic alignment* yang disusun sendiri untuk tingkat regional. Dari obsesi dan tujuan yang ingin dicapai, target disusun secara terperinci mencakup target nasional, regional, bahkan per unit di regional. Setelah menetapkan target, TREG 3 menyusun program kerja beserta anggaran biaya yang dibutuhkan. Maka anggaran disusun untuk merencanakan seberapa besar biaya yang akan dikeluarkan untuk program kerja tersebut. Anggaran ini menjadi sarana untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, kelima unit yang diteliti sering mengalami kekurangan anggaran selama tahun 2019. Sedangkan untuk peran pengendalian, usaha yang dilakukan oleh TREG 3 adalah dengan menerapkan *release* anggaran, pengendalian penyerapan anggaran, dan melaksanakan rapat *Budget Committee*. Dengan adanya *release* anggaran, pengeluaran perusahaan lebih terkendali sehingga KM yang ditetapkan dapat dicapai. Namun, sejauh ini TREG 3 tidak menetapkan standar baku persentase penyimpangan anggaran atau varians yang dinilai signifikan. Evaluasi anggaran yang selama ini diterapkan oleh TREG 3 adalah dari sisi penyerapan anggaran dan produktifitas anggaran. Maksud dari produktifitas anggaran adalah bagaimana caranya dengan anggaran yang diperbolehkan bisa mencapai kontrak manajemen (KM) yang telah ditetapkan.

5.2. Saran

Saran yang dapat penulis berikan berdasarkan hasil penelitian ini adalah:

1. Prosedur penyusunan anggaran yang telah ditetapkan oleh Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3) diharapkan dapat terus diterapkan kedepannya.
2. Masing-masing unit di Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3) diharapkan dapat lebih mengkomunikasikan dengan pihak pusat perihal perencanaan target yang bisa dijalankan dan dianjurkan untuk membuat jadwal agar setiap rencana tersebut dapat dilakukan. Jadwal rencana pekerjaan dapat di-*breakdown* menjadi per bulan atau bahkan per minggu sehingga setiap target unit dapat tercapai. Sehingga pencapaian target setiap unit dapat lebih maksimal. Hal ini akan berdampak pada anggaran yang di-*release* oleh pihak pusat, diharapkan *release* anggaran setiap triwulan dapat mendekati atau bahkan 100% dari *plan* yang telah ditetapkan di awal tahun. Dengan begitu diharapkan dapat meminimalisir adanya unit yang kekurangan anggaran hingga harus menahan pembayaran suatu pekerjaan hingga triwulan berikutnya.
3. Penerapan *release* anggaran di TREG 3 sebagai bentuk pengendalian anggaran diharapkan dapat terus diterapkan agar pengeluaran perusahaan dapat terkendali setiap triwulannya sehingga kontrak manajemen (KM) atau target perusahaan dapat tercapai. Pelaksanaan rapat *Budget Committee* sebagai bentuk evaluasi dan pengendalian anggaran diharapkan dapat dilaksanakan secara lebih terjadwal dan lebih efektif. Saat pelaksanaan rapat juga diharapkan membahas penyimpangan anggaran yang terjadi sebagai evaluasi. Selain itu, pengendalian anggaran diikuti dengan pelaporan realisasi anggaran yang dilakukan secara konsisten setiap tiga bulan sekali sesuai dengan penetapan anggaran yang disusun per triwulan.
4. Untuk meningkatkan peran anggaran sebagai alat pengendalian, Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3) dianjurkan melakukan penelitian untuk menentukan standar besaran persentase penyimpangan anggaran yang dianggap signifikan sehingga perusahaan dapat mengetahui patokan apabila penyimpangan yang terjadi sudah melewati batas wajar. Ketika mengetahui adanya penyimpangan anggaran yang melewati batas, TREG 3 dapat menyelidiki penyebabnya dan mengambil tindakan perbaikan agar hal tersebut tidak akan terulang.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., & Govindarajan, V. (2012). *Sistem Pengendalian Manajemen*. Terjemahan Kurniawan Cakrawala. Jakarta : Salema Empat.
- Blocher, E.J., Chen, K.H., Cokins, G., & Lin, T.W. (2007). Edisi 3. *Manajemen Biaya: Penekanan Strategis (Buku 1)*. Terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W., & Brewer, P.C. (2012). 14th ed. *Managerial Accounting*. New York: McGraw-Hill.
- Horngren, C.T., Datar, S.M., & Rajan, M.V. (2015). 15th ed. *Cost Accounting : A Managerial Emphasis*. Harlow: Pearson.
- Mulyadi. (2007). Edisi 3. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Saipi, R.A., Tinangon, J.J., & Suwetja, I.G. (2018). *Analisis Anggaran Kas Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas pada Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung*. *Jurnal Riset Akuntansi Going Concern*, 13(2), 379-389.
- Sasongko, C. & Parulian, S.R. (2013). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). 7th ed. *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Shim, J.K. & Siegel, J.G. (2009). 3rd ed. *Budgeting Basics & Beyond*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Welsch, Hilton, & Gordon. (2000). *Anggaran : Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Terjemahan Purwatiningsih & Warouw. Jakarta: Salemba Empat.

Widianto, H. & Iswanto. (2019). *Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi pada PT Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017)*. *Majalah Ilmiah Bahari Jogja (MIBJ)*, 17(2), 41-50. DOI: 10.33489/mibj.v17i2.208

Witjaksono, A. (2013). *Akuntansi Biaya (Edisi Revisi)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Yunus, E. (2016). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit Andi.