

**PERANAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS : TELKOM REGIONAL III JAWA BARAT TAHUN 2019)**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Manajemen

Oleh:

Annisa Lifyananda

2016120052

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM SARJANA MANAJEMEN

Terakreditasi oleh BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

**THE ROLE OF OPERATIONAL COST BUDGET AS
A CORPORATE COST PLANNING AND CONTROL TOOL
(CASE STUDY : TELKOM REGIONAL III WEST JAVA YEAR 2019)**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part of the requirements
for Bachelor's Degree in Management

By:

Annisa Lifyananda

2016120052

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

Accredited by BAN-PT No. 2011/SK/BAN-PT/Akred/S/VII/2018

BANDUNG

2020

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN



**PERANAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI ALAT
PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS : TELKOM REGIONAL III JAWA BARAT TAHUN 2019)**

Oleh :

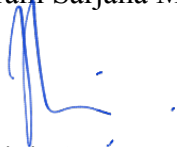
Annisa Lifyananda

2016120052

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juni 2020

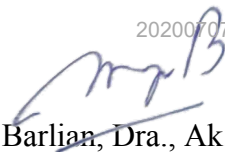
Ketua Program Sarjana Manajemen,



Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA.

Pembimbing Skripsi,

20200707021



Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Annisa Lifyananda
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 15 Juni 1998
Nomor Pokok Mahasiswa (NPM) : 2016120052
Program Studi : Manajemen
Jenis Naskah : Skripsi

Menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

**PERANAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PERUSAHAAN
(STUDI KASUS : TELKOM REGIONAL III JAWA BARAT TAHUN 2019)**

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan : Inge Barlian, Dra., Ak., M.Sc.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut, plagiat (*Plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksaan oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU No.20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya. Pasal 70 Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana perkara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,
Dinyatakan tanggal : Juni 2020
Pembuat pernyataan : Annisa
Lifyananda



(Annisa Lifyananda)

ABSTRAK

Perencanaan dan pengendalian anggaran biaya operasional merupakan hal yang penting agar pengeluaran biaya perusahaan tetap *on track* sehingga perusahaan dapat memperoleh keuntungan yang optimal. Namun kenyataannya, sering terjadi realisasi anggaran lebih kecil atau lebih besar dari rencana anggaran yang telah disusun sebelumnya sehingga terjadi selisih atau varians. Penulis melakukan penelitian pada Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3) karena persentase varians anggaran biaya operasional beberapa unit di TREG 3 pada tahun 2019 masih sangat beragam dan ada yang jauh di atas 0%. Dari persentase varians yang beragam tersebut, diperlukan evaluasi dan identifikasi penyebab terjadinya varians agar hal ini tidak terulang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prosedur penyusunan anggaran, peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian, dan penyebab terjadinya sebuah selisih atau varians anggaran. Selisih atau varians anggaran dapat bersifat *favorable* maupun *unfavorable*. Analisis yang digunakan dalam membandingkan anggaran dengan realisasi adalah analisis varians yang bertujuan untuk mencari tahu penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens sehingga dapat menghasilkan rekomendasi atau perbaikan agar hal tersebut tidak terulang di masa yang akan datang.

Metode penelitian yang dilakukan adalah studi deskriptif dengan cara mengumpulkan data, mengolah data, dan menganalisis data. Data yang dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh melalui wawancara dengan pihak subunit *Plan & Budget Control*. Sedangkan data sekunder adalah data yang juga diperoleh dari subunit *Plan & Budget Control* berupa data laporan realisasi anggaran biaya operasional tahun 2019 per triwulan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa prosedur penyusunan anggaran yang diterapkan oleh TREG 3 sudah sesuai dengan prosedur penyusunan anggaran secara normatif dan patut untuk dipertahankan kedepannya. Peran anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian juga telah dilaksanakan. Namun, selisih atau varians anggaran yang terjadi di TREG 3 mayoritas disebabkan oleh adanya pekerjaan yang mengalami kekurangan anggaran sehingga unit yang bersangkutan menahan pembayaran pekerjaan tersebut hingga triwulan berikutnya. Oleh karena itu, penulis memberikan saran yaitu diharapkan masing-masing unit di TREG 3 dapat lebih mengkomunikasikan ke pihak pusat perihal perencanaan target yang bisa dijalankan dan dianjurkan untuk membuat jadwal agar setiap rencana tersebut dapat dilakukan. Dengan begitu diharapkan target setiap unit dapat tercapai dan *release* anggaran dapat mendekati *plan* sehingga meminimalisir terjadinya kekurangan anggaran.

Kata kunci: peran anggaran biaya operasional, prosedur penyusunan anggaran biaya operasional, analisis varians.

ABSTRACT

Planning and controlling the operational cost budget is important so that company expenses are kept on track so the company can obtain optimal profits. But in reality, the budget realization often smaller or bigger than the budget plan that has been prepared previously, thus causing differences or variances. The author researches on Telkom Regional III West Java (TREG 3) because the percentage of variance in the operational cost budget of several units in TREG 3 in 2019 is still very diverse and some are far above 0%. From the various variance percentages, an evaluation and identification of the causes of variance is needed so that this does not happen again. This study aims to determine budget preparation procedures, the role of the budget as a planning and control tool, and the causes of a budget difference or variance. The budget difference or variance can be favorable or unfavorable. The analysis used in comparing the budget with the realization is the analysis of variance which aims to find out the cause of a deviation / variance to know the recommendations or improvements so that it does not recur in the future.

The research method used is a descriptive study by collecting data, processing data, and analyzing data. Data collected are primary and secondary data. Primary data is data obtained through interviews with the Plan & Budget Control subunits. Whereas secondary data is also obtained from the Plan & Budget Control subunit that is the report data of operational cost budget realization per quarter in 2019.

Based on the results of the research conducted, it can be concluded that the budgeting procedures adopted by TREG 3 are in accordance with normative budgeting procedures and should be maintained in the future. The role of the budget as a planning and control tool has also been carried out. However, the majority of budget differences or variances that occur in TREG 3 are caused by jobs that are experiencing budget shortages, so that the unit withholds payment of the work until the following quarter. Therefore, the authors suggest each unit in TREG 3 to be able to communicate more to the central party regarding planning targets that can be carried out and it is recommended to make a schedule so that each plan can be carried out. That way it is expected that each unit's target can be achieved and the budget release is close to the plan so as to minimize the occurrence of budget shortages.

Keywords: the role of operational cost budget, operational cost budget preparation procedures, variance analysis.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah yang Maha Esa atas berkat, rahmat, dan anugerah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi dengan judul “Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Perusahaan (Studi Kasus : Telkom Regional III Jawa Barat Tahun 2019)”. Penulisan skripsi ini bertujuan untuk memenuhi persyaratan dalam memperoleh gelar sarjana S1 Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan (UNPAR). Penulis menyadari bahwa penelitian ini dapat selesai disusun berkat dukungan, saran, dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai, diantaranya kepada:

1. Kedua orang tua, Herman Pasha dan Ekawati Sukantini serta kakak Adhika Tamadesha yang senantiasa memberikan *support*, motivasi, dan doa untuk penulis.
2. Ibu Inge Barlian, Dra., Akt., MSc. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia membimbing dan membantu penulis selama dua semester terakhir dalam penyusunan skripsi ini.
3. Ibu Dr. Judith Felicia Pattiwael, Dra., M.T. selaku dosen wali yang telah memberi motivasi dan nasihat selama perkuliahan.
4. Ibu Dr. Istiharini, S.E., M.M., CMA. selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen UNPAR.
5. Seluruh dosen, staf tata usaha, dan juga seluruh pekarya yang berada di Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan Bandung, yang telah membantu penulis selama proses pembelajaran di kampus.
6. Bapak Drs. Asep Tatang selaku *Manager Plan & Budget Control* Telkom Regional III Jawa Barat yang telah mengizinkan penulis untuk memperoleh serta meneliti data dan informasi perusahaan.
7. Aisha, Andana, Ghiana, Tahira, Savira, Safirah, Shafiyah, Sheby, dan Jihan selaku sahabat sejak duduk di bangku SMP yang selalu memberikan semangat.

8. Delvi, Dian, Ica, dan Nindy selaku sahabat sejak di bangku sekolah yang selalu memberikan *support* satu sama lain.
9. Irvan Rahadian selaku kerabat dekat yang telah memberikan semangat dan bersedia mendengarkan keluh kesah penulis selama proses penyusunan skripsi ini.
10. Melati, Puti, dan Judith selaku sahabat yang selalu ada dan memberikan *support* selama masa perkuliahan.
11. Eldi, Prisa, Daud, dan Budi selaku teman belajar bersama yang selalu membantu satu sama lain dalam mengerjakan tugas maupun mempersiapkan diri untuk menghadapi berbagai ujian.
12. Valen, Alisha, Marisha, Priska, dan Salsa selaku teman seperjuangan Manajemen Keuangan yang selalu saling memberikan *support* satu sama lain.
13. Keluarga HMPSM periode 2017/2018 dan 2018/2019 khususnya Yosua, Puti, Thama, Mela, Putri, Tito, Dinda, Kevin, Doro, Elsa, Dicky, Andre, Ila, Dito, TB, Cornel, Judith, dan Samuel.
14. Rekan-rekan Manajemen UNPAR angkatan 2016 yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah bersama-sama berjuang selama perkuliahan.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan saran dan masukan dari pembaca untuk perbaikan selanjutnya. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang membaca.

Bandung, Juni 2020

Annisa Lifyananda

DAFTAR ISI

| | |
|--|------|
| ABSTRAK..... | i |
| <i>ABSTRACT</i> | ii |
| KATA PENGANTAR..... | iii |
| DAFTAR ISI..... | v |
| DAFTAR TABEL..... | vii |
| DAFTAR GAMBAR..... | viii |
| DAFTAR BAGAN..... | ix |
| BAB 1 PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1. Latar Belakang Penelitian..... | 1 |
| 1.2. Rumusan Masalah..... | 4 |
| 1.3. Tujuan Penelitian..... | 5 |
| 1.4. Kegunaan Penelitian..... | 5 |
| 1.5. Kerangka Pemikiran..... | 6 |
| BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA..... | 10 |
| 2.1. Anggaran..... | 10 |
| 2.1.1. Pengertian Anggaran..... | 10 |
| 2.1.2. Tujuan Anggaran..... | 10 |
| 2.1.3. Manfaat Anggaran..... | 11 |
| 2.1.4. Kelemahan Anggaran..... | 13 |
| 2.1.5. Jenis Anggaran..... | 14 |
| 2.1.6. Anggaran Operasional..... | 15 |
| 2.1.7. Metode Penyusunan Anggaran..... | 16 |
| 2.1.8. Proses Penyusunan Anggaran..... | 18 |
| 2.1.9. Periode Anggaran..... | 19 |
| 2.1.10. Peranan Anggaran dalam Perencanaan dan Pengendalian..... | 19 |
| 2.2. Analisis Varians..... | 21 |
| BAB 3 METODE PENELITIAN..... | 24 |
| 3.1. Metode Penelitian..... | 24 |
| 3.2. Populasi dan Sampel Penelitian..... | 25 |
| 3.3. Teknik Pengumpulan Data..... | 25 |
| 3.4. Sumber Data..... | 26 |
| 3.5. Teknik Pengolahan Data..... | 26 |
| 3.6. Objek Penelitian..... | 27 |
| 3.6.1. Profil Perusahaan..... | 27 |
| 3.6.2. Sejarah Perusahaan..... | 28 |
| 3.6.3. Visi dan Misi Perusahaan..... | 30 |
| 3.6.4. Unit Analisis..... | 30 |
| 3.6.5. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat..... | 31 |
| 3.7. Alur Penelitian..... | 31 |

| | |
|--|----|
| BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN | 33 |
| 4.1. Evaluasi Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat | 33 |
| 4.2. Peran Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan..... | 37 |
| 4.3. Peran Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengendalian..... | 39 |
| 4.4. Analisis Varians..... | 41 |
| 4.4.1. Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Triwulan I Tahun 2019 | 43 |
| 4.4.2. Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Triwulan II Tahun 2019 | 46 |
| 4.4.3. Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Triwulan III Tahun 2019 | 50 |
| 4.4.4. Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Triwulan IV Tahun 2019 | 54 |
| 4.4.5. Analisis Varians Total Anggaran Biaya Operasional Tahun 2019 | 58 |
| 4.5. Usaha Telkom Regional III Meningkatkan Peran Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Perusahaan ... | 61 |
| BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN | 65 |
| 5.1. Kesimpulan | 65 |
| 5.2. Saran | 68 |
| DAFTAR PUSTAKA | 70 |
| RIWAYAT HIDUP | 72 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|----|
| Tabel 4.1. Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat Tahun 2019..... | 39 |
| Tabel 4.2. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat Triwulan I Tahun 2019..... | 43 |
| Tabel 4.3. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat Triwulan II Tahun 2019 | 46 |
| Tabel 4.4. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat Triwulan III Tahun 2019 | 50 |
| Tabel 4.5. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat Triwulan IV Tahun 2019..... | 54 |
| Tabel 4.6. Hasil Analisis Varians Total Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat Tahun 2019 | 58 |
| Tabel 5.1. Persentase Varians Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat Tahun 2019..... | 67 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1.1. Grafik Total Varians Anggaran Biaya Operasional Lima Unit di Telkom Regional III Jawa Barat Triwulan I – IV Tahun 2019..... | 3 |
| Gambar 3.1. Logo Telkom Indonesia | 27 |

DAFTAR BAGAN

| | |
|--|----|
| Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran | 7 |
| Bagan 3.1. Struktur Organisasi TREG 3..... | 28 |
| Bagan 3.2. Alur Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat | 31 |
| Bagan 3.3. Alur Penelitian | 32 |
| Bagan 4.1. Alur Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Telkom Regional III Jawa Barat | 35 |

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Setiap perusahaan tentu memiliki tujuan dan target yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu. Perusahaan menuangkan tujuannya dalam bentuk visi perusahaan. Menurut Kotler (2007) seperti dikutip Yunus (2016:33), visi merupakan pernyataan tentang tujuan organisasi yang diekspresikan dalam produk dan pelayanan yang ditawarkan, kebutuhan yang dapat ditanggulangi, kelompok masyarakat yang dilayani, nilai-nilai yang diperoleh, serta aspirasi dan cita-cita masa depan. Untuk mencapai visi tersebut, perusahaan memiliki misi tersendiri sebagai penentu arah dalam proses pencapaian tujuan. Menurut Drucker (2008) seperti dikutip Yunus (2016:36), misi merupakan realisasi yang akan menjadikan suatu organisasi mampu menghasilkan produk dan jasa berkualitas yang memenuhi kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggannya.

Selama proses mencapai tujuan dan target tersebut akan ada banyak tantangan yang harus dihadapi. Salah satu tantangan yang sering dihadapi oleh kebanyakan perusahaan adalah untuk dapat memperoleh keuntungan yang optimal. Untuk dapat memperoleh keuntungan yang optimal, perusahaan harus bisa memanfaatkan sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), efektif memiliki arti dapat membawa hasil. Sedangkan efisiensi memiliki arti tepat atau sesuai untuk menghasilkan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, biaya.

Agar sebuah perusahaan bisa menggunakan sumber daya secara efektif dan efisien, perlu dilakukan perencanaan (*planning*) dan pengendalian (*control*). Menurut Mulyadi (2007:3), sistem perencanaan dan pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi, merencanakan kegiatan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana yang telah ditetapkan.

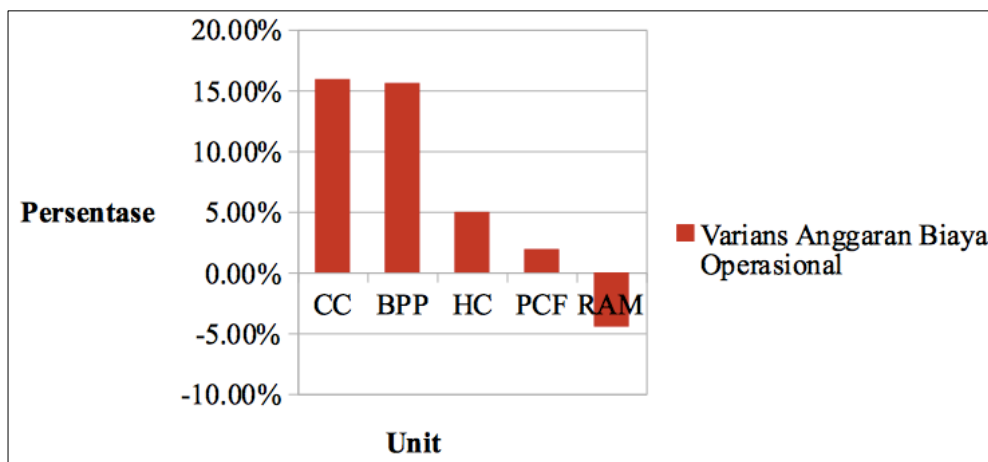
Salah satu perencanaan dan pengendalian yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan adalah dalam hal anggaran. Menurut Garrison, Noreen, dan Brewer (2012:336), “*a budget is a detailed plan for the future that is usually expressed in formal quantitative terms.*” Dapat diartikan anggaran adalah rencana terperinci untuk masa depan yang diekspresikan dalam bentuk kuantitatif. Anggaran disusun sesuai dengan tujuan atau target perusahaan yang ingin dicapai. Jenis anggaran menurut bidangnya terbagi menjadi dua, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan (Nafarin, 2013:31). Menurut Blocher, Chen, Cokins, & Lin (terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba, 2007:454), anggaran operasional merupakan rencana yang mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dianggarkan. Perencanaan dan pengendalian anggaran biaya operasional merupakan hal yang penting. Tanpa biaya operasional, bisnis perusahaan tidak dapat berjalan maka anggarannya perlu direncanakan sebaik mungkin. Selain itu anggaran biaya operasional juga perlu dikendalikan agar pengeluaran biaya perusahaan tetap *on track* dan dalam batas wajar. Semakin besar biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan, maka semakin kecil keuntungan yang akan didapat perusahaan. Maka itu, mengendalikan pengeluaran biaya operasional merupakan hal yang penting agar terciptanya keuntungan yang optimal. Bentuk pengendalian anggaran biaya operasional dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran yang telah ditetapkan untuk mengetahui selisih atau variannya.

Proses perencanaan dan pengendalian anggaran biaya operasional juga tentunya dibutuhkan oleh Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3), salah satu kantor regional PT Telkom Indonesia yang berlokasi di kota Bandung. Telkom Indonesia bergerak di bidang jasa layanan teknologi informasi dan komunikasi dan jaringan telekomunikasi di Indonesia. Setiap unit yang berada di TREG 3 memiliki anggarannya tersendiri untuk menunjang aktivitasnya masing-masing. Tidak hanya melakukan perencanaan dan penyusunan, tetapi pengendalian anggaran biaya operasional juga perlu dilakukan untuk mengetahui tingkat efisiensi dan efektifitas penggunaan anggaran. Pengendalian anggaran ini dapat dilakukan dengan membuat perbandingan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi anggaran yang dikeluarkan.

Biaya operasional setiap unit di TREG 3 umumnya meliputi biaya umum & administrasi, biaya pemasaran, dan biaya operasi & pemeliharaan. Pada kenyataannya sering terjadi realisasi anggaran lebih kecil (*underspending*) atau lebih besar (*overspending*) dari rencana anggaran yang telah disusun sebelumnya. Hal ini juga terjadi pada unit-unit di TREG 3, ada beberapa unit yang realisasi anggaran biaya operasional di triwulan tertentu jauh lebih kecil, hampir serupa, bahkan melebihi rencana anggaran yang telah disusun. Perbandingan antara anggaran dan realisasi akan menghasilkan selisih atau varians. Varians dapat bersifat *favorable*/menguntungkan dan *unfavorable*/tidak menguntungkan. Dalam hal biaya, *favorable* terjadi ketika realisasi lebih kecil dari anggaran. Sedangkan *unfavorable* terjadi ketika realisasi lebih besar dari anggaran.

Akan lebih baik apabila persentase selisih atau varians anggaran mendekati angka 0%, hal tersebut menandakan angka realisasi mendekati angka rencana anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Di TREG 3, persentase varians anggaran biaya operasional beberapa unit-unit pada tahun 2019 masih sangat beragam dan ada yang besarnya jauh di atas 0%. Berikut adalah grafik yang menggambarkan total persentase varians anggaran biaya operasional per akhir triwulan untuk lima unit di Telkom Regional III Jawa Barat selama triwulan I hingga IV di tahun 2019.

Gambar 1.1. Grafik Total Varians Anggaran Biaya Operasional Lima Unit di Telkom Regional III Jawa Barat Triwulan I – IV Tahun 2019



Sumber : Data perusahaan yang telah diolah

Grafik di atas menunjukkan bahwa unit *Customer Care* (CC) memiliki varians sebesar 15,93% bersifat *favorable*, *Business Planning & Performance* (BPP) sebesar 15,61% bersifat *favorable*, *Human Capital* (HC) sebesar 4,99% bersifat *favorable*, *Payment Collection & Finance* (PCF) sebesar 1,93% bersifat *favorable*, dan *Regional Akses Management* (RAM) sebesar 4,46% bersifat *unfavorable*. Kelima unit tersebut memiliki angka varians yang sangat beragam, ada yang besarnya diatas 15%, dibawah 5%, bahkan ada yang bersifat *unfavorable*. Dari persentase varians yang beragam tersebut, diperlukan evaluasi dan identifikasi penyebab terjadinya varians sehingga hal ini dapat diminimalisir dan tidak terulang di waktu yang akan datang.

Memperhatikan hal tersebut, penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut bagaimana peranan anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya di Telkom Regional III Jawa Barat serta mencari tahu penyebab terjadinya varians anggaran, maka peneliti mengangkat judul penelitian yaitu **“Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Perusahaan (Studi Kasus: Telkom Regional III Jawa Barat Tahun 2019)”**.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, peneliti merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana prosedur penyusunan anggaran biaya operasional yang diterapkan di Telkom Regional III?
2. Bagaimana peran anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan di Telkom Regional III?
3. Bagaimana peran anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian di Telkom Regional III?
4. Bagaimana usaha Telkom Regional III untuk meningkatkan peran anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui prosedur penyusunan anggaran biaya operasional yang diterapkan di Telkom Regional III.
2. Mengetahui peran anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan di Telkom Regional III.
3. Mengetahui peran anggaran biaya operasional sebagai alat pengendalian di Telkom Regional III.
4. Mengetahui usaha Telkom Regional III untuk meningkatkan peran anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis
Menjadi bentuk pengaplikasian ilmu yang berkaitan dengan Manajemen Keuangan yang telah diperoleh selama menempuh pendidikan sarjana di Universitas Katolik Parahyangan.
2. Bagi Perusahaan
Memberi masukan dan saran kepada Telkom Regional III Jawa Barat mengenai perencanaan dan pengendalian anggaran biaya operasional agar penyimpangan atau varians anggaran dapat diminimalisir.
3. Bagi Akademisi
Menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan peranan anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan.

1.5. Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memiliki tujuan dan target masing-masing yang tercantum dalam visi dan misi perusahaan, begitu juga dengan Telkom Indonesia. PT Telkom Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak di bidang telekomunikasi dan informasi, media dan *edutainment*, dan infrastruktur telekomunikasi. Telkom Indonesia memiliki tujuh kantor regional yang tersebar di wilayah Indonesia, salah satunya adalah Telkom Regional III Jawa Barat (TREG 3). Setiap kantor regional menjadikan visi dan misi Telkom Indonesia secara nasional sebagai pedoman. Namun, TREG 3 juga memiliki obsesi atau target tersendiri untuk regionalnya. Untuk mencapai obsesi atau target tersebut, perusahaan membutuhkan biaya untuk menjalankan kegiatan dan program yang telah direncanakan. Maka itu, perusahaan perlu menyusun rencana biaya yang akan dibutuhkan, yang disebut dengan anggaran.

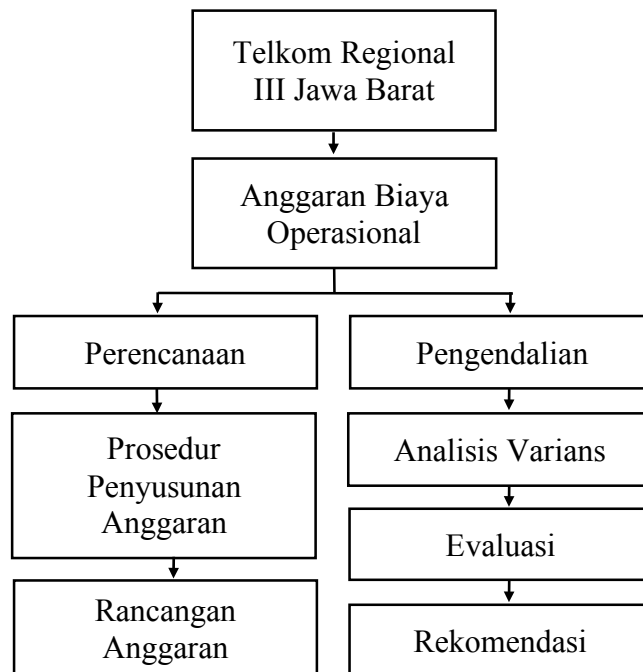
Anggaran merupakan rancangan rencana dalam bentuk angka mengenai tindakan untuk periode tertentu dan menjadi acuan untuk berkoordinasi dalam melaksanakan rencana tersebut. Definisi tersebut senada dengan definisi Horngren, Datar, dan Rajan (2015:220) yang menyatakan “*A budget is the quantitative expression of a proposed plan of action by management for a specified period and an aid to coordinate what needs to be done to implement that plan.*” Anggaran biasanya terdiri dari rencana aspek finansial maupun non finansial, yang digunakan sebagai pedoman bagi perusahaan dalam menjalankan periode selanjutnya. Tidak hanya sebagai pedoman, anggaran dapat digunakan untuk menjadi alat perencanaan dan pengendalian dalam sebuah perusahaan. Anggaran induk dalam perusahaan terdiri dari anggaran keuangan dan anggaran operasional. Menurut Blocher et al. (terjemahan Tim Penerjemah Penerbit Salemba, 2007:454), anggaran operasional merupakan rencana yang mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas yang dianggarkan.

Anggaran biaya operasional berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan agar perusahaan dapat mencapai tujuan dan dapat memperoleh keuntungan yang optimal. Menurut Shim dan Siegel (2009:3), “*Budgets are blueprints for projected action and a formalization of the planning process.*” Jadi, anggaran berperan sebagai rencana untuk kegiatan atau tindakan

yang akan dilakukan di masa yang akan datang. Untuk menetapkan sebuah rancangan anggaran, perlu dilakukan prosedur penyusunan anggaran. Anggaran ini disusun berdasarkan evaluasi periode sebelumnya dan disusun sesuai dengan target yang ingin dicapai di periode yang akan datang. Selain itu Shim dan Siegel (2009:13) juga menyatakan “*At the end of the period, the budget is a control instrument to assist management in measuring its performance against the plan so as to improve future performance.*” Jadi anggaran berperan sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja sesungguhnya dengan rencana yang telah disusun.

Untuk melakukan pengendalian anggaran biaya operasional, dibutuhkan perbandingan antara anggaran dan realisasi sehingga dapat diketahui besaran selisihnya. Dalam hal biaya, selisih antara anggaran dan realisasi dapat bersifat menguntungkan atau *favorable* ketika realisasi lebih rendah dari anggaran maupun tidak menguntungkan atau *unfavorable* ketika realisasi lebih tinggi dari anggaran.

Bagan 1.1. Kerangka Pemikiran



Analisis yang digunakan dalam membandingkan anggaran dengan realisasi adalah analisis varians. Menurut Welsch, Hilton, dan Gordon (terjemahan

Purwatiningsih, 2000:498), analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Hasil analisis varians tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk melakukan evaluasi. Evaluasi tersebut nantinya akan menghasilkan rekomendasi sebagai tindakan perbaikan agar penyimpangan anggaran dapat diminimalisir atau bahkan dihindari.

Hasil penelitian Saipi, Tinangon, dan Suwetja (2018) yang berjudul “Analisis Anggaran Kas sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Kas pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung” menunjukkan bahwa anggaran kas sebagai alat perencanaan kas bagi PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Bitung sudah berjalan dengan baik karena pihak perusahaan melibatkan seluruh divisi dalam pembuatan anggaran kas perusahaan, walaupun harus dipertimbangkan terlebih dahulu anggaran tiap divisi tersebut sebelum dijadikan anggaran kas perusahaan, serta dengan laporan realisasi anggaran kas tahun sebelumnya yang dijadikan sebagai acuan kerja pembuatan laporan anggaran kas perusahaan untuk tahun berikutnya. Persentasi varians anggaran kas tahun 2015 hingga 2017 berkisar antara 4,3% sampai 36,6% dengan sifat *favorable* maupun *unfavorable*. Faktor utama yang menyebabkan perbedaan atau selisih (variens) anggaran kas dan realisasi anggaran kas yaitu perbedaan realisasi tahun lalu atau tahun sebelumnya, tidak tercapainya kegiatan-kegiatan perusahaan yang menghasilkan pemasukan kas sesuai dengan rencana, dan terlalu banyak mengeluarkan pembiayaan terhadap kegiatan-kegiatan perusahaan yang sudah melebihi dari anggaran yang ditetapkan. Serta faktor eksternal seperti perubahan perekonomian negara yang menyebabkan pelayanan penumpang serta kapan dan aktifitas bongkar muat menurun.

Hasil penelitian Handoyo Widianto dan Iswanto (2019) yang berjudul “Perencanaan dan Pengendalian Anggaran Operasi (Studi Pada PT Berlian Laju Tanker Tbk. Tahun 2006-2017)” menunjukkan bahwa 12 aspek biaya operasi di PT Berlian Laju Tanker memiliki rata-rata selisih anggaran yang berada pada kisaran 6.13% hingga 21% dengan kondisi *unfavorable* atau tidak menguntungkan. Penyimpangan tertinggi terjadi pada tiga aspek yaitu suku cadang, perbaikan dan pemeliharaan, serta perlengkapan/bahan lain. Tidak efektifnya anggaran operasi PT Berlian Laju Tanker dalam pengendalian biaya operasional disebabkan anggaran

yang ditetapkan lebih rendah dari biaya sesungguhnya yang dibutuhkan perusahaan, sehingga jumlah yang dianggarkan tidak sesuai dengan kebutuhan. Penyebab perusahaan menetapkan biaya operasi lebih rendah dari kebutuhan sebenarnya dikarenakan keadaan keuangan perusahaan sejak tahun 2006 mengalami penurunan atau kerugian terus-menerus. Disimpulkan bahwa anggaran biaya operasional tidak berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya operasional di PT Berlian Laju Tanker tahun 2006-2017.