



**ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
TIRTASARI KOTA BINJAI**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**WANGSIT EFRYLIA**

NPM 1415100011

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
M E D A N  
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : WANGSIT EFRYLIA  
NPM : 1415100011  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN  
DAERAH AIR MINUM TIRTASARI KOTA BINJAI

MEDAN, 2019

**KETUA PROGRAM STUDI**

**DEKAN**

(ANGGI PRATAMA NASUTION, SE., M.Si)

(Dr. SURYA MITA, S.H., M.Hum)

**PEMBIMBING I**

**PEMBIMBING II**

(Dra. MARIYAM Ak. Msi. CA)

(OKTARINI KHAMILAH SRG SE, M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

**PERSETUJUAN SKRIPSI**

NAMA : WANGSIT EFRYLIA  
NPM : 1415100011  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S 1 (STRATA SATU)  
JUDUL SKRIPSI : ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN  
DAERAH AIR MINUM TIRTASARI KOTA BINJAI

MEDAN, 2019

**KETUA**



(ANGGI PRATAMA NASUTION, SE, SIA)

**ANGGOTA I**

(Dra. MARIYAM Ak. Msi. CA)

**ANGGOTA II**

(OKTARINI KHAMILAH SRG SE. M.Si)

**ANGGOTA III**

(AULIA, SE.,MM)

**ANGGOTA IV**

(Drs. NADJIB, Ak. MM)

## SURAT PERNYATAAN

Nama : Wangsit Efyria  
Npm : 1415100011  
Program Studi : Akuntansi  
Jenjang : S1 (Strata Satu)  
Judul Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian  
Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtasari  
Kota Binjai


Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet, atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan saya menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila kemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.



Medan, Maret 2019

  
Wangsit Efyria

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Wangsit Etrylia  
Tempat/Tanggal Lahir : Binjai/04 April 1997  
NPM : 1415100011  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Akuntansi  
Alamat : Jln Danau Laut Tawar No.106 Km.18 Binjai

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Maret 2019



Wangsit Etrylia

Npm: 1415100011



# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

## FAKULTAS EKONOMI & BISNIS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN  
 PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
 PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
 PROGRAM STUDI PERPAJAKAN

(TERAKREDITASI)  
 (TERAKREDITASI)  
 (TERAKREDITASI)  
 (TERAKREDITASI)

### PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : WANGSIT EFRY LIA  
 Tempat/Tgl. Lahir : Binjai / 04 April 1997  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
 Program Studi : Akuntansi  
 Konsentrasi : Akuntansi Sektor Bisnis  
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 127 SKS, IPK 3.43  
 Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul Skripsi	Persetujuan
ANALISIS PENERAPAN E-FAKTUR PAJAK DALAM UPAYA MENINGKATKAN KEPATUHAN PENGUSAHA KENA PAJAK UNTUK PELAPORAN SPT MASA PPN PADA KPP PRATAMA BINJAI	<input type="checkbox"/>
PENGARUH SELF ASSESMENT SYSTEM TERHADAP PENERIMAAN PAJAK PERTAMBAHAN NILAI DI KPP PRATAMA BINJAI	<input type="checkbox"/>
ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTASARI KOTA BINJAI	<input checked="" type="checkbox"/>

Yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda

  
 ( Ir. Bhakti Atamsyah, M.T., Ph.D. )

Medan, 06 November 2017

Pemohon,

  
 ( WANGSIT EFRY LIA )

Nomor : .....  
 Tanggal : .....  
 Disahkan oleh :  
 Dekan  
  
 ( Drs. Anwar Jusuf, M.Si. )  
 Tanggal : 06 November 2017  
 Disetujui oleh:  
 Ka. Prodi Akuntansi  
  
 ( Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si )

Tanggal : 9 November 2017  
 Disetujui oleh :  
 Dosen Pembimbing I :  
  
 ( Dra. Muzia Al M. S )  
 Tanggal : 6 - 11 - 2017  
 Disetujui oleh:  
 Dosen Pembimbing II :  
  
 ( Oktavia Khamikah, Srg. SE. d.d )

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km 4,5 Telp (061) 8455571

Website: [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)

Medan – Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing I : Dra. Maryam Ak, M.Si  
 Dosen Pembimbing II : Oktarani Khamilah Siregar. SE. M.Si  
 Nama Mahasiswa : WANGSIT EFRYLIA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
 Tingkat Pendidikan : Strata Satu (S-1)  
 Jenis Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada PDAM Tirtasari Kota Binjai

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
15-5-2018	Perbaiki hal 3 (hal 1) tambahkan try Perhitungan Anggaran oleh DIREKSI th 2015 & 2016. Dan kerp. kem. revisi th 2015 & 2016. Kerangka Pemikiran (hal 24) perbaiki!		
17-5-2018	Perhitungan di atas tabel di perbaiki. - Ambil Referensi tentang Pengendalian internal ber- basis COSO untuk tambaha di bab 2. -		

Medan, 19 Mei 2018  
 Diketahui/Disetujui oleh:  
 Dekan,

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km4,5 Telp (061) 8455571

Website: [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)

Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
Fakultas : Sosial Sains  
Dosen Pembimbing I : Dra. Mariyam Ak, M.Si  
Dosen Pembimbing II : Oktarani Khamilah Siregar. SE. M.Si  
Nama Mahasiswa : WANGSIT EFRY LIA  
Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
Tingkat Pendidikan : Strata Satu (S-1)  
Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan  
Pada PDAM Tirtasari Kota Binjai

TANGGAL	MATERI	PARAF	KETERANGAN
19-8-2018	Hal <sup>2</sup> di atas telah diproses, maka kepd ybs dapat mengikent: <u>seminar</u> <u>Proposal</u> .		

Medan, 19 Mei 2018  
Diketahui/Disetujui oleh:  
Dekan,

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.





**UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km4,5 Telp (061) 8455571

Website: [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)

Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Pembimbing I : Dra. Mariyam Ak, M.Si  
 Pembimbing II : Oktarani Khamilah Siregar. SE. M.Si  
 Nama Mahasiswa : WANGSIT EFRY LIA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
 Tingkat Pendidikan : Strata Satu (S-1)  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada PDAM Tirtasari Kota Binjai

ANGGAL	MATERI	PARAF	KETERANGAN
1-18	Perbaiki sistematika penulisan proposal di Bab I 1/2 3, daftar pustaka dan cover	<i>Df.</i>	
6-18	Perbaiki sistematika penulisan di Bab II yaitu tabel pen. & terdahulu, landasan teor. Bab III yaitu tabel defenisi operasional	<i>Df.</i>	
8-18	Perbaiki sistematika penulisan di Bab III yaitu tabel waktu penelitian dan daftar pustaka Acc & seminar proposal	<i>Df.</i>	

Pembimbing II

*Khamilah*  
Oktarani Khamilah Srg, SE, M.Si

Medan, 19 Mei 2018  
Diketahui/Disetujui oleh:  
Dekan,

*Surya Nita*  
Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
 FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km4,5 Telp (061) 8455571

Website: [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)

Medan - Indonesia

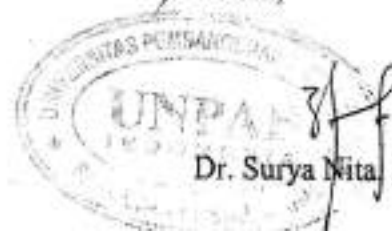
Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing I : Dra. Mariyam Ak, M.Si  
 Dosen Pembimbing II : Oktarani Khamilah Siregar. SE. M.Si  
 Nama Mahasiswa : WANGSIT EFRY LIA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
 Bidang Pendidikan : Strata Satu (S-1)  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada PDAM Tirtasari Kota Binjai

TANGGAL	MATERI	PARAF	KETERANGAN
5 - 2018	Perbaikan dari hasil Seminar pd tgl 04 Sept 2018 telah dilakukan dg baik.		
3/10/18	1. Perbaiki cara pengitikan nilai nominal dg Rp (tidak boleh di pntas di - hjang Rp) 2. Setiap table 4.2.4.3 4.4 tunjukkan terlebih dahulu <u>lampiran</u> yang memuat nilai Angg & kebutuhan oleh <u>Varians</u> bisa & dapat. 3. Laman No.1 di hilangkan ganti dg saran lain		telah di perbaiki 19/10/18

Medan, 1 Oktober 2018

Diketahui/Disetujui oleh:

Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km4,5 Telp (061) 8455571

Website: [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)

Medan – Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing I : Dra. Mariyam Ak, M.Si  
 Dosen Pembimbing II : Oktarani Khamilah Siregar. SE. M.Si  
 Nama Mahasiswa : WANGSIT EFRY LIA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
 Tingkat Pendidikan : Strata Satu (S-1)  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada PDAM Tirtasari Kota Binjai

TANGGAL	MATERI	PARAF	KETERANGAN
19-2-19	<p>Pindahkan tabel 4.4            sebelum pengelompokan            2/ Hal 52            Bagaimana hasil audit            dari Auditor <sup>Internal</sup> tentang Laporan            Keuangan th 2014, 2015 dan            2016</p>		
	<p>3/ Hal 50            Bagaimana hasil audit            dari Auditor Eksternal            tentang Pengendalian            Intern di tahun 2014,            2015 dan 2016</p>		
19-2-2019	Bentuk 1, 2, 3 sudah diperbaiki		

Medan, 1 Oktober 2018  
 Diketahui/Disetujui oleh:

Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
 FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km4,5 Telp (061) 8455571

Website: [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)  
 Medan – Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Social Sains  
 Dosen Pembimbing I : Dra. Mariyam Ak, M.Si  
 Dosen Pembimbing II : Oktarani Khamilah Siregar. SE. M.Si  
 Nama Mahasiswa : WANGSIT EFRY LIA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
 Tingkat Pendidikan : Strata Satu (S-1)  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada PDAM Tirtasari Kota Binjai

ANGGAL	MATERI	PARAF	KETERANGAN
1-2019	<p>1) Perbaiki hal 60,          total biaya tdk log - ...</p> <p>2) <u>Berkas 4. rancangan</u>          tahun 2016!</p> <p>3) Apa buku/keputusan di PDAM          dalam program anggaran!          (lihat hal 39), <u>terbaskan</u>          ke hal tsb dan di simpulan          (Bab V)</p>	<p>} JF  <math>\frac{22}{2}</math></p>	<p>subst di per-          bertei.</p> <p>→ masih dicari,          karena menurut          PDAM Tirtasari -          Binjai buku tsb          ada di <u>Binjai</u>.</p>
9	<p>Hal<sup>2</sup> di atas / koreksi<sup>2</sup> tsb          di teleponikan, maka kpd          Jks dipertemukan kan mengikhti  <u>Sidang Skripsi</u>.</p>	<p>} JF</p>	<p>Acc Sidang JF</p>

Medan, 1 Februari 2018

Diketahui/Ditetujui oleh:

Dekan,



Dr. Surya Nita S.H., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km4,5 Telp (061) 8455571

Website: [www.pancabudi.ac.id](http://www.pancabudi.ac.id) email: [unpab@pancabudi.ac.id](mailto:unpab@pancabudi.ac.id)

Medan – Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi  
 Fakultas : Sosial Sains  
 Dosen Pembimbing I : Dra. Mariyam Ak, M.Si  
 Dosen Pembimbing II : Oktarani Khamilah Siregar. SE. M.Si  
 Nama Mahasiswa : WANGSIT FFRY I.IA  
 Jurusan/Program Studi : Akuntansi  
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1415100011  
 Bidang Pendidikan : Strata Satu (S-1)  
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada PDAM Tirtasari Kota Binjai

TANGGAL	MATERI	PARAF	KETERANGAN
3-1-2019	Perbaiki sistematika penulisan Skripsi yaitu penomoran, sumber yg di tabel, gambar. Kata pengantar susunan penomoran Pembahasan dan kata pengantar		
3-2-2019	Perbaiki cover, daftar pustaka, kesimpulan dan saran.		
3-2-2019	Perbaiki kalimat yg kerang, tanda titik koma dan Daftar Pustaka ACC & Gidang Meja Hutan		

Medan, Februari 2018

Diketahui/Disetujui oleh:

Dekan

Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



Acc, di jehid 20 Rigandakon  
8/8-19  
Khanigan

Acc & Jhsd Wex  
Jhsd Wex  
23.2019.  
7

**ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI  
ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN PADA  
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
TIRTASARI KOTA BINJAI**

**SKRIPSI**

Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**WANGSIT EFRYLIA**

NPM 1415100011

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**

Hal : Permohonan Seminar Proposal

FM-BPAA-2012-035

Medan, 06 Agustus 2018  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : WANGSIT EFRY LIA  
Tempat/Tgl. Lahir : / 04 April 1997  
Nama Orang Tua : ZULKIFLI  
N. P. M : 1415100011  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Akuntansi  
No. HP : 08972790695  
Alamat : Jl. danau laut tawar km.18

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Seminar Proposal dengan judul "ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTASARI KOTA BINJAI".

Selanjutnya saya menyatakan :

Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk pelaksanaan kegiatan dimaksud, dengan perincian sebagai berikut :

Pembimbing 1 : Dra Marlyam, Ak, MSI

Pembimbing 2 : Oktarini Khamilah Siregar, SE., M.Si

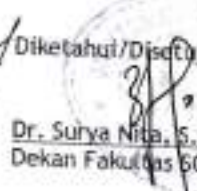
Bersedia melunaskan biaya-biaya uang dibebankan, dengan perincian sbb :

1. [101] Ujian Seminar/Kotokium	: Rp.	450,000	<i>Rp 450.000</i>
Total Biaya	: Rp.	450,000	

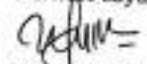
Judul Skripsi :

Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtasari Kota Binjai

Diketahui/Discujui oleh :

  
Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.  
Dekan Fakultas SOSIAL SAINS

Hormat saya

  
WANGSIT EFRY LIA  
1415100011

Catatan :

- 1.\* ) Coret yang tidak perlu ;
  - a. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila ada bukti kwitansi Pembayaran dari Bank Syariah Mandiri (BSM), atau bukti kwitansi Pembayaran dari Bank Rakyat Indonesia (BRI).
- 2. Dibuat rangkap 3 ( tiga ) : - Untuk Fakultas - untuk Rektorat - Mhs. Ybs.

# Plagiarism Detector v. 1079 - Originality Report:

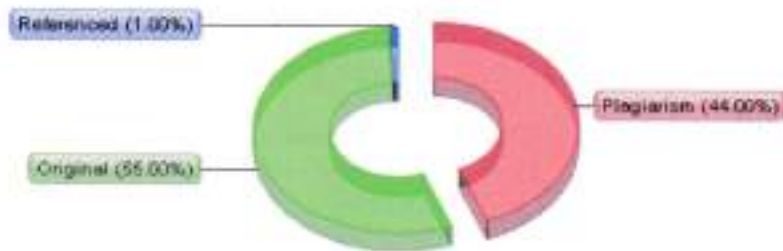
Analyzed document: 3/6/2019 5:11:26 PM

## "WANGSIT EFRYLIA\_1415100011\_AKUNTANSI.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License3



Relation chart:



Distribution graph:



Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

% 32	wrds: 3316	<a href="https://id.123dok.com/document/9ynd3d8z-analisis-anggaran-operasional-sebagai-alat-pengend...">https://id.123dok.com/document/9ynd3d8z-analisis-anggaran-operasional-sebagai-alat-pengend...</a>
% 11	wrds: 1088	<a href="https://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commis...">https://en.wikipedia.org/wiki/Committee_of_Sponsoring_Organizations_of_the_Treadway_Commis...</a>
% 8	wrds: 370	<a href="http://tugassekolahonline.blogspot.com/2011/07/">http://tugassekolahonline.blogspot.com/2011/07/</a>

[Show other Sources:]

Processed resources details:

225 - Ok / 54 - Failed

[Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating:





**PEMERINTAH KOTA BINJAI**  
**PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTASARI**  
**B I N J A I**

Jalan W.R. Mongonsidi No. 21 Telp. 8822633, Fax. 8822633 Binjai (20714)

Binjai, 20 Februari 2019

Nomor : 127/PIDAM-TS/II/2019  
Lampiran :  
Perihal : ijin Research

Kepada Yth,  
Dekan Fakultas Sosial Sains  
Universitas pembangunan  
Panca Budi  
Di -

Tempat

1. Berdasarkan surat saudara Nomor: 3756/17/FSSA/2019 tanggal 11 Februari 2019  
Perihal: Permohonan Research

2. Dengan ini kami beritahukan kepada Saudari :

Nama : Wangsit Efry Lia

NPM : 1415100011

Program Studi : Akutansi

Judul Skripsi : Analisa Anggaran Operasional Sebagai Alat  
Pengendalian Keuangan Pada PIDAM Tirta Sari  
Kota Binjai.

yang mohon untuk melakukan Research/penelitian bisa diterima dengan ketentuan dapat mematuhi peraturan yang berlaku di Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Sari Kota Binjai. Surat Keterangan Research akan dikeluarkan/diberikan apabila Mahasiswa yang bersangkutan telah selesai melaksanakan kegiatan tersebut.

3. Demikian disampaikan untuk dapat diketahui dan dipenuhi maksudnya.

DIREKTUR PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM  
TIRTA SARI KOTA BINJAI

TANDA BEBAS PUSTAKA

No. 1930/Perf/BP/2019

Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan

FM-BPAA-2012-041

Hal : Permohonan Meja Hijau



Medan, 12 Maret 2019  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : WANGSIT EFRYLIA  
Tempat/Tgl. Lahir : Binjai / 04 April 1997  
Nama Orang Tua : ZULKIFLI  
N. P. M : 1415100011  
Fakultas : SOSIAL SAINS  
Program Studi : Akuntansi  
No. HP : 08972790695  
Alamat : Jl. Danau Laut Tawar km. 18

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN KEUANGAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM TIRTASARI KOTA BINJAI, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercapai keterangan bebas pustaka
- Terlampir surat keterangan bebas laboratorium
- Terlampir pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Terlampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Terlampir pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah di jilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna penjiplakan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Terlampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	400.000	650.000 :
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1.500.000	
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100.000	
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	5.000	

Total Biaya : Rp. 2.105.000 + 2.250.000 :  
 UK.T. 50% Rp. 2.500.000 :  
 Rp. 4.950.000 + off 12/03-19.  
 Ukuran Toga : M



Hormat saya  
Wangsit EFRYLIA  
1415100011

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan bertaku bila :
  - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
  - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (seli) - Abs ybs.

Telah di terima  
berkas persyaratan  
dapat di proses  
Medan, 12 MAR 2019  
an. Ka. BPAA  
TEGUH WAHYONO, SE., MM.

44  
Medan 12 MARET 2019  
AN  
HUSNI M. BITONCA, BA., M.Sc.

## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan (1) untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran pada PDAM Tirtasari Kota Binjai. (2) Menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan anggaran operasional dan realisasinya pada PDAM Tirtasari Kota Binjai. (3) Menganalisis kesesuaian anggaran operasional PDAM Tirtasari Kota Binjai dengan alat pengendalian keuangan. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer sumber datanya melalui wawancara dan data sekunder yang sumber datanya dari laporan realisasi anggaran PDAM Tirtasari Kota Binjai tahun 2015 – 2016 dan dianalisis dengan metode *varians*. Jenis penelitian yang digunakan adalah Deskriptif Kualitatif dan Kuantitatif (non statistik). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada tahun 2015 - 2016 anggaran operasional dapat dikatakan bahwa PDAM Tirtasari Binjai mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) sehingga perusahaan tidak perlu melakukan tindakan korektif karena anggaran operasional cukup efisien berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dan pengendalian keuangan PDAM Tirtasari Kota Binjai dapat dikategorikan cukup baik karena memiliki modal kerja yang cukup besar namun tingkat perputaran piutang usaha berjalan sangat lambat setiap tahunnya yaitu 1,7 kali pada tahun 2015 dan 1,5 kali pada tahun 2016 sedangkan perusahaan menargetkan 12 kali perputaran setiap 1 periode.

Kata Kunci : Anggaran Operasional, Varians, Pengendalian.

## **ABSTRACT**

*This research aims at (1) to find out the factors that are taken into consideration in the formulation of budgets in the PDAM Tirtasari Kota Binjai. (2) Analyze the cause of operational budget derivations in their realization in PDAM Tirtasari Kota Binjai. (3) Analyzing the suitability of the operational budget of PDAM Tirtasari Kota Binjai with financial control tools. The type of data used in this research is the primary data source data through interviews and secondary data whose data sources are from the report of budget realization of PDAM Tirtasari Kota Binjai in 2014 – 2016, and analyzed by the method of variance. The type of research used is descriptive qualitative and quantitative (non-statistical). The result of this research indicates that in 2015-2016 the operating budget can be said that PDAM Tirtasari Binjai experienced favorable deviations so that the company does not need to take corrective action because the operational budget is quite efficient based on guidelines set by the company. And financial control PDAM Tirtasari Binjai can be categorized quite well because its working capital is quite large but the level of turnover of trade receivables runs very slowly every year which is 1,7 times in 2015 and 1,5 times in 2016 while the company targets 12 times turnover every 1 period.*

*Key Words : Operational Budgeting, Variance, Controlling*

## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'alamin, Segala puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah Subhana wata'ala karena rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "**Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Tirtasari Kota Binjai**" dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana pada jurusan akuntansi Fakultas Sosial Sains, Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. Penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini dapat terlaksana berkat bantuan dan bimbingan berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., M.M selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
3. Bapak Anggi Pratama Nasution, SE., M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan.
4. Ibu Dra. Mariyam, Ak. MSi. CA selaku Dosen Pembimbing 1 (satu) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan isi skripsi ini.
5. Ibu Oktarini Khamilah Siregar, SE., M.Si selaku Dosen Pembimbing 2 (dua) yang sudah banyak membantu memberikan kritik dan saran terhadap perbaikan tata cara penyusunan skripsi ini.

6. Kedua orang tua Ayahanda Zulkifli, Ibunda Zuraidah, Adik-adikku Dwi dan Danu serta keluarga, yang telah menjaga, mendidik, memberikan kasih sayang serta dorongan dan semangat penuh kepada penulis dan selalu mendoakan penulis, Semoga Allah menjaga dan membahagiakan mereka di dunia dan akhirat.
7. Seluruh dosen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmunya kepada penulis.
8. Calon suamiku yang selalu setia memberikan dukungan, motivasi serta doanya kepada penulis agar penulisan skripsi ini cepat selesai.
9. Teman – teman seperjuangan yang telah berjuang bersama menemani dan memberi dukungan kepada penulis.
10. Seluruh Pegawai PDAM Tirtasari Kota Binjai atas bantuannya dalam proses pengumpulan data penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari, masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki dan diteliti lebih lanjut. Penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari berbagai pihak guna kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri dan bagi siapapun yang membacanya, Amiin

Medan, 2019

Penulis

**WANGSIT EFRYLIA**  
NPM:1415100011

## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>vi</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vii</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiv</b>
<b>BAB I           PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah.....	4
1. Identifikasi Masalah .....	4
2. Batasan Masalah .....	4
C. Rumusan Masalah .....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
1. Tujuan Penelitian .....	5
2. Manfaat Penelitian .....	5
E. Keaslian Penelitian.....	6
<b>BAB II           TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Landasan Teori.....	8
1. Anggaran .....	8
a. Pengertian Anggaran .....	8
b. Tujuan Anggaran .....	9
c. Manfaat Anggaran .....	9
d. Karakteristik Anggaran.....	10
e. Fungsi Anggaran.....	10
f. Jenis Anggaran .....	12
g. Anggaran Operasional .....	15
h. Kelemahan Anggaran .....	17
2. Penganggaran Perusahaan.....	18
a. Pengertian Penganggaran Perusahaan .....	18
b. Metode Pembuatan Anggaran .....	19
c. Prosedur Penyusunan Anggaran.....	20

	3. Pengendalian Keuangan.....	22
	4. Analisis Varians (Selisih) Anggaran .....	24
	B. Penelitian Terdahulu .....	25
	C. Kerangka Pemikiran.....	27
<b>BAB III</b>	<b>METODE PENELITIAN</b>	
	A. Pendekatan Penelitian .....	29
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian .....	29
	C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	30
	D. Jenis dan Sumber Data.....	31
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	31
	F. Teknik Analisis Data.....	31
<b>BAB IV</b>	<b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
	A. Hasil Penelitian.....	32
	1. Sejarah PDAM Tirtasari Kota Binjai .....	32
	2. Visi dan Misi PDAM Tirtasari Kota Binjai .....	33
	3. Struktur Organisasi PDAM Tirtasari Kota Binjai .....	34
	4. Faktor-faktor Bahan Pertimbangan Dalam Penyusunan Anggaran .....	35
	5. Analisis Varians Terhadap Anggaran Operasional dan Realisasinya.....	36
	6. Pengendalian Keuangan PDAM Tirtasari Binjai .....	46
	B. Pembahasan Penelitian .....	59
<b>BAB V</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
	A. Kesimpulan.....	61
	B. Saran.....	62

## **DAFTAR PUSTAKA**

## **BIODATA**

## **LAMPIRAN**



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Realisasi & Anggaran PDAM Tirtasari Binjai Tahun 2015 dan 2016 .....	3
Tabel 2.1 Contoh Analisis Varians .....	24
Tabel 2.2Daftar PenelitianTerdahulu .....	25
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian .....	29
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel .....	32
Tabel 4.1 Target & Program-program Tahunan PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2015 dan 2016 .....	36
Tabel 4.2 Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2015 .....	38
Tabel 4.3 Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2016 .....	42
Tabel 4.4 Perkembangan Aset Lancar, Hutang Lancar, dan Modal Kerja Bersih PDAM Tirtasari Binjai Pada Tahun 2015 dan 2016 .....	48
Tabel 4.5 Analisis Pendapatan PDAM Tirtasari Taun 2015 dan 2016 .....	49
Tabel 4.6 Analisis Biaya Operasional PDAM Tirtasari Binjai Tahun 2015....	51
Tabel 4.7 Analisis Biaya Operasional PDAM Tirtasari Binjai Tahun 2016....	55

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 KerangkaPemikiran.....	28
-----------------------------------	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Anggaran merupakan perencanaan keuangan untuk masa depan. Hal ini dikarenakan anggaran menyajikan informasi mengenai kegiatan operasional perusahaan dalam satu periode tertentu agar tercapainya tujuan perusahaan. Dalam penyusunan suatu anggaran juga diperlukan perencanaan dan pengendalian. Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tidak terpisahkan.

Perencanaan merupakan suatu pandangan kedepan untuk melihat tindakan apa yang harus dilakukan untuk mewujudkan tujuan – tujuan tertentu. Dengan adanya perencanaan anggaran operasional diharapkan perusahaan dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan yang telah dianggarkan oleh perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan-penyelewengan terhadap anggaran operasional.

Pengendalian menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun. Kegiatan perusahaan yang tidak terencana dengan baik maka pelaksanaan menjadi tidak efektif dan efisien.

Dengan menggunakan perhitungan maka dapat dibuat suatu anggaran atas sumber daya yang diperlukan di masa yang akan datang. Anggaran berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta evaluasi karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masalalu.

Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirtasari Kota Binjai didirikan sesuai dengan Peraturan Daerah Kota Binjai Nomor 12 Tahun 1976 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Tirtasari Kota Binjai yang disahkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat I Sumatera Utara dengan Surat Keputusan Nomor : 362/GSU tanggal 15 Juni 1976. PDAM Tirtasari Kota Binjai adalah Badan Usaha Milik Daerah yang memiliki tugas dan kewajiban dalam menyelenggarakan pengolahan, penyediaan, serta pelayanan air bersih, melalui pengelolaan infrastruktur fasilitas air bersih serta pengaturan sistem distribusi.

Dalam pelaksanaannya kegiatan pada PDAM Tirtasari Kota Binjai tidak terhindar dari terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasinya sehingga perlu adanya evaluasi untuk mengetahui batas toleransi terhadap ketidaksesuaian yang terjadi.

Jika diantara anggaran yang telah disusun dengan realisasinya terdapat penyimpangan yang material, maka penyimpangan atau yang disebut varians tersebut perlu dianalisis lebih jauh. Apakah penyimpangan tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut penyimpangan atau varian yang menguntungkan (*favorable variance*), atau penyimpangan tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih besar dari anggaran atau yang disebut penyimpangan atau varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

Selisih anggaran dan realisasinya yang ada di PDAM Tirtasari Kota Binjai seharusnya dapat digunakan untuk mengevaluasi prestasi kinerja untuk perbaikan pada masa yang akan datang. Evaluasi juga dapat dilakukan untuk

mengetahui selisih dari anggaran tersebut apakah masih dalam batas pengendalian atau tidak. Agar dapat diambil tindakan perbaikan untuk penyimpangan tersebut. Berikut laporan realisasi anggaran PDAM Tirtasari Binjai pada tahun 2015 dan 2016 :

Tabel 1.1 Laporan Realisasi & Anggaran PDAM Tirtasari Binjai Tahun 2015 dan 2016

Uraian	2015		2016	
	ANGGARAN	REALISASI	ANGGARAN	REALISASI
<b>PENDAPATAN</b>				
Penjualan Air	14.961.979.501	10.137.885.201	13.914.674.220	9.724.905.455
Pendapatan Non Air	3.156.749.852	245.220.470	1.962.480.000	305.222.381
Pendapatan Lain-lain	18.000.000	1.812.519	3.600.000	449.994
<b>TOTAL PENDAPATAN</b>	<b>18.136.729.353</b>	<b>10.384.918.190</b>	<b>15.880.754.220</b>	<b>10.030.577.830</b>
<b>BEBAN LANGSUNG</b>				
Beban Sumber	2.824.000.682	1.965.206.102	2.727.524.352	2.271.395.655
Beban Pengolahan	1.769.934.118	1.329.245.341	1.669.740.163	1.408.784.376
Beban Trans dan Distribusi	2.525.779.475	2.191.523.163	2.762.828.989	2.055.025.197
<b>Jumlah Beban Langsung</b>	<b>7.119.714.275</b>	<b>5.485.974.606</b>	<b>7.160.093.504</b>	<b>5.735.205.228</b>
<b>BEBAN TIDAK LANGSUNG</b>				
Beban Umum dan Adm	7.472.784.859	5.349.975.823	6.796.320.779	4.834.451.238
Beban Hub. Langgan	244.400.000	85.556.108	161.800.000	84.308.037
Beban Penelitian & Pengemb.	152.500.000	67.501.053	177.000.000	30.200.000
Beban Lain-lain	24.000.000	19.350.000	24.000.000	19.384.087
Beban Penyusutan	2.844.603.176	885.322.444	1.002.194.327	841.660.015
Beban Bunga Pinj.Kemenku	0	1.871.965.869	0	0
<b>Jumlah B.Tidak Langsung</b>	<b>10.738.288.035</b>	<b>8.279.671.297</b>	<b>8.161.315.106</b>	<b>5.810.003.377</b>
<b>TOTAL BEBAN</b>	<b>17.858.002.310</b>	<b>13.765.645.903</b>	<b>15.321.408.610</b>	<b>11.545.208.605</b>
<b>LABA/RUGI BERSIH</b>	<b>278.727.043</b>	<b>(3.380.727.713)</b>	<b>559.345.610</b>	<b>(1.514.630.775)</b>

Sumber: PDAM Tirtasari Binjai (2018)

Rincian diatas berdasarkan pengesahan Anggaran tahun 2015 No. 1014/PDAM-TS/II/2014 Tanggal 30 Desember 2014 dan tahun 2016 No. 44/PDAM-TS/III/XII/2015 Tanggal 07 Desember 2015. Serta Laporan Realisasi (Laporan Keuangan) tahun 2015 No. 124/PDAM-TS/II/II/2016 Tanggal 09 Februari 2016 dan Laporan Realisasi (Laporan Keuangan) Tahun 2016 No. 187/PDAM-TS/III/III/2017 Tanggal 02 Maret 2017.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut untuk membahas anggaran operasional, dengan judul “**Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirtasari Kota Binjai**”.

## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### **1. Identifikasi Masalah**

- a. Terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasinya.
- b. Terdapat penyimpangan antara anggaran operasional dan realisasinya.

### **2. Batasan Masalah**

Penelitian ini hanya terbatas pada anggaran operasional PDAM Tirtasari Binjai. Data yang digunakan dalam penelitian adalah anggaran operasional tahun 2015 dan 2016.

## **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat faktor - faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran pada PDAM Tirtasari Kota Binjai ?
2. Apakah penyebab terjadinya penyimpangan anggaran operasional dan realisasinya pada PDAM Tirtasari Kota Binjai ?
3. Apakah anggaran operasional pada PDAM Tirtasari Kota Binjai sesuai dengan alat pengendalian keuangan ?

#### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

##### **1. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran pada PDAM Tirtasari Kota Binjai.
- b. Untuk menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan anggaran operasional dan realisasinya pada PDAM Tirtasari Kota Binjai.
- c. Untuk mengetahui anggaran operasional PDAM Tirtasari sebagai alat pengendalian keuangan.

##### **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai penyusunan anggaran sebagai alat pengendalian keuangan.

b. Bagi Perusahaan

Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan yang bermanfaat bagi PDAM Tirtasari Kota Binjai untuk mengetahui kelebihan dan kekurangan yang mungkin terjadi dalam proses penyusunan anggaran yang telah dilakukan selama ini. Juga untuk mengadakan perbaikan yang diperlukan untuk menyeimbangkan antara anggaran dengan realisasinya.

c. Bagi Peneliti Berikutnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan bagi peneliti-peneliti yang melakukan penelitian terhadap masalah yang sama dimasa yang akan datang.

## **E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Dedeh (2009) "Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus: PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor)". Penelitian ini berjudul "Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Kota Binjai".

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada:

1. Variabel Penelitian: penelitian terdahulu variabel terikatnya yaitu pengendalian manajemen sedangkan penelitian ini variabel terikatnya yaitu pengendalian keuangan.



2. Jenis Data: penelitian terdahulu menggunakan Laporan Realisasi Anggaran tahun 2006 – 2007 sedangkan penelitian ini menggunakan Laporan Realisasi Anggaran tahun 2015 dan 2016.
3. Waktu Penelitian: penelitian terdahulu dilakukan tahun 2009 sedangkan penelitian ini tahun 2018.
4. Lokasi Penelitian: lokasi penelitian terdahulu pada PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor, sedangkan penelitian ini dilakukan pada PDAM Tirtasari Kota Binjai.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Anggaran**

###### **a. Pengertian Anggaran**

Laporan keuangan menjadi salah satu faktor penting untuk menilai kemajuan perusahaan, selain itu juga untuk mengetahui jumlah pengeluaran perbulannya. Laporan tersebut biasa disebut dengan anggaran. Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu (Garrison dan Norren, 2007).

Menurut Munandar (2010) anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang.

Sedangkan Nafarin (2011) anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa .

Dari ketiga definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan bentuk rencana kegiatan perusahaan mengenai penggunaan sumber daya keuangan yang akan dilaksanakan selama

satu periode mendatang yang dinyatakan secara kuantitatif dan dibuat dengan pertimbangan yang komprehensif.

**b. Tujuan Anggaran**

Tujuan utama penyusunan anggaran adalah menyediakan informasi kepada pihak manajemen perusahaan untuk digunakan sebagai proses pengambilan keputusan.

Tujuan lain anggaran menurut Nafarin (2013) antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 4) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

**c. Manfaat Anggaran**

Menurut Nafarin (2013), anggaran mempunyai manfaat antara lain sebagai berikut :

- 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.

- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana yang dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.

#### **d. Karakteristik Anggaran**

Menurut Ismail dan Prawironegoro (2009) anggaran mempunyai karakteristik sebagai berikut :

- 1) Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit bisnis.
- 2) Dinyatakan dalam istilah moneter.
- 3) Biasanya dalam waktu satu tahun
- 4) Merupakan komitmen manajemen.
- 5) Ditinjau dan di setujui oleh pejabat yang berwenang.
- 6) Anggaran dapat berubah dalam kondisi tertentu.
- 7) Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran.

#### **e. Fungsi Anggaran**

Tidak ada satu perusahaan pun yang memiliki anggaran yang tidak terbatas, suatu perusahaan memerlukan anggaran agar tercapainya tujuan didirikannya perusahaan. Berikut adalah beberapa fungsi anggaran.

Menurut Nafarin (2013), seluruh fungsi anggaran didalam organisasi dapat dikelompokkan ke dalam empat fungsi pokok, yaitu :

- 1) *Planning* (Perencanaan)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan di masa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana tersebut.

3) *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan lainnya agar dapat bekerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

4) *Controlling* (Pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan bekerja sesuai dengan fungsinya masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat dicapai.

Sedangkan menurut Sasongko dan Parulian (2015) fungsi anggaran antara lain :

a) Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan.

b) Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antar bagian – bagian di dalam perusahaan.

c) Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

d) Pengendalian

Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.

**f. Jenis Anggaran**

Nafarin (2013) mengelompokkan anggaran dari beberapa sudut pandang sebagai berikut :

1) Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a) Anggaran variable (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
- b) Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2) Menurut cara penyusunan, anggaran terdiri dari :

- a) Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya

periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.

- b) Anggaran kontinu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat. Misalnya, tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
- 3) Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :
- a) Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek disebut juga dengan anggaran taktis.
  - b) Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dalam jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut dengan anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang tidak mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
- 4) Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari :
- a) Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun laporan laba/rugi. Contoh : anggaran

penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, dan anggaran beban usaha.

b) Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contoh : anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.

5) Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :

a) Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

b) Anggaran parsial (*partially budget*) anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang menyusun bagian anggaran tertentu saja. Contoh : karena keterbatasan kemampuan, maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.

6) Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :

a) Anggaran tertentu (*appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.

b) Anggaran kinerja (*performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan



dalam organisasi (perusahaan). Misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

7) Menurut metode penentuan harga pokok produk, anggaran terdiri dari :

a) Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat. Anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap. Anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan metode pengharga-pokokan variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.

b) Anggaran berdasarkan kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga-pokokan berdasar kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

#### **g. Anggaran Operasional**

Anggaran Operasional menurut Rudianto (2009) adalah rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama

perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. Karena itu, anggaran operasional mencakup :

1) Anggaran Pendapatan

Anggaran pendapatan merupakan rencana yang dibuat perusahaan untuk memperoleh pendapatan pada kurun waktu tertentu. Anggaran pendapatan dapat disusun berdasarkan jenis produk, wilayah pemasaran, kelompok konsumen atau kelompok wiraniaga. Di dalam kelompok anggaran ini biasanya terkandung pula ramalan tentang beberapa kondisi tertentu yang berada di luar kendali manajemen penjualan, misalnya keadaan ekonomi nasional dan dunia, perubahan harga jual pesaing, dsb, sehingga manajer pemasaran tidak dapat dituntut untuk sepenuhnya yang dianggarkan. Anggaran penjualan dirancang untuk mengukur efektivitas pemasaran.

2) Anggaran Biaya

Anggaran biaya merupakan rencana biaya yang akan dikeluarkan perusahaan untuk memperoleh pendapatan yang direncanakan. Anggaran biaya biasanya disusun berdasarkan jenis biaya yang dikeluarkan. Di dalam kelompok anggaran ini, dibedakan menjadi anggaran biaya terukur dan anggaran biaya diskresioner. Anggaran biaya terukur dirancang untuk mengukur efisiensi dan manajer operasional memikul

tanggung jawab penuh atas tercapainya sasaran yang dianggarkan.

### 3) Anggaran Laba

Anggaran laba adalah besarnya laba yang ingin diperoleh perusahaan di dalam suatu periode tertentu dimasa mendatang. Anggaran laba sebenarnya merupakan gabungan dari anggaran pendapatan dan anggaran biaya.

Anggaran operasional dapat juga diartikan sebagai anggaran yang bertujuan untuk menyusun laba rugi. Anggaran laba rugi adalah anggaran berupa daftar yang disusun secara sistematis atas pendapatan, beban, dan laba rugi yang diperoleh suatu perusahaan selama periode tertentu.

#### **h. Kelemahan Anggaran**

Menurut Nafrin (2013), anggaran juga memiliki beberapa kelemahan yaitu sebagai berikut :

- 1) Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2) Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang, dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- 3) Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menggerutu dan menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

## 2. Penganggaran Perusahaan

### a. Pengertian Penganggaran Perusahaan

Penganggaran perusahaan (*business budgeting*) adalah proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba (Nafarin, 2007).

Penganggaran perusahaan berarti menjelaskan, menghitung dan menyusun anggaran perusahaan,. Sedangkan anggaran perusahaan hanya menampilkan bentuk dari anggaran perusahaan, seperti laporan keuangan tanpa disertai dengan penjelasannya. Glenn A Welsch mendefinisikan anggaran sebagai berikut: “*Profit planning and control may be broadly as de fined as sistematic and formalized approach for accomplishing the planning, coordinating and control responsibility of management*”. Dari pengertian di atas, anggaran dikaitkan dengan fungsi-fungsi dasar manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, koordinasi dan pengawasan. Jadi bila anggaran dihubungkan fungsi dasar manajemen maka anggaran meliputi fungsi perencanaan, mengarahkan, mengorganisasi dan mengawasi setiap satuan dan bidang-bidang organisasional didalam badan usaha.

Bagaimana hubungan *budget* dengan akuntansi ? Akuntansi menyajikan data historis yang sangat bermanfaat untuk menghitung (menyiapkan) taksiran-taksiran yang akan dituangkan dalam *budget*, yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman kerja di waktu yang akan datang. Selanjutnya akuntansi akan melakukan pencatatan secara sistematis dan teratur tentang pelaksanaan *budget* itu nantinya, dari

hari ke hari, dengan demikian akuntansi dapat menyajikan data realisasi pelaksanaan *budget* secara lengkap. Sehingga dengan membandingkan antara *budget* dan catatan akuntansi dapat diketahui apakah perusahaan telah melaksanakan proses kerja secara efisien atau inefisien, efektif atau inefektif, dst. Oleh karena itu semua teknik pencatatan dan semua sistematika yang dipakai dalam akuntansi harus sama dan sejalan dengan teknik serta sistematika yang dipakai dalam *budget*.

#### **b. Metode Pembuatan Anggaran**

Pembuatan anggaran dapat dilakukan dengan berbagai metode, hal ini tergantung dari kebijakan dan ketetapan perusahaan yang menunjukkan siapa yang bertanggung jawab terhadap pembuatan anggaran perusahaan. Menurut Sofyan (2012), metode pembuatan anggaran ditinjau dari siapa yang membuat anggaran antara lain :

##### 1) Otoriter atau *Top Down*

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran ini dilaksanakan oleh bawahan tanpa adanya keterlibatan bawahan dalam penyusunannya.

##### 2) Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai atasan.

##### 3) Campuran antara *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode terakhir ini merupakan campuran dari kedua metode diatas. Penyusunan anggaran dimulai dari atas dan selanjutnya

diserahkan untuk dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan.

### **c. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Dalam penganggaran (*budgeting*) terdapat tahapan-tahapan yang harus dilalui agar anggaran tersebut dapat digunakan oleh organisasi atau instansi. Tahapan tersebut antara lain:

#### 1) Penentuan pedoman anggaran

Anggaran yang akan dibuat pada tahun akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai.

Sebelum penyusunan anggaran, terlebih dahulu manajemen puncak melakukan dua hal yaitu menetapkan rencana besar perusahaan, seperti tujuan, kebaikan dan asumsi sebagai dasar penyusunan anggaran dan membentuk panitia penyusun anggaran

#### 2) Persiapan anggaran

Dalam persiapan anggaran bagian-bagian yang terkait dengan anggaran mengadakan rapat untuk membuat suatu anggaran, dalam pembuatan suatu anggaran ditentukan juga ramalan penjualan setelah penyusunan ramalan penjualan bagian pemasaran bekerja sama dengan manajer umum dan manajer keuangan untuk menyusun anggaran penjualan, anggaran beban penjualan dan anggaran piutang usaha.

Setelah itu manajer produksi bekerja sama dengan manajer keuangan dan umum untuk menyusun anggaran produksi,

anggaran biaya pabrik, anggaran persediaan, anggaran piutang usaha.

Anggaran tersebut dibuat berdasarkan anggaran penjualan yang dibuat oleh manajer pemasaran. Manajer umum bekerja sama dengan manajer keuangan menyusun anggaran beban administrasi umum. Setelah itu manajer keuangan bekerja sama dengan manajer lainnya menyusun anggaran laba rugi, anggaran neraca, anggaran kas.

### 3) Penentuan anggaran

Pada tahap penentuan anggaran semua manajer beserta direksi mengadakan rapat kegiatan:

- a) Perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran.
- b) Koordinasi dan penelaahan komponen anggaran.
- c) Pengesahaan dan pendistribusian.

### 4) Pelaksanaan anggaran

Untuk kepentingan pengawasan setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.

## **3. Pengendalian Keuangan**

Salah satu peran utama dari akuntansi adalah dalam hal pengendalian keuangan. Pengendalian biaya (*cost*) adalah salah satu faktor utama

keberhasilan usaha. Pengelolaan biaya overhead dan biaya produksi akan menentukan perbedaan antara rugi dan laba.

Fungsi pengendalian merupakan fungsi yang penting dalam suatu kegiatan bisnis, sehingga harus dilakukan sebaik mungkin. Pada umumnya perusahaan melakukan pengawasan biaya agar biaya yang dikeluarkan dalam kegiatan bisnis dapat digunakan secara efektif dan efisien.

Menurut Mulyadi (2007), untuk melakukan pengendalian keuangan di dalam perusahaan tergantung besar kecilnya perusahaan tersebut, dan telah berkembang melalui lima tahapan, yaitu :

a. Pengendalian dengan pengawasan fisik

Dalam perusahaan kecil, biasanya pimpinan sekaligus pemilik perusahaan, perencanaan dan pengendalian terhadap pelaksana rencana dilakukan secara langsung oleh pimpinan perusahaan. Pimpinan perusahaan memiliki kemampuan yang memadai untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya.

b. Pengendalian keuangan dengan menggunakan akuntansi historis

Jika perusahaan berkembang, maka pimpinan perusahaan tidak lagi dapat mengamati secara fisik, tetapi memerlukan catatan historis untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya dari periode ke periode.

c. Pengendalian keuangan dengan menggunakan anggaran statis dan biaya standar

Jika perusahaan semakin berkembang, pimpinan perusahaan tidak lagi menghadapi masalah bagaimana pelaksanaan kegiatan pada tahun



berjalan dengan apa yang telah dilaksanakan pada tahun sebelumnya, tetapi bagaimana pelaksanaan pada tahun berjalan jika dibandingkan dengan yang seharusnya dilaksanakan pada tahun tersebut.

Pada tingkat perkembangan ini, pimpinan memerlukan anggaran dan standar sebagai alat untuk merencanakan dan mengendalikan kegiatannya. Pimpinan perusahaan mulai memperbaiki sistem perencanaan dan pengendalian kegiatannya dengan membuat anggaran statis dan biaya yang sederhana.

- d. Pengendalian keuangan dengan menggunakan anggaran fleksibel dengan biaya standar

Dalam kenyataannya, kapasitas yang direalisasikan seringkali menyimpang dari kapasitas yang direncanakan. Maka, cara perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan kemudian diperbaiki dengan mengembangkan anggaran fleksibel dengan biaya standar. Anggaran fleksibel disusun untuk berbagai tingkat kapasitas yang direncanakan, sehingga anggaran ini menyediakan tolak ukur prestasi yang mendekati kapasitas sesungguhnya yang dicapai.

- e. Pengendalian keuangan dengan pembuatan pusat pertanggungjawaban dan penerapan sistem akuntansi pertanggungjawaban

Dalam perusahaan besar, kegiatannya telah dibagi menjadi pusat-pusat pertanggungjawaban. Perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan dilaksanakan dengan mengembangkan anggaran untuk setiap pusat pertanggungjawaban. Manajer pusat pertanggungjawaban dinilai prestasinya dengan cara membandingkan

anggaran yang disusun dengan realisasinya. Setiap manajer pusat pertanggungjawaban hanya dinilai berdasarkan hal-hal yang mereka kendalikan.

#### 4. Analisis Varians (Selisih) Anggaran

Varian atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana dan suatu hasil. Apabila realisasi yang lebih kecil dari anggaran maka disebut penyimpangan atau varian yang menguntungkan (*favorable variance*), atau apabila realisasi yang lebih besar dari anggaran maka disebut penyimpangan atau varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

Analisis varians merupakan hal yang sangat penting untuk penilaian semua aspek bisnis, termasuk manufaktur, pemasaran, dan jasa. Varians harus diselidiki apakah manfaatnya melebihi biaya analisis dan mengoreksi sumber varians tersebut dan laporan varians harus dalam rupiah persentase. Analisis varians dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran penjualan dengan realisasi yang terjadi. Bila perbedaannya cukup besar, maka pihak manajemen perusahaan harus mempelajari apa yang menjadi penyebabnya untuk selanjutnya mengambil tindakan korektif.

**Tabel 2.1 Contoh Analisis Varians**

<b>Uraian</b>	<b>Analisis Varians</b>	<b>Penyimpangan (%)</b>	<b>U/F</b>
Pendapatan	5.850.176.390	-37	Unfavorable
Beban Langsung	1.424.888.276	20	Favorable
Beban Tidak Langsung	2.351.311.729	29	Favorable

Sumber : PDAM Tirtasari Kota Binjai (2018)

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang dijadikan referensi adalah sebagai berikut :

Tabel 2.2 Daftar Penelitian Terdahulu

No	Peneliti / Tahun	Judul	Variabel	Variabel	Model Analisis	Hasil Penelitian
			X	Y		
1	Dedeh (2009)	Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus : PDAM Tirta Pakuan Bogor)	Anggaran Operasional	Pengendalian Manajemen	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran di PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor adalah realisasi kegiatan usaha semester satu tahun berjalan, estimasi hasil kegiatan yang dapat dicapai pada semester dua tahun berjalan, rencana jangka panjang ( <i>corporate plan</i> ). Penyimpangan anggaran tahun 2006 dan 2007 masih dalam batas pengendalian manajemen.
2	Alfira Kurniawati (2011)	Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Utama Fatmawati	Anggaran Operasional	Pengendalian Manajemen	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun anggaran di Bank BNI KCU Fatmawati adalah realisasi kegiatan <i>funding</i> dan <i>lending</i> tiga tahun kebelakang dan realisasi kegiatan <i>funding</i> dan <i>lending</i> semester satu berjalan. Pada selisih anggaran operasional tahun 2005-2010, disimpulkan bahwa anggaran operasional pada Bank BNI KCU Fatmawati masih dalam batas pengendalian manajemen.

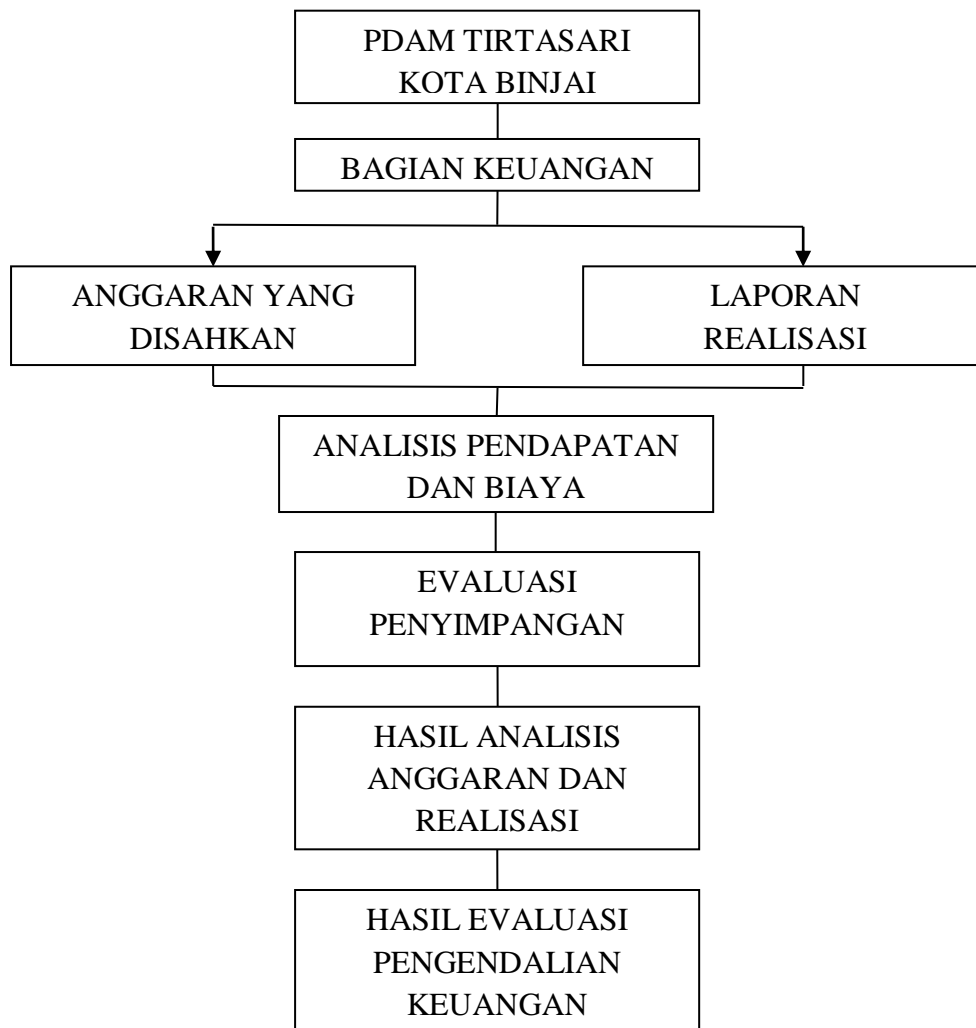
No	Peneliti / Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
3	Rini Herliani (2012)	Pengaruh Anggaran Biaya Terhadap Efisiensi Biaya Operasional Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Medan	Anggaran Biaya	Efisiensi Biaya Operasional	Regresi Linier Berganda	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa proses anggaran biaya pada Asuransi Jiwa Bersama Bumiputera 1912 Medan dinilai telah efisien. Namun jumlah realisasi anggaran ada yang berada di atas biaya yang telah dianggarkan dan jumlah realisasi tersebut tidak berada pada batas standar efisiensi yang dapat diterima perusahaan yaitu lebih dari 10% dari anggaran yang telah ditetapkan.
4	Nyayu Nanda Tiara Agustini (2013)	Pengaruh Anggaran Biaya Operasional Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT Muara Dua Palembang	Anggaran Biaya Operasional	Kinerja Keuangan	Regresi Linier Sederhana	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional yang dibuat PT Muara Dua Palembang telah sesuai dengan syarat - syarat anggaran yang baik, sehingga dapat membantu dalam mencapai tujuan perusahaan untuk meningkatkan laba.
5	Budi Bagaskoro (2017)	Analisis Anggaran Operasional Dan Realisasinya Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (Studi Kasus <i>Oakwood Premier Cozmo Jakarta</i> )	Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya	Penilaian Kinerja	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran yang disusun oleh <i>Oakwood Premier Cozmo Jakarta</i> bersifat tetap ( <i>fix</i> ), sehingga tidak dapat dipergunakan secara efektif, dan apabila terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan tidak bisa menyesuaikan terhadap anggaran. Perusahaan tidak memberi penjelasan mengenai penyebab selisih yang terjadi, karena perusahaan tidak melakukan analisis dan evaluasi terhadap selisih yang ada.

### **C. Kerangka Pemikiran**

Menurut Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa “Kerangka Pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting jadi dengan demikian maka kerangka pemikiran adalah sebuah pemahaman yang melandasi pemahaman – pemahaman yang lainnya, sebuah pemahaman yang paling mendasar dan menjadi pondasi bagi setiap pemikiran atau suatu bentuk proses dari keseluruhan penelitian yang akan dilakukan.”

Terdapat beberapa bagian dalam organisasi di PDAM Tirtasari Kota Binjai salah satunya bagian keuangan, di dalamnya terdiri dari beberapa subbagian yang memiliki fungsi berbeda. Subbagian yang berfungsi sebagai perencanaan adalah anggaran.

Penganggaran perusahaan terbagi dalam dua bidang, yaitu anggaran operasional dan anggaran keuangan. Penelitian ini membahas tentang anggaran operasional yaitu anggaran yang digunakan untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran yang telah disahkan dilakukan suatu analisis varians pada saat realisasinya telah diketahui. Analisis varians dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Apabila terdapat penyimpangan dalam analisis varians maka dilakukan evaluasi terhadap penyimpangan tersebut. Dan setelah evaluasi tersebut dilakukan, maka akan menghasilkan sebuah hasil analisis anggaran yang dapat memberikan rekomendasi bagi perusahaan dalam upaya perbaikan anggaran keuangan perusahaan. Berdasarkan latar belakang dan uraian diatas maka peneliti membuat kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran



### C. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

#### 1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 1 (dua) variable bebas yaitu: anggaran operasional (X), dan 1 (satu) variable terikat yaitu pengendalian keuangan (Y).

#### 2. Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya, yang ada di lapangan.

Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Definisi operasional	Indikator	Skala
Anggaran Operasional (X)	Suatu rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu	1. Anggaran Pendapatan 2. Anggaran Biaya  Sumber : Rudianto (2009)	Rasio
Pengendalian Keuangan (Y)	Serangkaian kegiatan evaluasi secara terus menerus, serta komparasi antara realisasi dengan anggaran.	Yang diukur hanya selisih perbandingan antara anggaran pendapatan dan biaya dengan pendapatan dan biaya sesungguhnya (realisasinya)  Sumber : Mulyadi (2007)	Rasio



#### **D. Jenis dan Sumber Data**

Jenis data menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer sumber datanya melalui wawancara dengan pihak yang bertugas menyusun anggaran perusahaan. Data sekunder sumber datanya dari Laporan Realisasi Anggaran PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2015 dan 2016 dan data tentang perusahaan.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Menurut Sugiyono (2012) Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Berdasarkan pendapat tersebut, dalam mengumpulkan data-data, pelaksanaan penelitian dilakukan dengan cara wawancara dan penelitian lapangan yaitu penelitian dengan mengambil secara langsung ke PDAM Tirtasari Kota Binjai berupa Laporan Realisasi Anggaran Tahun 2015 dan 2016 untuk analisis anggaran operasional sebagai alat pengendalian keuangan di PDAM Tirtasari Kota Binjai.

#### **F. Teknik Analisis Data**

Dalam menganalisis masalah dalam penelitian ini adalah analisis varians (selisih) anggaran. Analisis varians digunakan untuk mengetahui hasil sesungguhnya rencana yang dianggarkan yaitu dengan membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual yang sama. Analisis varians anggaran dapat menunjukkan dimana terjadinya selisih antara hasil sesungguhnya dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Sejarah PDAM Tirtasari Kota Binjai**

Keberadaan PDAM Tirtasari Binjai yang perannya sebagai penyedia air minum kota secara resmi dikukuhkan pendiriannya pada tahun 1976, melalui Peraturan Daerah Kotamadya Tingkat II Binjai No. 12 tahun 1976, tanggal 28 April 1976 tentang Pendirian Perusahaan Daerah Air Minum Kota Binjai yang disahkan oleh Gubernur Kepala Daerah Tingkat 1 Sumatera Utara dengan Surat Keputusan Nomor 362/I/GSU tanggal 15 Juni 1976 dan telah diundangkan dalam Lembaran Daerah Kotamadya Tingkat II Binjai Nomor 2 Seri A tanggal 18 Juni 1976. Kegiatan perusahaan telah ditetapkan, yaitu mengusahakan penyediaan air bersih yang sehat dan memenuhi syarat bagi masyarakat daerah Kota Binjai.

Daerah pelayanan air minum PDAM Tirtasari Binjai telah berkembang mengikuti perkembangan Kota Binjai. Sistem operasional penyediaan air minum yang diberikan oleh PDAM Tirtasari Binjai adalah dibagian hulu atau produksi telah memanfaatkan air Sungai Bingai sebagai bahan baku utama produksi untuk melayani pelanggannya yang tersebar di 5 Kecamatan Kota Binjai yaitu Kecamatan Binjai Kota, Kecamatan Binjai Utara, Kecamatan Binjai Barat, Kecamatan Binjai Timur, dan Kecamatan Binjai Selatan.

Jenis sistem yang digunakan adalah IPA dan sumurbor, sedangkan sumber air yang dimanfaatkan adalah air permukaan dan sumur dalam. Selanjutnya, system pengaliran yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan air seluruh pelanggannya di wilayah Kota Binjai adalah dengan system pompanisasi.

## **2. Visi dan Misi PDAM Tirtasari Binjai**

Untuk meningkatkan pelayanannya dari segala aspek dengan diawali disusunnya visi dan misi PDAM Tirtasari Kota Binjai sebagai berikut.

### **a. Visi PDAM Tirtasari Binjai**

- 1) Mewujudkan PDAM yang sehat.
- 2) Mampu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat.

### **b. Misi PDAM Tirtasari Binjai**

- 1) Meminimalkan keluhan pelanggan dengan mengutamakan pelayanan prima.
- 2) Meningkatkan kualitas, kuantitas dan kontinuitas air minum serta senantiasa menambah cakupan pelayanan.
- 3) Menjalankan tata kelola perusahaan dengan menerapkan prinsip Good Corporate Governance (GCG).
- 4) Mewujudkan profesionalisme karyawan dalam rangka mendukung peningkatan kinerja perusahaan menuju perusahaan dengan kategori sehat.
- 5) Memberikan kontribusi ke Pemerintah Kota Binjai sebagai salah satu sumber Pendapatan Asli Daerah.

### 3. Struktur Organisasi PDAM Tirtasari Kota Binjai

Struktur organisasi diterapkan berdasarkan Peraturan Walikota Binjai No. 690-2294/K/2007, tentang Struktur Organisasi dan Uraian Tugas Pokok, Fungsi dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirtasari Binjai. Berdasarkan ketentuan tersebut struktur organisasi PDAM Tirtasari Binjai adalah sebagai berikut:

- a. Badan Pengawas
- b. Direksi
- c. Unsur-unsur Staf

Sebagaimana diatur dalam Peraturan Walikota Binjai No. 690-2294/K/2007. Dalam menjalankan aktivitas perusahaan dilaksanakan oleh Badan Pengawas dan Direktur. Badan Pengawas terdiri dari 3 (tiga) orang, salahsatunya dipilih menjadi ketua merangkap anggota.

Bagian dari Badan Pengawas tersebut terdiri dari:

- 1) Pejabat Daerah
- 2) Perseorangan (Profesional)
- 3) Masyarakat/Konsumen

Direktur umum membawahi 3 kepala bagian, terdiri dari :

- a) Kepala Bagian Administrasi Umum / Keuangan
- b) Kepala Bagian Hubungan Langganan
- c) Kepala Bagian Teknik

Tim yang bertugas dalam penyusunan anggaran , terdiri dari :

- (1) Bagian Keuangan
- (2) Bagian Perencanaan

(3) Bagian teknik

(4) Bagian Pemasaran (Hubungan Langganan)

Bagan struktur organisasi yang diterapkan oleh PDAM Tirtasari Binjai saat ini dapat dilihat pada Lampiran.1.

#### **4. Faktor-Faktor Bahan Pertimbangan Dalam Penyusunan Anggaran**

Penyusunan anggaran pada PDAM Tirtasari Kota Binjai dibuat berdasarkan buku Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum yang dibuat oleh Menteri Negara Otonomi Daerah Nomor 8 tahun 2000.

##### **a. Realisasi anggaran tahun sebelumnya PDAM Tirtasari Binjai**

Salah satu faktor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran operasional ialah realisasi anggaran tahun sebelumnya. Realisasi anggaran tahun sebelumnya dianalisa apakah ada peningkatan atau penurunan dari anggaran yang telah dianggarkan untuk proses penyusunan anggaran. Hasil analisa tersebut menjadi acuan dalam penganggaran untuk periode selanjutnya.

##### **b. Kondisi hasil kegiatan PDAM Tirtasari Binjaipada periode berjalan**

Faktor lain yang menjadi pertimbangan ialah kondisi hasil kegiatan pada periode berjalan. Pemantauan kondisi tersebut dibuat agar anggaran pada tahun yang akan datang dapat menggambarkan hubungan dengan hasil kegiatan yang diperkirakan dapat dicapai sampai akhir periode berjalan. Dan perusahaan dapat mempertimbangkan apakah anggaran tahun berikutnya akan dibuat

sama seperti tahun sebelumnya atau adanya perubahan sesuai perkembangan harga pasar.

c. Faktor lainnya PDAM Tirtasari Binjai

Faktor lain yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan anggaran ialah target dan program-program tahunan yang akan direalisasikan ditahun yang akan datang. Program-program tersebut menjadi acuan kepada tim penyusun anggaran sebagai pertimbangan dalam penyusunan anggaran. Target dan program-program tahunan dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 4.1 Target dan Program-program Tahunan PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2015, dan 2016

<b>Tahun</b>	<b>Target dan Program-program Tahunan PDAM Tirtasari Kota Binjai</b>
2015	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan</li> <li>2. Laba bersih sebesar Rp 278.727.043</li> <li>3. Penyediaan sarana air siap minum</li> <li>4. Penertiban pelanggan yang bermasalah baik itu sambungan ilegal maupun tunggakan atas rekening airnya</li> </ol>
2016	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kesejahteraan karyawan</li> <li>2. Laba bersih sebesar Rp 559.345.610</li> <li>3. Pembayaran rekening air secara online</li> <li>4. Penambahan sambungan baru sebanyak 2000 SR</li> <li>5. Penggantian meter air pelanggan yang rusak maupun kadaluasa sebanyak 500 unit</li> </ol>

Sumber : PDAM Tirtasari Kota Binjai (2018)

## **5. Analisis Varians Terhadap Anggaran Operasional dan Realisasinya PDAM Tirtasari Binjai**

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.

Dalam melakukan analisis varians akan dihasilkan 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. 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.

Analisis varians dilakukan terhadap anggaran operasional PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2015 dan 2016. Hasil perhitungan analisis varians anggaran operasional PDAM Tirtasari Binjai dengan realisasinya pada tahun 2015 dapat dilihat pada Lampiran 3 dengan hasil varians yang terdapat pada Tabel 4.2. Analisis varians pada tahun 2015 berdasarkan kategori pada laporan labarugi yaitu pendapatan, biaya langsung, biaya tidak langsung dan labarugi.

Tabel 4.2 Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2015

Uraian	Analisis Varians	Penyimpangan (%)	U/F
<b>PENDAPATAN</b>			
Penjualan Air	4,824,094,300	-32	Unfavorable
Pendapatan Non Air	2,911,529,382	-92	Unfavorable
Pendapatan Lain-lain	16,187,481	-90	Unfavorable
<b>TOTAL PENDAPATAN</b>	<b>7,751,811,163</b>	<b>-43</b>	<b>Unfavorable</b>
<b>BIAYA LANGSUNG</b>			
Biaya Sumber	858,794,580	30	Favorable
Biaya Pengolahan	440,688,777	25	Favorable
Biaya Trans dan Distribusi	334,256,312	13	Favorable
<b>Jumlah Biaya Langsung</b>	<b>1,633,739,669</b>	<b>23</b>	<b>Favorable</b>
<b>BIAYA T. LANGSUNG</b>			
Biaya Umum dan Adm	2,122,809,036	28	Favorable
Biaya Hub. Langgan	158,843,892	65	Favorable
Biaya Penelitian & Pengemb.	84,998,947	56	Favorable
Biaya Lain-lain	4,650,000	19	Favorable
Biaya Penyusutan	1,959,280,732	69	Favorable
Biaya Bunga Pinj. Kemenkeu	(1,871,965,869)	0	
<b>Jumlah B. Tidak Langsung</b>	<b>2,458,616,738</b>	<b>23</b>	<b>Favorable</b>
<b>TOTAL BIAYA</b>	<b>4,092,356,407</b>	<b>23</b>	<b>Favorable</b>
<b>LABA/RUGI BERSIH</b>	<b>3,659,454,756</b>	<b>-1313</b>	<b>Unfavorable</b>

Sumber : PDAM Tirtasari Kota Binjai (2018)

a. Pendapatan

Pendapatan air terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan yaitu dengan selisih Rp 4.824.094.300 dengan persentase -32% yang artinya pendapatan air memiliki penyimpangan *unfavorable*. Hal ini terjadi karena pada tahun 2015 jumlah pelanggan berkurang menjadi 12.222 pelanggan karena PDAM Tirtasari melakukan pemutusan sambungan terhadap pelanggan yang bermasalah sebanyak 292 SR (sambungan rumah) sedangkan melakukan pemasangan sambungan baru hanya sebanyak 269 SR sehingga lebih banyak pemutusan dari pada pemasangan



baru. Dan pemakaian air pada tahun 2015 terpakai lebih sedikit dari tahun sebelumnya dengan selisih 37.493 m<sup>3</sup> yaitu 2.773.291 m<sup>3</sup> untuk tahun 2015 dan 2.810.785 m<sup>3</sup> untuk pemakaian tahun 2014.

Pendapatan non air memiliki penyimpangan *unfavorable* sebesar -92% dengan selisih Rp 2.911.529.382. Penyimpangan tersebut terjadi karena pendapatan sambungan baru, pendapatan penyambungan kembali, pendapatan denda, pendapatan penggunaan meter dan pendapatan formulir berada dibawah anggaran.

Adanya penertiban pelanggan menyebabkan lebih banyak pemutusan sambungan sebanyak 292 SR dari pada pemasangan sambungan baru sebanyak 269 SR sehingga pendapatan sambungan baru yang dianggarkan lebih besar dari yang terealisasi dengan selisih Rp 2.555.716.437 dengan persentase -94%. Dari 292 sambungan yang diputus hanya 24 pelanggan yang melakukan penyambungan kembali sehingga pendapatan penyambungan kembali terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan. Pendapatan denda juga terjadi dibawah anggaran dikarenakan kurang aktifnya tim penagihan untuk menagih rekening air dan pelanggan yang terlambat membayar tagihan rekening air.

Penyimpangan yang terjadi pada pendapatan lain-lain juga bersifat *unfavorable* dengan besar penyimpangan -90% dan

jumlah selisih Rp 16.187.481. Dikarenakan pendapatan lain-lain yang terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan. Total pendapatan menghasilkan penyimpangan *unfavorable* dengan persentase -43% dan selisih sebesar Rp 7.751.811.163.

b. Biaya langsung

Biaya sumber dilihat dari tabel realisasi dan anggaran operasional, biaya sumber terjadi dibawah anggaran yang artinya bersifat *favorable* dengan persentase 30% dengan selisih Rp 858.794.580. Hal ini dikarenakan biaya pegawai, biaya bahan bakar, biaya listrik, biaya pemeliharaan sumur, biaya pemeliharaan pipa, biaya pemeliharaan pompa, dan biaya pemeliharaan genset terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan.

Penyimpangan yang terjadi pada biaya pengolahan air bersifat *favorable* sebesar 25% dengan selisih Rp 440.688.777. Hal tersebut dikarenakan biaya pegawai, biaya natura, biaya bahan kimia, biaya listrik, biaya pemeliharaan bangunan dan penyempurnaan tanah, biaya pemeliharaan instalasi pengolahan air, biaya pemeliharaan instalasi pompa , dan biaya pemeliharaan lainnya terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan. Pada tahun 2015 adanya penambahan aset tetap yaitu penambahan jaringan baru dan inventaris kantor, namun adanya penambahan tersebut biaya pengolahan air masih berada dibawah anggaran.

Analisis varians pada biaya transmisi dan distribusi memiliki tingkat penyimpangan sebesar 13% dengan selisih

Rp 334.256.312. Penyimpangan pada biaya transmisi dan distribusi bersifat *favorable* dikarenakan adanya penambahan aset tetap yaitu penambahan jaringan distribusi. Total biaya langsung memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 23% dengan selisih Rp 1.633.739.669.

c. Biaya Tidak Langsung

Biaya tidak langsung terdiri dari biaya umum dan administrasi, biaya hubungan langganan, biaya penelitian dan pengembangan, biaya lain-lain, dan biaya penyusutan. Biaya umum dan administrasi memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 28% dengan selisih Rp 2.122.809.036. Biaya hubungan langganan memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 65% dengan selisih Rp 158.843.892. Biaya penelitian dan pengembangan memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 56% dengan selisih Rp 84.998.947. Biaya lain-lain memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 19% dengan selisih Rp 4.650.000. Dan biaya penyusutan memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 69% dengan selisih Rp 1.959.280.732. Penyimpangan pada biaya penyusutan terjadi karena adanya penambahan aset tetap pada tahun 2015. Total biaya tidak langsung memiliki penyimpangan *favorable* dengan persentase sebesar 40% dengan selisih Rp 4.330.582.607.

d. Laba / Rugi Bersih

Labanya / ruginya dihasilkan dari total pendapatan dikurangi total biaya langsung dan biaya tidak langsung. Perhitungan

analisis varians pada laba bersih memiliki penyimpangan *unfavorable* dengan persentase -641% dengan selisih Rp 1.787.488.887. Hal ini dikarenakan dari pedapatan dan biaya yang dianggarkan pada tahun 2015 mendapatkan laba sedangkan pada realisasinya perusahaan mengalami kerugian akibat pendapatan lebih kecil dari biaya-biayanya.

Hasil perhitungan analisis varians anggaran operasional PDAM Tirtasari Binjai dengan realisasinya pada tahun 2016 dapat dilihat pada Lampiran 4 dengan hasil varians yang terdapat pada Tabel di bawah ini.

Tabel 4.3 Hasil Analisis Varians Anggaran Operasional PDAM Tirtasari Kota Binjai Tahun 2016

Uraian	Analisis Varians	Penyimpangan (%)	U/F
<b>PENDAPATAN</b>			
Penjualan Air	4,189,768,765	-30	Unfavorable
Pendapatan Non Air	1,657,257,619	-84	Unfavorable
Pendapatan Lain-lain	3,150,006	-88	Unfavorable
<b>TOTAL PENDAPATAN</b>	<b>5,850,176,390</b>	<b>-37</b>	<b>Unfavorable</b>
<b>BIAYA LANGSUNG</b>			
Biaya Sumber	456,128,697	17	Favorable
Biaya Pengolahan	260,955,787	16	Favorable
Biaya Trans dan Distribusi	707,803,792	26	Favorable
<b>Jumlah Biaya Langsung</b>	<b>1,424,888,276</b>	<b>20</b>	<b>Favorable</b>
<b>BIAYA T. LANGSUNG</b>			
Biaya Umum dan Adm	1,961,869,541	29	Favorable
Biaya Hub. Langgan	77,491,963	48	Favorable
Biaya Penelitian & Pengemb.	146,800,000	83	Favorable
Biaya Lain-lain	4,615,913	19	Favorable
Biaya Penyusutan	160,534,312	16	Favorable
<b>Jumlah B. Tidak Langsung</b>	<b>2,351,311,729</b>	<b>29</b>	<b>Favorable</b>
<b>TOTAL BIAYA</b>	<b>3,776,200,005</b>	<b>25</b>	<b>Favorable</b>
<b>LABA/RUGI BERSIH</b>	<b>2,073,976,385</b>	<b>-371</b>	<b>Unfavorable</b>

Sumber : PDAM Tirtasari Kota Binjai (2018)

a. Pendapatan

Pendapatan air terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan yaitu dengan selisih Rp 4.189.768.765 dengan persentase -30% yang artinya pendapatan air memiliki penyimpangan *unfavorable*. Hal ini terjadi karena pada tahun 2016 target PDAM Tirtasari untuk melakukan penambahan sambungan baru sebanyak 2000 SR hanya terealisasi sebanyak 215 SR. Sedangkan melakukan pemutusan sambungan lebih banyak yaitu 316 SR sehingga jumlah pelanggan pada tahun 2016 berkurang menjadi 12.121 pelanggan. Dan pemakaian air pada tahun 2016 terpakai lebih sedikit dari tahun sebelumnya dengan selisih 172.570 m<sup>3</sup> yaitu 2.600.722 m<sup>3</sup> untuk tahun 2016 dan 2.773.291 m<sup>3</sup> untuk pemakaian tahun 2015.

Pendapatan non air terdiri dari pendapatan sambungan baru, pendapatan penyambungan kembali, pendapatan denda, pendapatan penggunaan meter dan pendapatan formulir terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan sehingga pendapatan non air memiliki penyimpangan *unfavorable* sebesar -84% dengan selisih Rp 1.657.257.619. Penyimpangan tersebut terjadi karena target penambahan sambungan baru sebanyak 2000 SR hanya terealisasi sebanyak 215 SR sedangkan PDAM melakukan pemutusan sambungan pelanggan sebanyak 316 SR. Sehingga pendapatan sambungan baru yang terealisasi lebih kecil dari yang telah dianggarkan dengan selisih Rp 1.364.703.610 dengan persentase

-86%. Dari 316 sambungan yang diputus hanya 24 pelanggan yang melakukan penyambungan kembali sehingga pendapatan penyambungan kembali terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan. Pendapatan denda juga terjadi dibawah anggaran dikarenakan kurang aktifnya tim penagihan untuk menagih rekening air dan pelanggan yang terlambat membayar tagihan rekening air. Total pendapatan menghasilkan penyimpangan *unfavorable* dengan persentase -37% dan selisih sebesar Rp 5.580.176.300.

b. Biaya Langsung

Biaya sumber dilihat dari tabel realisasi dan anggaran operasional, biaya sumber terjadi dibawah anggaran dengan selisih Rp 456.128.697 dengan persentase 17% sehingga memiliki penyimpangan yang *favorable*. Pada biaya sumber tidak tercapainya anggaran yang telah ditetapkan, hal ini dikarenakan biaya pegawai, biaya bahan bakar, biaya listrik, biaya pemeliharaan sumur, biaya pemeliharaan pipa, biaya pemeliharaan pompa, dan biaya pemeliharaan genset terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan.

Penyimpangan yang terjadi pada biaya pengolahan air bersifat *favorable* sebesar 16% dengan selisih Rp 260.955.787. Hal tersebut dikarenakan biaya pegawai, biaya natura, biaya bahan kimia, biaya listrik, biaya pemeliharaan bangunan dan penyempurnaan tanah, biaya pemeliharaan instalasi pengolahan

air, biaya pemeliharaan instalasi pompa , dan biaya pemeliharaan lainnya terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan. Pada tahun 2016 adanya penambahan aset tetap yaitu penambahan jaringan baru dan inventaris kantor, namun adanya penambahan tersebut biaya pengolahan air masih berada dibawah anggaran.

Analisis varians pada biaya transmisi dan distribusi memiliki tingkat penyimpangan sebesar 26% dengan selisih Rp 707.803.792. Penyimpangan pada biaya transmisi dan distribusi bersifat *favorable* dikarenakan biaya pegawai, biayabahan bakar, biaya listrik, biaya pemakaian pipa persil biaya pemeliharaan pipa transmisi, biaya pemeliharaan pipa distribusi, biaya pemeliharaan pipa dinas, biaya pemeliharaan instalasi pompa , dan biaya pemeliharaan meter air berada dibawah anggaran. Total biaya langsung memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 20% dengan selisih Rp 1.424.888.276.

e. Biaya Tidak Langsung

Biaya tidak langsung terdiri dari biaya umum dan administrasi, biaya hubungan langganan, biaya penelitian dan pengembangan, biaya lain-lain, dan biaya penyusutan. Biaya umum dan administrasi memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 29% dengan selisih Rp 1.961.869.541. Biaya hubungan langganan memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 48% dengan selisih Rp 77.491.963. Biaya penelitian dan pengembangan memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 83% dengan selisih

Rp146.800.000. Biaya lain-lain memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 19% dengan selisih Rp 4.615.913. Dan biaya penyusutan memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 16% dengan selisih Rp 160.534.312. Penyimpangan pada biaya penyusutan terjadi karena adanya penambahan aset tetap pada tahun 2016. Total biaya tidak langsung memiliki penyimpangan *favorable* dengan persentase sebesar 29% dengan selisih Rp 2.351.311.729.

f. Laba / Rugi Bersih

Labanya / rugi bersih dihasilkan dari total pendapatan dikurangi total biaya langsung dan biaya tidak langsung. Perhitungan analisis varians pada laba bersih memiliki penyimpangan *unfavorable* dengan persentase -371% dengan selisih Rp 2.073.976.385. Hal ini dikarenakan dari pendapatan dan biaya yang dianggarkan pada tahun 2016 mendapatkan laba sedangkan pada realisasinya perusahaan mengalami kerugian akibat pendapatan lebih kecil dari biaya-biayanya.

## **6. Pengendalian Keuangan PDAM Tirtasari Kota Binjai**

### **a. Sumber Modal Kerja (Pendanaan) PDAM Tirtasari Binjai**

Dalam melaksanakan kegiatannya PDAM Tirtasari Binjai berusaha meningkatkan usahanya agar tumbuh dan berkembang baik dalam hal meningkatkan kualitas air minum maupun meningkatkan pelayanan umum kepada masyarakat. Oleh karena itu dibutuhkan modal kerja



yang cukup, untuk membiayai gaji karyawan, pembelian barang persediaan, dan sebagainya, dimana uang atau dana yang dikeluarkan itu diharapkan akan dapat kembali masuk dalam jangka waktu singkat melalui hasil produksi.

Kas masuk yang berasal dari penjualan produk tersebut akan segera dikeluarkan lagi untuk membiayai operasional selanjutnya. PDAM Tirtasari Binjai harus mengelola modal kerjanya dengan baik agar penggunaannya dapat dilakukan dengan efektif dan efisien, sehingga modal kerja yang dimiliki atau tersedia tidak terlalu berlebihan ataupun kurang mencukupi kebutuhan.

Pada umumnya sumber modal kerja PDAM Tirtasari Binjai berasal dari jumlah pendapatan PDAM. Pada tahun 2015 jumlah pendapatan PDAM Tirtasari sebesar Rp 10.384.918.190. Dan pada tahun 2016 jumlah pendapatan sebesar Rp 10.030.577.830.

Pada tahun 2015 PDAM Tirtasari Binjai mendapatkan modal dari Pemerintah Kota Binjai sebesar Rp 2.370.892.745. Sedangkan pada tahun 2016 Pemerintah Kota Binjai menambahkan modal untuk PDAM Tirtasari Binjai sebesar Rp. 51.238.452.063 sehingga jumlah akumulasi modal PDAM Tirtasari Binjai pada tahun 2016 menjadi Rp 53.609.344.808.

PDAM Tirtasari juga mendapatkan modal dari pemerintah pusat sebesar Rp 2.446.712.900 namun pada tahun 2016 tidak ada penambahan modal dari pemerintah pusat. Modal hibah yang dimiliki oleh PDAM pada tahun 2015 sebesar Rp 64.863.728 dan adanya

penambahan pada tahun 2016 sebesar Rp 10.000.000 sehingga akumulasi modal hibah pada tahun 2016 sebesar Rp 74.863.728.

#### **b. Analisis Modal Kerja PDAM Tirtasari Binjai**

Arti pentingnya modal kerja bagi perusahaan adalah sejumlah dana yang tertanam dalam aset lancar yang benar-benar tertanam untuk membiayai operasi perusahaan yang sudah dikurangi besarnya hutang lancar. Agar dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan berhasil diperlukan modal yang cukup, namun dalam kenyataannya perusahaan yang berhasil dalam kegiatan operasinya adalah perusahaan yang memiliki modal kerja lebih cukup, artinya bahwa perusahaan tersebut dapat menjalankan operasi sehari-hari seekonomis mungkin dan tidak akan mengalami kesulitan karena kurangnya modal kerja yang tersedia untuk melakukan kegiatannya.

Berikut gambaran singkat data keuangan yang terdiri atas aset lancar, hutang lancar dan modal kerja bersih PDAM Tirtasari Binjai.

Tabel 4.4 Perkembangan Aset Lancar, Hutang Lancar dan Modal Kerja Bersih PDAM Tirtasari Binjai Pada Tahun 2015 dan 2016

<b>Tahun</b>	<b>Aset Lancar</b>	<b>Hutang Lancar</b>	<b>Modal Kerja Bersih</b>
2015	4.454.789.766	1.568.772.655	2.886.017.111
2016	6.526.922.385	2.457.172.934	4.069.749.451

Sumber : Laporan Keuangan PDAM Tirtasari Tahun 2015 dan 2016

Berdasarkan tabel diatas, dapat dijelaskan bahwa PDAM memiliki modal kerja yang cukup besar dan mengalami peningkatan, peningkatan ini menunjukkan adanya tambahan modal kerja yang

disebabkan karena sumbernya lebih besar daripada penggunaannya. PDAM memiliki modal kerja yang cukup besar dikarenakan tingginya jumlah piutang usaha pada aset lancar yaitu sebesar Rp 6.083.008.294 pada tahun 2015 dan mengalami peningkatan pada tahun 2016 menjadi sebesar Rp 6.581.485.651.

Berdasarkan perhitungan perputaran piutang dengan rumus berikut :

$$\frac{\text{Penjualan}}{\text{Piutang usaha rata-rata}}$$

Penjualan PDAM pada tahun 2015 Rp 10.384.918.190 dan piutang usaha Rp 6.083.008.294 maka dapat kita ketahui tingkat perputaran piutang pada tahun 2015 sebanyak 1,7 kali dan tahun 2016 sebanyak 1,5 kali dengan nilai penjualan Rp 10.030.557.830 dan nilai piutang Rp 6.581.485.651. Hal ini berarti bahwa tingkat perputaran piutang di PDAM Tirtasari Binjai dalam periode 1 tahun sangat lambat dari target yang diharapkan 12 kali. Semakin besar tingkat perputaran piutang semakin baik bagi perusahaan, karena modal yang terkait dalam piutang dapat kembali dengan cepat menjadi kas.

### c. Analisis Pendapatan PDAM Tirtasari Binjai

Analisis pendapatan PDAM Tirtasari dapat dilihat dari tabel 4.5.

Tabel 4.5 Analisis pendapatan PDAM Tirtasari Binjai Tahun 2015 dan 2016

Tahun	Jumlah Rumah Tangga	Jumlah Pelanggan PDAM	Anggaran Pendapatan	Realisasi Pendapatan	Varians
2015	56,674	12,222	18,136,729,353	10,384,918,190	7,751,811,163
2016	61,518	12,121	15,880,754,220	10,030,577,830	5,850,176,390

Sumber : Badan Pusat Statistik dan PDAM Tirtasari Kota Binjai

Berdasarkan data diatas, jumlah rumah tangga tahun 2015 di kota Binjai yaitu 56.674 namun hanya 12.222 rumah tangga yang menggunakan air dari PDAM Tirtasari Binjai, sisanya 44.452 rumah tangga menggunakan sumur gali dan sumur bor. Sedangkan pada tahun 2016 jumlah rumah tangga berdasarkan data BPS bertambah menjadi 61.518 rumah tangga, namun pelanggan PDAM berkurang menjadi 12.121 pelanggan. Hal ini dikarenakan PDAM melakukan penertiban pelanggan bermasalah yaitu pemutusan sambungan air setiap tahunnya.

Pada tahun 2015 PDAM Tirtasari membuat anggaran yang tinggi pada pendapatan air maupun non air, yaitu sebesar Rp 14.289.296.000 untuk pendapatan air dan Rp 3.156.749.852 untuk pendapatan non air. Sedangkan realisasi pada pendapatan air sebesar Rp 10.137.885.201 dan realisasi pada pendapatan non air sebesar Rp 245.220.470.

Pada tahun 2016 anggaran untuk pendapatan air sebesar Rp 13.914.674 sedangkan realisasinya sebesar Rp 9.724.905.455. Dan untuk pendapatan non air anggaran sebesar Rp 1.962.480.000 sedangkan realisasinya hanya Rp. 305.222.381.

Setiap tahunnya PDAM membuat anggaran yang cukup tinggi pada pendapatan non air sedangkan realisasinya jauh dari yang dianggarkan. Sebaiknya PDAM Tirtasari mengurangi anggaran pendapatan non air agar penyimpangan yang dihasilkan menguntungkan yaitu lebih besar realisasi dari pada yang dianggarkan.

#### d. Analisis Biaya Operasional PDAM Tirtasari Binjai

Adapun analisis anggaran dan realisasi biaya operasional PDAM

Tirtasari Binjai tahun 2015 dapat dilihat dari Tabel 4.6 berikut ini.

Tabel 4.6 Analisis biaya operasional PDAM Tirtasari Binjai Tahun 2015

ACCOUNT	2015		Selisih	%
	ANGGARAN	REALISASI		
Biaya Langsung				
Biaya Sumber	2,824,000,682	1,965,206,102	858,794,580	30
Biaya Pengolahan	1,769,934,118	1,329,245,341	440,688,777	25
Jumlah Biaya Langsung	4,593,934,800	3,294,451,443	1,299,483,357	28
Biaya Transmisi dan Distribusi				
Biaya Operasi	2,027,102,724	1,966,084,463	61,018,261	3
Biaya Pemeliharaan	498,676,751	225,438,700	273,238,051	55
Jumlah Biaya Trans dan Dist	2,525,779,475	2,191,523,163	334,256,312	13
Biaya Umum & Adm				
Biaya Pegawai	5,968,216,829	3,604,958,346	2,363,258,483	40
Biaya Kantor	411,000,000	177,336,344	233,663,656	57
Biaya Hubungan Langganan	244,400,000	85,556,108	158,843,892	65
Biaya Penelitian dan Pengmbng	152,500,000	67,501,053	84,998,947	56
Biaya Penyisihan Piutang	12,000,000	358,766,012	(346,766,012)	(2,890)
Biaya Keuangan	94,911,428	-	94,911,428	100
Biaya Pemeliharaan	177,600,000	89,325,767	88,274,233	50
Rupa-Rupa Biaya Umum	626,876,537	953,285,856	(326,409,319)	(52)
Rupa-Rupa Umum Lainnya	182,180,065	166,303,498	15,876,567	9
Jumlah Biaya Umum & Adm	7,869,684,859	5,503,032,984	2,366,651,875	30
Biaya Lain-lain	24,000,000	19,350,000	4,650,000	19
Biaya Penyusutan	2,844,603,176	885,322,444	1,959,280,732	69
Biaya Bunga Pinjaman Kemenk	-	1,871,965,869	(1,871,965,869)	-
Total Biaya	17,858,002,310	13,765,645,903	4,092,356,407	23

Sumber : Laporan Anggaran dan Realisasi PDAM Tirtasari Binjai

Berdasarkan analisis perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional PDAM Tirtasari Binjai tahun 2015, dapat diuraikan faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan biaya operasional yakni :

1) Biaya Sumber Air

Realisasi sebesar Rp 1.965.206.102 dibanding dengan anggarannya Rp 2.824.000.682. Hal ini disebabkan pada tahun 2015 perusahaan meminimalisir biaya operasi dan pemeliharaan sumber air.

2) Biaya Pengolahan Air

Realisasi sebesar Rp 1.329.245.341 dibanding dengan anggarannya Rp 1.769.934.118. Hal ini disebabkan pada tahun 2015 perusahaan meminimalisir biaya perbaikan pipa pengolahan air dan tidak terealisasinya biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya bahan bakar.

3) Biaya Transmisi dan Distribusi

a) Biaya Operasi

Realisasi biaya operasi Rp 1.966.084.463 dibanding dengan anggarannya Rp 2.027.102.724. Walaupun biaya listrik terealisasi lebih besar akibat adanya penambahan watt listrik dengan selisih Rp 82.971.518, namun biaya pemakaian pipa persil dan rupa-rupa biaya operasi tidak terealisasi.

b) Biaya Pemeliharaan

Realisasi biaya pemeliharaan Rp 225.438.700 dibanding dengan anggarannya Rp 498.676.751. Hal ini disebabkan perusahaan meminimalkan biaya pemeliharaan pipa distribusi, pipa dinas dan pemeliharaan meter air.

#### 4) Biaya Umum dan Administrasi

##### a) Biaya Pegawai

Tidak terealisasinya biaya cuti pegawai, biaya jasa pegawai, biaya peringatan hari besar, biaya halal bihalal pegawai dan biaya refreshing pegawai. Maka biaya pegawai terealisasi Rp3.604.958.345 sedangkan yang dianggarkan Rp 5.968.216.829.

##### b) Biaya Kantor

Realisasi sebesar Rp177.336.344 sedangkan anggarannya Rp 411.000.000. Hal ini dikarenakan pembelian kebutuhan kantor tidak meningkat.

##### c) Biaya Hubungan Langganan

Realisasi sebesar Rp85.556.108 sedangkan anggarannya Rp 244.400.000. Hal ini dikarenakan kecilnya biaya penagihan rekening sedangkan biaya tersebut dianggarkan terlalu besar.

##### d) Biaya Penelitian dan Pengembangan

Realisasi sebesar Rp 67.501.053 sedangkan anggarannya Rp 152.500.000. Hal ini dikarenakan adanya pengembangan jaringan namun tidak melebihi anggaran yang ditetapkan.

##### e) Biaya Penyisihan Piutang

Realisasi sebesar Rp 358.766.012 sedangkan anggarannya Rp 12.000.000. Hal ini terjadi karena besarnya piutang yang dihapuskan akibat pemutusan pelanggan bermasalah sehingga biaya penyisihan piutang melebihi yang dianggarkan.

f) Biaya Pemeliharaan

Realisasi sebesar Rp 89.325.767 sedangkan anggarannya Rp 177.600.000. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengeluarkan banyak biaya untuk pemeliharaan peralatan dan perlengkapan kantor.

g) Rupa – Rupa Biaya Umum

Realisasi sebesar Rp 953.285.856 sedangkan anggarannya Rp 626.876.537. Hal ini terjadi karena adanya tambahan biaya jasa profesional untuk audit.

h) Rupa – Rupa Umum Lainnya

Realisasi sebesar Rp 166.303.498 sedangkan anggarannya Rp 182.180.065. Hal ini terjadi karena perusahaan dapat meminimalisir biaya lainnya.

5) Biaya Lain-lain

Biaya lain-lain terdiri dari biaya diluar usaha misalnya berupa biaya bank dalam hubungannya dengan simpanan giro bank. Perusahaan dapat meminimalkan biaya lain-lain sehingga tidak melebihi anggaran.

6) Biaya Penyusutan

Pemeliharaan gedung dan kendaraan berpengaruh pada realisasi penyusutan pada tahun 2015, karena hal tersebut biaya penyusutan yang terealisasi hanya sebesar Rp 885.322.444 sedangkan yang dianggarkan Rp 2.844.603.176.



## 7) Biaya Bunga Pinjaman Kemekeu

Realisasi sebesar Rp 1.871.965.869 , biaya ini ditutupi dari pendapatan perusahaan sehingga tidak di rencanakan dalam anggaran.

Adapun analisis anggaran dan realisasi biaya operasional PDAM

Tirtasari Binjai tahun 2016 dapat dilihat dari Tabel 4.7 berikut ini.

Tabel 4.7 Analisis biaya PDAM Tirtasari Binjai Tahun 2016

ACCOUNT	2016		Selisih	%
	ANGGARAN	REALISASI		
Biaya Langsung				
Biaya Sumber	2,727,524,352	2,271,395,655	456,128,697	17
Biaya Pengolahan	1,669,740,163	1,408,784,376	260,955,787	16
Jumlah Biaya Langsung	4,397,264,515	3,680,180,031	717,084,484	16
Biaya Transmisi dan Distribusi				
Biaya Operasi	2,280,418,766	1,809,615,297	470,803,469	21
Biaya Pemeliharaan	482,410,223	245,409,900	237,000,323	49
Jumlah Biaya Trans dan Dist	2,762,828,989	2,055,025,197	707,803,792	26
Biaya Umum & Adm				
Biaya Pegawai	5,308,969,327	3,531,609,722	1,777,359,605	33
Biaya Kantor	289,800,000	169,794,893	120,005,107	41
Biaya Hubungan Langganan	161,800,000	84,308,037	77,491,963	48
Biaya Penelitian dan Pengmbng	177,000,000	30,200,000	146,800,000	83
Biaya Penyisihan Piutang	12,000,000	384,953,494	(372,953,494)	(3,108)
Biaya Keuangan	240,000,000	-	240,000,000	100
Biaya Pemeliharaan	112,200,000	54,270,399	57,929,601	52
Rupa-Rupa Biaya Umum	539,501,452	464,558,436	74,943,016	14
Rupa-Rupa Umum Lainnya	293,850,000	229,264,294	64,585,706	22
Jumlah Biaya Umum &Adm	7,135,120,779	4,948,959,275	2,186,161,504	31
Biaya Lain-lain	24,000,000	19,384,087	4,615,913	19
Biaya Penyusutan	1,002,194,327	841,660,015	160,534,312	16
Total Biaya	15,321,408,610	11,545,208,605	3,776,200,005	25

Sumber : Laporan Anggaran dan Realisasi PDAM Tirtasari Binjai

Berdasarkan analisis perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional PDAM Tirtasari Binjai tahun 2016, dapat diuraikan

faktor-faktor yang menyebabkan penyimpangan biaya operasional yakni :

1) Biaya Sumber Air

Realisasi sebesar Rp 2.271.395.655 dibanding dengan anggarannya Rp 2.727.524.352. Hal ini disebabkan pada tahun 2016 perusahaan meminimalisir biaya operasi dan pemeliharaan sumber air.

2) Biaya Pengolahan Air

Realisasi sebesar Rp 1.408.784.376 dibanding dengan anggarannya Rp 1.669.740.163. Hal ini disebabkan pada tahun 2016 perusahaan meminimalisir biaya perbaikan pipa pengolahan air dan tidak terealisasinya biaya listrik, biaya pemakaian bahan pembantu dan biaya bahan bakar.

3) Biaya Transmisi dan Distribusi

a) Biaya Operasi

Realisasi biaya operasi Rp 1.809.615.297 dibanding dengan anggarannya Rp 2.280.418.766. Hal ini terjadi karena perusahaan dapat menghemat biaya listrik dan biaya pemakaian bahan bakar.

b) Biaya Pemeliharaan

Realisasi biaya pemeliharaan Rp 245.409.900 dibanding dengan anggarannya Rp 482.410.223. Hal ini disebabkan perusahaan meminimalkan biaya pemeliharaan pipa distribusi, pipa dinas dan pemeliharaan meter air.

#### 4) Biaya Umum dan Administrasi

##### a) Biaya Pegawai

Tidak terealisasinya biaya pakaian dinas, pakaian olahraga, biaya peringatan hari besar, biaya halal bihalal pegawai dan biaya refreshing pegawai. Maka biaya pegawai terealisasi Rp3.531.609.722 sedangkan yang dianggarkan Rp 5.308.969.327.

##### b) Biaya Kantor

Realisasi sebesar Rp 169.794.893 sedangkan anggarannya Rp 289.800.000. Hal ini dikarenakan pembelian kebutuhan kantor tidak meningkat.

##### c) Biaya Hubungan Langgan

Realisasi sebesar Rp 84.308.037 sedangkan anggarannya Rp 161.800.000. Hal ini dikarenakan kecilnya biaya penagihan rekening sedangkan biaya tersebut dianggarkan terlalu besar.

##### d) Biaya Penelitian dan Pengembangan

Realisasi sebesar Rp 30.200.000 sedangkan anggarannya Rp 177.000.000. Hal ini dikarenakan adanya pengembangan jaringan namun tidak melebihi anggaran yang ditetapkan.

##### e) Biaya Penyisihan Piutang

Realisasi sebesar Rp 384.953.494 sedangkan anggarannya Rp 12.000.000. Hal ini terjadi karena besarnya piutang yang dihapuskan akibat pemutusan pelanggan bermasalah sehingga biaya penyisihan piutang melebihi yang dianggarkan.

## f) Biaya Pemeliharaan

Realisasi sebesar Rp 54.270.399 sedangkan anggarannya Rp 112.200.000. Hal ini terjadi karena perusahaan tidak mengeluarkan banyak biaya untuk pemeliharaan peralatan dan perlengkapan kantor.

## g) Rupa – Rupa Biaya Umum

Realisasi sebesar Rp 464.558.436 sedangkan anggarannya Rp 539.501.452. Hal ini terjadi karena adanya tambahan biaya jasa profesional untuk audit.

## h) Rupa – Rupa Umum Lainnya

Realisasi sebesar Rp 229.264.294 sedangkan anggarannya Rp 293.850.000. Hal ini terjadi karena perusahaan dapat meminimalisir biaya lainnya.

## 5) Biaya Lain-lain

Biaya lain-lain terdiri dari biaya diluar usaha misalnya berupa biaya bank dalam hubungannya dengan simpanan giro bank. Perusahaan dapat meminimalkan biaya lain-lain sehingga tidak melebihi anggaran.

## 6) Biaya Penyusutan

Pemeliharaan gedung dan kendaraan berpengaruh pada realisasi penyusutan pada tahun 2015, karena hal tersebut biaya penyusutan yang terealisasi hanya sebesar Rp 841.660.015 sedangkan yang dianggarkan Rp 1.002.194.327.

## B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PDAM Tirtasari Binjai adapun faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran di PDAM Tirtasari Kota Binjai adalah realisasi anggaran tahun sebelumnya, kondisi hasil kegiatan perusahaan pada periode berjalan, dan factor lainnya yaitu target dan program-program tahunan yang akan direalisasikan ditahun yang akan datang. Setiap tahunnya anggaran meningkat karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan pendapatan dan pelayanan kepada masyarakat.

Hasil analisis varians pada tahun 2015 dan 2016 untuk pendapatan air memiliki penyimpangan yang *unfavorable* atau terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan dikarenakan berkurangnya jumlah pelanggan dari tahun 2015 dan 2016 akibat adanya penertiban pelanggan bermasalah yang menyebabkan pemutusan sambungan pelanggan sehingga berpengaruh terhadap pemakaian air yang berkurang setiap tahunnya. Untuk beban langsung dan beban tidak langsung tahun 2014 dan 2016 memiliki penyimpangan *favorable* atau terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan dikarenakan perusahaan meminimalisir biaya yang dikeluarkan.

Berdasarkan kebijakan perusahaan, perusahaan menetapkan pedoman anggaran operasional yang mana penyimpangan yang tidak menguntungkan dilakukan tindakan korektif. Pada tahun 2015 - 2016 anggaran operasional dapat dikatakan bahwa PDAM Tirtasari Binjai mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) sehingga perusahaan tidak perlu melakukan tindakan korektif karena anggaran

operasional cukup efisien berdasarkan pedoman yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Pengendalian keuangan dapat dilihat dari bagaimana penggunaan modal kerja, PDAM memiliki modal kerja yang cukup besar dan mengalami peningkatan, peningkatan ini menunjukkan adanya tambahan modal kerja yang disebabkan karena sumbernya lebih besar daripada penggunaannya. Penggunaan modal kerja berpengaruh dengan piutang usaha pada perusahaan. Mengenai analisis tingkat perputaran piutang terhadap modal kerja ditemukan bahwa tingkat perputaran piutang tidak sesuai dengan SOP (Standar Operasional Prosedur) yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri khususnya tingkat perputaran piutang pada tahun 2015 dan 2016 yang disebabkan oleh beberapa faktor yang salah satunya faktor ekonomi karena dalam proses penagihan yang kurang baik. Hal ini berdampak pada lamanya perputaran piutang dan lemahnya kebijakan dalam usaha penagihan piutang sehingga ada keterlambatan dan kelalaian pelanggan dalam melakukan pembayaran. Berlakunya sistem denda pembayaran tidak membuat pelanggan jera apabila terlambat membayar tagihan. Banyaknya pemutusan pelanggan bermasalah juga mempengaruhi besarnya piutang yang tidak tertagih. Bertambahnya piutang dapat mengganggu kinerja keuangan, begitupun terhadap aspek operasional apabila piutang bertambah maka akan mengganggu operasional perusahaan dan juga berakibat pada pendapatan perusahaan.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran operasional PDAM Tirtasari Kota Binjai, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Faktor-faktor yang menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran di PDAM Tirtasari Kota Binjai adalah realisasi anggaran tahun sebelumnya, kondisi hasil kegiatan perusahaan pada periode berjalan, dan faktor lainnya yaitu target dan program-program tahunan yang akan direalisasikan ditahun yang akan datang. Setiap tahunnya anggaran meningkat karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan pendapatan dan pelayanan kepada masyarakat.
2. Hasil analisis varians pada tahun 2015 dan 2016 untuk pendapatan air memiliki penyimpangan yang *unfavorable* atau terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan dikarenakan berkurangnya jumlah pelanggan dari tahun 2014 – 2016 akibat adanya penertiban pelanggan bermasalah yang menyebabkan pemutusan sambungan pelanggan sehingga berpengaruh terhadap pemakaian air yang berkurang setiap tahunnya. Untuk beban langsung dan beban tidak langsung tahun 2014 dan 2016 memiliki penyimpangan *favorable* atau terealisasi lebih kecil dari yang dianggarkan dikarenakan perusahaan meminimalisir biaya yang dikeluarkan.
3. Pengendalian keuangan dapat dilihat dari bagaimana penggunaan modal kerja, PDAM memiliki modal kerja yang cukup besar dan mengalami peningkatan,

peningkatan ini menunjukkan adanya tambahan modal kerja yang disebabkan karena sumbernya lebih besar dari pada penggunaannya. PDAM memiliki modal kerja yang cukup besar dikarenakan tingginya jumlah piutang usaha pada aset lancar Tingkat perputaran piutang di PDAM Tirtasari Binjai dalam periode 1 tahun sangat lambat dari target yang diharapkan 12 kali. Semakin besar tingkat perputaran piutang semakin baik bagi perusahaan, karena modal yang terkait dalam piutang dapat kembali dengan cepat menjadi kas.

## **B. Saran**

1. Sebaiknya PDAM Tirtasari mengurangi anggaran pendapatan non air agar penyimpangan yang dihasilkan menguntungkan yaitu lebih besar realisasi dari pada yang dianggarkan.
2. Sebaiknya PDAM Tirtasari menghapuskan anggaran biaya yang tidak terealisasi setiap tahunnya.
3. PDAM Tirtasari Binjai meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan meningkatkan peraturan pembayaran agar tidak terjadi piutang macet.



## DAFTAR PUSTAKA

- Arnita, V. (2018). Pengaruh Orangtua Terhadap Mahasiswa Akuntansi Dalam Pemilihan Karir Menjadi Profesi Akuntan. *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 4(2), 19-23.
- Chrisna, H. (2018). Analisis Manajemen Persediaan Dalam Memaksimalkan Pengendalian Internal Persediaan Pada Pabrik Sepatu Ferradini Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 82-92.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). 2013. *Internal Control – Integrated Framework*. New York: AIGPA's Publication Division.
- Daulay, M. T. (2017). Model pengendalian kemiskinan dengan pendekatan diversifikasi usaha, sustainable development goals (sdgs) dan economic value (studi pada daerah pemekaran di sumatera utara). *Qe journal*, 203-221.
- Daulay, M. T., & Sanny, A. (2019). Analysis of Structural Equation Modeling Towards Productivity and Welfare of Farmer's Household in Sub-District Selesai of Langkat Regency. *International Journal of Research and Review*, 117-123.
- Dedeh, 2009. *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus : PDAM Tirta Pakuan Kota Bogor)*, skripsi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Erlita Mentari, dkk, 2017. *Analisis Piutang Usaha Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Di Airmadidi Kabupaten Minahasa Utara*, jurnal, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Manado.
- Fadly, Y. (2011). *An Analysis Of Main Character Conflicts In M.J. Hyland's Carry Me Down*.
- Garrison dan Noreen, 2007. *Akuntansi Manajerial*. Yogyakarta : Graha Ilmu. Ismail dan Prawironegoro, 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Herliani, Rini, 2012. *Pengaruh Anggaran Biaya Terhadap Efisiensi Biaya Operasional Pada Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Medan*.
- Keputusan Menteri Negara Otonomi Daerah No. 08 Tahun 2000 *Tentang Pedoman Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum*
- Kurniawati, Alfira, 2011. *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT Bank Negara Indonesia Kantor Cabang Utama Fatmawati*, skripsi, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Malikhah, I. (2019). Pengaruh Mutu Pelayanan, Pemahaman Sistem Operasional Prosedur Dan Sarana Pendukung Terhadap Kepuasan Mahasiswa Universitas Pembangunan Panca Budi. *JUMANT*, 11(1), 67-80.
- Mulyadi, 2007. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Salemba Empat. Munandar, 2010. *Budgetting*. Yogyakarta : BPEE.
- Nafarin, 2007. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nafarin, 2011. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nafarin, 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Nanda Tiara, Nyayu, 2013. *Pengaruh Anggaran Biaya Operasional Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Pada PT Muara Dua Palembang*.

- Nasution, A. P. (2017). Evaluasi Pelaksanaan Kebijakan Alokasi Dana Desa, Bagi Hasil Pajak dan Retribusi Daerah dan Dana Desa Dalam Pemberdayaan Masyarakat dan Kelembagaan Desa di Kecamatan Munte Kabupaten Karo.
- Nasution, D. A. D., & Ramadhan, P. R. (2019). Pengaruh Implementasi *E-Budgeting* Terhadap Transparansi Keuangan Daerah Di Indonesia. *E-Jurnal Akuntansi*, 28(1), 669-693.
- Peraturan Walikota Binjai No. 690-2294/K/2007 *Tentang Struktur Organisasi Dan Uraian Tugas Pokok, Fungsi Dan Tata Kerja Perusahaan Daerah Air Minum Tirtasari Binjai*
- Rudianto, 2009. *Penganggaran*. Jakarta : Salemba Empat
- Rusiadi. Subiantoro. Nur. Hidayat, Rahmat. 2013. *Metode Penelitian*. Medan :USU PRESS.
- Saraswati, D. (2018). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Belanja Modal terhadap Pertumbuhan Ekonomi dan Dana Perimbangan sebagai Pemoderasi di Kabupaten/Kota Sumatera Utara. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 54-68.
- Saraswati, D. (2019). Pengaruh Pendapatan Asli Daerah, Ukuran Pemerintah Daerah, Leverage, Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 110-120.
- Sari, A. K., Saputra, H., & Siahaan, A. P. U. (2017). *Effect of Fiscal Independence and Local Revenue Against Human Development Index*. *Int. J. Bus. Manag. Invent*, 6(7), 62-65.
- Sari, M. N. (2018). Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Underpricing Saham pada Saat Initial Public Offering di Bursa Efek Indonesia.
- Sasongko dan Parulian, 2015. *Anggaran*. Jakarta : Salemba Empat. Shim, 2007. *Budgetting* (Terjemahan). Jakarta : Erlangga.
- Siregar, O. K. (2019). Pengaruh Deviden *Yield* Dan *Price Earning Ratio* Terhadap Return Saham Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2016 Sub Sektor Industri Otomotif. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 60-77.
- Sofyan, 2012. *Budgetting Perencanaan Lengkap*. Jakarta : PT. Gravindo Persada.
- Sugiono, 2012. *Memahami Penelitian Data*. Jakarta : Salemba Empat
- Supraja, G. (2019). Pengaruh Implementasi Standar Akuntansi Pemerintahan Berbasis AkruaL Dan Efektivitas Fungsi Pengawasan Terhadap Kinerja Keuangan Pemerintah Daerah Kabupaten Deli Serdang. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 115-130.
- Yunus, R. N. (2019). Kemampuan Menulis Argumentasi Dalam Latar Belakang Skripsi Mahasiswa Manajemen Universitas Pembangunan Panca Budi. *Jumant*, 11(1), 207-216.