



**ANALISIS BEBAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN
PENGENDALIAN PADA PT. KERETA API INDONESIA (PERSERO)
PULU BRAYAN UNIT BALAI YASA PULU BRAYAN**

**Henny Andriyani Wirananda¹⁾
Muhammad Rizaldy Wibowo²⁾**

Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah¹⁾
Universitas Muslim Nusantara Al-Washliyah²⁾
Jalan Garu II No.93 Kota Medan^{1), 2)}
e-mail : hennyandriyani@umnaw.ac.id

Abstrak

Beban yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah beban operasional. Dalam setiap perusahaan, anggaran beban operasional pada umumnya terdiri dari anggaran beban penjualan dan anggaran beban administrasi dan umum. Tujuan penulisan penelitian ini adalah untuk mengetahui anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa P. Brayan. Target khusus yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah publikasi ilmiah dalam jurnal nasional tidak terakreditasi. Metode penelitian ini adalah deskriptif. Subjek penelitian adalah anggaran beban operasional periode 2013-2016. Anggaran beban operasional pada Kereta Api Indonesia (Persero) belum berperan sebagai alat perencanaan beban operasional dan pemakaian beban yang berlebihan, dan juga pengendalian suatu kegiatan agar seminimal mungkin tidak menyimpang dari anggaran yang telah dibuat. Fungsi Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kereta Api Indonesia (Persero) belum baik karena terjadi penyimpangan yang cukup besar, antara anggaran dan realisasi beban operasional dan hal ini akan menyebabkan kondisi laba pada perusahaan mengalami penurunan.

Kata Kunci : *Anggaran, Perencanaan, Pengendalian*

Abstract

The expenses incurred by the company are operating expenses. In each company, the operating expense budget generally consists of a sales expense budget and a general and administrative expense budget. The purpose of writing this research is to determine the operational expense budget as a means of planning and controlling PT. Kereta Api Indonesia (Persero) UPT Balai Yasa P. Brayan. The specific target to be achieved in this research is scientific publications in unaccredited national journals. This research method is descriptive. The research subject is the operational expense budget for the 2013-2016 period. The operational expense budget at Kereta Api Indonesia (Persero) has not played a role as a means of planning operational expenses and the use of excessive loads, as well as controlling an activity so as not to deviate from the budget that has been made to a minimum. The function of the Operational Expense Budget as a Planning and Control Tool for the Indonesian Railways (Persero) is not yet good because there is quite a large deviation between the budget and the realization of operating expenses and this will cause the company's profit condition to decrease.

Keyword : *Budget, Planning, Control*



1. PENDAHULUAN

Secara umum perusahaan memiliki tujuan dan sasaran yang hendak dicapai antara lain menghasilkan laba. Untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, maka pihak manajemen perusahaan membuat suatu perencanaan tentang kegiatan yang akan dilakukan dan mengadakan pengawasan terhadap realisasi rencana yang telah dibuat.

Tujuan perusahaan adalah mendapatkan laba dari kegiatan usaha yang dilaksanakan. Oleh karena itu perusahaan membuat suatu kebijakan atau prosedur. Salah satu alat yang baik dalam perencanaan dan pengendalian adalah dengan menyusun anggaran. Anggaran memberikan manajemen, proyeksi atau pertimbangan yang dapat dipercaya mengenai hasil-hasil dari rencana, sebelum rencana dilaksanakan.

Salah satu beban yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah beban operasional. Dalam setiap perusahaan, anggaran beban operasional pada umumnya terdiri dari anggaran beban penjualan dan anggaran beban administrasi dan umum. Beban tersebut memerlukan pengendalian dari pihak manajemen, dengan membandingkan beban aktual yang telah dikeluarkan dengan anggaran yang telah disusun. Dengan melakukan perbandingan tersebut akan dilihat perbedaannya yang disebut sebagai penyimpangan. Hal ini dapat dijadikan sebagai dasar atau pedoman perusahaan untuk penyusunan anggaran tahun berikutnya.

Perencanaan biasanya dituangkan dalam suatu anggaran yang disiapkan oleh masing-masing divisi perusahaan untuk kegiatan operasional perusahaan. Organisasi pemerintahan berusaha memperoleh sumber keuangan untuk menyediakan barang atau jasa sebesar

tersebut. Karena memperoleh laba merupakan tujuan utama.

Anggaran sebagai alat perencanaan beban operasional sangat diperlukan untuk menentukan efektivitas dan efisiensi kinerja perusahaan dalam periode yang telah direncanakan. Anggaran yang berfungsi dengan baik sebagai alat perencanaan merupakan indikator keberhasilan sistem pengendalian manajemen didalam perusahaan. Dengan melakukan pengawasan terhadap anggaran, dapat dilihat tingkat keberhasilan pencapaian target-target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa. Menyelenggarakan bisnis perkeretaapian dan bisnis usaha penunjangnya, melalui praktek bisnis dan model organisasi terbaik untuk memberikan nilai tambah yang tinggi bagi *stakeholders* dan kelestarian lingkungan berdasarkan 4 pilar utama : Keselamatan, Ketepatan waktu, Pelayanan dan Kenyamanan.

Beban operasional pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan keseluruhan pengeluaran yang dibebankan pada periode berjalan dalam kegiatan operasional perusahaan. Jenis-jenis beban operasional PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terdiri atas : gaji dan tunjangan, bonus intensif dan pesangon, kesehatan, lembur, kesejahteraan lainnya, beban lokomotif, beban sarana gerak balai jasa, beban kereta, beban kelas ekonomi, beban pemeliharaan, beban biaya pendukung. Perencanaan beban operasional tersebut dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pengendalian

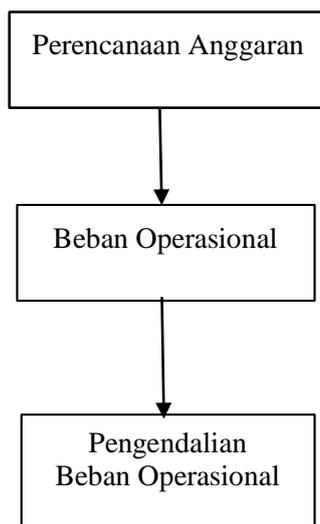


anggaran beban operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

1.2. Tujuan

Secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis modal intelektual sebagai tolak ukur kinerja perusahaan industri dasar dan kimia.

1.3. Pendekatan Pemecahan Masalah



2. METODE PENELITIAN

Metode analisis data yang digunakan oleh peneliti adalah analisis deskriptif kualitatif. Metode ini merupakan penyajian data yang berasal dari masalah yang dihadapi, dari masalah-masalah itu dilakukan analisis dengan menggunakan pendekatan yang didasarkan pada teori-teori yang ada.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Data

a. Data Anggaran dan Realisasi Beban Operasional

Beban operasional pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan keseluruhan pengeluaran yang dibebankan pada periode berjalan dalam

kegiatan operasional perusahaan. Jenis-jenis beban operasional PT. Kereta Api Indonesia (Persero) terdiri atas : gaji dan tunjangan, bonus intensif dan pesangon, kesehatan, lembur, kesejahteraan lainnya, beban lokomotif, beban sarana gerak balai jasa, beban kereta, beban kelas ekonomi, beban pemeliharaan, beban biaya pendukung. Perencanaan beban operasional tersebut dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pengendalian anggaran beban operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

Tabel IV.I
Anggaran Beban Operasional PT.
Kereta Api Indonesia (Persero) Medan
Tahun 2009 s/d 2015

Tahun	2013	2014	2015	2016
Anggaran	10.706.885.000	13.668.561.457	14.974.568.000	12.275.462.039
Realisasi	11.060.868.119	14.266.769.164	14.223.520.542	12.399.862.039
Penyimpanan	-353.983.119	-598.207.707	751.047.458	-124.400.000
%	-3%	-4%	5%	-1%

Sumber : PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan

Terjadi peningkatan beban operasional dari tahun 2013, 2014, 2016 hal ini akan menyebabkan perusahaan akan mengalami kekurangan dalam menghasilkan laba bersih sementara menurut Jopie Jusuf (2004:35) “Bila perusahaan dapat menekan beban operasional maka perusahaan akan dapat meningkatkan laba bersih. Demikian juga sebaliknya, bila terjadi pemborosan biaya akan mengakibatkan menurunnya laba”.

Berdasarkan tabel IV-1 terjadi selisih yang cukup besar pada tahun 2013, 2014, 2016 yang artinya telah terjadi pemborosan atau biaya yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme



pengendalian atas proses operasional, dan sementara di tahun 2015 terjadi selisih yang menguntungkan. Sementara menurut Sofyan Safri (2001;55) “Mengemukakan dalam hal biaya maka jika realisasi lebih besar dari pada anggaran, maka dianggap tidak menguntungkan sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran maka dianggap menguntungkan”.

1.3 Realisasi Beban Operasional pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan

Antara anggaran (*budget*) dan realisasi (*actual*) jarang terdapat kesamaan, sehingga hampir terjadi selisih. Selisih yang bersifat menguntungkan disebut *favourable*, sedangkan selisih yang merugikan disebut *unfavourable*. Untuk melakukan pengawasan/pengendalian anggaran, disamping dengan cara membuat laporan realisasi anggaran, manajer mungkin memerlukan analisis yang lebih tajam mengenai selisih tersebut yaitu dengan menggunakan analisis selisih

Dapat diketahui bahwa PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Medan tahun 2013 s/d 2016 cenderung mengalami peningkatan, dimana :

- a. Realisasi tertinggi terjadi pada tahun 2015 yaitu sebesar 14.223.520.542
- b. Realisasi terendah terjadi pada tahun 2013 yaitu sebesar 11.060.868.119
- c. Kenaikan tersebut terjadi karena peningkatan beban operasional perusahaan

2. Analisis Data

Terjadi peningkatan anggaran beban operasional dari tahun 2013 sampai dengan 2016 hal ini akan menyebabkan perusahaan akan mengalami penurunan dalam menghasilkan laba bersih. Bila

perusahaan dapat menekan beban operasional maka perusahaan akan dapat meningkatkan laba bersih. Demikian juga sebaliknya, bila terjadi pemborosan beban akan mengakibatkan menurunnya laba.

Berdasarkan terjadi selisih yang cukup besar antara anggaran dan realisasi pada tahun 2013, 2014, dan 2016 yang artinya telah terjadi pemborosan atau beban yang tidak efisien penggunaannya serta tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengendalian atas proses operasional.

Terjadi perbedaan antara anggaran dan realisasi ditahun 2013, 2014, dan 2016, hal ini akan menyebabkan ketidakberhasilan suatu anggaran dalam pencapaian efisiensi usaha.

Beban operasional pada Kereta Api Indonesia (Persero) merupakan keseluruhan pengeluaran yang dibebankan pada periode berjalan dalam kegiatan operasional perusahaan. Jenis-jenis beban operasional Kereta Api Indonesia (Persero) terdiri atas : gaji dan tunjangan, bonus intensif dan pesangon, kesehatan, lembur, kesejahteraan lainnya, beban pengumpulan tol, beban pelayanan pemakai jalan tol, pajak bumi dan bangunan, depresiasi, beban umum dan administrasi, serta beban provisi. Perencanaan beban operasional tersebut dituangkan dalam bentuk Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pengendalian anggaran beban operasional dilaksanakan melalui Laporan Realisasi Anggaran.

B. Pembahasan

1. Fungsi Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kereta Api Indonesia (Persero)

Anggaran beban operasional pada Kereta Api Indonesia (Persero) belum



berperan sebagai alat pengendalian beban operasional dan pemakaian beban yang berlebihan, dan juga pengendalian suatu kegiatan agar seminimal mungkin tidak menyimpang dari anggaran yang telah dibuat. Kemudian disamping itu setiap bagian harus bertanggung jawab mengenai pelaksanaan anggaran beban operasional agar selalu cermat dan teliti mengenai beban yang dikeluarkan sehingga tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.

Setelah Anggaran beban operasional tersebut dilaksanakan maka setiap bagian yang terdapat dalam perusahaan membuat laporan realisasi anggaran, laporan tersebut mengenai beban yang dikeluarkan dalam proses operasional perusahaan yang disampaikan ke bagian anggaran dan keuangan. Di bagian anggaran dan keuangan laporan realisasi anggaran tunai tersebut disusun menjadi realisasi per bulan, per triwulan, pertahun, untuk selanjutnya setiap triwulan realisasi anggaran beban operasional tersebut dibandingkan dengan anggaran beban operasional tahun sebelumnya.

Apabila terjadi penyimpangan atau selisih yang begitu besar maka bagian anggaran keuangan membuat laporan penyimpangan setiap jenis beban operasional yang terjadi. Kemudian di laporkan ke bagian yang bertanggung jawab atas pengeluaran beban tersebut agar dapat diketahui apa yang menjadi penyebab terjadinya penyimpangan tersebut, maka pelaporan hasil tersebut dapat dinilai, apakah pelaksanaan anggaran beban operasional sudah baik atau belum.

Berdasarkan laporan realisasi anggaran beban operasional tersebut maka manajer dapat menentukan tindak lanjut untuk periode berikutnya. Kemudian laporan realisasi anggaran beban

operasional dan laporan anggaran beban lainnya disertai pertanggung jawabannya disampaikan ke kantor pusat dan selambat-lambatnya sudah diterima oleh PT. Kereta Api Indonesia (persero) Medan sepuluh hari setelah bulan per triwulan itu berakhir. Kemudian laporan realisasi tersebut oleh kantor pusat di periksa dan di evaluasi dengan membandingkan antara realisasi dengan anggaran yang sudah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pelaksanaan operasional perusahaan sudah baik atau belum

2. Fungsi Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Sudah Berjalan Dengan Baik

Fungsi Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kereta Api Indonesia (Persero) belum baik terjadi penyimpangan yang cukup besar, antara anggaran dan realisasi beban operasional dan hal ini akan menyebabkan kondisi laba pada perusahaan mengalami penurunan.

Adapun faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya penyimpangan anggaran beban operasional dengan realisasinya adalah :

1. Pelaksanaan fungsi perencanaan kurang optimal, karena kurangnya kegiatan pengendalian manajemen yang diterapkan. Dalam melaksanakan fungsi perencanaan, perusahaan perlu:
 - a. Menentukan nominal anggaran beban operasional yang lebih realistis. Manajer keuangan harus dapat menganalisa perkembangan kondisi di dalam perusahaan maupun kondisi di luar perusahaan. Contoh kondisi di dalam perusahaan seperti perubahan gaji karyawan, penambahan aktiva tetap pada



- perusahaan yang mempengaruhi beban penyusutan aktiva, dan lainnya. Contoh kondisi di luar perusahaan seperti kenaikan beban iklan, beban pengangkutan dan lainnya.
- b. Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan perusahaan agar anggaran yang dibuat dapat diterapkan dengan baik, seperti perencanaan pada beban yang dikeluarkan untuk perbaikan dan pemeliharaan kantor, sehingga pengeluaran beban pemeliharaan kantor dapat lebih terarah dan terencana.
 - c. Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas yang perlu dilakukan perusahaan untuk mendukung pelaksanaan anggaran tersebut, seperti melakukan pengawasan beban operasional.
 - d. Mengkomunikasikan informasi agar pengeluaran beban operasional dapat terarah dan sesuai kebutuhan.
 - e. Mengevaluasi informasi seperti memeriksa apakah informasi yang disampaikan telah dijalankan dengan baik atau tidak.
 - f. Memutuskan tindakan yang perlu diambil jika kegiatan pengendalian yang dilakukan tidak berjalan dengan baik.
 - g. Mengubah tindakan dan manajemen perusahaan termasuk perilaku organisasi ke arah yang lebih baik sehingga masalah yang terjadi tidak terulang kembali di masa yang akan datang.
2. Pelaksanaan fungsi pengendalian manajemen tidak diterapkan dengan baik, sehingga jumlah yang dianggarkan lebih besar dari realitasnya. Pelaksanaan fungsi pengendalian dapat dilakukan seperti:
 - a. Mengawasi setiap transaksi yang berhubungan dengan pengeluaran kas perusahaan agar pengeluaran tersebut tepat dan sesuai kebutuhan.
 - b. Menerapkan *internal control* dalam pengeluaran beban operasional perusahaan, misalnya setiap pengeluaran beban operasional harus mendapat persetujuan dari manajer keuangan.

Pada pelaksanaan pengawasan beban operasional, dapat digunakan teknik sebagai berikut :

 - 1) Pengawasan beban operasional
 Jika anggaran dipakai sebagai alat pengawasan beban operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran beban untuk setiap beban yang didistribusikan bagi setiap bagian dari departemen yang merupakan kegiatan fungsional. Pengawasan membutuhkan suatu alat pengukur untuk keseluruhan organisasi, dalam hal ini anggaran mempunyai peranan sebagai alat pengukur atas pelaksanaan yang sesungguhnya. Informasi yang diberikan melalui anggaran ditunjukkan kepada pimpinan dalam bentuk laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga akan jelas terlihat apabila terdapat hal-hal yang memerlukan perbaikan dengan segera. Penyimpangan yang bersifat merugikan serta dapat dikendalikan harus segera dilakukan tindakan perbaikan sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik di masa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana untuk masa yang akan datang, sedangkan keadaan di masa yang akan datang diliputi oleh keadaan yang tidak pasti, selalu terjadi perubahan baik yang disebabkan oleh faktor intern maupun



faktor ekstern perusahaan. Agar anggaran sebagai alat pengawasan dapat berhasil, maka sebaiknya dilakukan perbandingan antara realisasi dengan anggaran secara teratur dan terus menerus yang dicatat dalam laporan realisasi anggaran. Anggaran mempunyai peranan penting untuk fungsi pengawasan beban operasional, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat dicegah adanya pemborosan beban.

2) Pengawasan dengan menggunakan standar

Tujuan pemakaian standar adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dari kegiatan dengan beban yang terjadi. Untuk mengetahui apakah ada penyimpangan khususnya penyimpangan beban, maka diperlukan suatu tolak ukur, yakni dengan membandingkan beban standar dengan beban aktual.

Pusat beban adalah pusat tanggung jawab yang inputnya diukur secara moneter, namun *outputnya* tidak. Ada dua jenis umum dari pusat beban yaitu pusat beban teknik dan pusat beban kebijakan. Dua istilah ini berkaitan dengan dua jenis beban. Beban teknik adalah beban-beban yang jumlahnya secara tepat dan memadai dapat diestimasi dengan keandalan yang wajar.

Menurut Halim dan Supomo (2005:141), proses pengendalian manajemen merupakan “Proses bekerjanya pengendalian manajemen yang terdiri dari penyusunan program, penyusunan anggaran, pelaksanaan dan pengukuran, pelaporan dan analisis.”

Proses pengendalian yang digunakan oleh manajer mengandung elemen yang sama dengan elemen pada sistem pengendalian yang lebih sederhana

seperti *detector*, *assessor*, *effector* dan sistem komunikasi. *Detector* melaporkan apa yang sedang terjadi atas organisasi, *assessor* membandingkan informasi ini dengan keadaan yang diinginkan, *effector* mengambil tindakan koreksi terhadap perbedaan yang signifikan antara keadaan aktual dengan keadaan yang diinginkan dan sistem komunikasi memberitahukan kepada para manajer apa yang sedang terjadi dan bagaimana hal tersebut dibandingkan dengan keadaan yang diinginkan.

Pengendalian manajemen terletak antara formulasi strategi dan pengendalian tugas dalam beberapa hal. Formulasi strategi memfokuskan pada jangka panjang, sementara pengendalian manajemen memfokuskan pada kegiatan jangka pendek, sementara pengendalian manajemen terletak di antaranya. Formulasi strategi menggunakan perkiraan kasar akan masa depan, pengendalian tugas menggunakan data akurat saat ini dan pengendalian manajemen terletak di antaranya. Masing-masing kegiatan meliputi perencanaan dan pengendalian, tetapi dengan penekanan yang berbeda pada masing-masing kegiatan

Anggaran beban operasional dapat digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:8), pengendalian manajemen tersebut meliputi kegiatan:

- 1) Merencanakan apa yang seharusnya dilakukan organisasi.
- 2) Mengkoordinasikan aktivitas–aktivitas dari beberapa bagian organisasi.
- 3) Mengkomunikasikan informasi.
- 4) Mengevaluasi informasi.



- 5) Memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada.
- 6) Mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka.

Dari kegiatan pengendalian manajemen di atas, jika dikaitkan dengan fungsi anggaran beban operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen, maka perusahaan harus:

- 1) Merencanakan tindakan dan manajemen yang tepat agar perencanaan anggaran beban operasional dapat berjalan dengan baik.
- 2) Mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi yang mendukung perencanaan anggaran beban operasional.
- 3) Mengkomunikasikan dan mengevaluasi informasi yang diperlukan dalam perencanaan anggaran beban operasional.
- 4) Pengambilan keputusan berupa tindakan apa yang seharusnya diambil jika terdapat penyimpangan anggaran beban operasional.
- 5) Mengubah tindakan dan manajemen perusahaan termasuk perilaku organisasi ke arah yang lebih baik sehingga masalah yang terjadi saat ini tidak terulang kembali di masa yang akan datang.

Anggaran beban operasional memerlukan komitmen sumber daya untuk tahun mendatang. Oleh karena itu, manajemen perlu membuat komitmen sumber daya semacam itu dengan ide yang jelas mengenai kearah mana arah organisasi untuk beberapa tahun ke depan.

Suatu perencanaan anggaran beban operasional menyediakan kerangka kerja yang lebih luas tersebut. Dengan demikian, manfaat penting dari perencanaan anggaran beban operasional adalah bahwa rencana tersebut memfasilitasi formulasi dari anggaran yang efektif pada perusahaan. Perencanaan anggaran beban operasional harus sesuai dengan sumber dana dan investasi dana, serta perlu diketahui secara jelas sumber dana perusahaan seperti diperoleh dari mana dan jumlah investasi dana yang disanggupi perusahaan, dimana hal ini memerlukan pelaksanaan fungsi perencanaan dan pengendalian. Dengan dilaksanakannya fungsi perencanaan dan pengendalian, perusahaan dapat lebih mudah melakukan tindakan, pengawasan dan pengambilan keputusan seperti memberikan batasan atas jumlah dana yang akan dicari dan digunakan untuk anggaran beban operasional, merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan anggaran beban operasional, menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran beban operasional, terlihat lebih jelas dan nyata, merealisasikan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal serta menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Sebagai suatu unit ekonomi, perusahaan bertujuan untuk mencapai laba, sehingga dalam pelaksanaan kegiatannya berpegang pada kebijakan yang telah ditetapkan, yang dituangkan dalam anggaran.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk



jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.

Anggaran beban operasional merencanakan tentang pengeluaran dalam kegiatan operasional perusahaan yang dibebankan pada periode yang akan datang. Meskipun demikian, tidak tertutup kemungkinan terjadinya penyimpangan dari rencana yang telah dianggarkan. Untuk itu perlu diadakan pengawasan terhadap anggaran, sehingga apabila terjadi penyimpangan bisa ditindak lanjuti oleh manajemen untuk memberi solusi yang tepat.

Perusahaan setelah membuat rencana berdasarkan anggaran, maka semua penyimpangan beban dari rencana yang kiranya penting bagi manajemen harus dicatat dan dicantumkan dalam laporan realisasinya. Laporan ini harus disusun sehingga dengan sekaligus manajemen dapat merangkap persoalannya dan segera membuat keputusan mengenai tindakan koreksi yang harus diambil. Oleh karena itu, laporan harus memperlihatkan dengan jelas apa yang menjadi sebab dari penyimpangan dan siapa yang bertanggung jawab atas penyimpangan tersebut dan juga siapa yang harus melakukan tindakan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi.

Menurut Munandar (2001;329), "Laporan realisasi adalah laporan yang sistematis dan terperinci tentang realisasi pelaksanaan anggaran, beserta analisa dan evaluasinya, dari waktu-kewaktu selama periode yang akan datang".

Periode penyusunan laporan ini antara satu perusahaan dengan perusahaan lain sangat berbeda, kadang-kadang perusahaan menyusun laporan dalam waktu tahunan, triwulan dan bulanan. Manfaat yang diperoleh dari penyusunan laporan ini sangat besar yaitu dengan

secepatnya dapat diketahui penyimpangan yang terjadi, sehingga dapat diperbaiki sejak awal. Biasanya perusahaan menyusun laporannya dalam bentuk bulanan dan triwulanan.

4. KESIMPULAN

Dari hasil pembahasan maka dapat disimpulkan hasil penelitian sebagai berikut :

1. Anggaran beban operasional pada Kereta Api Indonesia (Persero) belum berperan sebagai alat perencanaan beban operasional dan pemakaian beban yang berlebihan, dan juga pengendalian suatu kegiatan agar seminimal mungkin tidak menyimpang dari anggaran yang telah dibuat. Kemudian disamping itu setiap bagian harus bertanggung jawab mengenai pelaksanaan anggaran beban operasional agar selalu cermat dan teliti mengenai beban yang dikeluarkan sehingga tidak menyimpang dari tujuan perusahaan.
2. Fungsi Anggaran Beban Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Kereta Api Indonesia (Persero) belum baik karena terjadi penyimpangan yang cukup besar, antara anggaran dan realisasi beban operasional dan hal ini akan menyebabkan kondisi laba pada perusahaan mengalami penurunan.

5. DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan. 2003. *Anggaran Perusahaan. Edisi Pertama. Buku dua*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Anthony, Robert N. dan Govindarajan, Vijay. 2005. *Management Control System (Sistem*



- Pengendalian Manajemen*),
Edisi Ke-11, Buku Ke-1. Jakarta:
 Penerbit Salemba Empat.
- Apandi Nasehatun. 2004. *Budget and Control*. Jakarta : Grasindo.
- M . Munandar, 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja. Edisi Pertama*. Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada.
- Nafarin, M. 2004. *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Rayburn. 2001. *Akuntansi Beban Dengan Menggunakan Pendekatan Manajemen Beban*, Edisi-6. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sari Mahfuza 2005. *Analisis Anggaran Beban Operasional sebagai Alat Pengawasan Pada PT Perkebunan Nusantara II Kebun Tanjung Morawa*. Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Syofia Lisa. 2004. *Analisis Realisasi Anggaran pada PT. Coca Cola Bottling Indonesia-Medan*. Medan. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara
- Sugiri Slamet. 2002. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Penerbit UPP Amp YPKN.