



---

---

**ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT UKUR KINERJA PDAM  
KABUPATEN PONOROGO**

**Novi Ayu Riani**  
**Program Studi Pendidikan Akuntansi-FPIPS**  
**IKIP PGRI MADIUN**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan mengetahui anggaran operasional telah terpenuhi sebagai alat ukur kinerja pada PDAM Kabupaten Ponorogo. Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program /kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Anggaran sebagai alat pengendalian berarti adanya tanggung jawab para manajer terhadap penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi ini berguna untuk mengukur kinerja perusahaan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian kualitatif yang menggunakan data primer dan sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah, wawancara dan dokumentasi. Teknik keabsahan data yang digunakan adalah triangulasi sumber, teknik, dan waktu. Analisis data yang dilakukan peneliti meliputi analisis anggaran dan realisasi serta analisis *outcome* kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di PDAM Kabupaten Ponorogo dapat disimpulkan bahwa anggaran sebagai alat ukur kinerja manajerial pada PDAM Kabupaten Ponorogo selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2012 sudah mencerminkan pencapaian kinerja manajer sesuai dengan pertanggungjawaban masing-masing bagian. Dari data-data yang ada menunjukkan bahwa anggaran sudah berfungsi sebagai alat ukur kinerja, karena dalam menilai kinerja perusahaan yang bersangkutan membandingkan antara anggaran dan realisasinya yang dipergunakan sebagai tolak ukur mengukur prestasi. Setelah membandingkan antara anggaran dan realisasi kemudian ditelusuri penyebab dari penyimpangan tersebut dan selanjutnya diambil tindakan koreksi yaitu tindakan untuk mencegah terulangnya ketidaksesuaian dalam penyusunan anggaran.

Kata kunci : Anggaran, Kinerja

**PENDAHULUAN**

Dalam melihat persaingan dunia usaha sekarang ini, organisasi-organisasi dituntut untuk lebih maju dan berkualitas. Organisasi harus memiliki kemampuan yang kuat dari segi finansial, manajemen dan produk yang dibutuhkan konsumen. Dengan adanya *budget* perusahaan maka pihak manajer dapat mengendalikan dan melakukan kontrol terhadap biaya yang akan dikeluarkan serta dapat dijadikan pedoman atau pemberi arah kerja yang tepat bagi pihak pelaksana dalam pencapaian tujuan perusahaan. PDAM Ponorogo merupakan Badan Usaha Milik Pemerintah Daerah Kabupaten Ponorogo yang bergerak dalam penyediaan air bersih. Dalam rangka meningkatkan kualitas manajemen maka dengan adanya anggaran yang dibandingkan dengan biaya sesungguhnya maka akan diketahui kinerja manajemennya.

Anggaran merupakan pedoman kerja, alat pengkoordinasian kerja serta alat pengawasan kerja. Anggaran juga merupakan landasan kerja serta arah kerja yang akan dicapai, oleh karena itu semua karyawan perlu mengetahui dan menguasainya. Anggaran juga harus digunakan sebagai salah satu alat penilaian prestasi. Pengukuran kinerja dapat

digunakan sebagai umpan balik bagi mereka untuk mengetahui seberapa jauh prestasi yang telah berhasil diraihinya..

Anggaran digunakan oleh manajemen perusahaan untuk menyusun strategi operasi serta mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan strategi tersebut, apakah mencapai sasaran atau tidak. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan, setidaknya lima tahun ke depan. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk mengambil penelitian dengan judul “Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja PDAM Kabupaten Ponorogo.”.

## TALAAH LITERATUR

### A. Anggaran

Kegiatan operasional perusahaan yang dijalankan pihak manajemen membutuhkan suatu alat yang dapat dijadikan sebagai pedoman, dimana hal ini dimaksudkan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen untuk menjalankan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan adalah anggaran atau disebut juga *budget*. Hansen dan Mowen (2012:423) menyatakan anggaran merupakan rencana keuangan untuk masa depan rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya. Mardiasmo (2012:61) mengungkapkan anggaran merupakan estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. Munandar (2007:1) menyatakan bahwa anggaran ialah 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. Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter dan dalam jumlah waktu tertentu.

### B. Pengukuran Kinerja

Mardiasmo (2009:121) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja bertujuan untuk membantu manajer publik menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan nonfinansial. Sedangkan Mahmudi (2007 : 7) berpendapat bahwa pengukuran kinerja meliputi aktivitas penetapan serangkaian ukuran atau indikator kinerja yang memberikan informasi sehingga memungkinkan bagi unit kerja sektor publik untuk memonitor kinerjanya dalam menghasilkan *output* dan *outcome*. Pengukuran kinerja bermanfaat untuk membantu manajer unit kerja dalam memonitor dan memperbaiki kinerja dan berfokus pada tujuan organisasi dalam rangka memenuhi tuntutan akuntabilitas publik.

### C. Anggaran Operasi Sebagai Alat Ukur Kinerja

Membandingkan biaya yang dianggarkan terhadap biaya aktual yang disusun, maka biasanya akan terdapat perbedaan-perbedaan. Perbedaan tersebut merupakan penyimpangan dari anggaran yang dinamakan varians yang dapat melihat kinerja sesungguhnya. Hansen dan Mowen (2012 : 424) menyatakan bahwa : “sistem anggaran memberikan beberapa kelebihan untuk suatu organisasi “ :

- a. Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan
- b. Menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan
- c. Menyediakan standar untuk evaluasi kinerja
- d. Memperbaiki komunikasi dan koordinasi

Pengertian diatas menjelaskan anggaran memberikan kelebihan untuk menyediakan standar untuk evaluasi kinerja. Anggaran memberikan standar untuk dapat mengendalikan penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Evaluasi kinerja dalam anggaran dengan membandingkan antara hasil aktual (realisasinya) dengan standar yang telah ditentukan (anggarnya). Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan adalah bentuk hasil yang dicapai penggunaan sumber daya perusahaan (Hansen dan Mowen, 2012 :424).

#### **D. Pengukuran Kinerja Dalam Pengendalian Manajemen**

Menurut Mohamad Mahsun (2006:35-36) sistem pengendalian manajemen merupakan sistem organisasi menyeluruh yang mencakup semua aspek operasional organisasi untuk membantu manajemen menjaga keseimbangan atas semua bagian dan mengoperasikan organisasi sebagai suatu kesatuan yang terkoordinasi. Tanggung jawab manajer adalah untuk menciptakan hubungan yang optimal antara sumber daya input yang digunakan dengan output yang dihasilkan dikatkan dengan target kinerja. *Input* diukur dengan jumlah sumber daya yang digunakan sedangkan *output* dengan jumlah produk/*output* yang dihasilkan (Mardiasmo, 2009 :46)

#### **E. Analisis Varians (Selisih) Anggaran**

Menurut shim & Siegel (2001 : 72) analisis varians membandingkan antara kinerja standar dengan kinerja aktual dan dapat dilakukan oleh divisi, departemen, program, produk, wilayah, atau unit tanggung jawab lainnya. Evaluasi varians dapat dilakukan secara tahunan, kuartalan, bulanan, setiap hari, atau setiap jam tergantung pada penting tidaknya mengidentifikasi masalah dengan cepat. Karena kita tidak mengetahui angka aktual hingga akhir periode maka varians hanya dapat ditentukan pada akhir periode. Mohamad Mahsun (2006 : 150) berpendapat bahwa analisis selisih anggaran adalah teknik pengukuran kinerja tradisional yang membandingkan antara anggaran dengan realisasi tanpa melihat keberhasilan program. Pengukuran kinerja ditekankan pada input, yaitu terjadinya *overspending* atau *underspending*.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan oleh peneliti yaitu menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada *filsafat postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alami (Sugiyono, 2013: 24). Positivisme merupakan kata lain dari positif. Positivisme merupakan aliran filsafat yang beranggapan bahwa pengetahuan itu semata-mata berdasarkan pengalaman dan ilmu yang pasti (Dendy Sugono, 2008: 1095). Jadi *Filsafat Postpositivisme* merupakan suatu aliran yang memperbaiki kelemahan-kelemahan positivisme yang hanya mengandalkan kemampuan pengamatan langsung terhadap objek yang diteliti.

#### **B. Teknik Pengumpulan Data**

Untuk menapatkan sumber data di atas maka peneliti menggunakan teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah:

1. Wawancara
2. Dokumentasi

#### **C. Teknik Keabsahan Data**

Keabsahan data dapat diperoleh dengan menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah suatu pendekatan analisa data yang mensintesa data dari sumber lain (Imam Gunawan, 2013: 218). Menurut Sugiyono (2010: 330) triangulasi teknik pengumpulann

data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Menurut Sugiyono (2010: 372) terdapat tiga langkah-langkah triangulasi diantaranya sebagai berikut:

1. Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.
2. Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda.
3. Triangulasi waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memperbaiki data yang valid sehingga lebih kredibel.

Triangulasi yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh keabsahan data adalah triangulasi sumber, triangulasi teknik, dan triangulasi waktu. Karena sangat mendukung pengecekan data secara langsung dan terjamin keasliannya.

#### D. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dilakukan selama dan setelah pengumpulan data. Analisis data yang digunakan peneliti adalah analisis *time series* yaitu analisis data berbasis waktu ditandai dengan adanya interval waktu tertentu dan bukan hanya satu titik waktu (Singgih Santoso, 2014 :195). Analisis ini dilakukan dengan cara menganalisis anggaran operasional dan realisasi dari anggaran tersebut dari tahun ke tahun. Analisis ini dilakukan guna mendapatkan perbandingan yang dinamakan dengan penyimpangan, hasil penyimpangan akan timbul efisien (*favorable*) dan inefisiensi (*unfavorable*)

### ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

#### A. Analisis dan Evaluasi Penyimpangan Anggaran Operasional Terhadap Realisasi Anggaran Pada PDAM Ponorogo.

Tabel 5.1  
Anggaran dan Realisasi Anggaran Operasional PDAM Ponorogo  
Tahun 2009 (dalam Rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
<b>Pendapatan :</b>					
➤ Pendapatan air	5.485.919.668	6.240.390.850	754.471.182	2,4%	F
➤ Pendapatan non air	82.607.809	217.038.800	191.542.991	42,77%	F
<b>Biaya Langsung Usaha :</b>					
➤ <b>Biaya sumber dan perpompaan :</b>					
- Biaya retribusi air	52.966.360	61.010.475	8.044.115	100,19%	F
- Biaya pegawai	580.905.261	556.109.503	24.795.758	4,27%	F
- Biaya pembangkit & PLN					
- Biaya pemeliharaan	1.172.562.488	1.183.136.410	(10.573.962)	-0,90%	UF
- Penyusutan	87.818.000	36.271.230	51.546.770	58,70%	F
➤ <b>Biaya Pengolahan</b>	122.541.060	122.049.285	491.775	0,40%	F
- Biaya b.kimia&kwl air					
- Biaya Pemeliharaan	4.470.000	4.475.000	(4.975)	-0,11%	UF
➤ <b>Biaya Transmisi &amp; Distribusi</b>	32.520.000	817.681	31.702.319	97,48%	F
- Biaya Pegawai					
- Biaya Pemeliharaan	445.090.052	443.374.513	11.715.539	15,73%	F
- Penyusutan	150.094.760	129.370.588	20.724.172	3,83%	F
	256.041.348	249.848.034	6.193.314	2,41%	F
<b>Jumlah</b>	<b>2.843.009.329</b>	<b>2.786.462.694</b>	<b>56.543.635</b>	<b>98,01%</b>	<b>F</b>

<b>Biaya Usaha :</b>					
➤ <b>Biaya hub.langganan :</b>					
- Biaya Pegawai					
- Biaya pembaca meter	184.912.473	182.306.659	2.605.814	1,40%	F
- Rupa-rupa b.langganan	3.787.896	6.033.150	(2.245.254)	-59,27%	UF
	2.170.800	4.435.000	(2.264.299)	104,31%	UF
<b>Biaya Adm&amp; Umum</b>					
- biaya pegawai	1.364.075.678	1.012.760.498	351.315.180	25,75%	F
- biaya kantor	130.871.215	130.091.681	779.534	0,59%	F
- biaya badan pengawas	192.257.184	195.592.003	(3.334.819)	-1,73%	UF
- rupa-rupa biaya umum	155.148.000	135.431.430	19.716.570	12,71%	F
- biaya pemeliharaan	103.845.500	76.411.300	27.434.200	26,42%	F
<b>Jumlah</b>	2.137.068.746	1.743.061.721	394.007.025		
<b>Biaya lain-lain</b>					
- biaya bank	10.093.801	7.683.754	2.410.047	23,87%	F
<b>Jumlah</b>	10.093.801	7.683.754	2.410.047		
<b>TOTAL</b>	<b>4.990.171.876</b>	<b>4.537.208.169</b>	<b>452.963.707</b>	<b>90,92%</b>	<b>F</b>

(Sumber data PDAM Ponorogo)

Tabel 5.2

Anggaran dan Realisasi Anggaran Operasional PDAM Ponorogo  
 Tahun 2010 (dalam Rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
<b>Pendapatan :</b>					
➤ <b>Pendapatan air</b>	7.232.569.154	6.240.390.850	(992.178.304)	-1,80%	UF
➤ <b>Pendapatan non air</b>	199.455.763	274.150.800	74.695.037	22,77%	F
<b>Biaya Langsung Usaha :</b>					
➤ <b>Biaya sumber dan perpompaan :</b>					
- Biaya retribusi air	58.950.745	63.752.550	(4.801.805)	108,14%	UF
- Biaya pegawai	622.112.270	651.225.886	(29.113.616)	-4,67%	UF
- Biaya pembangkit & PLN	1.473.138.629	1.287.263.855	185.874.774	1,26%	F
- Biaya pemeliharaan	150.359.984	32.959.791	117.400.193	78,03%	F
- Penyusutan	147.622.032	231.987.305	(84.365.273)	-57,15%	UF
➤ <b>Biaya Pengolahan</b>	3.900.000	5.965.000	(2.065.000)	52,95%	F
- Biaya b.kimia&kwl air	1.632.000	-	1.632.000	100%	F
- Biaya Pemeliharaan					
➤ <b>Biaya Transmisi &amp; Distribusi</b>					
- Biaya Pegawai	461.231.290	529.558.644	(68.327.354)	-14,81%	UF
- Biaya Pemeliharaan	132.330.800	233.040.139	(100.709.339)	-76,10%	UF
- Penyusutan	357.489.456	560.481.570	(202.992.114)	-56,73%	UF
<b>Jumlah</b>	3.408.767.208	3.596.234.740	(187.467.532)		
<b>Biaya Usaha :</b>					
➤ <b>Biaya hub.langganan :</b>					
- Biaya Pegawai	213.583.950	-	213.583.950	100%	F
- Rupa-rupa b.langganan	20.851.600	1.035.000	19.816.600	95,03%	F
<b>Biaya Adm&amp; Umum</b>					
- biaya pegawai	609.428.997	1.421.847.704	(812.418.707)	133,31%	UF
- biaya kantor	206.544.880	153.729.762	52.815.118	25,57%	F
- biaya badan pengawas	234.246.846	255.071.972	(20.825.126)	-8,89%	UF
- rupa-rupa biaya umum	126.772.900	155.972.000	(29.199.100)	-23,03%	UF
- biaya pemeliharaan	90.276.000	49.785.950	40.490.050	20,12%	F
<b>Jumlah</b>	1.501.705.173	2.037.442.388	(535.737.215)		
<b>Biaya lain-lain</b>					
- biaya bank	6.495.648	6.972.647	(476.999)	-7,34%	UF
<b>Jumlah</b>	6.495.648	6.972.647	(476.999)		
<b>TOTAL</b>	<b>9.827.440.406</b>	<b>11.274.326.903</b>	<b>(1.446.886.497)</b>	<b>114,72%</b>	<b>UF</b>

(Sumber data PDAM Ponorogo)

Tabel 5.3

Anggaran dan Realisasi Anggaran Operasional PDAM Ponorogo  
Tahun 2011 (dalam Rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
<b>Pendapatan</b>					
➤ <b>Pendapatan air</b>	3.695767.374	6.937.805.928	3.242.038.554	5,4%	F
➤ <b>Pendapatan non air</b>	165.080.219	406.270.880	241.190.661	12,77%	F
<b>Biaya Langsung Usaha</b>					
⋮					
➤ <b>Biaya sumber dan perpompaan :</b>	64.752.600	63.697.000	1.055.600	76,74%	F
- Biaya retribusi air	731.011.983	772.982.642	(41.970.659)	-5,74%	UF
- Biaya pegawai	1.593.789.776	1.466.160.730	127.629.046	91,99%	F
- Biaya pembangkit & PLN	76.156.268	28.180.150	47.976.118	37,00%	F
- Biaya pemeliharaan	211.624.776	242.056.361	(30.431.585)	-14,37%	UF
- Penyusutan	5.180.000	4.025.000	1.155.000	77,70%	F
➤ <b>Biaya Pengolahan</b>					
- Biaya b.kimia&kwl air					
- Biaya Pemeliharaan	609.313.357	581.244.166	28.069.191	95,39%	F
➤ <b>Biaya Transmisi &amp; Distribusi</b>	127.200.624	115.945.456	11.255.168	91,15%	F
- Biaya Pegawai	249.848.028	581.942.635	(332.094.607)	-32,91%	UF
- Biaya Pemeliharaan					
- Penyusutan					
<b>Jumlah</b>	3.665.253.161	3.871.234.139	(205.980.979)		
<b>Biaya Usaha :</b>					
➤ <b>Biaya hub.langganan :</b>					
- Biaya Pegawai	254.967.331	232.333.865	22.633.466	91,12%	F
- Rupa-rupa b.langganan	8.040.000	18.497.000	(10.457.000)	230,06%	UF
<b>Biaya Adm&amp; Umum</b>					
- biaya pegawai	1.586.266.740	1.647.758.918	(61.492.178)	-96,26%	UF
- biaya kantor	136.435.637	136.830.393	(394.756)	100,23%	UF
- biaya badan pengawas	197.143.106	239.685.968	(42.542.862)	121,53%	UF
- rupa-rupa biaya umum	211.274.100	205.402.498	5.871.602	97,22%	F
- biaya pemeliharaan	73.896.000	81.642.800	(7.746.800)	110,43%	UF
<b>Jumlah</b>	2.668.337.667	3.449.867.165	(781.529.498)		
<b>Biaya lain-lain</b>					
- biaya bank	7.530.352	11.316.389	(3.786.037)	150,28%	UF
<b>Jumlah</b>	7.530.352	11.316.389	(3.786.037)		
<b>TOTAL</b>	<b>12.674.712.008</b>	<b>14.653.518.997</b>	<b>(1.978.806.991)</b>	<b>115,61%</b>	<b>UF</b>

(Sumber data PDAM Ponorogo)

Tabel 5.4  
Anggaran dan Realisasi Anggaran Operasional PDAM Ponorogo  
Tahun 2012 (dalam Rupiah)

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
<b>Pendapatan :</b>					
➤ <b>Pendapatan air</b>	8.904.633.080	8.051.880.475	(852.752.605)	-8,4%	UF
➤ <b>Pendapatan non air</b>	308.100.508	458.604.900	150.504.392	11,77%	F
<b>Biaya Langsung Usaha :</b>					
➤ <b>Biaya sumber dan perpompaan :</b>					
- Biaya retribusi air	65.738.790	64.474.205	1.264.585	88,90%	F
- Biaya pegawai	908.912.335	846.877.421	62.034.914	93,17%	F
- Biaya pembangkit & PLN	1.819.935.839	1.525.394.921	294.540.918	83,81%	F
- Biaya pemeliharaan	70.330.000	37.117.350	33.212.650	52,77%	F
- Biaya penyusutan	255.395.840	253.830.667	1.565.173	99,39%	F
➤ <b>Biaya Pengolahan</b>	5.395.000	5.350.000	45.000	99,17%	F
- Biaya b.kimia&kwl air	1.266.522	-	1.266.522	100%	F
- Biaya Pemeliharaan					
➤ <b>Biaya Transmisi &amp; Distribusi</b>					
- Biaya Pegawai	690.320.029	601.218.824	89.101.205	87,09%	F
- Biaya Pemeliharaan	120.775.000	289.502.695	(68.727.695)	239,70%	UF
- Biaya Penyusutan	616.530.920	659.579.344	(13.048.424)	102,12%	UF
<b>Jumlah</b>	4.550.600.275	4.253.345.427	397.254.848		F
<b>Biaya Usaha :</b>					
➤ <b>Biaya hub.langganan :</b>					
- Biaya Pegawai	386.927.598	285.100.477	101.827.121	73,68%	F
<b>Biaya Adm&amp; Umum</b>					
- biaya pegawai	1.845.916.358	1.834.082.075	11.834.283	99,35%	F
- biaya kantor	404.504.702	501.436.482	(96.931.780)	-56,43%	UF
- biaya badan pengawas	342.472.844	375.767.424	(33.294.580)	9,72%	UF
- biaya keuangan	582.885.984	386.392.293	196.493.691	66,80%	F
- rupa-rupa biaya umum	109.435.000	108.453.300	981.700	16,95%	F
- biaya pemeliharaan	73.896.000	57.904.125	15.991.875	78,36%	F
<b>Jumlah</b>	3.060.110.888	3.264.035.699	(203.924.811)		UF
<b>Biaya lain-lain</b>					
- biaya bank	12.975.952	7.799.957,43	5.175.994,57	60,11%	F
<b>Jumlah</b>	12.975.952	7.799.957,43	5.175.994,57		
<b>TOTAL</b>	<b>8010.614.713</b>	<b>7.810.281.561</b>	<b>200.333.152</b>	<b>97,49%</b>	<b>F</b>

(Sumber data PDAM Ponorogo)

## B. Analisis dan Evaluasi Anggaran terhadap program kerja Pada PDAM Kabupaten Ponorogo

Dalam rangka mencapai visi, misi, sasaran dan tujuan perusahaan, PDAM Ponorogo membuat program kerja dan rencana kerja yang dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Program dan rencana kerja tersebut sesuai dengan bidang-bidang yang ada didalam PDAM. Untuk melihat sejauh mana pelayanan kantor PDAM dalam kegiatan penyediaan air bersih tersebut, maka dapat dilakukan penilaian terhadap kinerja dengan melihat indikasi-indikasi yang berkaitan dengan aktifitas yang dilakukan oleh PDAM. Penilaian kinerja ini diharapkan mampu menjelaskan apakah PDAM mampu melaksanakan tugas dan fungsi yang telah diembannya. Apabila hasil yang yang dicapai organisasi sudah sesuai dengan target yang ditetapkan dapat dikatakan bahwa organisasi tersebut efektif, jika hasil yang dicapai organisasi belum sesuai dengan target yang ditentukan maka organisasi tersebut belum efektif. Target-target yang ingin dicapai PDAM Kabupaten Ponorogo untuk sektor air bersih dilaksanakan dalam periode 5 tahunan.

Output	Outcome	Ket
Pemenuhan kebutuhan air bersih untuk seluruh wilayah kabupaten Ponorogo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan akan air minum dan air bersih dapat menjangkau seluruh wilayah Kabupaten Ponorogo 24 jam</li> <li>• 5 Kecamatan yang belum memperoleh pelayanan air bersih dari PDAM Kabupaten Ponorogo bisa mendapatkan pelayanan air bersih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dalam prakteknya baru terlaksana 70% kebutuhan air bersih dan air minum di seluruh wilayah Kabupaten Ponorogo</li> <li>• Dari Kelima kecamatan itu baru kecamatan Sukorejo dan Jambon masih dalam pengembangan 50%</li> </ul>
Terpenuhinya jumlah pegawai yang mengikuti pendidikan dan pelatihan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatkan kesejahteraan dan tingkat keahlian pegawai</li> <li>• Setiap pegawai dalam masing-masing unit mengikuti pelatihan dan pendidikan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 50 pegawai dalam setahun mengikuti pelatihan dan pendidikan.</li> <li>• Ketrampilan dan kesejahteraan pegawai meningkat</li> </ul>

Tabel 5.5 Program Kerja PDAM Ponorogo  
(sumber Data PDAM Ponorogo)

Target utama PDAM Kabupaten Ponorogo adalah terpenuhinya secara merata pelayanan air bersih kepada masyarakat Ponorogo dengan standar nasional, yaitu terpenuhinya kebutuhan 80% air bersih bagi masyarakat kota dan 60% air bersih untuk masyarakat desa dari sejumlah penduduk yang ada di wilayah Kabupaten Ponorogo. Pada dasarnya kegiatan utama yang dilakukan oleh PDAM Kabupaten Ponorogo adalah memenuhi kebutuhan air bersih bagi masyarakat, yang meliputi pengelolaan air mulai dari sumber air hingga sampai kepada masyarakat/pelanggan. Target kedua PDAM Ponorogo adalah meningkatkan kualitas pegawai yaitu meningkatkan SDM dalam hal keahlian dan ketrampilan dengan mengikuti pendidikan maupun seminar

### C. Implikasi Manajerial

#### 1. Hasil Analisis Varians

Berdasarkan hasil analisis varians pada anggaran operasional dan realisasinya di PDAM Kabupaten Ponorogo tahun 2009 sampai tahun 2012 dapat dilihat dalam beberapa aspek manajerial, yaitu :

##### a. Anggaran operasional tahun 2009

Setelah dilakukan analisis varians diketahui bahwa pada tahun 2009 terjadi beberapa biaya yang melebihi anggarannya, yaitu biaya sumber dan perpompaan. Biaya tersebut terealisasi lebih besar dari anggarannya karena biaya listrik yang tinggi. Hal ini menjadi tugas setiap bagian unit karena biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran.

Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
- Biaya sumber dan perpompaan : - Biaya pembangkit & PLN	Rp 1.172.562.488	Rp 1.183.136.410	(Rp 10.573.962)

Pada bagian tersebut perlu ditelusuri kembali faktor-faktor yang menyebabkan biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran, sehingga untuk penyimpangan anggaran untuk tahun mendatang tidak terulang kembali atau selisihnya di minimalisir.

**b. Anggaran operasional tahun 2010**

Analisis varians juga dilakukan pada anggaran tahun 2010. Setelah diolah hampir semua biaya melebihi anggaran. Biaya-biaya tersebut diantaranya biaya sumber dan perpompaan dan biaya transmisi dan distribusi. Secara keseluruhan biaya-biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran disebabkan biaya pegawai, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan dan biaya lain-lain yang melebihi anggaran. Besarnya biaya yang dikeluarkan merupakan tanggung jawab bagian-bagian yang terkait dengan biaya tersebut, seperti bagian sumber dan perpompaan, serta bagian transmisi dan distribusi.

Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
- Biaya sumber dan perpompaan meliputi :	Rp 828.685.047	Rp 946.965.741	(Rp 118.280.694)
- Biaya retribusi air	Rp 58.950.745	Rp 63.752.550	(Rp 4.801.805)
- Biaya pegawai	Rp 62 2.112.270	Rp 651.225.886	(Rp 29.113.616)
- Penyusutan	Rp 147.622.032	Rp 231.987.305	(Rp 84.365.273)
- Biaya transmisi dan distribusi meliputi :	Rp 951.051.546	Rp 1.323.080.353	(Rp 372.028.807)
- Biaya pegawai	Rp 461.231.290	Rp 529.558.644	(Rp 68.327.354)
- Biaya pemeliharaan	Rp 132.330.800	Rp 233.040.139	(Rp 100.709.339)
- penyusutan	Rp 357.489.456	Rp 560.481.570	(Rp 202.992.114)

Pada bagian tersebut harus diteliti kembali kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, karena jika pengeluaran terlalu besar tanpa dibarengi dengan pendapatan yang besar dapat berakibat pada ruginya perusahaan. Oleh karena itu, bagian-bagian yang terkait harus lebih mengefisienkan biaya yang dibutuhkan.

**c. Anggaran operasional tahun 2011**

Analisis varians juga dilakukan pada anggaran tahun 2011. Setelah diolah hampir semua biaya melebihi anggaran sama seperti pada tahun 2010. Biaya-biaya tersebut diantaranya biaya sumber dan perpompaan, biaya transmisi dan distribusi, biaya hubungan langganan, biaya administrasi dan umum dan biaya lain-lain. Secara keseluruhan biaya-biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran disebabkan biaya pegawai, biaya pemeliharaan dan biaya lain-lain yang melebihi anggaran. Besarnya biaya yang dikeluarkan merupakan tanggung jawab bagian-bagian yang terkait dengan biaya tersebut, seperti bagian sumber dan perpompaan, bagian transmisi dan distribusi serta bagian administrasi dan umum

Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
- Biaya sumber dan perpompaan meliputi :	Rp 792.140.287	Rp 851.679.642	(Rp 59.539.310)
- Biaya pegawai	Rp 731.011.983	Rp 772.982.642	(Rp 41.970.659)
- Penyusutan	Rp 211.624.776	Rp 242.056.361	(Rp 30.431.585)
- Biaya transmisi dan distribusi meliputi :	Rp 249.848.028	Rp 581.942.635	(Rp 332.094.607)
- penyusutan	Rp 249.848.028	Rp 581.942.635	(Rp 332.094.607)
- Biaya administrasi dan umum meliputi :	Rp 1.586.266.740	Rp 1.647.758.918	(Rp 61.492.178)
- Biaya pegawai	Rp 1.586.266.740	Rp 1.647.758.918	(Rp 61.492.178)

Pada bagian tersebut harus diteliti kembali kebutuhan biaya yang harus dikeluarkan, karena jika pengeluaran terlalu besar tanpa dibarengi dengan pendapatan yang besar dapat berakibat pada ruginya perusahaan. Oleh karena itu, bagian-bagian yang terkait harus lebih mengefisienkan biaya yang dibutuhkan.

d. Anggaran operasional tahun 2012

Setelah dilakukan analisis variansi diketahui bahwa pada tahun 2012 terjadi beberapa biaya yang melebihi anggarannya, yaitu biaya sumber air, biaya transmisi dan distribusi. Biaya tersebut terealisasi lebih besar dari anggarannya karena biaya pemeliharaan sumber air, yang tinggi. Hal ini menjadi tugas bagian SDM dan produksi karena biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran.

Biaya	Anggaran	Realisasi	Selisih
- Biaya transmisi dan distribusi meliputi :	Rp 737.305.920	Rp 949.147.998	(Rp 81.776.119)
- Biaya pemeliharaan	Rp 120.775.000	Rp 289.502.695	(Rp 68.727.695)
- penyusutan	Rp 616.530.920	Rp 659.579.344	(Rp 13.048.424)

Pada bagian tersebut perlu ditelusuri kembali faktor-faktor yang menyebabkan biaya yang dikeluarkan melebihi anggaran, sehingga untuk penyimpangan anggaran untuk tahun mendatang tidak terulang kembali atau selisihnya di minimalisir.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan terhadap anggaran operasional PDAM Kabupaten Ponorogo maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Jika dilihat secara keseluruhan (2009 sampai dengan tahun 2012) selisih persentase menguntungkan antara anggaran operasional dengan realisasinya terjadi pada tahun 2009 dan 2012 sedangkan yang tidak menguntungkan terjadi pada tahun 2010 dan 2011 berarti anggaran sebagai alat ukur kinerja pada PDAM Kabupaten Ponorogo selama tahun 2009 sampai dengan tahun 2012 sudah mencerminkan pencapaian kinerja manajemen perusahaan sesuai dengan pertanggungjawaban masing-masing bagian.
2. Dari data-data yang ada menunjukkan bahwa anggaran sudah berfungsi sebagai alat ukur kinerja, karena dalam menilai kinerja karyawan pada tiap bagian dan pada tiap

cabang perusahaan membandingkan antara anggaran dan realisasinya yang kemudian ditelusuri penyebab dari penyimpangan tersebut dan selanjutnya diambil tindakan koreksi yaitu tindakan untuk mencegah terulangnya ketidaksesuaian dalam penyusunan anggaran.

3. *Output* dan *Outcome* yang diharapkan PDAM Kabupaten Ponorogo sesuai dengan visi dan misi untuk mencapai pelayanan air bersih yang lebih baik kepada masyarakat. Untuk meningkatkan kapasitas SDM, maka PDAM perlu melakukan pembaharuan dan pemantapan kebijakan terhadap rekrutmen dan seleksi terhadap pegawai/karyawan sesuai dengan kebutuhan.

## SARAN

Dari kesimpulan diatas peneliti menyarankan sebagai berikut :

### 1. Bagi PDAM

- a. Sebaiknya biaya – biaya yang pasti terealisasi setiap tahunnya dibuat dalam anggaran perusahaan, hal ini untuk menghindari penyimpangan yang tidak menguntungkan dalam jumlah besar.
- b. Selain itu untuk meningkatkan kinerja pegawai atas penggunaan biaya sebaiknya menetapkan hukuman ataupun pemberian *reward* untuk memotivasi para manajer maupun bawahan untuk bekerja lebih baik yang dapat meningkatkan kinerjanya.
- c. Perlu adanya komitmen bersama pada seluruh level manajemen perusahaan terhadap anggaran yang telah ditetapkan sehingga tercapai tujuan perusahaan dari penetapan anggaran tersebut.

### 2. Bagi penelitian berikutnya

Untuk penelitian berikutnya pengukuran kinerja tidak hanya menggunakan anggaran saja tetapi bisa menggunakan pengukuran kinerja lainnya yaitu dengan *Balanced scorecard* maupun *Value For Money*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Carter, William K. 2009. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat .
- Ellen Christina, M Fuad, Sugiarto, dan Edy Sukarno. 2001. *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Ernie Tisnawati Sule, dan Kurniawan Saefullah. 2005. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Euis Rosidah dan Cipi Krisnadi . 2008 . Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi. *Jurnal Akuntansi FE Unsil*. Vol.3 No.1(Online) [https://imaph.files.wordpress.com/2009/02/peranan\\_-anggaran-biaya-produksi-dalam-menunjang-efektivitas-pengendalian-intern-biaya-produksi.pdf](https://imaph.files.wordpress.com/2009/02/peranan_-anggaran-biaya-produksi-dalam-menunjang-efektivitas-pengendalian-intern-biaya-produksi.pdf), Diunduh 4 juli 2014)
- Hansen, Don R., dan Mowen, Maryanne . 2012 . *Akuntansi Manajerial*, Edisi Kedelapan. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahmudi. 2007. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Mardiasmo. 2009. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta: ANDI.
- Mohamad Mahsun. 2006 . *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Munandar. 2007. *Budgeting; Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE.
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: PT Grasindo.
- Shim, Jae K., dan Siegel, Joel K. 2001. *Budgeting*. Jakarta: Erlangga.



**The 5<sup>th</sup> FIPA (Forum Ilmiah Pendidikan Akuntansi)**  
**Program Studi Pendidikan Akuntansi – FPIPS**  
**IKIP PGRI MADIUN**

---

- Singgih Santoso. 2014. *Statistik Parametrik*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Sofyan Syafri Harahap. 2002 . *Budgeting Peranggaran Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.
- \_\_\_\_\_. 2013. *Cara Mudah Menyusun Skripsi, Tesis, dan Disertasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suharsimi Arikunto. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Supriyono. 2012 . *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan*. Yogyakarta: BPFE.