

ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. BANK SULSELBAR

Yuswari Nur *)

Dosen STIE Nobel Indonesia Makassar

Email : yuswari@gmail.com

***Abstract** : This study aims to (1) Analyze the difference between the operational budget and the realization of the Bank Sulselbar, (2) Evaluate the difference that occurred in the operational budget of PT. Bank Sulselbar. This research was conducted at Bank Sulselbar Makassar by using data of operational budget realization of PT. Bank Sulselbar period 2012 to 2016. Based on the results of this study deviation of operational budget 2012 to 2016 obtained the conclusion that the deviation of operational budget of Bank Sulselbar still within acceptable control limits.*

***Keywords** : Operational Budget, Management Control*

PENDAHULUAN

Pertumbuhan perusahaan perbankan di Indonesia yang semakin meningkat jumlahnya mengakibatkan persaingan yang semakin tinggi, baik dalam penghimpunan dana maupun penyaluran kredit. Bank bersaing untuk mendapatkan kepercayaan dari nasabah. Tingkat persaingan tersebut meningkat tiap tahunnya. Untuk meningkatkan daya saing dan unggul dalam persaingan, setiap perusahaan harus memiliki suatu anggaran yang terencana dengan baik. Dengan perencanaan dan implementasi anggaran yang baik maka akan memperoleh keuntungan sesuai dengan yang diharapkan atau direncanakan dalam anggaran.

Menurut Suharsimi (2010), Anggaran adalah 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. Secara garis besar anggaran merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan. Sehingga dalam proses penyusunan dibutuhkan data dan informasi, baik yang bersifat terkendali maupun yang bersifat tak terkendali untuk dijadikan bahan taksiran. Hal ini disebabkan karena data

dan informasi tersebut akan berpengaruh terhadap keakuratan taksiran dalam proses perencanaan anggaran.

Salah satu anggaran dilihat dari segi bidangnya adalah anggaran operasional. Pada anggaran operasional tersebut terlihat pendapatan dan pengeluaran, sehingga dapat diketahui laba bersih perusahaan, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan sebuah anggaran untuk merencanakan keuangan perusahaan.

Perencanaan dan pengendalian adalah dua hal yang tak terpisahkan. Dikarenakan perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa saja yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu 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 demikian diperlukan langkah-langkah dari pihak manajemen perusahaan untuk menyusun strategi operasi serta mengukur dan mengevaluasi pelaksanaan strategi tersebut, apakah mencapai sasaran atau tidak.

Bank Sulselbar merupakan salah satu bank yang telah memegang peranan penting terhadap kemajuan daerah ini sejak mulai didirikannya. Keistimewaan yang utama adalah PT. Bank Sulselbar merupakan pemegang kas daerah dan menjadi salah satu sumber pendapatan asli daerah melalui berbagai produk perbankan yang dikeluarkannya. Karena adanya fungsi yang khusus dijalankan oleh Bank Sulselbar, maka kinerja manajemen tidak hanya akan menjadi perhatian masyarakat saja, namun juga oleh pemerintah provinsi dan daerah yang menanamkan modal daerahnya di bank ini. Kinerja manajemen yang diharapkan akan terlihat pada kemampuan Bank Sulselbar dalam menghimpun dan mengelola dana masyarakat untuk

kemudian memberikan nilai tambah bagi daerah. Untuk menjalankan segala kegiatan PT. Bank Sulselbar, maka dibutuhkan dana untuk membiayainya. Dalam hal ini kebutuhan dana dituangkan di dalam anggaran.

Anggaran operasional dapat digunakan sebagai salah satu alat pengendalian bagi penggunaan dana. Sehingga apabila terdapat perbedaan antara anggaran operasional dengan realisasinya dapat dijadikan evaluasi untuk penyusunan anggaran operasional tahun berikutnya atau sebagai bahan untuk perubahan anggaran operasional yang sedang berjalan. Anggaran juga dapat digunakan untuk mengetahui adanya ketidaksesuaian pelaksanaan program atau kegiatan yang telah dilakukan oleh PT. Bank Sulselbar.

Tabel 1 Perkembangan Laba Rugi PT. Bank Sulselbar
Periode Tahun 2012-2016

Uraian	Dalam Juta Rupiah				
	2012	2013	2014	2015	2016
Pendapatan Bunga	1,096,744	1,246,025	1,434,306	1,664,159	1,900,909
Biaya Bunga	375,340	333,919	412,680	491,259	604,392
Pendapatan Bunga Bersih	721,404	912,106	1,021,626	1,172,901	1,296,517
Pendapatan Operasional lainnya	260,926	56,996	59,240	67,182	126,370
Beban Operasional Lainnya	579,822	524,734	532,263	555,568	603,793
Labanya (Rugi) Operasional	348,508	444,370	548,603	684,515	819,093
Labanya (Rugi) Sebelum Pajak	376,631	433,027	539,945	674,819	814,532
Pajak Kini	106,090	122,201	138,318	173,213	202,826
Pajak Tangguhan	7,188	4,995	1,331	428	5,584
Labanya (Rugi) Setelah Pajak	277,729	315,821	400,297	501,177	606,123

Sumber : <https://www.banksulselbar.co.id/> / laporan-tahunan 2012-2016

Anggaran dapat menjadi alat pengendalian manajemen PT. Bank Sulselbar, pengendalian tersebut meliputi kegiatan untuk membandingkan hasil aktual (realisasi) dengan rencana yang dianggarkan serta mengambil tindakan koreksi atau umpan balik. Sehingga apabila terjadi perbedaan antara realisasi dengan dana yang dianggarkan dapat diketahui perbedaan tersebut masih dalam batas-batas pengendalian manajemen atau tidak. Jika diluar pengendalian manajemen maka harus dicari penyebab-penyebabnya agar dapat diambil tindakan

korektif untuk menyeimbangkan antara realisasi dan anggaran.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan di PT. Bank Sulselbar Makassar yang berlokasi di Jl. Dr. Sam Ratulangi No. 16, Makassar. Waktu yang dibutuhkan untuk melaksanakan penelitian ini adalah 2 bulan.

Jenis Dan Sumber Data

Bentuk penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan analisa kuantitatif,

dengan maksud untuk membuktikan apakah anggaran operasional telah berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Data berupa data kuantitatif yang diperoleh secara langsung pada PT. Bank Sulselbar ataupun dari dokumen-dokumen yang berkaitan dengan pembahasan dari luar organisasi.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Mengumpulkan gambaran umum dan permasalahan yang ada mengenai anggaran operasional PT. Bank Sulselbar periode 2012-2016
2. Mengumpulkan data laporan realisasi anggaran operasional PT. Bank Sulselbar periode 2012-2016
3. Mengukur kinerja perusahaan dengan menggunakan analisis varians atau penyimpangan
4. Mengukur apakah selisih anggaran operasional masih dalam batas pengendalian
5. Memberikan kesimpulan dan saran sehingga dapat menjadi masukan bagi PT. Bank Sulselbar.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Varians

Analisis varians adalah membandingkan kinerja standar dengan kinerja aktual. Evaluasi varians dilakukan untuk mengetahui besar selisih antara anggaran dengan realisasi. Dengan menggunakan data anggaran dan data realisasi, maka dapat dilakukan evaluasi. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian (controlling). Sebagai alat pengendalian, anggaran memberikan rencana detail atas pendapatan dan pengeluaran perusahaan. Tanpa anggaran, perusahaan tidak dapat mengendalikan pemborosan-pemborosan pengeluaran.

Anggaran sebagai instrumen pengendalian digunakan untuk menghindari adanya overspending, underspending dan salah sasaran (*misappropriation*) dalam pengalokasian anggaran pada bidang lain yang bukan merupakan prioritas perusahaan. Anggaran merupakan alat untuk memonitor kondisi keuangan dan pelaksanaan operasional program atau kegiatan perusahaan.

Selisih anggaran (varians) bersifat *favorable* dan *unfavorable*. Dalam menentukan *favorable* dan *unfavorable* terdapat perbedaan yang signifikan antara pendapatan dan beban. Untuk pendapatan bersifat *favorable* apabila realisasi lebih besar dari anggaran. Sebaliknya, jika pendapatan lebih kecil dari anggaran maka bersifat *unfavorable*. Sedangkan dari segi beban, jika realisasi lebih besar dari beban yang dianggarkan maka bersifat *unfavorable*. Apabila realisasi lebih kecil dari anggaran maka bersifat *favorable*.

Analisis varians dilakukan terhadap anggaran operasional yakni laporan laba rugi Bank Sulselbar Tahun 2012-2016. Hasil analisis varians anggaran operasional Bank Sulselbar Tahun 2012 adalah sebagai berikut :

1. Pendapatan

Pendapatan anggaran operasional Bank Sulselbar terdiri dari pendapatan bunga, pendapatan operasional selain bunga, dan pendapatan non operasional. Hasil analisis varians pada pendapatan bunga menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -9,37 persen dengan selisih Rp. 113.350.540.071. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya penurunan bunga pendapatan bunga dokumen atau fasilitas dan penurunan bunga kredit.

Pendapatan operasional selain bunga terdiri dari :

- a. Provisi/Komisi, dan Administrasi
Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -7,77 persen dengan selisih Rp.

5.233.454.077. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena meningkatnya kepercayaan masyarakat melakukan transaksi transfer antar cabang atau antar bank.

b. Koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 100 persen dengan selisih Rp. 188.838.962.341. Dimana pada pendapatan ini anggarannya tidak ditentukan. Hal ini terjadi karena aset tetap yang dijamin pada Bank Sulselbar mengalami peningkatan atau aset tetap yang dijamin lebih besar.

c. Pendapatan operasional lainnya

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -92,62 persen dengan selisih Rp. 124.728.456.932. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena penurunan pendapatan pengelolaan rekening, pendapatan restitusi biaya kantor, dan pendapatan operasional lainnya.

Hasil analisis varians pendapatan non operasional lainnya menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 1.101,13 persen dengan selisih Rp. 4.547.663.225. Dimana realisasinya lebih besar dari anggaran yang ditentukan. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan pendapatan penjualan aktiva tetap, pendapatan penghapusbukuan pasiva dan pendapatan ganti rugi yang diterima. Total pendapatan menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 6,63 persen dengan selisih sebesar Rp. 84.734.174.486.

2. Beban

Beban operasional Bank Sulselbar terdiri dari beban bunga, beban penyisihan kerugian, beban operasional selain bunga (beban tenaga kerja, beban

umum dan administrasi), beban non operasional lainnya. Perhitungan analisis varians beban bunga menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 30,71 persen dengan selisih Rp. 158.907.161.522. Hal tersebut di karenakan beban bunga simpanan pihak ketiga yang menurun.

Beban penyisihan kerugian memiliki penyimpangan sebesar -665,70 persen dengan selisih Rp. 172.369.633.261. penyimpangan tersebut termasuk *unfavorable*. Hal ini terjadi karena adanya beban kerugian aktiva produktif, beban penyisihan kerugian dokumen, beban penyisihan kerugian kredit, beban penyisihan kerugian transaksi administrasi, beban penyisihan kerugian L/C (Letter of Credit).

Beban non operasional lainnya terdiri dari :

a. Beban tenaga kerja

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *unfavorable* sebesar -27,35 persen dengan selisih Rp. 59.120.664.211. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan beban gaji dan upah, beban honorarium, beban lembur, beban cuti, beban kesejahteraan pegawai atau pensiun, beban sumber daya manusia, beban pengembangan serikat pekerja dan beban-beban lainnya.

b. Beban umum dan administrasi

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *favorable* sebesar 4,39 persen dengan selisih Rp. 6.488.216.472. Hal ini terjadi karena beban premi asuransi kredit dan nasabah, beban resiko operasional, beban pajak dan beban operasional lainnya yang menurun.

Beban non operasional lainnya memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 36,57 persen dengan selisih Rp. 7.402.502.728. Sedangkan total

beban memiliki penyimpangan unfavorable sebesar -6,33 persen dengan selisih Rp. 58.692.416.750.

3. Laba sebelum PPh

Laba sebelum PPh dihasilkan dari perhitungan total pendapatan yang dihasilkan dikurangi dengan total beban yang dikeluarkan. Hasil analisis varians menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi adalah *favorable* dengan nilai persentase 7,43 persen dengan selisih sebesar Rp. 26.041.757.736.

Hasil analisis varians anggaran operasional Bank Sulselbar Tahun 2013 adalah sebagai berikut :

1. Pendapatan

Pendapatan yang diterima oleh Bank Sulselbar terdiri dari pendapatan bunga, pendapatan operasional selain bunga (deviden, provisi/komisi, administrasi, koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai, pendapatan operasional lainnya), dan pendapatan non operasional. Hasil analisis varians pada pendapatan bunga menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -10,88 persen dengan selisih Rp. 152.066.025.642. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena penurunan pendapatan bunga dokumen atau fasilitas dan penurunan bunga kredit.

Pendapatan operasional selain bunga terdiri dari :

a. Provisi/Komisi, dan Administrasi

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -24,34 persen dengan selisih Rp. 16.642.534.668. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena terjadinya penurunan pendapatan yang diperoleh dari pembebanan biaya atau jasa yang diberikan oleh bank.

b. Koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 824,64 persen dengan selisih Rp. 78.340.522.121. Pendapatan ini memiliki penyimpangan *favorable* karena aset tetap yang dijamin pada Bank Sulselbar mengalami peningkatan atau aset tetap yang dijamin lebih besar.

c. Pendapatan operasional lainnya

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -61,15 persen dengan selisih Rp. 8.289.805.284. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena penurunan pendapatan pengelolaan rekening, pendapatan restitusi biaya kantor, dan pendapatan operasional lainnya. Pendapatan non operasional menghasilkan penyimpangan *favorable* dengan nilai penyimpangan sebesar 10,95 persen dan jumlah selisih Rp. 166.475.559. Penyimpangan pendapatan non operasional terjadi karena adanya pendapatan penjualan aktiva tetap dan peningkatan pendapatan penghapusbukuan pasiva.

2. Beban

Beban operasional Bank Sulselbar terdiri dari beban bunga, beban penyisihan kerugian, beban operasional selain bunga (beban tenaga kerja, beban umum dan administrasi), beban non operasional lainnya. Perhitungan analisis varians beban bunga menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 46,56 persen dengan selisih Rp. 290.986.333.576. Hal tersebut terjadi dikarenakan beban bunga simpanan pihak ketiga yang menurun.

Beban penyisihan kerugian memiliki penyimpangan sebesar -289,35 persen dengan selisih Rp. 65.958.160.203. Penyimpangan tersebut termasuk *unfavorable*. Hal

ini terjadi karena adanya peningkatan beban kerugian aktiva produktif, penurunan beban penyisihan kerugian dokumen, penurunan beban penyisihan kerugian kredit, penurunan beban penyisihan kerugian transaksi administrasi, dan penurunan beban penyisihan kerugian L/C (Letter of Credit).

Beban non operasional lainnya terdiri dari :

a. Beban tenaga kerja

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *unfavorable* sebesar -21,68 persen dengan selisih Rp. 55.646.479.639. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan beban gaji dan upah, beban honorarium, beban lembur, beban cuti, beban kesejahteraan pegawai atau pensiun, beban sumberdaya manusia, beban pengembangan serikat pekerja dan beban-beban lainnya.

b. Beban umum dan administrasi

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *unfavorable* sebesar -21,90 persen dengan selisih Rp. 38.002.583.524. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan beban keperluan kantor, beban pengadaan perabotan dan perlengkapan, beban perbaikan dan pemeliharaan, beban sewa non otomasi, beban perjalanan dinas, beban promosi usaha dan pemasaran, beban teknologi dan telekomunikasi, beban penyusutan gedung atau bangunan, beban penyusutan perabotan dan perlengkapan dan beban-beban lainnya.

Beban non operasional lainnya memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 49,93 persen dengan selisih Rp. 12.987.013.865. Sedangkan total beban memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 13,08 persen dengan selisih Rp. 144.366.124.075.

3. Laba sebelum PPh

Laba sebelum PPh dihasilkan dari perhitungan total pendapatan yang dihasilkan dikurangi dengan

total beban yang dikeluarkan. Hasil analisis varians menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi adalah *favorable* dengan nilai persentase 11,85 persen dengan selisih sebesar Rp. 45.874.756.161.

Hasil analisis varians anggaran operasional Bank Sulselbar Tahun 2014 adalah sebagai berikut :

1. Pendapatan

Pendapatan yang diterima oleh Bank Sulselbar terdiri dari pendapatan bunga, pendapatan operasional selain bunga (deviden, provisi/komisi, administrasi, koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai, pendapatan operasional lainnya), dan pendapatan non operasional. Hasil analisis varians pada pendapatan bunga menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -1,24 persen dengan selisih Rp. 17.993.907.808. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya penurunan pendapatan bunga dokumen atau fasilitas dan penurunan bunga kredit.

Pendapatan operasional selain bunga terdiri dari :

a. Provisi/Komisi, dan Administrasi

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -10,09 persen dengan selisih Rp. 5.825.048.121. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena terjadinya penurunan pendapatan yang diperoleh dari pembebanan biaya atas jasa yang diberikan bank.

b. Koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 1.147,38 persen dengan selisih Rp. 77.631.520.289. Hal ini terjadi karena aset tetap

yang dijamin pada Bank Sulselbar mengalami peningkatan atau asset tetap yang dijamin lebih besar.

c. Pendapatan operasional lainnya

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 38,24 persen dengan selisih Rp. 2.025.366.605. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena peningkatan pendapatan pengelolaan rekening, pendapatan restitusi biaya kantor, dan pendapatan operasional lainnya .

Pendapatan non operasional menghasilkan penyimpangan *unfavorable* dengan nilai penyimpangan sebesar - 97,89 persen dan jumlah selisih Rp. 20.606.940.000. Hal ini terjadi karena tidak adanya pendapatan penjualan aktiva tetap dan penurunan pendapatan penghapusbukuan pasiva. Total pendapatan menghasilkan penyimpangan *unfavorable* sebesar 2,28 persen dengan selisih sebesar Rp. 35.230.990.965.

2. Beban

Beban operasional Bank Sulselbar terdiri dari beban bunga, beban penyisihan kerugian, beban operasional selain bunga (beban tenaga kerja, beban umum dan administrasi), beban non operasional lainnya. Perhitungan analisis varians beban bunga menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 14,56 persen dengan selisih Rp. 70.333.145.547. Hal tersebut terjadi dikarenakan beban bunga simpanan pihak ketiga yang menurun.

Beban penyisihan kerugian memiliki penyimpangan sebesar - 468,09 persen dengan selisih Rp. 73.130.160.203. Penyimpangan tersebut termasuk *unfavorable*. Persentase penyimpangan *favorable* paling signifikan terjadi pada beban penyisihan kerugian karena adanya penurunan beban kerugian aktiva produktif, penurunan beban penyisihan kerugian

dokumen, penurunan beban penyisihan kerugian kredit, penurunan beban penyisihan kerugian transaksi administrasi, dan penurunan beban penyisihan kerugian L/C (Letter of Credit).

Beban non operasional lainnya terdiri dari :

a. Beban tenaga kerja

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *unfavorable* sebesar -4,74 persen dengan selisih Rp. 15.243.107.660. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan beban gaji dan upah, beban honorarium, beban lembur, beban cuti, beban kesejahteraan pegawai atau pensiun, beban sumberdaya manusia, beban pengembangan serikat pekerja dan beban-beban lainnya.

b. Beban umum dan administrasi

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *favorable* sebesar 15,76 persen dengan selisih Rp. 35.751.302.863. Hal ini terjadi karena adanya penurunan beban keperluan kantor, beban pengadaan perabotan dan perlengkapan, beban perbaikan dan pemeliharaan, beban sewa non otomasi, beban perjalanan dinas, beban promosi usaha dan pemasaran, beban teknologi dan telekomunikasi, beban penyusutan gedung atau bangunan, beban penyusutan perabotan dan perlengkapan dan beban-beban lainnya.

Beban non operasional lainnya memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 79,80 persen dengan selisih Rp. 35.945.899.801. Sedangkan total beban memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 4,91 persen dengan selisih Rp. 53.657.080.348.

3. Laba sebelum PPh

Laba sebelum PPh dihasilkan dari perhitungan total pendapatan yang dihasilkan dikurangi dengan total beban yang dikeluarkan. Hasil analisis varians menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi adalah

favorable dengan nilai persentase 19,71 persen dengan selisih sebesar Rp. 88.888.071.313.

Hasil analisis varians anggaran operasional Bank Sulselbar Tahun 2015 adalah sebagai berikut :

1. Pendapatan

Pendapatan yang diterima oleh Bank Sulselbar terdiri dari pendapatan bunga, pendapatan operasional selain bunga (deviden, provisi/komisi, administrasi, koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai, pendapatan operasional lainnya), dan pendapatan non operasional. Hasil analisis varians pada pendapatan bunga menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 3,65 persen dengan selisih Rp. 57.294.836.411. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya kenaikan pendapatan bunga dokumen atau fasilitas dan pendapatan bunga kredit yang diberikan.

Pendapatan operasional selain bunga terdiri dari :

a. Provisi/Komisi, dan Administrasi

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *unfavorable* sebesar -10,84 persen dengan selisih Rp. 6.996.061.727. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena terjadinya penurunan pendapatan yang diperoleh dari pembebanan biaya atas jasa yang diberikan bank.

b. Koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 140,18 persen dengan selisih Rp. 10.432.200.722. Hal ini terjadi karena aset tetap yang dijamin pada Bank Sulselbar mengalami peningkatan atau aset tetap yang dijamin lebih besar.

c. Pendapatan operasional lainnya

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 64,35 persen dengan selisih Rp. 3.783.763.043. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan pendapatan pengelolaan rekening, pendapatan restitusi biaya kantor, dan pendapatan operasional lainnya .

Pendapatan non operasional menghasilkan penyimpangan *unfavorable* dengan nilai penyimpangan sebesar -94,42 persen dan jumlah selisih Rp. 27.501.251.968. Selisih pendapatan non operasional terjadi karena tidak adanya pendapatan penjualan aktiva tetap, pendapatan penghapusbukuan pasiva dan pendapatan ganti rugi yang diterima. Total pendapatan menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 4,47 persen dengan selisih sebesar Rp. 74.959.852.806.

2. Beban

Beban operasional Bank Sulselbar terdiri dari beban bunga, beban penyisihan kerugian, beban operasional selain bunga (beban tenaga kerja, beban umum dan administrasi), beban non operasional lainnya. Perhitungan analisis varians beban bunga menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 14,54 persen dengan selisih Rp. 77.111.782.006. Hal tersebut terjadi dikarenakan beban bunga simpanan pihak ketiga yang menurun.

Beban penyisihan kerugian memiliki penyimpangan sebesar -143,36 persen dengan selisih Rp. 22.353.620.472. Penyimpangan tersebut termasuk *unfavorable*. Hal ini terjadi karena adanya beban kerugian aktiva produktif, beban penyisihan kerugian dokumen, beban penyisihan kerugian kredit, beban penyisihan kerugian transaksi administrasi, beban penyisihan kerugian L/C (Letter of Credit).

Beban non operasional lainnya terdiri dari :

a. Beban tenaga kerja

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *unfavorable* sebesar -0,26 persen dengan selisih Rp. 877.728.872. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan beban gaji dan upah, beban honorarium, beban lembur, beban cuti, beban kesejahteraan pegawai atau pensiun, beban sumberdaya manusia, beban pengembangan serikat pekerja dan beban-beban lainnya.

b. Beban umum dan administrasi

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *favorable* sebesar 4,27 persen dengan selisih Rp. 10.367.538.397. Hal ini terjadi karena adanya penurunan beban keperluan kantor, beban pengadaan perabotan dan perlengkapan, beban perbaikan dan pemeliharaan, beban sewa non otomasi, beban perjalanan dinas, beban promosi usaha dan pemasaran, beban teknologi dan telekomunikasi, beban penyusutan gedung atau bangunan, beban penyusutan perabotan dan perlengkapan dan beban-beban lainnya.

Beban non operasional lainnya memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 83,59 persen dengan selisih Rp. 57.669.425.964. Sedangkan total beban memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 10,18 persen dengan selisih Rp. 121.917.397.023.

3. Laba sebelum PPh

Laba sebelum PPh dihasilkan dari perhitungan total pendapatan yang dihasilkan dikurangi dengan total beban yang dikeluarkan. Hasil analisis varians menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi adalah *favorable* dengan nilai persentase 41,19 persen dengan selisih sebesar Rp. 196.877.503.976.

Hasil analisis varians anggaran operasional Bank Sulselbar Tahun 2016 adalah sebagai berikut :

1. Pendapatan

Pendapatan yang diterima oleh Bank Sulselbar terdiri dari pendapatan bunga, pendapatan operasional selain bunga (deviden, provisi/komisi, administrasi, koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai, pendapatan operasional lainnya), dan pendapatan non operasional. Hasil analisis varians pada pendapatan bunga menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 6,50 persen dengan selisih Rp. 110.409.030.334. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya kenaikan pendapatan bunga dokumen atau fasilitas dan pendapatan bunga kredit yang diberikan.

Pendapatan operasional selain bunga terdiri dari :

a. Deviden, Provisi/Komisi, dan Administrasi

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 61,14 persen dengan selisih Rp. 44.197.647.443. Anggaran yang ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hali ini terjadi karena meningkatnya kepercayaan masyarakat melakukan transaksi transfer antar cabang atau antar bank.

b. Koreksi atas cadangan kerugian penurunan nilai

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 1.008,86 persen dengan selisih Rp. 82.585.108.380. Hali ini terjadi karena aset tetap yang dijaminkan pada Bank Sulselbar mengalami peningkatan atau aset tetap yang dijaminkan lebih besar.

c. Pendapatan operasional lainnya

Hasil analisis varians pada pendapatan ini menghasilkan sebuah penyimpangan yang *favorable* sebesar 51,05 persen dengan selisih Rp. 3.338.299.041. Anggaran yang

ditentukan jumlahnya lebih besar dari realisasinya. Hal ini terjadi karena adanya peningkatan pendapatan pengelolaan rekening, pendapatan restitusi biaya kantor, dan pendapatan operasional lainnya.

Pendapatan non operasional menghasilkan penyimpangan *unfavorable* dengan nilai penyimpangan sebesar -86,86 persen dan jumlah selisih Rp. 32.683.107.175. Hal ini terjadi karena tidak adanya pendapatan penjualan aktiva tetap, pendapatan penghapusan bujukan pasiva dan pendapatan ganti rugi yang diterima. Total pendapatan menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 11,39 persen dengan selisih sebesar Rp. 207.846.978.023.

2. Beban

Beban operasional Bank Sulselbar terdiri dari beban bunga, beban penyisihan kerugian, beban operasional selain bunga (beban tenaga kerja, beban umum dan administrasi), beban non operasional lainnya. Perhitungan analisis varians beban bunga menghasilkan penyimpangan *favorable* sebesar 3,63 persen dengan selisih Rp. 21.297.661.291. Hal tersebut terjadi dikarenakan beban bunga simpanan pihak ketiga yang menurun.

Beban penyisihan kerugian memiliki penyimpangan sebesar -148,13 persen dengan selisih Rp. 26.761.429.785. Penyimpangan tersebut termasuk *unfavorable*. Selisih terjadi karena adanya beban kerugian aktiva produktif, beban penyisihan kerugian dokumen, beban penyisihan kerugian kredit, beban penyisihan kerugian transaksi administrasi, beban penyisihan kerugian L/C (Letter of Credit).

Beban non operasional lainnya terdiri dari :

a. Beban tenaga kerja

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *unfavorable* sebesar -4,50 persen dengan selisih Rp. 16.147.990.823. Hal ini

terjadi karena adanya peningkatan beban gaji dan upah, beban honorarium, beban lembur, beban cuti, beban kesejahteraan pegawai atau pensiun, beban sumberdaya manusia, beban pengembangan serikat pekerja dan beban-beban lainnya.

b. Beban umum dan administrasi

Hasil analisis varians pada beban ini menghasilkan sebuah penyimpangan *favorable* sebesar 13,38 persen dengan selisih Rp. 34.460.048.132. Hal ini terjadi karena adanya penurunan beban keperluan kantor, beban pengadaan perabotan dan perlengkapan, beban perbaikan dan pemeliharaan, beban sewa non otomasi, beban perjalanan dinas, beban promosi usaha dan pemasaran, beban teknologi dan telekomunikasi, beban penyusutan gedung atau bangunan, beban penyusutan perabotan dan perlengkapan dan beban-beban lainnya.

Beban non operasional lainnya memiliki penyimpangan *favorable* sebesar 90,14 persen dengan selisih Rp. 86.861.136.307. Sedangkan total beban memiliki penyimpangan *unfavorable* sebesar 7,57 persen dengan selisih Rp. 99.709.425.122.

3. Laba sebelum PPh

Laba sebelum PPh dihasilkan dari perhitungan total pendapatan yang dihasilkan dikurangi dengan total beban yang dikeluarkan. Hasil analisis varians menunjukkan bahwa penyimpangan yang terjadi adalah *favorable* dengan nilai persentase 60,66 persen dengan selisih sebesar Rp. 307.556.403.145.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis varians pada anggaran operasional dan realisasinya pada PT. Bank Sulselbar Tahun 2012-2016 dapat dilihat aspek manajerial, yaitu :

1. Mengurangi beban-beban yang dikeluarkan

Setelah dilakukan analisis varians diketahui pada tahun 2012 sampai 2016 terjadi beberapa beban yang melebihi anggarannya. Beban-beban tersebut adalah beban penyisihan kerugian, beban tenaga kerja, beban umum dan administrasi. Dari ketiga beban yang telah disebutkan hanya beberapa beban saja yang bisa dikurangi.

Beban-beban yang bisa dikurangi adalah beban tenaga kerja, beban umum dan administrasi. Beban tenaga kerja yang realisasinya melebihi anggaran adalah beban lembur sedangkan beban umum dan administrasi yang realisasinya melebihi anggaran adalah beban pengadaan perabotan dan perlengkapan, beban perbaikan dan pemeliharaan, beban listrik yang meningkat karena adanya penambahan KCP atau *outlet* baru, beban sewa juga meningkat karena adanya penambahan KCP atau *outlet* baru, dan beban lainnya. Beban tersebut dapat diminimalisir dengan cara-cara berikut ini :

- 1) Merawat dan memelihara fasilitas kantor dengan langkah:
 - a. Membersihkan fasilitas kantor secara berkala
 - b. Menggunakan fasilitas kantor dengan baik dan benar
 - c. *Maintenance* fasilitas kantor sesuai jadwal yang telah ditentukan
- 2) Penggunaan teknologi dan telekomunikasi sesuai dengan kebutuhan
- 3) Efisiensi penggunaan fasilitas kantor dengan langkah :
 - a. Mematikan sebagian lampu, pengharum ruangan dan AC pada saat tutup kas
 - b. Penggunaan kertas *telstruct calculator electric* dan kertas printer pada bagian depan dan belakang untuk print hal-hal tertentu atau untuk foto copy

- c. Penggunaan media *online* seperti forum internal yang digunakan untuk memberikan informasi penting untuk mengefisiensi penggunaan kertas dan *faximile*

Dengan upaya sekecil apapun akan berpengaruh untuk beban yang dikeluarkan oleh kantor pusat maupun cabang. Beberapa cara tersebut dapat digunakan untuk meminimalisir selisih anggaran pada komponen beban agar tidak terulang lagi di tahun mendatang. Apabila beban yang di keluarkan berkurang maka efisiensi beban operasional dapat ditingkatkan.

2. Meningkatkan pendapatan yang dihasilkan

Selain beban yang dikeluarkan melebihi anggaran, pendapatan pada tahun 2012-2016 untuk pendapatan bunga, pendapatan provisi dan komisi, pendapatan operasional lainnya, dan pendapatan non operasional lainnya mengalami penurunan sehingga selisihnya bersifat *unfavorable* atau tidak menguntungkan. Hal tersebut disebabkan karena tidak tercapainya target penyaluran dana (*lending*) ke masyarakat yang mengakibatkan menurunnya pendapatan bunga. Pendapatan provisi dan komisi juga mengalami penurunan yang disebabkan oleh menurunnya pendapatan provisi L/C, dan adanya penghapusan biaya transfer antar cabang ke seluruh daerah sehingga menyebabkan tidak tercapainya target yang diharapkan.

Sedangkan pendapatan operasional lainnya di sebabkan oleh penurunan pendapatan pengelolaan rekening, pendapatan restitusi biaya kantor, dan pendapatan operasional lainnya. Dan penurunan pendapatan non operasional lainnya disebabkan karena tidak adanya pendapatan sewa dan tidak adanya pendapatan hasil penjualan aktiva tetap.

Untuk meningkatkan pendapatan maka perlu dilakukan strategi dalam usaha pencapaian target. Berikut ini strategi yang dilakukan oleh, yaitu :

- 1) Melakukan pemasaran proaktif dengan cara melakukan pemasaran melalui *marketing relationship* dengan langkah :
 - a. Mengumpulkan data *existing customer*
 - b. Menganalisis *existing* nasabah untuk di kelola
 - c. Memberikan atensi kepada nasabah
- 2) Memperluas *customer based* untuk mencari *new customer* dengan langkah :
 - a. Melakukan *telemarketing*
 - b. Memberikan proposal produk
 - c. Melaksanakan *open table*
 - d. Melakukan *cross selling*
- 3) Meningkatkan mutu layanan di cabang dengan focus pada peningkatan *item new product knowledge* dan *cross selling*, dan minimal mempertahankan item keramahan, kecepatan dan kenyamanan dengan langkah :
 - a. Mengidentifikasi permasalahan pelayanan
 - b. Melakukan fungsi pengawasan kualitas layanan
 - c. Mengevaluasi hasil
 - d. Meningkatkan *standar service level* untuk pelayan pembuatan garansi bank
- 4) Penambahan *outlet* kantor cabang pembantu dalam rangka memperluas *customer base* khususnya kantor cabang pembantu yang berlokasi di pusat-pusat perkantoran dan perdagangan.

PENUTUP

Kesimpulan

Setelah dilakukan analisis varians diketahui pada tahun 2012 sampai 2016 terjadi beberapa beban yang melebihi anggarannya. Beban-beban tersebut adalah beban penyisihan kerugian,

beban tenaga kerja, beban umum dan administrasi. Selain beban yang dikeluarkan melebihi anggaran, pendapatan pada tahun 2012-2016 untuk pendapatan bunga, pendapatan provisi dan komisi, pendapatan operasional lainnya, dan pendapatan non operasional lainnya mengalami penurunan sehingga selisihnya bersifat *unfavorable* atau tidak menguntungkan. Sedangkan Laba sebelum PPh dari tahun 2012-2016 mengalami peningkatan dari setiap tahunnya.

Saran

1. Anggaran yang telah ditentukan pada periode sebelumnya dilakukan tindakan koreksi. Sehingga meskipun selisih masih dalam batas pengendalian, manajemen dapat mengantisipasi agar realisasi tidak menghasilkan selisih jauh dari anggaran yang telah ditetapkan.
2. Meningkatkan kinerja kegiatan agar target yang telah ditetapkan tercapai sesuai dengan harapan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Thamrin dan Francis Tantri. 2012. *Bank dan Lembaga Keuangan*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Anthony, Robert. N., Govindarajan, Vijay. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen : Buku Dua*. Jakarta : Salemba Empat.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Anggaran Perusahaan*. Jakarta : Rineka Cipta
- Julita dan Jufrizen. 2012. *Budgeting*. Bandung : Citapustaka Media Perintis.
- Nafarin M. 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.

www.banksulselbar.co.id/download/laporan-keuangan-publikasi (diakses 12 desember 2017)