

## **ANALISIS ANGGARAN DAN REALISASI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN PENDAPATAN DAN BIAYA PERUSAHAAN**

**Risca Ifani<sup>1</sup>, Shafitri Chandra P.<sup>2</sup>, Ellen Elisabeth Marsinar<sup>3</sup>, Ervan Reri  
Nugraha<sup>4</sup>, Tiolina Evi<sup>5</sup>**

**Perbanas Institute**

### **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa adanya perbedaan hasil penelitian berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Pengendalian Anggaran dan Realisasi atas Pendapatan dan Biaya PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) Tahun 2021. Penelitian ini untuk mengetahui apakah adanya penyimpangan antara Anggaran dengan Realisasi pada Pendapatan dan Beban, lalu apakah Anggaran berperan sebagai alat Pengendalian biaya pada Pendapatan dan Beban di PT. Kawasan Industri Makassar (Persero). Penelitian yang dilakukan menggunakan data sekunder dengan metode dokumentasi dalam Laporan Keuangan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya pengendalian biaya yang memiliki selisih menguntungkan (*Favorable*), dimana perusahaan telah melakukan pengendalian yang cukup baik di tahun 2021. Namun, adanya hasil pengendalian biaya yang menyebabkan selisih merugikan (*Unfavorable*), sehingga perlu adanya peningkatan pengendalian yang lebih baik dan penyusunan anggaran yang lebih kompleks dan efisien untuk masa mendatang.

*Keywords : Anggaran, Realisasi, dan Pengendalian*

## I. PENDAHULUAN

Pada setiap tujuan perusahaan akan memerlukan adanya pengendalian dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan dan berpengaruh terhadap kelangsungan operasional perusahaan. Manajemen perusahaan melakukan pengendalian dalam anggaran perusahaan, sebagai tujuan pembandingan data antara pekerjaan perusahaan yang sedang berjalan dengan rencana atau anggaran yang telah disusun sebelumnya sehingga dilakukan pengambilan keputusan yang jelas dan tepat. Hal tersebut juga dilakukan oleh manajemen perusahaan untuk menghindari penyimpangan yang mungkin dapat terjadi dan menyebabkan kerugian pada perusahaan. Ruang lingkup pengendalian yang dapat dilakukan oleh manager perusahaan terdapat penyusunan kegiatan perusahaan di masa mendatang, pengelolaan dalam keuangan perusahaan, melaksanakan kegiatan yang telah disusun di masa sebelumnya, evaluasi atas pelaksanaan kegiatan dan biaya yang telah dikeluarkan, dan membuat laporan serta menganalisa atas kegiatan yang telah dilaksanakan.

Menurut Kautsar (2016 : 12), pengendalian perusahaan merupakan usaha yang terorganisir untuk mencapai proses tujuan perusahaan secara efisien dan efektif yang dilakukan untuk membandingkan antara anggaran dengan prestasi kerja, serta membuat aktivitas yang tepat untuk memperbaiki atas perbedaan yang ditimbulkan. Sehingga, harapan atas pengendalian tersebut dapat memberikan hasil sesuai yang direncanakan atau dianggarkan. Dessler dan Dharma (2009 : 62) menjelaskan bahwa, yang dimaksud pengendalian adalah proses pengamatan dari pelaksanaan yang dilakukan dalam kegiatan organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan dalam perusahaan yang sedang dilakukan dapat berjalan sesuai dengan rencana perusahaan yang telah ditetapkan.

Pengendalian biaya adalah tugas untuk bertanggung jawab yang dilakukan oleh manager perusahaan atas biaya yang dikendalikan oleh manager perusahaan, dan atas hasil kinerja yang dilakukan dapat dipastikan dengan membandingkan antara

biaya dan pendapatan yang terjadi terhadap anggaran (Edward J. Van Derbeck dan William K. Carter , 2009:14). Menurut Mardiasmo (2001 : 3) dalam pengertian pengendalian untuk biaya merupakan proses kegiatan mengamati dan mengevaluasi secara berkelanjutan, serta proses kegiatan perbandingan antara anggaran biaya dengan realisasinya.

Informasi biaya yang baik disampaikan dengan tepat dan akurat, digunakan oleh setiap pengguna informasi dalam biaya. Maka dari itu, para pihak manager perusahaan diwajibkan untuk memahami konsep biaya yang dianggarkan dan dikeluarkan, sehingga dapat memengaruhi dalam pengambilan keputusan dengan baik dan benar, agar dapat dipertanggungjawabkan keakuratannya (Dini Haryati, 2021). Menurut Darsono

Prawironegoro dan Ari Purwanti ( 2008 : 49), menjelaskan bahwa biaya adalah informasi pada kas dan setara kas yang dilaporkan untuk menghasilkan atau dapat menerbitkan barang atau jasa yang diinginkan, dan akan memperoleh keuntungan atau manfaat di masa akan mendatang.

Anggaran merupakan kegiatan untuk merencanakan dalam keuangan perusahaan yang merincikan tentang perkiraan biaya belanja atau pengeluaran dalam perusahaan dan sumber pendapatan yang di perkirakan dalam satu periode. Anggaran dapat berfungsi sebagai alat untuk merencanakan, mengevaluasi, dan mengendalikan terkait biaya perusahaan, yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur kinerja untuk mencapai target yang diharapkan. Menurut Halim dan Kusufi (2017

: 48), pengertian anggaran adalah suatu dokumen yang menjelaskan atas estimasi kerja, baik dalam pengeluaran dan penerimaan yang disajikan pada perhitungan angka keuangan yang akan diperoleh pada periode waktu tertentu dan mencantumkan data masa lalu perusahaan sebagai kerangka dalam penilaian pengendalian kinerja perusahaan.

Realisasi merupakan suatu proses dalam perolehan akhir dari suatu usaha yang dilakukan, untuk implementasi yang

diperlukan dalam aktivitas yang nyata agar setara dengan target yang ditentukan. Menurut Ali Hasan (2012 : 239), realisasi anggaran adalah tindakan yang nyata dilakukan dengan adanya pergerakan atau perubahan dari rencana yang telah dibuat atau dianggarkan. Tujuan dalam pelaporan realisasi yang dianggarkan adalah untuk membagikan informasi terkait realisasi dan anggaran pelaporan perusahaan secara bersamaan menyajikan antara anggaran dana yang direalisasikan yang menunjukkan dalam tingkat ketercapaian target-target pengendalian keuangan (Darise, 2011:239). Anggaran adalah rencana kegiatan yang disusun dapat memuat rencana untuk bagian produksi, pemasaran, personalia, keuangan, layanan pendukung operasional dan kegiatan lainnya yang memiliki keterkaitan dan saling mempengaruhi, sehingga dibutuhkan sebuah rencana yang terpadu dalam suatu anggaran (Harimurti, 2008). Dari pengertian diatas sinergi dan kolaborasi antar bagian untuk menentukan rencana kerja Perusahaan kedepannya dapat berjalan dengan baik dan sebagai pedoman dari masing-masing bagian untuk dapat menjalankan suatu Perusahaan.

Anggaran Perusahaan merupakan suatu rencana dalam Perusahaan yang disusun secara sistematis sesuai dengan periode yang ditentukan, dengan penganggaran Perusahaan menjadi suatu hal yang biasa dilakukan secara rutin oleh suatu Perusahaan. Anggaran menjadi bentuk perencanaan dalam mengestimasi Keuangan Perusahaan, yang akan berperan sebagai bentuk pemantau laju pertumbuhan ekonomi internal (Nasir Asman, 2022).

Biaya adalah pengeluaran yang mempunyai hubungan langsung dengan usaha atau kegiatan usaha dalam rangka untuk

memperoleh, mendapatkan, menagih, dan memelihara penghasilan (Juli dan Retno, 2015:271). Biaya atau *cost* merupakan suatu bentuk pengeluaran secara nyata yang dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan kegiatan suatu produk baik berupa barang ataupun jasa, Pada umumnya Biaya dapat mengurangi nilai laba bersih dari laporan keuangan. Biaya adalah “pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu” (Mulyadi,

2014:8). Dari hasil pemaparan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomis yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk mencapai tujuan tertentu untuk mencapainya tujuan yaitu mendapatkan penghasilan Kembali setelah adanya pengeluaran ataupun biaya itu sendiri.

Pendapatan merupakan keseluruhan penerimaan, baik dalam tunai maupun non tunai dari hasil penjualan barang atau jasa pada kurun waktu tertentu (Sholihin, 2013). Pendapatan yaitu suatu aliran masuk aktiva perusahaan yang didapatkan dari pelimpahan barang atau jasa yang dikerjakan unit usaha selama kurun waktu tertentu (Sochib, 2018). Pendapatan merupakan sejumlah uang yang diterima oleh individu, organisasi, ataupun Perusahaan atas kegiatan usaha yang dilakukan. Menurut Standar Akuntansi Keuangan Entitas Tanpa Akuntabilitas Publik (SAK ETAP), menjelaskan bahwa pendapatan adalah suatu penghasilan yang didapatkan dalam pelaksanaan aktivitas operasional entitas dan diketahui berbeda dengan imbalan, penjualan, dividen, bunga, royalti, dan sewa.

## II. METODE

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dengan menggunakan metode penelitian historis yang bertujuan mengumpulkan data-data anggaran dalam satu proyek yang telah selesai secara sistematis dan objektif, dengan cara mengevaluasi untuk melihat anggaran yang telah dibuat dengan realisasinya. Yang dimana pada Penelitian kali ini penulis menggunakan data

Kuantitatif untuk mengukur hasil penelitian atas biaya anggaran dan pendapatan.

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini adalah laporan perencanaan anggaran yang bersumber dari Kawasan Industri Makasar (Persero) tahun 2021 dan Laporan Manajemen Audit Kawasan Industri Makasar (Perseo) 2021.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan data-data yang memiliki

hubungan dengan penelitian di PT. Kawasan Industri Makassar (Persero). Penulis mengumpulkan data-data dari sumber Web Resmi PT. Kawasan Industri Makassar.

Metode analisis ini dilakukan dengan mengumpulkan data, menyusun, dan mendeskripsikan sehingga didapat gambaran yang jelas tentang pengendalian Pendapatan dan Biaya pada PT. Kawasan Industri Makassar (Persero), dan untuk mengukur pengendaliannya dilihat dari selisih anggaran dengan realisasinya, jika pada akun Beban dengan selisih menguntungkan perusahaan yaitu anggaran melebihi realisasi (*Favorable*), dan jika

Untuk mengetahui analisis Anggaran dan Realisasi pada perusahaan, maka

selisih merugikan perusahaan yaitu realisasi melebihi anggaran (*Unfavorable*). Sebaliknya, jika pada akun Pendapatan selisih menguntungkan perusahaan realisasi melebihi anggaran (*Favorable*), dan jika selisih merugikan perusahaan anggaran melebihi realisasi (*Unfavorable*). Untuk mengetahui Penilaian Pengendalian pada Anggaran dan Realisasi yang terjadi, menggunakan penilaian sebagai berikut H(ansen & Mowen, 2005: 373):

**1) Penilaian Pengendalian atas Pendapatan:**

- a. Untuk selisih menguntungkan/*Favorable variance* Anggaran < Realisasi
- b. Untuk selisih merugikan/*Unfavorable variance* Anggaran > Realisasi

**2) Penilaian Pengendalian atas Biaya:**

- a) Untuk selisih menguntungkan/*Favorable variance* Anggaran > Realisasi
- b) Untuk selisih merugikan/*Unfavorable variance* Anggaran < Realisasi

menggunakan rumus perhitungan sebagai berikut (Mahmudi, 2010:137):

- a. Untuk rumus Varians Anggaran dan Realisasi:

$$\text{Varians} = \text{Realisasi } x_n - \text{Anggaran } x_n = \text{Rp. } x_n$$

- b. Untuk rumus Persentase Anggaran dan Realisasi:

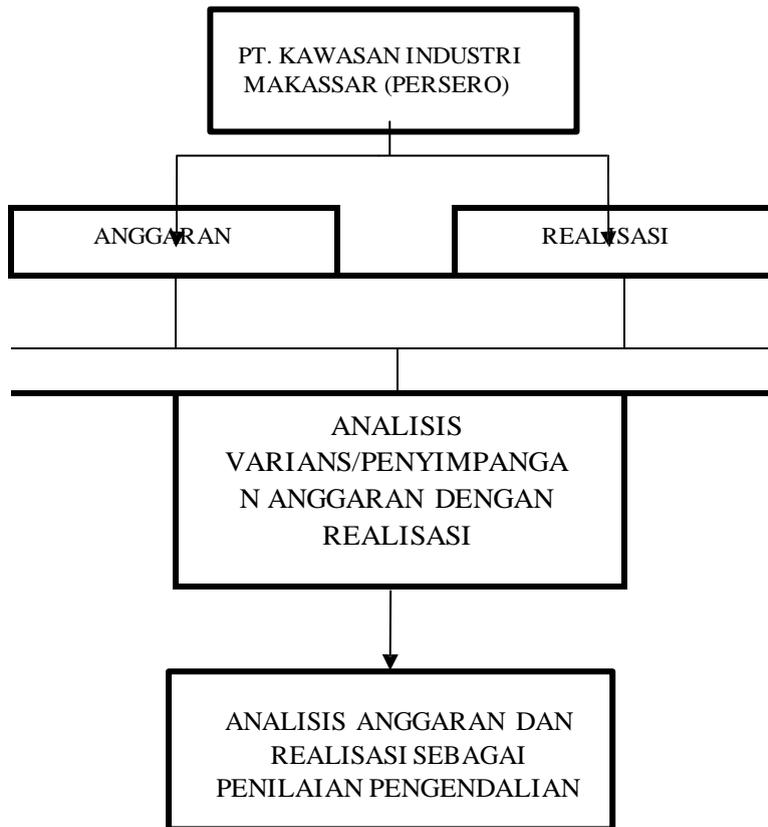
$$\text{Realisasi tahun } x_n \\ \text{Anggaran tahun } x_n \times 100\% = x_n\%$$

Keterangan:

x = hasil dari perhitungan

n = Tahun yang di gunakan

### Kerangka Konseptual



### III. HASIL DAN DISKUSI

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) Tahun 2021. Ditentukan dengan analisa Anggaran dan Realisasi pada Pendapatan

dan Biaya PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) Tahun 2021 dengan Penilaian Pengendalian berupa *Favorable* dan *Unfavorable*.

#### 1. Penyewaan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Penyewaan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri	55,072,725,000.00	18,368,361,005.22	(36,704,363,994.78)	33%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Penyewaan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 55,072,725,000 dan adanya realisasi Penyewaan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri yang terjadi sebesar Rp. 18,368,361,005.22. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan pematangan lahan tidak dilaksanakan dengan tepat waktu yang disebabkan oleh kondisi hujan yang tidak dapat di prediksi dan adanya

keterbatasan pada lahan yang siap jual dan konstruksi kavling tidak dalam bentuk persegi, sehingga dalam beberapa kebutuhan perusahaan sebagai calon investor, terhadap lahan yang luas tidak dapat dipenuhi. Berdasarkan atas hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

## 2. Perpanjangan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Perpanjangan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri	24,565,740,111.00	198,874,109.62	(24,366,866,001.38)	1%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Perpanjangan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 24,565,740,111 dan adanya realisasi Perpanjangan Perjanjian Penggunaan Tanah Industri yang terjadi sebesar Rp.198,874,109.62. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan adanya dampak pada Pendapatan oleh pengelola Food Court yang tidak pasti karena bergantung dari omset penjualan pedagang

yang terdampak dari Pandemi Covid -19, sehingga menyebabkan terjadinya Pendapatan perusahaan tidak mencapai target. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

## 3. Pendapatan Sewa BPSP

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Sewa BPSP	3,648,458,400.00	2,537,020,029.50	(1,111,438,370.50)	70%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Sewa BPSP di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 3,648,458,400 dan adanya realisasi Pendapatan Sewa BPSP yang terjadi sebesar Rp. 2,537,020,029.50. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan adanya kondisi ekonomi yang belum stabil akibat terdampak Pandemi Covid-19, sehingga adanya beberapa penyewa yang tidak

melakukan perpanjangan sewa dikarenakan harga sewa di luar kawasan lebih murah. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

## 4. Pendapatan Sewa Gudang

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Sewa Gudang	3,601,200,000.00	2,387,861,733.00	(1,213,338,267.00)	66%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Sewa Gudang di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 3,601,200,000 dan adanya realisasi Pendapatan Sewa Gudang yang terjadi sebesar Rp. 2,387,861,733. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan belum adanya pihak yang ingin melakukan kerja

sama pengelolaan gudang dikarenakan terdampak Pandemi Covid-19. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

## 5. Pendapatan Sewa Alat Berat

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Sewa Alat Berat	6,690,000,000.00	4,845,527,282.00	(1,844,472,718.00)	72%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Sewa Alat Berat di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 6,690,000,000 dan adanya realisasi Pendapatan Sewa Alat Berat yang terjadi sebesar Rp. 4,845,527,282. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan terhambatnya proyek yang dikerjakan oleh calon penyewa alat berat, adanya pesaing perusahaan lain yang memiliki harga lebih

murah dan lebih fleksibel terkait pembayaran proyek, dan terjadinya kerusakan pada beberapa alat berat yang dimiliki. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

## 6. Pendapatan Container Yard

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Container Yard	1,300,000,000.00	1,007,825,574.45	(292,174,425.55)	78%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Container Yard di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 1,300,000,000 dan adanya realisasi Pendapatan Container Yard yang terjadi sebesar Rp. 1,007,825,574.45. Realisasi 2021 dengan anggaran mencapai 78%, dari hal tersebut realisasi nya dibawah dari yang dianggarkan sebesar Rp. 292,174,425.55. Berdasarkan atas hal tersebut investasi

pembangunan pelataran depo container yard seluas 5.000 m2 yang akan diajukan Divisi Perencanaan, Pengembangan dan Hukum Pertanahan, namun bagian marketing belum mengoptimalkan jasa container yard ini. terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang tidak dapat mencapai pada Anggaran Pendapatannya.

## 7. Pendapatan Service Charge

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Service Charge	5,280,000,000.00	7,950,354,798.00	2,670,354,798.00	151%	<i>favorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Service Charge di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 5,280,000,000 dan adanya realisasi Pendapatan Service Charge yang terjadi sebesar Rp. 7,950,354,798 Realisasi 2021 dengan anggaran mencapai 151%, dari hal tersebut realisasi nya diatas dari yang dianggarkan sebesar Rp.2,670,354,798. Berdasarkan atas hal tersebut pendapatan

service charge yang terdiri charge jalan, charge limbah dan dramage mengalami karena marketing mengoptimalkan lahan seluas 44,058m2 kepada tenant di Kawasan industry makassar. terjadinya penilaian pengendalian berupa favorable yang disebabkan adanya Realisasi yang mencapai lebih besar dari Anggaran Pendapatannya.

### 8. Pendapatan Jasa Pas Masuk

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Jasa Pas Masuk	3,000,000,000.00	4,343,186,966.08	1,343,186,966.08	145%	<i>favorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Jasa Pas Masuk di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 3,000,000,000 dan adanya realisasi Pendapatan Jasa Pas Masuk yang terjadi sebesar Rp. 4,343,186,966.08. Realisasi 2021 dengan anggaran mencapai 145%, dari hal tersebut realisasi nya diatas dari yang dianggarkan sebesar Rp.1,343,186,988.08.

Berdasarkan atas hal tersebut bagian marketing menawarkan jasa pas Masuk dengan sangat baik karena Kerjasama yang menguntungkan dengan pihak pemerintah setempat. terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dapat melebihi pada Anggaran Pendapatannya.

### 9. Pendapatan Pengolahan Limbah

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Pengolahan Limbah	-	16,072,500.00	16,072,500.00	0%	<i>favorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Pengolahan limbah di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 0 dan adanya realisasi Pendapatan pengolahan limbah yang terjadi sebesar Rp. 16.072.500. Berdasarkan atas hal tersebut bagian marketing memulai bisnis baru

terkait pengolahan limbah dengan sangat baik. terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dapat melebihi pada Anggaran Pendapatannya.

### 10. Pendapatan Jasa Penjualan Solar Industri

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Jasa Penjualan Solar Industri	120,000,000.00	93,500,000.00	(26,500,000.00)	78%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Jasa Penjualan Solar Industri di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 120,000,000 dan adanya realisasi Pendapatan Jasa Penjualan Solar Industri yang terjadi sebesar Rp. 93,500,000. Realisasi 2021 dengan anggaran

mencapai 78%, dari hal tersebut realisasinya tidak mencapai yang dianggarkan sebesar Rp. 26,500,000. terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dapat melebihi pada Anggaran Pendapatannya.

### 11. Pendapatan Jasa Pengelolaan Sampah

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Jasa Pengelolaan Sampah	150,000,000.00	198,103,533.00	48,103,533.00	132%	<i>Favorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Jasa Pengangkutan Sampah di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp.150.000.000,00 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp. 198.103.533,00. Hal tersebut mengalami kenaikan dikarenakan adanya kerjasama yg cukup intens terutama dengan Pihak BUMN untuk melakukan adanya Himbauan akan peduli terhadap Lingkungan dan juga

adanya pengelolaan secara baik di kawasan Industri Makasar (persero) sehingga sehingga semakin banyak customer yang terlayani , sehingga terjadi kenaikan cukup tinggi. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

### 12. Pendapatan Penyewaan Ruang Kantor

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Penyewaan Ruang Kantor	430,350,000.00	418,618,179.00	(11,731,821.00)	97%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Penyewaan Ruang Kantor di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 430.350.000,00 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp. 418.618.179,00. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan adanya penerapan pola remote working atau hybrid, akhirnya banyak perusahaan yang mengurangi luas ruang kantor yang disewa. dengan kata lain,

kondisi oversuply ruang perkantoran yang sudah terasa sebelum pandemi, sekarang semakin lebar dengan merosotnya permintaan. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

### 13. Pendapatan Jasa Penyewaan Lahan ATM Centre

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Jasa Penyewaan Lahan ATM Centre	51,000,000.00	54,410,637.00	3,410,637.00	107%	<i>Favorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Jasa Penyewaan Lahan ATM Centre di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 51,000,000 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp. 54,410,637. Hal tersebut mengalami kenaikan dikarenakan masih minimnya karyawan pada Kawasan Industri Makasar (persero) yang menggunakan Mobile Banking ataupun

Internet Banking, sehingga para karyawan lebih memilih untuk melakukan transaksi via ATM Centre yang membuktikan bahwa terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* tersebut disebabkan adanya Anggaran yang dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya

#### 14. Pendapatan Jasa Penyewaan lahan UKMK

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Jasa Penyewaan Lahan UKMK	245,280,000.00	122,935,915.00	(122,344,085.00)	50%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Jasa Penyewaan Lahan UKMK di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 245,280,000 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp. 122,935,915. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan Kurangnya adanya pemasaran dari Divisi Marketing untuk melakukan pengiklanan

lahan UKMK kepada masyarakat sekitar yang menyebabkan, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

#### 15. Pendapatan Pengolahan Limbah B3

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Pengolahan Limbah B3	3,840,000,000.00	1,535,760,980.00	(2,304,239,020.00)	40%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Pengolahan Limbah B3 di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 3,840,000,000 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp 1,535,760,980. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan kurangnya pemanfaatan limbah

B3 sebagai bahan baku yang salah satunya adalah sumber bahan bakar sehingga terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

#### 16. Pendapatan Pengangkutan Limbah B3

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Pengangkutan Limbah B3	60,000,000.00	-	(60,000,000.00)	0%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Pengangkutan Limbah B3 di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 60,000,000 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp.0,00. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan saranapengangkut berupa kendaraan pengangkut masih kurang dan baru di anggarkan pengadaannya di tahun

2021 dan hanya terealisasi sebesar 29% sehingga belum dapat dilakukan pengangkutan. Berdasarkan atas hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

#### 17. Pendapatan Air Bersih

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Air Bersih	288,000,000.00	188,720,800.00	(99,279,200.00)	66%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Air Bersih di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 288.000.000,00 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp. 188.720.800,00. Hal

tersebut mengalami penurunan dikarenakan rendahnya harga beli dari tenant, jaringan pipa distribusi belum mencakup seluruh tenant dalam Kawasan serta adanya dampak dari

masih berlakunya izin menggunakan air tanah di lokasi tersebut sehingga menyebabkan tenant belum berminat untuk melakukan pembelian. Berdasarkan hal

tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya

### 18. Pendapatan Kabel FO

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Kabel FO	1,000,000,000.00	1,860,754,175.00	860,754,175.00	186%	<i>Favorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Kabel FO di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp.1.860.754.175,00 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp.860.754.175,00. Hal tersebut mengalami kenaikan dikarenakan terjadi peningkatan permintaan yang disertai dengan penambahan jalur FO sehingga semakin banyak customer

yang terlayani, sehingga terjadi kenaikan cukup tinggi. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

### 19. Pendapatan Pusat Kabel Logistik Berikat

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Pusat Logistik Berikat	864,000,000.00	30,958,088.00	(833,041,912.00)	4%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Pusat Logistik Berikat di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 864.000.000,00 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp. 30.958.088,00. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan dampak dari resesi Covid 19 sehingga terjadi penurunan aktivitas kegiatan impor barang

dari pengguna jasa PLB dan sedikitnya rute yang membawa barang impor hingga ke Makassar. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang tidak dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

### 20. Pendapatan Sewa Lahan

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan Sewa Lahan	-	34,629,000.00	34,629,000.00	0%	<i>favorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan Sewa Lahan di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 0,00 dan adanya realisasi Pendapatan Sewa yang terjadi sebesar Rp.34.629.000,00. Hal tersebut mengalami kenaikan dikarenakan tidak dianggarkannya Pendapatan Sewa Lahan karena terdapat pertimbangan pengalih fungsi space sehingga

berkurangnya space yang dapat di sewakan dan terjadinya kenaikan harga sewa sehingga terjadi penundaan pembayaran oleh penyewa. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* yang disebabkan adanya Anggaran yang dapat di capai lebih besar pada Realisasi Pendapatannya.

### 21. Pendapatan TPS 3R

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Pendapatan TPS3R	61,000,000.00	11,056,239.00	(49,943,761.00)	18%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Pendapatan TPS 3R di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp.61.000.000,00 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp.11.056.239,00. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan adanya kurangnya fasilitas TPS 3R yang baru mulai dilakukan

pembangunan di tahun 2021. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dicapai tidak lebih besar dari Anggaran Pendapatannya.

## 22. Biaya Pegawai

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Biaya Pegawai	17,502,400,000.00	12,058,169,994.00	(5,444,230,006.00)	69%	<i>Favorable</i>

Anggaran untuk Biaya Pegawai di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp.17.502.400.000,00 dan adanya realisasi Biaya yang terjadi sebesar Rp.12.058.169.994,00. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan adanya

kenaikan gaji yang tidak terealisasi. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *favorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dicapai tidak lebih besar dari Anggaran Bebannya.

## 23. Biaya Pemeliharaan

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Biaya Pemeliharaan	1,639,000,000.00	206,959,969.00	(1,432,040,031.00)	13%	<i>Favorable</i>

Anggaran untuk Biaya Pemeliharaan di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp.1,639,000,000 dan adanya realisasi Biaya pemeliharaan yang terjadi sebesar Rp.206,959,969. Realisasi 2021 dengan anggaran mencapai 13%, dari hal tersebut realisasinya tercapai lebih kecil dari yang dianggarkan sebesar Rp. 1,432,040,031. Atas hal tersebut, perusahaan melakukan efisiensi biaya

pemeliharaan yang terdiri dari Bangunan dan Jalan, Instalasi, Drainage, Lingkungan. Hal ini disebabkan oleh pemeliharaan lingkungan dan fasilitas kawasan yang dilakukan sendiri dan pemeliharaan dengan skala prioritas untuk efisiensi anggaran. Terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dibawah pada Anggaran biayanya.

## 24. Biaya Administrasi dan umum

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Biaya Administrasi dan umum	19,311,000,000.00	7,511,700,618.00	(11,799,299,382.00)	39%	<i>Favorable</i>

Anggaran untuk Biaya Administrasi dan umum di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp. 19.311.000.000,00 dan adanya realisasi yang terjadi sebesar Rp.7.511.700.618,00. Hal tersebut mengalami penurunan dikarenakan adanya penekanan dan kontrol yang cukup selektif untuk biaya administrasi

dan umumagar tidak mencapai realisasi yang telah dianggarkan sehingga, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Favorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dicapai tidak lebih besar dari Anggaran Bebannya.

## 25. Biaya Penyusutan, Amortisasi, & Penyisihan Piutang

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varians	Persentase	Penilaian Pengendalian
		(A)	(B)	(B) - (A)	(B) : (A) x 100%	
2021	Biaya Penyusutan, Amortisasi, & Penyisihan Piutang	5,406,917,598.12	5,860,175,544.95	453,257,946.83	108%	<i>Unfavorable</i>

Anggaran untuk Biaya Penyusutan, Amortisasi, & Penyisihan Piutang di tahun 2021 ditetapkan sebesar Rp.5,406,917,598.12 dan adanya realisasi Biaya Penyusutan, Amortisasi, & Penyisihan Piutang yang terjadi sebesar Rp. 5,860,175,544.95. Hal tersebut mengalami kenaikan dikarenakan adanya kelebihan pembangunan dan pembelian aset yang dilakukan tidak memanfaatkan aset dengan

maksimal yang berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan, dan masa umur ekonomis suatu aset dalam setiap tahun akan terus mengalami perubahan. Berdasarkan hal tersebut, terjadinya penilaian pengendalian berupa *Unfavorable* yang disebabkan adanya Realisasi yang dicapai lebih besar dari Anggaran Bebannya.

#### IV. KESIMPULAN

Berdasarkan pada hasil dan pembahasan, maka dapat memberikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Analisis Varians pada biaya PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) di tahun 2021, terdapat hasil persentase Varians Biaya Penyusutan, Amortisasi, & Penyisihan Piutang yang menunjukkan angka persentase lebih dari 100%, yang dapat diartikan bahwa adanya penggunaan biaya yang melebihi anggaran secara nilai keseluruhan. Hal ini disebabkan oleh pengelolaan aset yang tidak dimanfaatkan dengan baik dan maksimal, sehingga Biaya Penyusutan, Amortisasi, & Penyisihan Piutang harus tetap berjalan namun Pendapatan Perusahaan tidak meningkat. Namun, penggunaan biaya masih tergolong cukup efektif, dikarenakan terdapat hasil persentase yang menunjukkan angka lebih kecil dari 100% untuk biaya lainnya, sehingga secara keseluruhan penggunaan biaya PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) di tahun 2021 masih dalam pengendalian yang baik.
2. Analisis Varians pada pendapatan PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) di tahun 2021, terdapat hasil persentase Varians Pendapatan melebihi dari 100%, yang dapat diartikan bahwa adanya

penerimaan pendapatan yang telah melebihi dari anggaran yang telah disusun. Hal baik ini dikarenakan adanya peningkatan pelayanan jasa oleh perusahaan, sehingga dapat meningkatkan pendapatan perusahaan di tahun 2021. Dan ditingkatkan juga oleh Pendapatan lainnya yang telah mencapai Realisasi 100% lebih besar dari Anggaran yang telah disusun, meskipun masih terdapat beberapa Pendapatan lainnya yang Realisasinya masih lebih kecil dari Anggaran yang disusun. Namun, untuk penerimaan pendapatan secara keseluruhan PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) di tahun 2021 masih dalam pengendalian yang baik.

3. Penilaian Pengendalian atas Pendapatan dan Biaya PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) di tahun 2021, menunjukkan hasil bahwa adanya pengendalian biaya yang menyebabkan selisih merugikan (*Unfavorable*), sehingga perlu adanya peningkatan pengendalian yang lebih baik dan penyusunan anggaran yang lebih kompleks dan efisien sesuai kebutuhan perusahaan di masa mendatang. Namun hasil pengendalian Pendapatan dan Biaya PT. Kawasan Industri Makassar (Persero) di tahun 2021, juga memiliki selisih menguntungkan (*Favorable*), dimana perusahaan juga telah melakukan pengendalian yang cukup baik di tahun

2021 tetapi lebih ditingkatkan pada tahun berikutnya untuk meminimalisir hasil selisih yang merugikan (*Unfavorable*).

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aliu Sicylia. (2013). Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Dan Penilaian Kinerja. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 1(3), 160–168.
- Bastian, I. (2006). Akuntansi Sektor Publik : Suatu Pengantar.
- Fakultas, J. A., & Unibba, E. (2016). PENGARUH ANGGARAN BIAYA PEMELIHARAAN ASET TETAP TERHADAP REALISASI BIAYA PEMELIHARAAN ASET TETAP (Study Kasus PT PLN (Persero) Unit Workshop dan Pemeliharaan IV Bandung). *AKURAT | Jurnal Ilmiah Akuntansi FE UNIBBA*, 7(2), 27–43.
- Fauziyyah, N. (Nurul), Kembauw, E. (Esther), Solissa, F. (Ferdinando), Pattiapon, M. L. (Marcy), Suciati, R. (Ranila), Rahmadani, R. (Rahmadani), Ersyafdi, I. R. (Ilham), Nugroho, L. (Lucky), Marietza, F. (Fenny), Yulistina, Y. (Yulistina), Sinaga, M. (Melan), Adi, A. J. S. (Jodang), Irwansyah, R. (Rudy), & Budiasih, Y. (Yanti). (2021). PENGANGGARAN PERUSAHAAN SEBUAH TINJAUAN TEORI DAN PRAKTIS. 1–48.
- Febri, R., Akuntansi, R. J., & Ekonomi, F. (2017). ANALISIS KINERJA ANGGARAN DAN REALISASI PENDAPATAN DAN BELANJA DAERAH PERMERINTAH KOTA SAMARINDA.
- Harahap, S. S. (2008). Budgeting peranggaran perencanaan lengkap : untuk membantu manajemen / Sofyan Syafri Harahap | OPAC Perpustakaan Nasional RI.
- Irfan, M., Santoso, B., & Effendi, L. (2016). Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap Senjangan Anggaran dengan Asimetri Informasi, Penekanan Anggaran dan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Pemoderasi. *Journal of Supriyono, R.* (1999). Akuntansi Manajemen I (Konsep Dasar Akuntansi Accounting and Investment, 17(2), 158–175.
- Mardiasmo. (2009). Akuntansi sektor publik /Mardiasmo | OPAC Perpustakaan Nasional RI.
- Nafarin, M. (2013). Penganggaran perusahaan.
- Nirwana, N. Q. S. ., & Nurasik. (2020). Perencanaan dan penganggaran bisnis. Sidoarjo: Umsida Press.
- Nur, Y. (n.d.). ANALISIS ANGGARAN OPERASIONAL SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. BANK SULSELBAR.
- Perbendaharaan, J., Negara Dan Kebijakan Publik, K., & Irka Wahyu Niansyah Direktorat Jenderal Pajak Ali Tafriji Biswan PKN STAN Alamat Korespondensi, F. (2018). Analisis Varians Anggaran Belanja untuk Pengukuran Kinerja. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara Dan Kebijakan Publik*, 3(4), 348–363.
- Pita, R., Ginting, S. B., & Sagala, L. (2019). ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. INDAPO BATU RONGKAM. *Jurnal Ilmiah SMART*, 3(1), 40–46.
- Rindengan, M. J. D. (2022). View of Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Pengendalian Biaya Operasional PT. Hasjrat Abadi Manado.
- Rudianto. (2009). Penganggaran : Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran / Rudianto | Perpustakaan Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim Riau.
- Sasongke, D. J., Kalangi, L., & Mintalangi, S. S. (2023). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Sari Tuna Makmur.
- Savitri, E. (2018). PENGANGGARAN PERUSAHAAN. Yogyakarta: Pustaka
- Sahila.
- Manajemen dan Proses Perencanaan) (- ed.). BPF.



- SYAM, A. D. (2021). ANALISIS ANGGARAN BIAYA SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN PADA PT. PEGADAIAN CABANG TAMALANREA MAKASSAR.
- Umar, Z. (2016). Analisis Realisasi Anggaran pada Bidang Pembangunan Jalan dan Jembatan Dinas Bina Marga Pemerintah Aceh Tahun 2014. *Jurnal Ilman*, 4(1)(26).
- Wahyuningsih, D., & Maulidiono, M. R. (2017). Pengendalian Biaya Tenaga Kerja Langsung dalam Peningkatan Efisiensi Biaya Produksi. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan*, 5(2).
- Yanto, E., Nurfitriana, & Ijma. (2022). KONSEP DASAR PENGANGGARAN PERUSAHAAN. Bandung: Penerbit Widina.
- <http://repositori.unsil.ac.id/3755/5/8.%20BAB%20II.pdf>
- [https://books.google.co.id/books?id=YKBqEAAAQBAJ&pg=PA15&hl=id&source=gbv\\_selected\\_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.id/books?id=YKBqEAAAQBAJ&pg=PA15&hl=id&source=gbv_selected_pages&cad=1#v=onepage&q&f=false)
- <https://serupa.id/anggaran-budget-pengertian-jenis-fungsi-manfaat-syarat-dsb/>
- <https://www.kajianpustaka.com/2019/11/pengertian-fungsi-jenis-dan-metode-penyusunan-anggaran.html>