

Cost Budget Variance (Studi Kasus Departemen Scanner Engineering PT Epson Batam)

Seto Sulaksono Adi Wibowo¹⁾, Dwi Amelia Putri²⁾, Yosi Handayani³⁾

Politeknik Negeri Batam
Program Studi Akuntansi Manajerial
Jl Ahmad Yani, Batam 29461, Indonesia
E-mail: seto@polibatam.ac.id¹⁾

Politeknik Negeri Batam
Program Studi Akuntansi
Jl Ahmad Yani, Batam 29461, Indonesia
E-mail: dwiameliia342@gmail.com²⁾

Politeknik Negeri Batam
Program Studi Akuntansi
Jl Ahmad Yani, Batam 29461, Indonesia
E-mail corresponding author: yosi@polibatam.ac.id³⁾

Abstrak

Penelitian dilakukan di Departemen Scanner Engineering PT Epson Batam. Topik yang ditulis tentang manajemen anggaran untuk biaya perbaikan dan pemeliharaan (*die & mould*) dengan tujuan untuk mengetahui bagaimana meminimalkan varians antara biaya yang dianggarkan dan realisasinya. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi, sedangkan untuk analisis data digunakan metode deskriptif dan kuantitatif. Sistem penganggaran yang ada di Departemen Scanner Engineering telah dilakukan dengan benar dan efektif sesuai dengan tujuan, namun secara keseluruhan selama tahun anggaran 2018 terjadi inefisiensi anggaran. Berdasarkan hasil observasi diketahui bahwa dari anggaran yang dibuat masih terdapat selisih (*favorable varians* dan *unfavorable varians*). Dimana selisih tersebut timbul karena adanya biaya yang tidak terduga untuk peralatan yang rusak, perbedaan antara waktu perbaikan (*service*) yang dijadwalkan dengan kenyataan, serta keterlambatan pengiriman invoice atau nota debit.

Kata kunci: anggaran, realisasi anggaran, repair and maintenance, varians

Abstract

The research was conducted at the Scanner Engineering Department of PT Epson Batam. The topic is written about budget management for repair and maintenance (*die & mold*) costs with the aim of knowing how to minimize the variance between budgeted costs and their realization. Data collection methods used in this study were interviews, observation, and documentation, and descriptive and quantitative methods were used for data analysis. The existing budgeting system in the Scanner Engineering Department has been carried out correctly and effectively met the objectives, but overall during the 2018 fiscal year there were budget inefficiencies. Based on observations, it is known that from the budget made there are still differences (*favorable variance* and *unfavorable variance*). Where the difference arises due to unexpected costs for damaged equipment, the difference between the scheduled repair time (*service*) and the reality, as well as delays in sending invoices or debit notes.

Keywords: budget, realization of budget, repair and maintenance, variance

1. Pendahuluan

PT Epson Batam merupakan perusahaan manufaktur di bidang elektronik yang berdiri pada bulan Juni 1991, pada awal tahun berdirinya, PT Epson Batam memproduksi jam tangan merk Seiko dan *Printed Circuit Board (PCB)*. Pada bulan November 2000, PT Epson Batam membuka pabrik baru untuk

memproduksi *Scanner*, dan pada bulan Juli 2005 memulai produksi untuk Tinta isi ulang (*ink cartridge*). Hingga saat ini, produk yang masih di produksi ialah *Scanner*, Tinta isi ulang (*ink cartridge*), dan *Printed Circuit Board (PCB)*.

Divisi *Scanner* dibuka pada bulan November 2000, berfokus pada produksi produk barang jadi yaitu *scanner*. Departemen *Scanner Engineering* merupakan

departemen yang berfokus pada perbaikan dan pemeliharaan di bidang *engineering*, yaitu bagian *electrical engineering*, *product engineering*, dan *parts engineering*. Dalam mendukung kegiatan yang dilakukan oleh departemen ini, perusahaan memberikan wewenang untuk mengajukan anggaran biaya per tahun khusus untuk biaya yang berkaitan dengan perbaikan dan perawatan *tooling*.

Pihak manajemen Departemen *Scanner Engineering* telah menyusun anggaran biaya secara teliti, tetapi dalam praktiknya masih terdapat perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya. Jika biaya yang dianggarkan lebih tinggi dari realisasi maka pihak manajemen harus mengatur kembali anggaran yang lebih tinggi tersebut untuk dialokasikan ke perbaikan *tooling* yang lain, sedangkan apabila biaya yang dianggarkan lebih rendah dari realisasi maka pihak manajemen harus mengajukan penyebab adanya penambahan anggaran tersebut kepada pihak manajemen PT Epon Batam dan juga pihak manajemen *Seiko Epson Corporation*. Untuk itu sebaiknya jumlah biaya yang dianggarkan harus sesuai dengan realisasinya. Varians anggaran memberikan informasi tentang kapasitas kinerja dan capaian target kinerja serta kesesuaian alokasi anggaran dengan target yang ditetapkan (Susanto, 2018). Kejadian yang telah terjadi pada PT Epon mendorong penulis untuk mengamati faktor-faktor penyebab timbulnya selisih antara anggaran biaya dan realisasinya. Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka penulis mengidentifikasi masalah yaitu terdapat varians biaya *repair and maintenance (die & mold)* yang dianggarkan dengan realisasinya pada Departemen *Scanner Engineering* PT Epon Batam.

2. Dasar Teori

Perusahaan membutuhkan alat perencanaan serta pengendalian kegiatan operasinya. Perusahaan harus melaksanakan kegiatan-kegiatan fungsional dengan benar agar mendapatkan level efisiensi biaya dan mencatatkan laba yang maksimal. Sistem manajemen dan pengendalian anggaran sangat diperlukan agar semua rencana berjalan dengan sempurna.

Terdapat beberapa definisi anggaran menurut para ahli antara lain:

1. Halim dan Kusufi (2014) menyebutkan anggaran sebagai dokumen yang berisi estimasi kinerja, baik berupa penerimaan dan pengeluaran, yang disajikan dalam ukuran moneter yang akan dicapai pada periode waktu tertentu dan menyertakan data masa lalu sebagai bentuk pengendalian dan penilaian kinerja.
2. Nafarin (2015) mendefinisikan anggaran sebagai perencanaan kegiatan organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, barang, atau jasa.
3. Sodikin (2015) mendefinisikan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan perusahaan secara menyeluruh yang akan dilakukan di tahun mendatang dan dinyatakan dalam satuan uang.

4. Sjahrial dan Purba (2016) mendefinisikan anggaran sebagai suatu rencana terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang. Digunakan untuk menunjukkan perolehan dan penggunaan sumber-sumber suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya untuk rentang waktu satu tahun.

Dari pengertian di atas, maka anggaran terdiri dari 4 unsur yaitu:

1. Rencana
2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan
3. Satuan moneter
4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Menurut Nafarin (2015), jenis-jenis anggaran dapat digolongkan menjadi beberapa nama, yaitu:

1. Dilihat dari segi dasar penyusunan anggaran terdiri dari anggaran variabel dan anggaran tetap.
2. Dilihat dari segi penyusunan anggaran terdiri dari anggaran periodik dan anggaran kontinu.
3. Dilihat dari segi jangka waktu anggaran terdiri dari anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang.
4. Dilihat dari segi bidangnya anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.
5. Dilihat dari segi kemampuan menyusun anggaran terdiri dari anggaran komprehensif dan anggaran parsial.
6. Dilihat dari segi fungsinya anggaran terdiri dari anggaran tertentu dan anggaran kinerja.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam membuat anggaran antara lain yaitu:

1. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
2. Data pada tahun sebelumnya.
3. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
4. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing, dan gerak-gerik pesaing.
5. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.
6. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah.

Menurut Sodikin (2015) beberapa fungsi anggaran dalam perusahaan jika dikelola dengan baik adalah:

1. Anggaran digunakan untuk perencanaan.
2. Anggaran digunakan untuk koordinasi.
3. Anggaran berfungsi sebagai pengawas atau pengendali.
4. Anggaran digunakan sebagai dasar untuk menilai kinerja karyawan.

Menurut Mulyadi (2015) menyatakan bahwa varians adalah penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar. Selisih biaya yang dikeluarkan kemudian dianalisis dengan biaya standar, dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya, lalu kemudian dicari jalan untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan. Sedangkan Hansen dan Mowen (2016), Wahyu (2019) menyampaikan dua jenis varians yaitu:

1. Varians yang ditoleransi (*Favorable*).
2. Varians yang tidak ditoleransi (*Unfavorable*).

3. Metodologi Penelitian

Objek Penelitian

Penelitian ini berdasar pada studi kasus dengan subjek penelitian mencakup satu departemen. Subjek yang dipilih adalah Departemen *Scanner Engineering* PT Epson Batam. Objek penelitian dibatasi hanya membahas tentang selisih antara anggaran dan realisasi biaya *repair and maintenance (die & mold)*.

Data Penelitian

Data yang digunakan adalah data anggaran dan realisasinya atas pos biaya *repair and maintenance (die & mold)* pada departemen *Scanner Engineering* PT Epson Batam, khusus untuk periode fiscal year 2018.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian berbasis studi kasus ini dilakukan dengan tiga cara, yaitu:

1. Observasi, melalui pengamatan di lapangan terkait proses penyusunan anggaran dan menghitung realisasinya
2. Wawancara, melalui tanya jawab terhadap Kepala Departemen *Scanner Engineering*. Materi wawancara terkait dengan proses penyusunan anggaran dan penggunaannya.
3. Dokumentasi, terdiri dari data anggaran dan realisasi biaya *repair and maintenance* selama tahun 2018.

Metode Analisis Data

Analisis kuantitatif untuk menganalisa angka-angka guna mengetahui persentase biaya yang dianggarkan dan realisasinya. Analisis deskriptif untuk menggambarkan hal-hal yang tidak dapat dilihat dari angka-angka, seperti faktor-faktor yang menyebabkan timbulnya selisih antara anggaran biaya dan realisasinya.

4. Hasil dan Pembahasan

Anggaran umumnya disusun pada awal periode tahun berjalan dan untuk kasus ini terjadi pada tahun 2018. Pihak manajemen memulai dengan menentukan anggaran induk (*master budget*), yaitu menentukan jumlah anggaran yang akan digunakan sebagai standar dalam pelaksanaan kegiatan dalam periode tahun berjalan, selanjutnya pihak manajemen berusaha untuk tetap berada pada batasan-batasan yang sesuai dengan anggaran tersebut.

Tahap Penyusunan Anggaran

Berikut adalah langkah-langkah penyusunan anggaran pada Departemen *Scanner Engineering* PT Epson Batam:

1. Dilakukan *tooling audit*, untuk memastikan *tooling* yang berada di *vendor*.
2. Pihak manajemen departemen meminta *list tooling* yang harus dilakukan perbaikan dan

pemeliharaan pada tahun yang akan datang ke masing-masing *vendor*.

3. Pihak manajemen departemen akan melakukan *recheck* dan membandingkan antara hasil *tooling audit* dan *list* yang dikirimkan oleh *vendor*, lalu mulai membuat pengajuan anggaran
4. Dari pengajuan anggaran tersebut, akan dilakukan *review* kembali oleh pihak manajemen perusahaan PT Epson Batam dan *Seiko Epson Corporation*.
5. Setelah anggaran berjalan satu bulan, dari pihak manajemen departemen akan kembali melakukan *review* terhadap anggaran tersebut beserta dengan realisasi yang sudah berjalan selama satu bulan.
6. Jika setelah *review* diputuskan bahwa harus dilakukan perubahan anggaran, maka anggaran untuk bulan selanjutnya harus direvisi.
7. Selanjutnya, *review* akan dilakukan secara berkala 3 bulan.

Tahap Realisasi Anggaran

Berikut adalah langkah-langkah realisasi anggaran pada Departemen *Scanner Engineering* PT Epson Batam:

1. *Vendor* akan mengirimkan *quotation* yang berisi rincian dari setiap *item tooling*.
2. Berdasarkan rincian pada *quotation* akan ditemukan total dari realisasi perbaikan dan perawatan *tooling* tersebut.
3. *Clerk* departemen membuat *Purchase Requisition (PR)* sesuai dengan jumlah yang tertera pada *quotation*.
4. Pihak *purchasing* menerima *PR* dan membuat *Purchase Order (PO)*.
5. *Vendor* mulai melakukan perbaikan dan perawatan *tooling* sesuai dengan *item* yang tertera pada *quotation*.
6. Setelah perbaikan dan perawatan *tooling* dilakukan, maka *vendor* akan mengirimkan tagihan pembayaran berupa *invoice* atau *debit note*.
7. Setelah *invoice* atau *debit note* tersebut disetujui oleh pihak manajemen departemen, maka *clerk* akan mengirimkan *invoice* atau *debit note* kepada pihak *purchasing* untuk diterbitkan *invoice* ke *SAP system*.
8. Dilanjutkan dengan proses pembayaran tagihan oleh pihak *accounting*.

TABEL 1
DATA ANGGARAN DAN REALISASI TAHUN FISKAL 2018

Bulan	Anggaran (SGD)	Realisasi (SGD)	Kategori varians
April 2018	6,000	13,850	Unfavorable
Mei	42,067	42,067	Stable
Juni	27,190	25,530	Favorable
Juli	57,556	49,231	Favorable

Agustus	35,042	30,988	Favorable
September	33,000	33,980	Unfavorable
Oktober	29,890	29,966	Unfavorable
November	36,000	37,992	Unfavorable
Desember	26,950	27,919	Unfavorable
Januari	29,773	29,658	Favorable
Februari	20,800	20,798	Favorable
Maret 2019	0	0	Stable

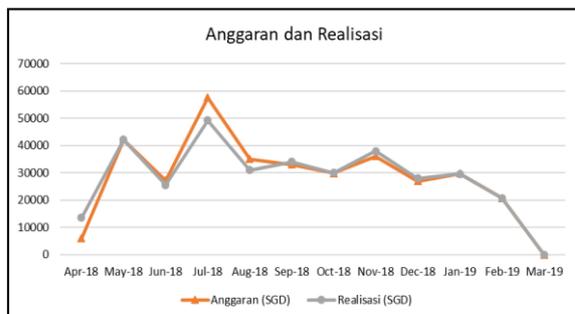
Sumber: data olahan

Analisis Kuantitatif

Selama rentang waktu satu periode *fiscal year 2018* (sejak April 2018 - Maret 2019), terdapat 42% anggaran biaya *repair and maintenance (die & mold)* yang disusun berkategori *favorable* yaitu kondisi biaya realisasi lebih kecil daripada anggaran yang telah ditetapkan. Sedangkan kategori anggaran yang *unfavorable* yaitu kondisi ketika biaya realisasi lebih besar daripada biaya anggaran yang telah ditetapkan terdapat sebesar 42% juga. Sisanya sebesar 17% anggaran berkategori stabil karena tidak ada perbedaan antara anggaran dengan realisasinya. Besarnya anggaran yang bersifat *unfavorable* harus dikendalikan karena bias berdampak negatif pada keuangan perusahaan yang semakin boros sehingga dianggap tidak efisien (Utami & Setyariningsih, 2020).

Untuk bulan berjalan yang memiliki selisih atau perbandingan dengan persentase tinggi, seperti bulan April 2018 yang memiliki selisih -126.33% disebabkan karena adanya penambahan jumlah *output tooling* sebesar 2 kali lipat pada bulan tersebut, sehingga *tooling* digunakan untuk waktu yang lebih lama dan menghasilkan *output* yang lebih banyak, menyebabkan adanya kerusakan *tooling* yang tidak terprediksi (*unpredictable cost*).

Sedangkan untuk bulan Maret 2019, pihak manajemen tidak menyusun anggaran untuk menghindari adanya kondisi yang tidak terduga dimana pengerjaan perbaikan *tooling* yang dikerjakan di akhir *fiscal year* tidak selesai pada waktu yang telah dianggarkan sehingga pembayaran harus dilakukan pada *fiscal year* selanjutnya. Secara lengkap data anggaran dan realisasi disajikan pada grafik berikut ini.



Gambar 1: Perbandingan anggaran dengan Realisasi

Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil wawancara dapat diketahui penyebab adanya selisih biaya yang dianggarkan dengan realisasinya antara lain karena:

1. Timbulnya *unpredictable cost* dikarenakan adanya *tooling* yang rusak sehingga *tooling* memerlukan perbaikan, kerusakan *tooling* dapat disebabkan oleh *output tooling* sudah melewati batasan *shot* yang telah ditetapkan sebelumnya oleh *tooling maker*, atau kurangnya perlakuan *preventive maintenance* terhadap *tooling*.
2. Adanya perbedaan dalam waktu pengerjaan perbaikan dan perawatan *tooling* yang dianggarkan dengan realisasinya. Dimana pada saat mengirimkan anggaran daftar *tooling* beserta detail harga, *vendor* hanya menggunakan estimasi waktu pengerjaan berdasar pada pengerjaan tahun-tahun sebelumnya, sehingga pada saat realisasi perbaikan dan perawatan *tooling*, terdapat perbedaan dalam waktu pengerjaan yang dianggarkan dengan realisasinya.
3. Sistem pencatatan transaksi akuntansi yang digunakan oleh PT Epson Batam adalah sistem *cash basis*, yaitu transaksi dicatat pada saat menerima atau mengeluarkan kas, sehingga apabila terdapat adanya keterlambatan dalam pengiriman *invoice* atau *debit note* dari pihak *vendor*, keterlambatan tersebut menyebabkan *invoice* atau *debit note* tidak sampai ke pihak *purchasing* pada waktu yang tepat. Akibatnya proses pembayaran tidak dapat dilakukan pada bulan tersebut, sehingga *tooling* yang sudah dianggarkan pada bulan tersebut, tidak dapat diproses dan harus dibayarkan pada bulan selanjutnya.

Solusi yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen departemen PT Epson Batam untuk meminimalisir adanya selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya adalah:

1. Pihak manajemen PT Epson Batam melakukan pengendalian untuk mengurangi timbulnya biaya tak terduga atau *unpredictable cost* dengan melakukan *monitoring output tooling* melalui *output* produksi harian pada PT Epson Batam agar menghindari *output tooling* tidak melewati batasan *shot* yang telah ditetapkan oleh *tooling maker*.
2. Sebelum membuat pengajuan anggaran, pihak manajemen PT Epson Batam melakukan pengecekan lebih spesifik terhadap *tooling* agar mengetahui *item* apa saja yang perlu melakukan perbaikan serta perkiraan waktu pengerjaan agar tidak jauh melebihi atau kurang dari realisasi waktu pengerjaan, sehingga dapat meminimalisir adanya selisih antara total biaya yang dianggarkan dengan realisasinya.
3. Pihak manajemen membuat jadwal batas waktu pengiriman *invoice* atau *debit note* yang telah disepakati bersama dengan *vendor*, sehingga tertera jelas kapan *vendor* harus mengirimkan

invoice atau *debit note*. Jadwal batas waktu yang dibuat tidak berdekatan dengan akhir bulan, tujuannya agar pihak manajemen departemen memiliki waktu untuk memproses *invoice* atau *debit note* tersebut pada bulan yang telah dianggarkan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan atas kondisi yang terjadi, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Anggaran biaya *repair and maintenance (die & mold)* yang telah disusun oleh pihak manajemen Departemen *Scanner Engineering* PT Epson Batam, sebagian besar masih memiliki selisih dengan realisasinya, baik itu selisih yang bersifat *favorable* ataupun yang bersifat *unfavorable*.
2. Selisih antara biaya yang dianggarkan dan realisasinya, dapat terjadi disebabkan oleh kondisi *tooling* yang memerlukan perbaikan dan perawatan sehingga menimbulkan *unpredictable cost*, adanya perbedaan antara waktu pengerjaan perbaikan atau perawatan *tooling* yang dianggarkan dan realisasinya, serta adanya keterlambatan pengiriman *invoice* atau *debit note* yang menyebabkan pengerjaan *tooling* tidak dapat dibayarkan pada bulan tersebut, sesuai dengan anggaran.

Saran

Saran yang dapat dilakukan oleh pihak manajemen Departemen *Scanner Engineering* PT Epson Batam untuk meminimalisir adanya selisih antara biaya yang dianggarkan dengan realisasinya adalah dengan:

1. Pihak PT Epson Batam melakukan pengendalian untuk mengurangi timbulnya biaya tak terduga atau *unpredictable cost* dengan melakukan monitoring *output tooling* melalui *output* produksi harian PT Epson Batam, sehingga dapat meminimalisir timbulnya kerusakan *tooling* yang tidak terduga.
2. Sebelum membuat pengajuan anggaran, pihak manajemen PT Epson Batam melakukan pengecekan lebih spesifik terhadap *tooling* sehingga dapat meminimalisir adanya selisih antara estimasi waktu pengerjaan yang dianggarkan dengan realisasinya
3. Pihak manajemen membuat jadwal batas waktu pengiriman *invoice* atau *debit note* yang telah disepakati bersama dengan *vendor*, sehingga tertera jelas kapan *vendor* harus mengirimkan *invoice* atau *debit note*.
4. Gunakan hasil perhitungan varians sebagai bahan evaluasi anggaran internal dan perbaikan selanjutnya, seperti penelitian Niansyah, dkk. (2018), Wahyu (2019).

6. Daftar Pustaka

- A. Halim, Abdul., & Kusufi, Muhammad Syam. (2014). Akuntansi Manajemen (Akuntansi Manajerial). Yogyakarta: BPFE.
- B. Hansen, Don R., Mowen, Maryanne M., & Heiger, Dan L. (2016). *Cornerstones of Managerial Accounting 6th Edition*. United States of America: Cengage Learning, Inc..
- C. Mulyadi. (2015). Akuntansi Biaya Edisi 5. Yogyakarta: UPP STIM YKPN Universitas Gadjah Mada.
- D. Nafarin, M. (2015). Penganggaran Perusahaan. Depok: Rajawali Pers.
- E. Niansyah, Fitri Irka Wahyu dan Ali Tafriji Biswan. (2018). Analisis Varians Anggaran Belanja Untuk Pengukuran Kinerja. Indonesian Treasury Review Jurnal Perbendaharaan Keuangan Negara dan Kebijakan Publik 3 (4):348-363.
- F. Sjahrial, Dermawan., & Purba, Djahotman. (2016). Akuntansi Manajemen. Bogor: Mitra Wacana Media.
- G. Sodikin, Slamet Sugiri. (2015). Akuntansi Manajemen Sebuah Pengantar. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan STIM YKPN.
- H. Susanto, Anindya Aji. (2018). Varians Anggaran dan Peran Akuntansi Pertanggungjawaban Penganggaran Pemerintah Daerah. EkBis: Jurnal Ekonomi dan Bisnis Vol.1 (2): 187-205.
- I. Utami, B., & Setyariningsih, E. (2020). Analisis Varians Untuk Mengukur Efisiensi dan Efektifitas Anggaran Perusahaan PG Gempolkrep Tahun 2014 – 2015. *PRIVE: Jurnal Riset Akuntansi Dan Keuangan*, 3(2), 45–58.
<https://doi.org/10.36815/prive.v3i2.830>
- J. Wahyu, L. (2019). Analisis Varians Anggaran Pendapatan dan Biaya Usaha Pengrajin Sepatu Tempahan Tikko Medan. *Jurnal Ilmiah Simantek* Vol. 3 No. 2. ISSN.2550-0414.