

Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Pada PT Asuransi Kredit Indonesia (Askrindo) Cabang Jember Periode 2014-2016 (*Budget as Performance Control Tool at Asuransi Kredit Indonesia Ltd. (ASKRINDO) of Jember Branch in 2014-2016 Period*)

Ulfiana Zahraeni Afifah, Zarah Puspitaningtyas, Yeni Puspita
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis, FISIP Universitas Jember
Jln. Kalimantan 37, Jember 68121
E-mail: Zarah@unej.ac.id

Abstract

Fine corporate performance is required by each company under State-Owned Enterprises, one of which is insurance company. The performance can be seen from scheme dimension as the benchmark of company's success in achieving its purpose. This research is aimed at describing budget implementation as performance control tool in 2014-2016 period at Asuransi Kredit Indonesia of Jember branch. The budget scheme under investigation dealt with company's profit report. The research method was descriptive qualitative in nature. Budget scheme as performance control could be scrutinized by three aspects, comprising creation, management, and evaluation. The research findings evinced that the budget implementation as performance control was properly executed as seen from the aspect of company's scheme creation applying Spander and Log system or Launching, in which figures were determined by referring to the guide map issued by the head office and interdivision coordination. The management aspect of targeted profit in 2015 only sufficed 26% of initial target, yet in 2014 and 2016 the company could surpass the targets. Nevertheless, overall the gaps were still beneficial in as much as the gap between income and underwriting was bigger than those between underwriting and expense. The aspect of scheme evaluation was carried out on monthly basis by applying implementer system and the calculation of scheme variant analysis.

Keywords: *Asuransi Kredit Indonesia, budget as performance control, business profit report.*

Pendahuluan

Perkembangan dunia usaha dalam situasi perekonomian semakin ketat dan mengalami perubahan tentu harus dilandasi dengan sarana dan sistem penilaian kinerja yang dapat mendorong perusahaan untuk memiliki daya saing. Aspek penting di dalam perusahaan terletak pada kinerja perusahaan. Kinerja inilah nantinya akan menentukan pertumbuhan perusahaan dimasa yang akan datang dan akan menjadi tolak ukur bagi kemampuan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional. Kinerja perusahaan berfungsi sebagai pedoman kerja dan pengawasan dalam melaksanakan kegiatan operasional. Salah satu bidangnya yakni perencanaan dalam anggaran perusahaan. Menurut Sasongko dan Parulin (2015:2) menyatakan bahwa anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode tertentu yang tertuang secara kuantitatif". Hansen dan Mowen (2007:423) menyatakan bahwa, "komponen kunci dari perencanaan adalah anggaran yaitu rencana keuangan untuk masa depan; rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya". Keberhasilan suatu perencanaan anggaran dilihat dari tercapainya suatu anggaran perusahaan sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya. Perusahaan memiliki target laba usaha dengan melihat anggaran yang disusun dan realisasi yang benar-benar terjadi dalam periode tertentu. Permasalahan secara umum adalah adanya selisih antara

rencana dan realisasi anggaran yang memungkinkan ada beberapa dampak yang akan diterima oleh perusahaan salah satunya suatu tujuan perusahaan tidak tercapai.

Perkembangan asuransi di Indonesia sudah tidak diragukan lagi, hampir setiap tahun bidang asuransi mengalami peningkatan yang cukup signifikan baik berupa pendapatan premi, aset, investasi dan laba yang diperoleh. Menurut lembaga riset media asuransi yang dilansir dari berita jawa pos menyatakan bahwa salah satu perkembangan dari industri asuransi terdapat pada pendapatan premi sebesar Rp 197,73 Triliun pada tahun 2015 lebih tinggi dibandingkan tahun 2014 sebesar Rp 173,38 triliun serta aset industri tumbuh lima persen, dari Rp 486,18 triliun di tahun 2014 menjadi Rp 512,03 triliun tahun 2015 (Jawa pos, 2016). Perkembangan dari tahun ketahun yang dimiliki oleh perusahaan asuransi tidak terlepas dari kebijakan dan peraturan yang mengatur jalannya bidang usaha asuransi hingga mencapai kinerja yang telah di targetkan. Salah satu peraturan yang mengatur BUMN bidang asuransi adalah peraturan menteri BUMN nomor: PER-10/MBU/2014 tentang indikator penilaian kesehatan BUMN jasa keuangan bidang perasuransian dan jasa penjaminan. Berdasarkan tersebut maka perusahaan yang berada di bawah naungan BUMN yang bergerak pada jasa keuangan salah satunya pada bidang usaha peransuransian wajib melaksanakan tingkat kesehatan perusahaan. Penilaian tingkat kesehatan tidak hanya diterapkan pada perusahaan induk saja tetapi juga diterapkan pada anak cabang perusahaan sebagai salah

satu komponen dalam meningkatkan kinerja perusahaan induk.

PT Askrindo Cabang Jember mulai beroperasi pada tahun 2009 sebagai KUP (Kantor Unit pelayanan) dan Tahun 2014 untuk memperkokoh lini pasar asuransi sekaligus mendorong efektifitas dan efisiensi pelayanan produk dan menyongsong berlakunya Masyarakat Ekonomi Asean (MEA) 2015 maka PT Askrindo melakukan langkah peningkatan status 38 KUP menjadi cabang di lakukan serentak di beberapa kota salah satunya adalah kota Jember (Hidayat, 2014).

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 157/KEP/DIR/VII/2014 tanggal 07 Juli 2014, maka PT Askrindo cabang Jember mengalami peningkatan status dari KUP menjadi kantor kelas cabang III yang mengakibatkan beberapa perbedaan sistem yakni segi pembuatan kebijakan dan kewenangan, aspek sumber daya, aspek laporan keuangan hingga sistem anggaran. Namun penelitian berfokus kepada sistem anggaran berbasis laporan hasil usaha yang didalamnya terdapat komponen pendapatan dan beban usaha hal ini dapat dijelaskan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Rugi Laba PT. Askrindo (Rp)

Komponen Akun Laba Rugi	Anggaran Gabungan		Realisasi Gabungan	
	2015	2016	2015	2016
Pendapatan <i>Underwriting</i>	35.963.000.000	38.744.000.000	48.191.100.000	51.163.710.000
Beban <i>underwriting</i>	18.635.000.000	23.294.000.000	42.195.180.000	33.967.220.000
Hasil investasi Beban usaha	3.062.000.000	2.945.000.000	2.140.000.000	2.564.170.000
Hasil beban usaha lainnya	2.000.000	-	5.160.000	11.970.000

Sumber: Laporan Hasil Usaha PT Askrindo

Berdasarkan laporan hasil usaha yang digabung menjadi satu antara NON KUR dan KUR, dapat disimpulkan bahwa rata-rata memiliki selisih yang ditimbulkan akibat adanya perbedaan antara perencanaan dan realisasi. Pada tahun 2015 terdapat selisih 74,62% yang berasal dari pendapatan *underwriting* hal ini meningkat di tahun 2016 mencapai 75,72% dengan selisih 1,1% per tahun hal ini dipengaruhi adanya akun imbal jasa penjaminan yang memberikan kontribusi yang cukup besar pada tahun tersebut. Pada tahun 2015 terdapat selisih 44% dari beban *underwriting* hal ini mengalami peningkatan 24,57% di tahun 2016 menjadi 68,57% hal ini disebabkan adanya akun beban klaim yang cukup mendominasi dalam kontribusinya terhadap beban *underwriting*. Pada tahun 2015 selisih masih terjadi di beban usaha 1,43% dan mengalami penurunan di tahun 2016 menjadi 1,14% hal ini disebabkan adanya perusahaan menganggarkan cukup besar dibandingkan tahun sebelumnya hal itu didukung dengan adanya realisasi yang cukup besar pula selain itu anggaran yang paling mendominasi terhadap kontribusi pada beban usaha di tahun 2015 dan 2016 terletak pada beban umum dengan kontribusi terkecil pada akun penyusutan dan amortisasi. Pada tahun 2015 mengalami selisih 38,75% yang berasal dari hasil beban usaha lainnya hal ini terjadi di tahun 2016 bahwa hasil beban usaha lainnya tidak dianggarkan namun terealisasi sebesar Rp 11.970.000.

Penelitian ini dilakukan berdasarkan dengan adanya undang-undang peraturan menteri BUMN nomor: PER-10/MBU/2014 yang mengharuskan perusahaan induk menjadi salah satu komponen pendukung bagi kinerja perusahaan pusat. Kinerja perusahaan cabang inilah dapat dilihat dari anggaran dan realisasi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Fenomena peningkatan status KUP menjadi cabang yang terjadi pada tahun 2014 di PT Askrindo cabang Jember. Peningkatan KUP menjadi cabang akan berpengaruh pada perbedaan dari berbagai aspek sistem namun peneliti memfokuskan pada

perubahan dalam sistem anggaran yang berakibatkan pada perolehan laba yang telah ditargetkan. Selain itu penelitian ini dilakukan atas dasar data yang mencantumkan adanya selisih yang ditimbulkan akibat perencanaan dan realisasi anggaran. Dasar lain yang menguatkan adanya komponen anggaran yang tidak dianggarkan sebelumnya namun terealisasi, dan komponen yang dianggarkan namun tidak terealisasi hal ini juga nantinya berpengaruh terhadap konsistensi penyusunan anggaran dan pencapaian laba perusahaan. Adanya fenomena dan permasalahan tersebut maka peneliti tertarik untuk mengambil konsep bagaimana anggaran berperan sebagai alat pengendalian periode 2014-2016 pada PT Asuransi Kredit Indonesia cabang Jember.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan penelitian pendekatan kualitatif deskriptif. Penelitian ini bertempat di PT Askrindo Cabang Jember yang beralamatkan JL Gajah Mada No. 369 A jember, dengan waktu penelitian dilakukan pada bulan Februari hingga bulan Maret yang meliputi tahap rancangan penelitian data awal hingga menganalisis atau tinjauan langsung ke perusahaan. Fokus penelitian pada laporan laba usaha pada komponen anggaran pendapatan dan anggaran beban karena sesuai dengan fenomena yang ditemukan oleh peneliti bahwasanya PT Askrindo memiliki target laba usaha. Sumber data penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Informan penelitian ini adalah deputy keuangan dan umum. Analisis data yang digunakan adalah perhitungan analisis varians dan analisis trend.

Hasil dan Pembahasan

PT Askrindo Cabang Jember mulai beroperasi pada tahun 2009 yang diawali sebagai KUP(kantor unit pelayanan). Tahun 2014 Berdasarkan Surat Keputusan Direksi Nomor. 157/KEP/DIR/VII/ 2014 tanggal 07

Juli 2014 untuk mengembangkan usaha lebih dikenal oleh mitra bisnis, perbankan dan stakeholder dan mempermudah pelayanan yang ada dikota Jember, maka PT Askrindo cabang Jember mengalami peningkatan status dari KUP menjadi kantor kelas cabang III. Produk yang ditangani oleh PT Askrindo Cabang Jember secara umum dibedakan menjadi dua yaitu produk berbasis NON KUR dan produk dari program pemerintah yaitu KUR (kredit usaha Rakyat).

Menurut M. Nafarin (dalam Mardiana: 2015) menyatakan bahwa "Perencanaan (budgeting) merupakan proses menyusun anggaran sehingga anggaran (budget) adalah hasil (bagian) dari penganggaran". Maka Proses penyusunan anggaran Anggaran disusun oleh PT Askrindo Cabang Jember berdasarkan tahunan disusun ada beban umum, beban administrasi dan beban pemasaran untuk lingkup anggaran laba usaha, selain itu tidak ada anggaran yang disusun oleh cabang kecuali untuk anggaran kas akhir bulan untuk cabang kelas 3 dianggarkan sebesar Rp 15.000.000 dengan rekening diperbankan sebesar Rp 50.000.000. Penyusunan anggaran pada PT Askrindo Cabang Jember melihat dari kebijakan pusat dengan beberapa target yang ditetapkan di setiap kelas cabang, dan ketika penyusunan anggaran cabang dapat melihat pada semua aspek secara keseluruhan yang berkaitan dengan komponen-komponen di dalam anggaran itu sendiri. Proses penyusunan anggaran pada PT Askrindo cabang Jember adalah dari panduan pusat dengan memperhatikan komposisi untuk memaksimalkan target yang telah ditetapkan dan dengan melihat presentase anggaran tahun lalu dijadikan pedoman untuk perbaikan anggaran tahun depan. Penyusunan anggaran dimulai dari Proses memo dari pusat, untuk menentukan nominal didalam anggaran adalah kepala cabang dan bagian keuangan dan umum berkordinasi dengan seluruh staf untuk menyusun anggaran melalui rapat kerja cabang jadi penentuan anggaran tidak hanya dibebankan pada bagian keuangan dan umum tapi seluruh bawahan yang terkait dengan kinerja operasional perusahaan dengan berbagai pertimbangan yang ada. Faktor-faktor yang mempengaruhi dari penyusunan anggaran dapat dilihat dari dua aspek menurut Munandar (1997:10) yakni aspek internal dan eksternal.

1. Aspek intern dapat dilihat melalui data-data anggaran yang telah disusun sebelumnya dengan kenaikan presentase per anggaran dan mempertimbangkan faktor-faktor lainnya. Pada anggaran laba usaha data yang dapat dilihat dari segi pendapatan *underwriting* dengan beban

underwriting sehingga kedua komponen tersebut nantinya akan menghasilkan laba usaha yang diharapkan oleh perusahaan. Faktor dari internal pada PT Askrindo Cabang Jember juga dilihat dari aspek kebijakan kantor pusat yang sudah dijelaskan pada proses penyusunan anggaran ketika sudah menjadi cabang segala bentuk kebijakan tertinggi kewenangan dari kantor pusat, jadi cabang hanya menyusun nominal dari memo yang yang diberi oleh kantor pusat;

2. Aspek eksternal berasal dari mitrakerjasama dengan perusahaan sebagai penunjang perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, pendapat perkapita masyarakat dan lingkungan Kabupaten Jember yang rata-rata mayoritas penduduknya bermata pencaharian petani. pasar atau pesaing yang ada di Kabupaten Jember dengan banyaknya perusahaan asuransi yang bergerak di beberapa bidang contohnya asuransi Jiwasraya menangani bidang jiwa, Asuransi Jasa Raharja yang menangani asuransi kecelakaan lalu lintas, PT Taspen yang menangani tunjangan dan insentif dana pensiunan.

Rencana dan Realisasi Anggaran pada tahun 2014 berbeda dengan tahun 2015 dan tahun 2016, perbedaan pada komponen-komponen didalamnya hal ini dipengaruhi adanya kebijakan dari PT Askrindo Pusat. Tahun 2014 PT Askrindo cabang Jember tidak membedakan perencanaan NON KUR dan KUR karena pada tahun tersebut perusahaan masih mengalami masa transisi atau penyesuaian akibat adanya peningkatan status KUP menjadi cabang. Berbeda pada tahun 2015 dan tahun 2016 perusahaan sudah membedakan penyusunan anggaran menjadi NON dan KUR hingga gabungan karena pada tahun tersebut perusahaan sudah menjadi cabang dengan memiliki kewenangan untuk menyusun sendiri anggaran didalam perusahaan. Adapun anggaran yang terdapat dalam laporan hasil usaha dapat dibedakan menjadi beberapa pos dengan tiap tiap tahun berbeda, secara garis besar penjelasannya adalah sebagai berikut.

1. Tahun 2014 terdiri dari pendapatan *underwriting*, beban *underwriting*, hasil operasional, beban usaha, dan hasil usaha.
2. Tahun 2015 dan 2016 terdiri dari pendapatan *underwriting*, beban *underwriting*, hasil *underwriting*, beban usaha, laba usaha, hasil (beban) lainnya, dan laba usaha sebelum pajak
Adapun penjelasannya pada laporan hasil usaha periode 2014 sampai 2016 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut.

Tabel 2. Perkembangan hasil *underwriting* tahun 2014 (Rp)

No	Keterangan	Alokasi Anggaran	Realisasi Anggaran
1	Pendapatan Underwriting	35.399.504.566,00	40.942.494.251,52
2	Beban Underwriting	0,00	0,00
3	Hasil Operasional	35.399.504.566	40.942.494.251,52
4	Beban Usaha	418.000.000	300.876.350
5	Jumlah Hasil Usaha	34.981.504.566	40.641.617.901,52

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas maka akumulasi anggaran dalam satu tahun pada pendapatan *underwriting* dianggarkan sebesar Rp 35.399.504.566 dan terealisasi sebesar Rp 40.942.494.251,52. Pada akun beban *underwriting* jika diakumulasikan tidak dianggarkan dan tidak terealisasi. Hasil operasional jika diakumulasikan dalam satu tahun dianggarkan berjumlah Rp 35.399.504.566 dengan realisasi sebesar

Rp 40.942.494.251,52. Beban usaha pada tahun tersebut diakumulasikan dalam satu tahun di anggarkan berjumlah Rp 418.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 300.876.350, maka hasil usaha pada tahun 2014 dianggarkan sebesar Rp 34.981.504.566 dengan realisasi sebesar Rp 40.641.617.901,52.

Tabel 3 Hasil Usaha Gabungan (NON KUR dan KUR) Kantor Cabang Jember Sampai dengan Desember 2015 (Rp)

No	Uraian	Alokasi Anggaran	Realisasi Anggaran
1	Pendapatan <i>Underwriting</i>	35.965.000.000	48.141.100.000
2	Beban <i>Underwriting</i>	17.328.000.000	42.195.190.000
3	Hasil <i>Underwriting</i>	18.635.000.000	5.945.910.000
4	Jumlah Beban Usaha	3.062.000.000	2.140.000.000
5	Laba Usaha	15.573.000.000	3.885.910.000
6	Jumlah Hasil (Beban) Lainnya	2.000.000	5.160.000
7	Laba Usaha Sebelum Pajak	15.571.000.000	3.800.750.000

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, maka akumulasi pendapatan *underwriting* pada anggaran gabungan tahun 2015 sebesar Rp 35.965.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 48.141.100.000. jumlah beban *underwriting* gabungan jika diakumulasikan pada tahun 2015 dianggarkan sebesar Rp 17.328.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 42.195.190.000. Hasil *underwriting* jika digabungkan antara NON KUR dan KUR pada tahun 2015 dianggarkan sebesar Rp 18.635.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 5.945.910.000. jumlah beban usaha gabungan pada tahun 2015

dianggarkan sebesar Rp 3.062.000.000 dengan realisasi mencapai Rp 2.140.000.000. Laba usaha gabungan pada tahun 2015 dianggarkan oleh perusahaan sebesar Rp 15.573.000.000 dengan realisasi mencapai Rp 3.805.910.000. hasil beban lainnya gabungan pada tahun 2015 dianggarkan sebesar Rp 2.000.000 dengan realisasi Rp 5.160.000 dengan demikian maka laba usaha sebelum pajak jika digabungkan antara NON KUR dan KUR pada tahun 2015 dianggarkan sebesar Rp 15.571.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 3.800.750.000.

Tabel 4 Hasil usaha gabungan (NON KUR dan KUR) kantor cabang Jember sampai dengan Desember 2016

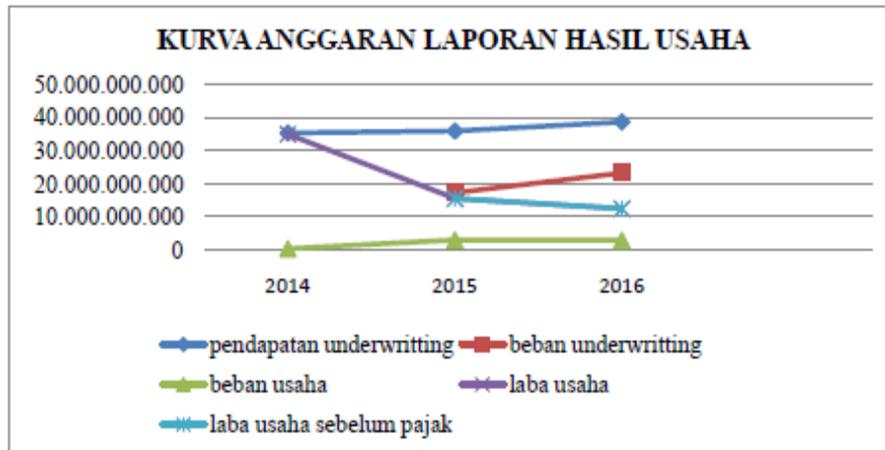
No	Uraian	Alokasi Anggaran	Realisasi Anggaran
1	Pendapatan <i>Underwriting</i>	38.744.000.000	51.163.700.000
2	Beban <i>Underwriting</i>	23.294.000.000	33.967.220.000
3	Hasil <i>Underwriting</i>	15.450.000.000	17.196.480.000
4	Jumlah Beban Usaha	Rp2.945.000.000	2.564.170.000
5	Laba Usaha	12.505.000.000	14.632.310.000
6	Jumlah Hasil (Beban) Lainnya	0,00	11.970.000
7	Laba Usaha Sebelum Pajak	12.505.000.000	14.644.280.000

Sumber: Data diolah

Berdasarkan tabel di atas, maka akumulasi dari pendapatan *underwriting* gabungan pada tahun 2016 sebesar Rp 38.744.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 51.163.700.000 karena terdapat beberapa akun yang tidak dianggarkan namun terealisasi pada tahun tersebut. Jumlah beban *underwriting* gabungan pada tahun 2016 dianggarkan sebesar Rp 23.294.000.000 dan terealisasi sejumlah Rp 33.967.220.000. Hasil *Underwriting* pada tahun 2016 jika diakumulasi anggaran yang dibuat oleh perusahaan sebesar Rp 15.450.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 17.196.480.000. Beban usaha KUR pada tahun 2016 jika diakumulasikan perusahaan menganggarkan sejumlah Rp2.945.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 2.564.170.000. Perolehan laba usaha atau laba

operasional pada tahun tersebut berjumlah sebesar Rp 12.505.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 14.632.310.000. jumlah hasil beban lainnya pada tahun 2016 tidak dianggarkan oleh perusahaan namun terealisasi pada tahun tersebut sebesar Rp 11.970.000. hal ini akan berpengaruh pada laba usaha sebelum pajak yang diterima oleh perusahaan, pada tahun tersebut target laba usaha sebelum pajak dianggarkan sebesar Rp 12.505.000.000 dengan realisasi sebesar Rp 14.644.280.000.

Berdasarkan data rencana dan realisasi anggaran tahun 2014 hingga 2016 dapat dianalisis trend keuangan perusahaan dilihat pada anggaran yang disusun oleh PT Askindo melalui gambar 1.



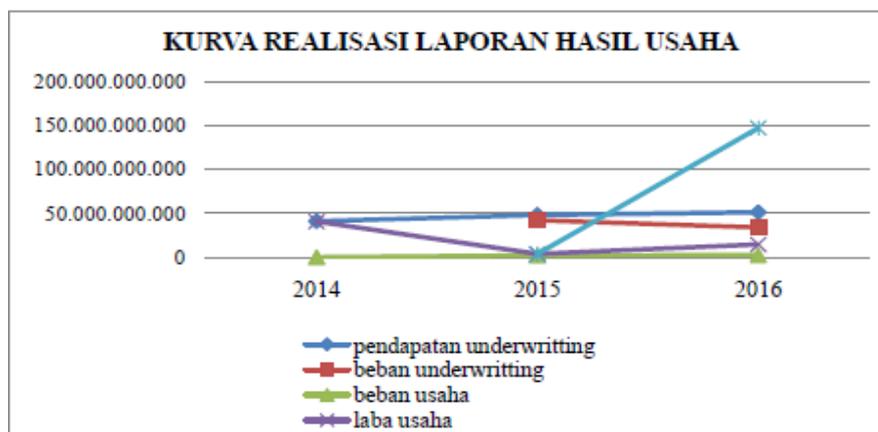
Gambar 1 Kurva anggaran laporan hasil usaha

Berdasarkan kurva di atas dapat dijelaskan pertumbuhan beberapa komponen akun yang dianggarkan, dengan penjelasan sebagai berikut.

1. Anggaran Pendapatan *underwriting* di tahun 2014 sebesar Rp35.399.504.566 meningkat sebesar 98% ditahun 2015 menjadi Rp35.963.000.000. Pada tahun 2016 anggaran ditingkatkan lagi oleh perusahaan sebesar Rp38.744.000.000. secara keseluruhan untuk anggaran di tahun 2014 anggaran yang mendominasi terletak pada KUR dan anggaran yang paling terkecil adalah *surety bound*. Pada tahun 2015 dan 2016 anggaran yang mendominasi adalah anggaran imbal jasa penjaminan dan anggaran yang paling kecil terletak pada anggaran pendapatan *underwriting* lain
2. Anggaran beban *underwriting* ditahun 2014 tidak dianggarkan hal ini berbeda di tahun 2015 perusahaan menganggarkan sebesar Rp17.328.000.000 meningkat di tahun berikutnya perusahaan menganggarkan dengan kenaikan 74% menjadi Rp23.294.000.000. secara keseluruhan anggaran yang mendominasi paling besar di tahun 2015 dan 2016 adalah beban klaim dan anggaran yang paling kecil adalah beban *underwriting* lainnya.
3. Beban usaha di tahun 2014 dianggarkan Rp418.000.000 namun di tahun 2015 perusahaan meningkatkan anggarannya sebesar 14% dengan jumlah Rp3.062.000.000. namun pada tahun 2016 perusahaan menurunkan anggaran bebannya

- sebesar Rp2.945.000.000. secara keseluruhan anggaran yang paling mendominasi adalah biaya umum dan yang terkecil pada tahun 2014 terletak pada biaya pemasaran dan di tahun 2015 dan 2016 adalah penyusutan dan amortisasi
4. Laba usaha yang dianggarkan di tahun 2014 sebesar Rp34.981.506.566 hal ini mengalami penurunan di tahun 2015 sebesar Rp15.573.000.000 dan perusahaan menurunkan anggarannya dengan presentase 125% di tahun 2016 sebesar Rp12.505.000.000. secara keseluruhan tahun 2014 hingga tahun 2016 komponen yang diharapkan berperan besar terhadap laba usaha adalah pendapatan *underwriting* yang jumlahnya lebih besar daripada beban *underwriting* dan beban usaha
5. Laba usaha sebelum pajak diharapkan oleh perusahaan pada tahun 2014 tidak ada karena pada tahun tersebut perusahaan masih masa transisi menjadi cabang maka tidak memikirkan target laba yang diharapkan karena laba masih bersifat secara operasional. Berbeda di tahun 2015 perusahaan menargetkan laba usaha sebelum pajak sebesar Rp15.571.000.000 hal ini berbeda di tahun berikutnya perusahaan hanya menargetkan sebesar Rp12.505.000.000.

Berdasarkan analisis trend anggaran selanjutnya adalah analisis trend realisasi yang mampu perusahaan capai. Adapun penjelasannya dapat dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 Kurva realisasi laporan hasil usaha

Berdasarkan kurva realisasi laporan hasil usaha dapat dijelaskan dalam beberapa point berikut.

1. Pendapatan *underwriting* di tahun 2014 perusahaan mampu merealisasikannya sebesar Rp 40.942.494.251. hal ini meningkat sebesar 85% di tahun 2015 perusahaan mampu merealisasikannya sebesar Rp 48.141.100.000 dan anggaran pendapatan *underwriting* mengalami peningkatan pula sebesar 94% di tahun 2016 berjumlah Rp 51.163.700.000. Secara keseluruhan pada tahun 2014 produk atau penjaminan yang berdistribusi paling banyak ada pada produk KUR dan yang paling terkecil terletak pada *surety bound*. Pada tahun 2015 dan 2016 realisasi paling mendominasi terletak pada imbal jasa penjaminan yang masing-masing berjumlah Rp 44.765.530.000 dan Rp 50.926.550.000 dan realisasi paling terkecil di tahun tersebut terletak pada pendapatan *underwriting* lain masing-masing berjumlah Rp 36.080.000 dan Rp 237.150.000
2. Beban *underwriting* di tahun 2014 perusahaan tidak merealisasikannya berbeda di tahun 2015 perusahaan merealisasikannya sebesar Rp 42.195.190.000 namun di tahun 2016 perusahaan mampu menurunkan beban *underwriting* sebesar Rp 33.927.230.000 dengan presentase penurunan 124%. Secara keseluruhan anggaran yang paling besar terealisasi pada tahun 2015 dan 2016 adalah beban klaim masing-masing berjumlah Rp 43.598.630.000 dan Rp 37.576.830.000. Anggaran terkecil di tahun 2015 terletak pada beban *underwriting* lainnya dan di tahun 2016 terletak pada biaya penagihan *recoveries*.
3. Beban usaha tahun 2014 perusahaan mampu merealisasikannya sebesar Rp 300.876.350. hal ini meningkat di tahun berikutnya sebesar 14% menjadi Rp 2.140.000.000. hal ini meningkat di tahun berikutnya 83% dengan jumlah Rp 2.564.170.000. secara keseluruhan anggaran yang paling dominan tahun 2014 hingga 2016 terletak pada beban umum dan terkecil pada tahun 2014 adalah beban pemasaran dan di tahun 2015 dan 2016 realisasi yang paling terkecil terletak pada penyusutan dan amortisasi
4. Laba usaha di tahun 2014 perusahaan mampu mencapai angka Rp 40.641.617.901 namun di tahun 2015 mengalami penurunan 1% menjadi Rp 3.805.910.000, namun pada tahun 2016 perusahaan mampu menaikkan laba usahanya menjadi 26% yang berjumlah Rp 14.672.300.000. Secara keseluruhan tahun 2014 hingga tahun 2016 komponen yang berperan besar terhadap laba usaha adalah pendapatan *underwriting* yang jumlahnya lebih besar daripada beban *underwriting* dan beban usaha.
5. Laba usaha sebelum pajak tahun 2014 tidak direalisasikan, karena pada tahun tersebut perusahaan masih masa transisi menjadi cabang jadi tidak mentargetkan laba. Berbeda di tahun 2015 perusahaan memenuhi target laba sebesar Rp 3.808.750.000. hal ini meningkat pada tahun 2016 perusahaan mampu meningkatkan labanya sebesar 26% menjadi Rp 14.684.270.000.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka faktor-faktor yang mempengaruhi selisih anggaran adalah sebagai berikut.

1. Wilayah kerja PT Askrindo masih berupa cabang kelas III yang wewenangnya masih belum lengkap misalkan untuk hal pelaporan keuangan masih harus melewati kordinator wilayah cabang yakni Surabaya.
2. Pasar berkaitan dengan pesaing bergerak dibidang asuransi di Kabupaten Jember tentunya banyak sekali, misalkan untuk perusahaan asuransi BUMN yang di Jember ada PT Taspen, Jasindo, Jasa Raharja, Jiwasraya, Jamkrindo yang mungkin menjalankan usaha yang berbeda-beda namun juga memiliki pengaruh dalam kepercayaan konsumen untuk memilih asuransi mana yang mampu dipercaya.
3. Sosial budaya berkaitan dengan pola kehidupan masyarakat Jember mayoritas adalah petani hal ini tentu berpengaruh terhadap pelunasan kredit yang diberikan oleh PT. Askrindo karena kredit yang diberikan petani biasanya mengalami kredit macet.
4. Pertumbuhan ekonomi daerah. Menurut Portal ekonomi (2017) menyatakan bahwa Kabupaten Jember dalam pertumbuhan ekonomi pada tahun 2015 sebesar 5,33% diprediksi meningkat di tahun 2016 mencapai 5,51 %. Hal ini berlaku juga pada penyaluran kredit yang naik sebesar 11,9% dibandingkan di tahun 2015 sebesar 10% dengan demikian semakin besar pertumbuhan perekonomian daerah dengan penyaluran kredit di setiap tahun mengalami peningkatan maka masyarakat Jember sangat antusias untuk mengambil dan mempercayakan pengkreditannya terhadap perusahaan asuransi dan penjaminan.

Kesimpulan dari penyebab analisis yang ada maka pada tahun 2014 perusahaan mengalami selisih yang menguntungkan karena dilihat pada akun pendapatan *underwriting* bulan lalu, sekarang dan gabungan realisasinya lebih besar dari anggaran masing masing presentasenya adalah 112%, 154,47%, 116%. Untuk beban *underwriting* pada tahun ini tidak dianggarkan dan tidak terealisasi hal ini juga kembali disesuaikan dengan kebutuhan yang dikeluarkan oleh perusahaan. untuk akun beban usaha meskipun pada bulan lalu anggarannya lebih besar dari realisasi dengan presentase 63%, dan bulan sekarang mencapai 170,62% dari perolehan anggaran lebih kecil dari realisasi. Serta jika anggaran digabungkan menjadi satu dengan presentase sebesar 72%. Kesimpulan keseluruhan dari selisih perusahaan sangat menguntungkan karena dilihat dari jumlah hasil usaha yang rata-rata memiliki presentase diatas 100% dengan realisasi lebih besar dari yang dianggarkan

Kesimpulan dari penyebab analisis yang ada maka pada tahun 2015 perusahaan mengalami selisih yang menguntungkan karena dilihat pada akun pendapatan *underwriting* NON KUR, KUR dan gabungan realisasinya lebih besar dari anggaran masing masing presentasenya adalah 138%, 132%, 133%. Untuk beban *underwriting* pada tahun 2015 mengalami selisih yang tidak menguntungkan pada NON KUR, KUR dan

gabungan. Masing-masing memiliki presentase sebesar 170%, 293%, 243% karena rata-rata anggarannya lebih kecil dari realisasi namun selisih ini lebih kecil dari pendapatan *underwriting*. Untuk akun beban usaha NON KUR, KUR dan gabungan memiliki selisih yang menguntungkan masing-masing berjumlah 68%, 70%, 69% karena anggaran lebih besar dari realisasi. Kesimpulan keseluruhan dari selisih perusahaan sangat menguntungkan dilihat dari pendapatan *underwriting* rata-rata memiliki realisasi lebih besar daripada beban *underwriting*. Hal lain juga dilihat dari besarnya hasil *underwriting* dibandingkan dengan beban usaha. Maka hal ini semua komponen juga akan berpengaruh terhadap laba usaha sebelum pajak yang mengalami keuntungan meskipun realisasi masih mencapai target masing-masing dari KUR 23% NON KUR 33% dan gabungan 24% dari rata-rata anggaran lebih besar dari realisasi.

Kesimpulan dari penyebab analisis yang ada maka pada tahun 2016 perusahaan mengalami selisih yang tidak menguntungkan karena dilihat dari akun pendapatan *underwriting* NON KUR anggaran lebih besar dari realisasi berjumlah 99%, namun selisih menguntungkan dilihat dari KUR dan gabungan realisasinya lebih besar dari anggaran masing-masing presentasinya adalah 170%, 132%. Untuk beban *underwriting* pada tahun 2015 mengalami selisih yang tidak menguntungkan pada NON KUR dan gabungan rata-rata anggaran lebih kecil dari realisasi. Masing-masing memiliki presentase sebesar 218%, 145% namun untuk KUR selisihnya menguntungkan karena memiliki 99% rata-rata anggarannya lebih besar dari realisasi. Perbandingan antara pendapatan *underwriting* memiliki selisih yang menguntungkan dibandingkan dengan beban *underwriting* karena jumlah pendapatan *underwriting* jika diakumulasikan lebih besar dari bebannya. Akun beban usaha NON KUR, KUR dan gabungan memiliki selisih yang menguntungkan masing-masing berjumlah 75%, 96%, 87% karena anggaran lebih besar dari realisasi. Hal lain juga dilihat dari besarnya hasil *underwriting* dibandingkan dengan beban usaha. Maka hal ini semua komponen juga akan berpengaruh terhadap laba usaha sebelum pajak yang mengalami keuntungan meskipun dengan pencapaian laba usaha sebelum pajak rata-rata sudah melebihi target.

Pengkoordinasian dapat dilihat dalam kegiatan bagian manajemen keuangan dengan memperhatikan keputusan AMD untuk berkordinasi dengan bagian bawahan untuk melaksanakan rapat kerja cabang untuk menentukan nominal anggaran. Anggaran sebagai alat pengendalian menurut Rudianto (2009:11) sebagai alat menilai apakah aktifitas setiap bagian telah terencana atau tidak. Pengendalian dapat dilihat dalam kegiatan perusahaan yang memakai sistem *implementor* sebagai sistem pengendalian anggaran dalam beberapa periode. Kegiatan dalam pengendalian juga dilakukan oleh perusahaan dengan melakukan perhitungan terhadap analisis selisih sebagai evaluasi dalam anggaran. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatasi varians.

1. Meningkatkan mitra kerjasama dengan klien dan peningkatan pelayanan untuk meningkatkan jumlah pendapatan.

2. Selisih beban *underwriting* tidak bisa ditekan karena hubungan juga dengan pendapatan yang akan diperoleh perusahaan maka upaya yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah dengan menambah relasi untuk lebih meningkatkan pendapatan daripada bebannya.
3. Selisih *recoveries* dapat diatasi oleh perusahaan dengan meningkatkan *recom* terhadap klaim yang dibayar.
4. Kalau klaim namanya klaim perusahaan tidak dapat menolak tapi biasanya dikendalikan karena mau tidak mau ketika customer sudah memakai jasa dari perusahaan juga harus membayar karena hal tersebut berkaitan dengan pelayanan.
5. Selisih beban usaha dengan cara meminimalisir anggaran yang dikeluarkan.
6. Melakukan perhitungan analisis selisih sebagai bentuk anggaran sebagai alat pengendalian perusahaan yang hasil analisisnya bisa menentukan rata-rata presentase 20% atas keputusan penyusunan anggaran selanjutnya.
7. Secara keseluruhan melakukan pengendalian terhadap anggaran dengan menggunakan sistem *spander* dan *log* atau *launching* untuk penyusunan anggaran dan *implementor* sebagai alat evaluasi anggaran yang telah dibentuk dengan anggaran yang terealisasi.

Kesimpulan

Anggaran sebagai alat pengendalian pada PT Askrindo cabang Jember berjalan dengan baik dapat dilihat dari berbagai kegiatan dan tanggung jawab manajemen keuangan perusahaan serta fungsi anggaran didalam perusahaan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut.

1. Aspek penyusunan anggaran

PT Askrindo Cabang Jember dalam menyusun anggaran berdasarkan dari kebijakan pusat yang memberi target sebesar 15 Milyar kepada perusahaan. maka proses penyusunan anggaran membutuhkan waktu 15 hari dimulai dari memo yang berasal dari pusat yang berisikan komponen-komponen akun anggaran diberikan kepada cabang. Cabang menentukan nominal anggaran dengan rapat anggota kerja yang dilakukan oleh AMD dan bagian keuangan dengan seluruh staf yang terkait. Anggaran yang telah disusun melalui rapat kerja cabang dengan persetujuan AMD disetorkan kembali kepada pusat, kantor pusat merapatkan dengan beberapa direksi untuk memberikan keputusan terhadap anggaran yang akan diterapkan di cabang. Penyusunan anggaran memakai sistem *spander* dan *log* atau *launching* Oleh karena itu anggaran yang disusun perusahaan bersifat fleksible atau berubah-ubah karena semua komponen anggaran yang ada bergantung pada kebijakan pusat yang melihat perkembangan PT Askrindo.

2. Aspek pelaksanaan anggaran

Pada tahun 2014 hingga 2016 walaupun adanya selisih namun selisih tersebut sangat menguntungkan karena selisih terbesar terdapat pada pendapatan

underwriting yang berasal dari produk-produk yang dijalankan oleh perusahaan berbanding lebih besar dari beban yang dikeluarkan oleh perusahaan. akun beban usaha memiliki selisih yang cukup besar dari tahun ke tahun walaupun demikian hal itu lebih kecil dari hasil *underwriting* yang telah diperoleh perusahaan. Semua akun tersebut berdampak pada keuntungan perusahaan melalui akun laba usaha sebelum pajak. Pada tahun 2014 hingga tahun 2016 perusahaan telah memenuhi target laba usaha yang dianggarkan walaupun pada tahun 2015 perusahaan hanya mampu memenuhi laba sebesar 26% dari yang dianggarkan, namun tidak menjadi masalah karena pada tahun 2016 perusahaan telah mampu memperbaiki dengan kenaikan target laba usaha yang telah dianggarkan pada tahun tersebut

3. Aspek evaluasi Anggaran

Fungsi anggaran sebagai alat pengendalian adalah dilihat dari anggaran yang dijadikan sebagai evaluasi dengan memakai sistem *implementor*, anggaran yang dijadikan sebagai alat analisis selisih yang dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan presentase kenaikan dalam menyusun anggaran. Evaluasi anggaran yang diadakan oleh perusahaan sebulan sekali melalui rapat anggota kerja serta upaya yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengatasi selisih anggaran. Hal ini membuktikan bahwasanya anggaran sebagai alat pengendalian sudah berjalan dengan baik.

Daftar Pustaka

Buku

- Hansen, D.R., M.M. Mowen. 2007. *Accounting managerial*. Singapura. Terjemahan oleh Deny Arnos Kwary. 2009. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 8 buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Munandar. 1997. *Budgeting*. Yogyakarta: BPFE.

Rudianto. 2009. *Penganggaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sasongko, C. dan S.R. Parulin. 2015. *Anggaran*. Salemba Empat. Jakarta.

Jurnal

Mardiana D. 2015. Penerapan anggaran penjualan sebagai alat kendali manajemen pendapatan dan pengembangan usaha (studi kasus pada CV. Mustika Surya Elektrik Samarinda). *E-journal ilmu administrasi bisnis*. 3(1): 204-216.

Peraturan perundang-undangan

Menteri Badan Usaha Milik Negara. 2014. Indikator Penilaian Tingkat Kesehatan Badan Usaha Milik Negara Jasa Keuangan Bidang Usaha Perasuransian Dan Jasa Penjaminan. <http://jdih.bumn.go.id/baca/PER-10/MBU/2014.pdf>. Jakarta: BUMN.

Internet

- Hidayat, F. 2014. Perkokoh Lini Pasar, Askrindo Resmikan 38 Kantor Cabang. <http://www.beritasatu.com/asuransi/233872-perkokoh-lini-pasar-askrindo-resmikan-38-kantor-cabang.html>. [Diakses pada 23 Desember 2016]
- Jawa pos. 2016. Industri Asuransi Diprediksi Tumbuh Bagus di Paruh Kedua 2016. <http://www.jawapos.com/read/2016/06/03/32009/industri-asuransi-diprediksi-tumbuh-bagus-di-paruh-kedua-2016>. [Diakses pada tanggal 12 Januari 2017]
- Warta Ekonomi Jember. 2017. 2016, Pertumbuhan Ekonomi di Jember Diprediksi 5,51 Persen. <http://wartaekonomi.co.id/read132095/2016-pertumbuhan-ekonomi-di-jember-diprediksi-551-persen.html> [01 Juni 2017]