

**IMPLEMENTASI FINANCIAL PROJECTION SEBAGAI
STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM SURYA
SEMBADA KOTA SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

NIKE NOVENTA ERLY ENDA
2009310371

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA
2013**

**IMPLEMENTASI FINANCIAL PROJECTION SEBAGAI STRATEGI
PENGELOLAAN KEUANGAN PERUSAHAAN DAERAH
AIR MINUM SURYA SEMBADA KOTA SURABAYA**

ARTIKEL ILMIAH



Oleh :

NIKE NOVENTA ERLY ENDA

2009310371

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI PERBANAS
SURABAYA**

2013

PENGESAHAN ARTIKEL ILMIAH

Nama : Nike Noventa Erly Enda
Tempat, Tanggal Lahir : Kediri, 02 November 1990
N.I.M : 2009310371
Jurusan : Akuntansi
Program Pendidikan : Strata I
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul : Implementasi *Financial Projection* Sebagai Strategi
Pengelolaan Keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Surya
Sembada Kota Surabaya

Disetujui dan diterima baik oleh :

Dosen pembimbing,
Tanggal : Maret 2013



(Dr. Dra. Rovila El Maghviroh, Ak., M.Si)

Ketua program studi S1 Akuntansi
Tanggal : Maret 2013



(Supriyati, SE., Ak., M. Si)

IMPLEMENTASI FINANCIAL PROJECTION SEBAGAI STRATEGI PENGELOLAAN KEUANGAN PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM SURYA SEMBADA SURABAYA

Nike Noventa Erly Enda
STIE Perbanas Surabaya

Email : 2009310371@students.perbanas.ac.id
Jl. Nginden Semolo No. 34-36, Surabaya

ABSTRACT

This research was done at PDAM Surya Sembada Surabaya in society service Surabaya, PDAM Surya Sembada Surabaya has been making business plan, financial projection is one of the results of the business plan, but there are many badness in its implementation because of their limitations, as government-owned businesses giving serves for public, the PDAM Surya Sembada Surabaya should improve the efficiency and effectiveness of existing management functions within the organization. The purpose researcher do this research for knowing the effectiveness of the financial projection. The research used a qualitative approach, data collection is done by interviews and doing documentation upon projection data and realization of financial statements (profit and loss) of the company in 2010-2011, and then quantitatively analyzed and interpreted descriptively. The Conclusion of the research are: (1) The income statement of financial projection in 2010 is generally included in the effective category. (2) The income statement of financial 2011 included in the category effective.

Keyword :strategi, financial projection, income statement, financial management

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi yang terjadi sekarang ini tampak demikian pesat. Adanya perkembangan teknologi ini telah mengakibatkan iklim persaingan bisnis semakin ketat. Hal ini akan mendorong kebutuhan akan suatu informasi menjadi suatu hal yang esensial, sehingga iklim persaingan bisnis yang ada berubah dari persaingan teknologi atau *industrial competition* menjadi persaingan informasi (*information competition*). Tidaklah mengherankan jika persaingan informasi ini menjadi suatu hal yang esensial karena dengan adanya informasi yang dihasilkan untuk setiap aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan akan diperoleh data dan gambaran aktivitas yang telah dilakukan sehingga berdasarkan informasi

tersebut akan diambil suatu keputusan yang mempengaruhi tujuan dan aktivitas perusahaan secara keseluruhan di masa yang akan datang. Suatu keputusan yang baik dapat diambil atas dasar informasi yang akurat, relevan dan tepat waktu.

PDAM Kota Surabaya adalah salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pelayanan masyarakat Kota Surabaya. Pelayanan kebutuhan air minum di wilayah Surabaya merupakan tanggung jawab Pemerintah Kota Surabaya yang kemudian dimandatkan kepada Perusahaan Daerah Air Minum Surabaya sebagai Perusahaan Daerah milik Pemerintah Kota Surabaya, hal ini sesuai dengan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 16 tahun 2005 tentang Pengembangan Sistem Penyediaan Air dan Peraturan Daerah Kota

Surabaya Nomor 2 Tahun 2009 tentang PDAM Kota Surabaya. Sejalan dengan pengembangan, dalam melayani kebutuhan air minum bagi penduduk Kota Surabaya yang saat ini mencapai sekitar 2,77 juta jiwa, maka PDAM Kota Surabaya telah menata dan merencanakan dalam *Business Plan*. Namun dalam pelaksanaannya masih terdapat kekurangan karena adanya keterbatasan, tapi keberhasilan dalam memenuhi target yang direncanakan cukup signifikan sehingga secara umum menunjukkan kemajuan kinerja. Sebagai usaha milik pemerintah yang melayani kepentingan umum, maka PDAM Surya Sembada Surabaya harus meningkatkan efisiensi dan efektifitas fungsi manajemen yang ada di dalam organisasinya. Salah satu fungsi dari manajemen yaitu perencanaan (*planning*).

Di dalam *Business Plan* terdapat beberapa penyesuaian, khususnya target-target yang tidak tercapai dan cara implementasi yang diupayakan agar lebih aplikatif sehingga mudah dimengerti dan direalisasikan, serta perlu identifikasi faktor keberhasilan dan kegagalan yang dapat digunakan dalam perencanaan mendatang. *Business plan* ini dimaksudkan sebagai landasan strategis bagi direksi beserta jajarannya dalam menjalankan operasional perusahaan yang nantinya digunakan sebagai acuan dalam penyusunan rencana kerja dan perencanaan pengelolaan keuangan di masa yang akan datang.

Sasaran yang hendak dicapai dalam kegiatan Penyusunan *Business Plan* ini adalah tersusunnya dokumen *Business Plan* yang lebih aplikatif dan mudah dipahami untuk selanjutnya dilaksanakan secara maksimal. Sehingga diharapkan program kerja yang akan dilaksanakan sudah terwadahi dalam *Business Plan*. *Financial projection* secara umum memberi gambaran mengenai sirkulasi keuangan sebuah perusahaan, prediksi pengeluaran, anggaran modal dan sebagainya. *Financial projection* yang baik

memberikan gambaran yang realistis untuk dicapai sehingga memberi jaminan lebih bagi terselenggaranya dengan baik sebuah bisnis usaha yang berjalan.

Segala sesuatu yang menyangkut pembiayaan penyelenggaraan sebuah usaha bisnis akan tertuang di dalam sebuah *financial projection*. Perancangan sesuatu dalam segala hal sangat penting untuk menjamin kesuksesan sesuatu yang dilakukan. Apabila tidak ada perancangan dan sistem manajemen keuangan yang jelas, maka perusahaan tersebut akan mengambang dan sangat rawan mengalami kebangkrutan karena tidak memiliki data-data konkrit mengenai keuangan perusahaan. Sehingga permasalahan yang akan dikemukakan pada penelitian ini adalah “Bagaimana implementasi *Financial Projection* pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya?”. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan memperoleh gambaran mengenai implementasi *Financial Projection* pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

RERANGKA TEORITIS

Laporan Keuangan

Laporan keuangan melaporkan prestasi historis dari suatu perusahaan dan memberikan dasar, bersama dengan analisis bisnis dan ekonomi untuk membuat proyeksi dan peramalan untuk masa depan. Catatan informasi keuangan suatu perusahaan pada suatu periode akuntansi yang dapat digunakan untuk menggambarkan kinerja perusahaan tersebut. Pengertian Laporan Keuangan menurut J. Fred Weston dan Thomas E. Copeland (2002, p17) yaitu: laporan keuangan atau *financial statements* berisi informasi tentang prestasi perusahaan di masa lampau dan dapat memberikan petunjuk untuk penetapan kebijakan di masa yang akan datang. Budi Raharjo (2005, p1): “Laporan Keuangan adalah laporan pertanggungjawaban manager atau

pimpinan perusahaan atas pengelolaan yang dipercayakan kepada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan di luar perusahaan, seperti kreditur, pemilik perusahaan, pemerintah dan pihak lainnya”.

Laporan keuangan yang lengkap biasanya meliputi:

1. Neraca (*Balanced Sheet*)
2. Laporan laba rugi (*Income Statement*)
3. Laporan perubahan ekuitas (*Owner's Equity Statement*)
4. Laporan Arus Kas (*Cash Flows Statement*)

Laporan Laba Rugi

Laporan laba rugi merupakan laporan yang menggambarkan jumlah penghasilan atau pendapatan dan biaya dari suatu perusahaan pada periode tertentu sebagaimana halnya neraca, laporan laba rugi juga disusun tiap akhir tahun. Menurut Sofyan S. Harahap (2006:73) “Laba rugi menggambarkan hasil yang diperoleh atau diterima oleh perusahaan selama satu periode tertentu, serta biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mendapatkan hasil tersebut”. Hasil dikurangi biaya-biaya merupakan laba atau rugi. Kalau hasil lebih besar dari biaya berarti laba, sebaliknya, kalau hasil lebih kecil dari biaya-biaya, berarti rugi. Donald E. Kieso berpendapat, bahwa laporan laba rugi adalah laporan yang mengukur keberhasilan operasi perusahaan selama periode waktu tertentu, yang digunakan untuk menentukan profitabilitas, nilai investasi, dan kelayakan kredit atau kemampuan perusahaan melunasi pinjaman. (Donald E. Kieso, dkk 2007:140)

Kegunaan Laporan Laba-Rugi

1. Mengevaluasi kinerja masa lalu perusahaan
2. Memberikan dasar untuk memprediksikan kinerja masa depan
3. Membantu menilai risiko ketidakpastian pencapaian arus kas masa depan.

Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa laporan laba rugi merupakan suatu daftar perusahaan dimana didalamnya didasarkan atas semua pendapatan dan biaya-biaya sedemikian rupa yang terjadi pada periode tertentu yang disusun secara sistematis sehingga dengan mudah dapat diketahui apakah suatu perusahaan itu memperoleh laba atau rugi.

Tujuan Laporan Keuangan

J. Fred Weston & Thomas E. Copeland, (2005) : Laporan keuangan adalah laporan yang memuat hasil-hasil perhitungan dari proses akuntansi yang menunjukkan kinerja keuangan suatu perusahaan pada suatu saat tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa laporan keuangan yang disusun untuk tujuan ini memenuhi kebutuhan bersama sebagian besar pemakai. Laporan Keuangan juga melaporkan prestasi histories dari suatu perusahaan dan memberikan dasar, bersama dengan analisis bisnis dan ekonomi, untuk membuat proyeksi dan peramalan untuk masa depan.

Fungsi Laporan Keuangan

Menurut Harnanto (2002 : 11) bahwa dari laporan keuangan maka manajemen dapat memperoleh informasi yang berfungsi untuk:

1. Merumuskan, melaksanakan dan mengadakan penilaian terhadap kebijakan-kebijakan yang dianggap perlu.
2. Mengorganisasi dan mengendalikan kegiatan atau aktivitas dalam perusahaan.
3. Merencanakan dan mengendalikan kegiatan atau aktivitas sehari-hari dalam perusahaan
4. Mempelajari aspek, tahap- tahap kegiatan tertentu dalam perusahaan,
5. Menilai keadaan atau posisi keuangan dan hasil usaha perusahaan

Perencanaan Bisnis (*Business Plan*)

Bisnis merupakan sebuah sistem yang berkaitan dengan masyarakat, dalam hal sistem politik, perekonomian dan hukum. Kegiatan bisnis bersifat dinamis yaitu dalam siklus hidupnya dapat mengalami kemajuan dan kemunduran. Oleh karena itu, agar berhasil, strategi perusahaan harus dipikirkan dengan baik karena dalam penerapannya harus sesuai dengan kondisi yang ada. Salah satunya dengan membuat Perencanaan Bisnis (*Business Plan*). Bygrave (1994:441) : *business plan adalah dokumen yang disediakan oleh entrepreneur sesuai dengan pandangan penasihat profesionalnya - yang memuat rincian kondisi masa lalu dan sekarang, serta kecenderungan masa depan sebuah perusahaan.* (M.Coulthard,A.Howell,G.Clark, 1999:3) mendefinisikan *Business Plan* adalah: *The business plan is a written document prepared by the entrepreneur that describe all the relevant external and internal elements involved in starting a newventure.* (Hisrich,Peter,1995:113). *Business plan is a detailed study of the organization's activities, which highlights where the organization has been, where it is owe and where it might get to in the future, and incorporates an action program to achieve these results.*

Jadi perencanaan bisnis ini atau *business plan* merupakan penelitian mengenai kegiatan organisasi sekarang dan yang akan datang dan menyusun kegiatan untuk mendapatkan hasil yang diinginkan yang dituangkan dalam suatu dokumen perencanaan.

Strategi

Fred R. David (2009) mendefinisikan strategi sebagai berikut : Cara untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi bisnis bisa berupa perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, rasionalisasi karyawan, divestasi, likuidasi dan joint venture. Sedangkan manajemen strategis

dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dari berbagai pengertian dan definisi mengenai strategi, secara umum dapat didefinisikan bahwa strategi itu adalah rencana tentang serangkaian *manuver*, yang mencakup seluruh elemen yang kasat mata maupun yang tak-kasat mata, untuk menjamin keberhasilan mencapai tujuan.

Perencanaan dan Peramalan Keuangan

Dalam manajemen keuangan harus ada perencanaan dan peramalan keuangan untuk memfungsikan dana secara efektif dan efisien. Hal itu dilakukan untuk mencegah kerugian dalam perusahaan.

Kunci utama dalam proses perencanaan perusahaan adalah ramalan penjualan. Ada sejumlah teknik yang dapat digunakan untuk membuat ramalan-ramalan tadi.

1. Metode presentase penjualan yang meliputi proyeksi variabel keuangan sebagai suatu presentase penjualan yang diproyeksikan,
2. Suatu teknik yang lebih baik meliputi penggunaan suatu diagram bertebaran sebagai gambaran variabel keuangan yang berhadapan dengan tingkat penjualan yang sesuai (atau variabel prediksi lainnya). Dalam diagram tersebut terdapat suatu garis yang jika ditarik dapat menghubungkan titik-titik yang bertebaran dan digunakan untuk memprediksi variabel keuangan.

***Financial Projection*–Laporan Proyeksi Keuangan Perusahaan**

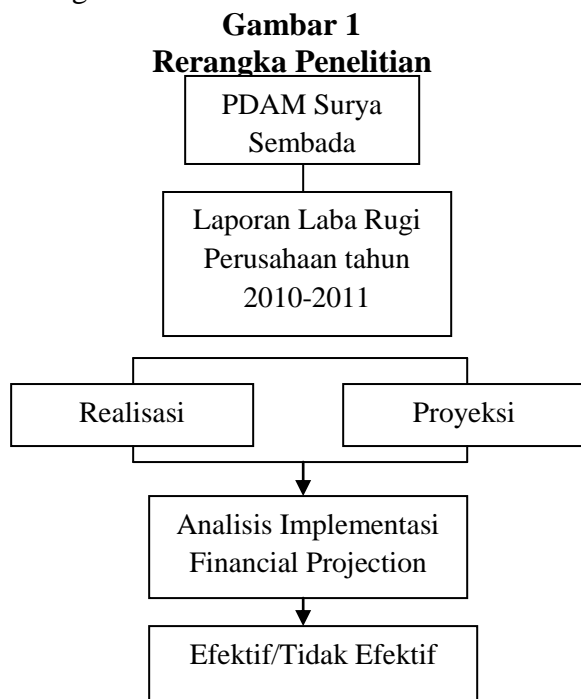
Financial projection secara umum memberi gambaran mengenai sirkulasi keuangan sebuah perusahaan, prediksi pengeluaran, anggaran modal dan sebagainya. *Financial projection* merupakan proyeksi keuangan yang dirancang untuk penyelenggaraan sebuah

usaha bisnis yang akan dijalankan ataupun mengembangkan pengelolaan keuangan perusahaan yang telah berjalan. Perancangan sesuatu dalam segala hal sangat penting untuk menjamin kesuksesan sesuatu yang dilakukan. Di dalam sebuah usaha bisnis, yang menjadi permasalahan utama adalah keuangan dari perusahaan tersebut. Apabila tidak ada perancangan dan sistem manajemen keuangan yang jelas, maka usaha bisnis tersebut akan mengambang dan sangat rawan mengalami kebangkrutan karena tidak memiliki data-data konkrit mengenai keuangan perusahaan.

Kelemahan Proyeksi Keuangan

1. Model Proyeksi Keuangan tidak mengindikasikan kebijakan keuangan mana yang paling baik, namun hanya menggambarkan beberapa alternatif kondisi.
2. Banyak simplifikasi dari keadaan sebenarnya sedangkan keadaan sebenarnya dapat berubah menjadi hal yang tidak diduga sebelumnya.
3. Tanpa perencanaan jangka pendek perusahaan seperti dalam laut yang berombak tanpa kemudi untuk pegangan. Perencanaan keuangan harus diterjemahkan dalam detail anggaran keuangan dan operasi.

Rerangka penelitian yang mendasari penelitian ini ini dapat digambarkan sebagai berikut:



TUJUAN ANALISIS IMPLEMENTASI FINANCIAL PROJECTION:

Untuk menentukan apakah proyeksi mendekati realisasi laporan keuangan perusahaan. Jika hasil dari proyeksi keuangan tersebut semakin mendekati dengan realisasi laporan keuangannya maka *financial projection* tersebut sudah efektif untuk diterapkan dalam suatu perusahaan tersebut dan sebaliknya.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian ini, maka jenis penelitian ini dapat dikategorikan ke dalam jenis penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif. Dengan menggunakan sumber data primer dan sekunder dengan teknik wawancara dan dokumentasi, bertujuan untuk menganalisis implementasi *financial projection*, sehingga perusahaan akan mengetahui seberapa efektif *financial projection* yang telah diterapkan.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan metodologi studi kasus. Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila pokok pertanyaan suatu penelitian berkenaan dengan *how* atau *why*. (Robert K. Yin 2009 : 01). Hal tersebut sesuai dengan : Merumuskan pertanyaan masalah. Pertanyaan tersebut merupakan langkah awal dalam studi kasus sebagai perumusan masalah dan akan dicari jawabannya dari penelitian yang akan dilakukan.

Subyek dari penelitian ini adalah Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya yang berlokasi di Jl. Mayjend Prof. Dr. Moestopo No. 2, Surabaya. Perusahaan ini merupakan perusahaan Badan Usaha Milik Pemerintah (BUMN). Perusahaan ini dipilih karena telah menerapkan *financial projection* atau proyeksi keuangan sebagai strategi pengelolaan keuangannya. Agar penelitian ini lebih spesifik dan focus pada inti permasalahan yang ada dan

menghindari pembahasan yang meluas, fokus penelitian ini diarahkan pada:

1. Laporan proyeksi laba rugi Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya tahun 2010-2011.
2. Laporan realisasi laba rugi Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada kota Surabaya tahun 2010-2011.

SUMBER DATA

Data diperoleh dari Kepala Sub Seksi Bagian Buku Besar dan Staf pelanggan dan penagihan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya yang mengetahui alur proses aktivitas operasional perusahaan seperti aktivitas produksi, penjualan, jumlah yang ditagih, yang berhubungan dengan laporan keuangan *financial projection* dan realisasi laporan keuangannya, pada perusahaan tersebut.

Unit Analisis

Unit analisis secara fundamental berkaitan dengan masalah penentuan apa yang dimaksud dengan “kasus” dalam penelitian yang bersangkutan-suatu problema yang telah mengganggu banyak peneliti di awal studi kasusnya (Robert K. Yin, 2009:30). Unit analisis dalam penelitian ini adalah laporan proyeksi dan realisasi laba rugi tahun 2010-2011 Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya.

Instrument Penelitian

Instrument penelitian merupakan semua alat yang digunakan untuk mengumpulkan, mengolah, menganalisa dan menyajikan data-data. Di penelitian ini yang menjadi instrument paling utama ialah peneliti sendiri, dengan didukung data yang relevan untuk memperkuat dan melengkapi data yang diperoleh dari observasi langsung di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, data yang digunakan adalah data kualitatif berupa gambaran perusahaan PDAM Surya Sembada Surabaya, gambar, tabel, dan atau benda lainnya yang non

angka, sedangkan data kuantitatif yang digunakan adalah laporan keuangan proyeksi dan realisasi laba rugi tahun 2010-2011 PDAM Surya Sembada Surabaya.

Keabsahan Data

Tahap-tahap pengumpulan bukti atau data dalam suatu penelitian yang dilakukan meliputi beberapa sumber, yaitu:

Penggunaan Empat Sumber Bukti:

Penelitian ini, peneliti menggunakan empat sumber bukti, yaitu dokumentasi, rekaman arsip, wawancara dan observasi langsung. Peneliti ingin menganalisis implementasi *financial projection* pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya. Berikut empat sumber bukti tersebut adalah:

1. Dokumentasi
Dokumen memainkan peran yang sangat penting dalam pengumpulan data studi kasus. Penelusuran yang sistematis terhadap dokumen yang relevan karenanya penting sekali bagi rencana pengumpulan data” (Robert K. Yin, 2009 :105). Adapun dokumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah: surat panggilan penelitian dari Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya yang ditujukan kepada peneliti.
2. Rekaman Arsip
Kegunaan rekaman arsip akan bervariasi pada satu studi kasus dan lainnya. Pada beberapa penelitian, rekaman tersebut begitu penting sehingga bisa menjadi objek perolehan kembali dan analisis yang luas (Robert K. Yin, 2009 : 107). Rekaman arsip yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah gambaran eksisting perusahaan, struktur organisasi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya, data mengenai aktivitas produksi, foto-foto saat wawancara, serta informasi lain yang

dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya.

3. Wawancara
Salah satu sumber informasi studi kasus yang sangat penting ialah wawancara. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah wawancara studi kasus bertipe *open-ended*, dimana peneliti dapat bertanya kepada responden kunci tentang fakta-fakta suatu peristiwa disamping opini mereka mengenai peristiwa yang ada. Pada beberapa situasi, peneliti bahkan bisa meminta responden untuk mengetengahkan pendapatnya sendiri terhadap peristiwa tertentu dan bisa menggunakan proposisi tersebut sebagai dasar penelitian selanjutnya (Robert K. Yin, 2009 : 108). Peneliti mewawancarai Bapak Aryadi (Kepala Sub Bagian Akuntansi) dan Priyo Adi (staff pelanggan dan penagihan) yang sekaligus menjadi pendamping dalam penelitian ini. Pengumpulan data dengan cara mengadakan tanya jawab langsung tentang hal yang berhubungan dengan *financial projection*. Hal ini bertujuan untuk melihat apakah perusahaan telah menerapkan *financial projection* secara efektif sebagai strategi pengelolaan keuangan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. Berikut ini adalah beberapa pertanyaan yang diajukan peneliti kepada informan dari Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya:

a. Profil Perusahaan:

1. Bagaimana sejarah dan perkembangan PDAM Surya Sembada Kota Surabaya?
2. Apa Visi dan Misi PDAM Surya Sembada Surabaya ?
3. Bagaimana struktur organisasi PDAM Surya Sembada Surabaya ?

b. Implementasi Financial Projection

1. Sejak kapan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada kota

Surabaya

mengimplementasikan *financial projection*?

2. Acuan apakah yang dipakai sebagai dasar implementasi *financial projection*?
3. Apa tujuan perusahaan menerapkan *financial projection*?
4. Apakah kekurangan dan kelebihan dari *financial projection*?
5. Bagaimana cara mengetahui keefektifan dari *financial projection* yang telah ditetapkan?

Analisis Bukti Studi Kasus

Penelitian ini, menganalisis data yang digunakan untuk mengembangkan suatu kerangka kerja deskriptif agar lebih mengorganisasikan studi kasus. Strategi ini kurang disukai daripada penggunaan proposisi teoritis tetapi bisa menjadi alternatif bilamana proposisi teoritis tidak ada (Robert K. Yin, 2009:137).

Pendekatan deskriptif membantu secara tepat pengidentifikasian kaitan timbal balik yang perlu dianalisis, bahkan mungkin secara kuantitatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk mengidentifikasi: (a) tipe peristiwa yang dapat dikuantifikasikan dan (b) keseluruhan pola kompleksitas yang akhirnya dipergunakan di dalam pengertian kausal untuk “menjelaskan” mengapa suatu implementasi telah gagal. Berikut adalah tahapan dalam penelitian ini :

1. Implementasi *Financial Projection*

Peneliti akan menganalisis implementasi *financial projection* yang telah diterapkan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. *Financial Projection* merupakan salah satu *business plan* yang dibuat untuk *supporting* pengelolaan keuangan di masa yang akan datang. Peneliti meneliti implementasi *financial projection*

khususnya pada laporan laba ruginya, dengan cara membandingkan realisasi dengan proyeksi yang telah direncanakan oleh pihak perusahaan. Perbandingan realisasi laporan laba rugi dengan proyeksinya dilakukan untuk mengetahui keefektifan proyeksi yang telah dibuat oleh pihak manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya. Keefektifan proyeksi dalam penelitian ini diukur dengan standart deviasi yang digunakan di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya. Menurut informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, diketahui bahwa penentuan efektivitas proyeksi keuangan pada laporan laba rugi berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- Jika nilai prosentase selisih realisasi terhadap proyeksi $\pm < 10\%$, maka proyeksi keuangan dinyatakan efektif,
- Jika nilai nilai prosentase selisih realisasi terhadap proyeksi $\pm > 10\%$, maka proyeksi keuangan tidak efektif .

2. Pengumpulan Data

Peneliti melakukan penelitian di Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya yang ada di bagian akuntansi umum. Peneliti melaksanakan penelitian untuk memperoleh gambaran umum secara keseluruhan tentang objek penelitian ini, yaitu data mengenai laporan keuangan *financial projection* (laba rugi) tahun 2010-2011, laporan keuangan laba rugi tahun 2010-2011, kemudian akan dilanjutkan pengambilan data dengan wawancara, rekaman arsip, dan dokumentasi.

3. Analisa Laporan Proyeksi dan Realisasi Laba Rugi tahun 2010-2011

Setelah peneliti memperoleh semua data berupa laporan keuangan *Financial Projection* laba rugi tahun 2010-2011 dan realisasi laporan keuangannya, maka selanjutnya menganalisis proyeksi keuangan yang sudah diimplementasikan. Data yang telah dikumpulkan, disusun dan

diolah kemudian dianalisis secara kuantitatif dan diinterpretasikan secara deskriptif.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Menurut informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan Kepala Sub Bagian Akuntansi Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, diketahui bahwa penentuan efektivitas proyeksi keuangan pada laporan laba rugi berdasarkan kriteria sebagai berikut :

- Jika nilai prosentase selisih realisasi terhadap proyeksi $\pm < 10\%$, maka proyeksi keuangan dinyatakan efektif,
- Jika nilai nilai prosentase selisih realisasi terhadap proyeksi $\pm > 10\%$, maka proyeksi keuangan tidak efektif

Berikut adalah perhitungan prosentase selisih antara nilai realisasi terhadap proyeksi keuangan berdasarkan laporan laba rugi Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya tahun 2010 yang dijelaskan dalam tabel 4.4 sebagai berikut:

Tabel 1
Penilaian Efektivitas Proyeksi Tahun 2010

Uraian	2011		Selisih Prosentase	Proyeksi Keuangan
	Proyeksi	Realisasi		
Pendapatan Usaha				
Pendapatan Air	556.077.701	497.585.585	-10,32%	Kurang Efektif
Pendapatan Non Air	25.900.191	47.201.347	82,24%	Tidak Efektif
Jumlah Pendapatan Usaha	581.977.892	544.786.932	-6,53%	Efektif
Beban Usaha				
Beban Operasi	234.629.991	260.694.085	2,18%	Efektif
Beban Perbaikan Dan Pemeliharaan	26.174.389	34.131.018	30,40%	Tidak Efektif
Beban Penyusutan Dan Amortisasi	128.954.533	74.951.030	-40,96%	Tidak Efektif
Beban Bunga	37.293.244	33.769.258	-9,23%	Tidak Efektif
Jumlah Beban Usaha	436.052.157	385.546.401	-11,33%	Tidak Efektif
Laba Usaha	146.925.735	159.241.431	8,58%	Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha	32.706.600	39.711.383	24,66%	Tidak Efektif
Biaya Non Usaha	1.593.281	4.001.869	151,43%	Tidak Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih	31.113.319	35.709.513	36,14%	Tidak Efektif
Laba Sebelum Pajak	178.039.054	194.950.944	8,99%	Efektif
Penghasilan Pajak Penghasilan	44.683.650	43.666.236	-2,30%	Efektif
Laba Setelah Pajak	133.355.404	149.284.708	11,92%	Efektif

Sumber: diolah, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan efektivitas proyeksi keuangan laporan laba rugi PDAM Kota Surabaya tahun 2010 diketahui:

1. Jumlah Pendapatan Usaha

Pendapatan usaha memiliki nilai prosentase sebesar -2,60%, sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi

keuangan pada pendapatan usaha direncanakan oleh pihak perusahaan efektif. Hal ini dipengaruhi oleh proyeksi pendapatan air yang efektif karena memiliki nilai prosentase -5,17%, tingginya realisasi pendapatan air pada tahun 2010 yang hampir mencapai proyeksi yang direncanakan disebabkan karena adanya peningkatan akurasi baca meter dan penekanan losis (kehilangan air), sedangkan proyeksi pendapatan non air menunjukkan hasil tidak efektif dengan prosentase 47,48 persen (meskipun secara kinerja efektif karena pendapatan non air mengalami peningkatan), besarnya selisih prosentase antara realisasi dan proyeksi pendapatan non air Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya disebabkan oleh adanya pendapatan sambungan baru, jasa bukaan kembali, denda keterlambatan bayar, jasa penertiban meter air, dan pendapatan lainnya yang terealisasi di atas proyeksi, selain itu jasa penertiban meter air, jasa perbaikan persil, dan pendapatan lainnya juga terealisasi lebih besar dari yang diproyeksikan. Salah satu contoh faktor-faktor yang dapat mempengaruhi adanya sambungan baru adalah adanya proyek pembangunan perumahan-perumahan baru di Kota Surabaya yang membutuhkan dan menggunakan jasa pelayanan Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya, dengan adanya hal tersebut maka perusahaan harus mampu meningkatkan persediaan agar tetap dapat melayani masyarakat Kota Surabaya. Jasa bukaan kembali adalah sebuah pemasangan saluran air kepada konsumen yang sebelumnya sudah menggunakan jasa dari perusahaan, salah satu faktor yang mempengaruhi hal ini adalah berpindah kategori untuk sambungan air, sebagai contohnya adalah sebuah rumah

tangga tersebut dikategorikan dalam kelas menengah ke bawah, maka nominal air yang dibayar adalah sebesar kategori tersebut, dan jika pada kenyataannya rumah tersebut mengalami peningkatan asset (memperluas bangunan rumah) maka kategori dalam rumah tangga tersebut dapat berpindah ke dalam kategori menengah ke atas.

2. Jumlah Beban Usaha

Diketahui bahwa pada beban usaha nilai prosentase sebesar -10,52%, sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi keuangan pada beban usaha tidak efektif, tetapi secara kinerja beban usaha tahun 2010 dapat dikatakan efektif, karena realisasi beban usaha lebih rendah dibandingkan dengan proyeksinya, dengan kata lain perusahaan dapat menekan beban usahanya, di dalam beban usaha tahun 2010 terdapat satu proyeksi beban yang efektif, yaitu beban operasi dengan prosentase -0,66%, beban operasi ini terdiri dari beban pegawai, beban listrik, beban pemakaian bahan kimia, beban air baku dan beban bahan bakar, secara kinerja beban operasi juga efektif, karena realisasi tidak melebihi jumlah proyeksinya, hal ini dapat dicapai perusahaan dengan cara menghemat pemakaian listrik (saving energy) dan adanya efisiensi biaya. Dengan adanya penekanan beban operasi pada perusahaan ini maka akan berpengaruh terhadap jumlah laba yang akan diperoleh. Berdasarkan tabel 4.4 pada bagian usaha, proyeksi pada beban selain beban operasi adalah tidak efektif, beban perbaikan dan pemeliharaan memiliki prosentase -22,75 persen, secara kinerja bisa dikatakan efektif karena beban menurun, hal ini terjadi karena adanya plan maintenance yang baik dan terjadwal, salah satu contohnya adalah adanya perawatan pipa saluran air yang terjadwal dengan baik sehingga

beban perawatan untuk pipa tersebut tidak melebihi proyeksi yang direncanakan. Beban penyusutan dan amortisasi memiliki prosentase -25,50 persen sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi pada beban direncanakan oleh pihak perusahaan tidak efektif. Rendahnya realisasi beban penyusutan dan amortisasi pada tahun 2010 disebabkan karena penambahan aset investasi kurang optimal, hal ini dapat mempengaruhi pendapatan pada perusahaan. sedangkan pada beban bunga prosentase menunjukkan -31,27 persen sehingga proyeksi yang direncanakan perusahaan dapat dikatakan tidak efektif. Realisasi beban bunga lebih rendah dibandingkan dengan proyeksinya karena pengaruh dari insentif bunga dari pemerintah pusat.

3. Laba Usaha

Laba usaha tahun 2010 memiliki nilai prosentase sebesar 19,79 persen sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi laba usaha yang direncanakan oleh pihak perusahaan tidak efektif, tetapi secara kinerja laba usaha pada tahun 2010 adalah efektif karena realisasi mampu melebihi jumlah proyeksi yang direncanakan oleh pihak perusahaan. Adanya peningkatan laba di tahun 2010 ini adalah dipengaruhi oleh tingginya pendaatan non usaha, selain itu semua beban usaha pada tahun 2010 terealisasi dengan baik dengan kata lain semua beban dapat ditekan atau tidak melebihi proyeksi yang telah direncanakan oleh pihak perusahaan.

4. Jumlah Pendapatan (Beban) Non Usaha

Pendapatan (beban) non usaha tahun 2010 memiliki nilai prosentase sebesar -29,72 persen sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi pendapatan (beban) non usaha yang direncanakan oleh pihak perusahaan tidak efektif. Pendapatan non usaha

terdiri dari pendapatan bunga, pendapatan penjualan aset, dan pendapatan sewa gedung. Contoh dari pendapatan penjualan aset adalah penjualan mobil-mobil tua yang sudah tidak layak dipakai. Rendahnya realisasi pendapatan (beban) non usaha ini dipengaruhi oleh turunnya suku bunga bank. Realisasi biaya non usaha melebihi proyeksi karena meningkatnya beban bantuan, beban nota kredit, beban penyisihan imbalan pasti dan beban di luar usaha lainnya, selain itu realisasi meningkat disebabkan adanya kebijakan SAK ETAB tentang imbalan pasca kerja.

5. Laba Setelah Pajak

Pada tahun 2010 proyeksi laba setelah pajak memiliki prosentase 6,80 persen, sehingga proyeksi dapat dikatakan efektif, dan secara kinerja laba setelah pajak juga dikatakan efektif karena realisasinya melebihi proyeksi yang direncanakan oleh pihak Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Surabaya. Keefektifan kinerja perusahaan ini dapat tercapai karena pengaruh besarnya pendapatan usaha yang didapatkan, selain itu beban-beban usaha pada tahun 2010 dapat terealisasi dengan baik, karena realisasi beban tidak melebihi jumlah proyeksi yang telah direncanakan.

Tabel 2
Penilaian Efektivitas Proyeksi Tahun 2011

Uraian	2011		Selisih Prosentase	Proyeksi Keuangan
	Proyeksi	Realisasi		
Pendapatan Usaha				
Pendapatan Air	556.077.701	497.388.580	-10,33%	Kurang Efektif
Pendapatan Non Air	25.900.181	47.201.247	82,24%	Tidak Efektif
Jumlah Pendapatan Usaha	581.977.882	544.589.827	-6,39%	Efektif
Beban Usaha				
Beban Operasi	254.629.991	260.694.083	2,38%	Efektif
Beban Perbaikan Dan Pemeliharaan	26.174.389	34.131.018	30,40%	Tidak Efektif
Beban Penyusutan Dan Amortisasi	128.954.511	74.911.030	-40,96%	Tidak Efektif
Beban Bunga	27.291.244	17.769.288	-35,23%	Tidak Efektif
Jumlah Beban Usaha	436.950.135	387.505.409	-11,33%	Tidak Efektif
Laba Usaha	146.925.737	159.341.411	8,55%	Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha	32.706.600	39.711.382	24,06%	Tidak Efektif
Biaya Non Usaha	1.591.281	4.001.809	151,43%	Tidak Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih	51.113.319	35.709.573	-30,14%	Tidak Efektif
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	198.039.056	194.546.924	-1,76%	Efektif
Pajak Penghasilan	41.882.850	43.000.236	2,70%	Efektif
Laba Setelah Pajak	153.356.406	149.280.608	-2,64%	Efektif

Sumber: data diolah, 2013

Berdasarkan hasil perhitungan efektivitas proyeksi keuangan laporan laba rugi PDAM Kota Surabaya tahun 2011 diketahui

1. Jumlah Pendapatan Usaha

Pendapatan usaha memiliki nilai prosentase sebesar -6,39%, sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi keuangan pada pendapatan usaha direncanakan oleh pihak perusahaan efektif tetapi secara kinerja pendapatan usaha mengalami penurunan, karena realisasi hanya tercapai 93,61 persen, turunnya pendapatan usaha terjadi karena menurunnya pendapatan air pada tahun 2011. Menurunnya realisasi pendapatan air pada tahun 2011 disebabkan karena adanya losis (kehilangan air). Losis terjadi karena bertambahnya umur pipa sehingga menyebabkan pipa berkarat atau bocor, selain itu losis dapat terjadi karena faktor pencurian air yang dilakukan oleh pelanggan, dengan cara membuat sambungan illegal, faktor lain yang mempengaruhi rendahnya jumlah realisasi pendapatan air pada tahun 2011 dipengaruhi oleh pemakaian air, jumlah pelanggan, pemakaian rata-rata per sambungan langganan (SL) per bulan, serta harga air rata-rata berada di bawah anggaran yang telah ditentukan. Proyeksi pada pendapatan non air memiliki nilai 82,24 persen, realisasi jumlah pendapatan non air ini naik karena dipengaruhi adanya sambungan baru, bukaan kembali, denda keterlambatan, bayar, jasa penertiban meter air, dan pendapatan lainnya. Pada tahun 2011 realisasi pendapatan non air memiliki jumlah yang lebih tinggi dibandingkan dengan pendapatan non air pada tahun 2010, hal ini berarti kinerja pada pendapatan non air mengalami peningkatan dari tahun 2010 ke tahun 2011. Salah satu faktor yang mempengaruhi adalah pembukaan

sambungan baru pada perumahan-perumahan baru di Kota Surabaya.

2. Jumlah Beban Usaha

Diketahui bahwa pada beban usaha tahun 2011 memiliki nilai prosentase sebesar -11,38%, sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi keuangan pada beban usaha tidak efektif, tetapi secara kinerja beban usaha tahun 2011 dapat dikatakan efektif, karena realisasi beban usaha lebih rendah dibandingkan dengan proyeksinya, dengan kata lain perusahaan dapat menekan beban usahanya, di dalam beban usaha tahun 2011 terdapat satu proyeksi beban yang efektif, yaitu beban operasi dengan nilai prosentase 2,38% maka proyeksi pada beban operasi ini adalah efektif tetapi secara kinerja beban operasi menurun, hal tersebut terjadi dikarenakan biaya pegawai, biaya listrik, dan biaya bahan kimia yang terealisasi lebih besar dari yang dianggarkan. Salah satu contohnya adalah pada beban listrik tahun 2011 terjadi pemborosan atau tidak adanya maintenance yang bagus. Berdasarkan tabel 4.5 pada bagian usaha, proyeksi pada beban selain beban operasi adalah tidak efektif, beban perbaikan dan pemeliharaan memiliki prosentase 30,40 persen, realisasi pada beban perbaikan dan pemeliharaan mengalami kenaikan yang cukup tinggi, hal ini terjadi karena kejadian pipa pecah akibat adanya proyek tiang pancang. Pada tahun 2011 beban perbaikan dan pemeliharaan mengalami kenaikan dibandingkan dengan tahun 2010. Beban penyusutan dan amortisasi memiliki prosentase -40,96 persen sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi pada beban direncanakan oleh pihak perusahaan tidak efektif. Rendahnya realisasi beban penyusutan dan amortisasi pada tahun 2010 disebabkan karena penambahan aset (investasi) kurang optimal, beban

penyusutan dan amortisasi terdiri dari beban penyusutan aset : instalasi pompa, instalasi penjernihan, jaringan pipa dan distribusi, bangunan, perlengkapan teknik, inventaris dan peralatan kantor, dengan adanya penambahan aset yang kurang optimal, hal tersebut akan mempengaruhi jumlah pendapatan yang diterima, karena dengan adanya penambahan aset yang kurang optimal maka dalam memenuhi kebutuhan masyarakat Surabayapun akan kurang optimal, sedangkan pada beban bunga prosentase menunjukkan -42,22 persen sehingga proyeksi yang direncanakan perusahaan dapat dikatakan tidak efektif, realisasi beban bunga lebih rendah dibandingkan dengan proyeksinya karena pengaruh adanya insentif bunga dari pemerintah pusat.

3. Laba Usaha

Laba usaha tahun 2011 memiliki nilai prosentase sebesar 8,38 persen sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi laba usaha yang direncanakan oleh pihak perusahaan efektif. Keefektifan laba usaha tahun 2011 dapat dipengaruhi karena faktor-faktor selisih antara jumlah realisasi pendapatan usaha dan beban yang tidak terlalu besar dengan proyeksi yang telah direncanakan oleh pihak perusahaan secara kinerja laba usaha pada tahun 2011 mengalami penurunan, karena laba usaha pada tahun 2010 memiliki realisasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan tahun 2011.

4. Pendapatan (beban) non usaha bersih

Pendapatan (beban) non usaha tahun 2011 memiliki nilai prosentase sebesar -30,14 persen sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi pendapatan (beban) non usaha yang direncanakan oleh pihak perusahaan tidak efektif. Pendapatan non usaha terdiri dari pendapatan bunga,

pendapatan penjualan aset, dan pendapatan sewa gedung. Rendahnya realisasi pendapatan (beban) non usaha ini dipengaruhi oleh turunnya suku bunga bank. Realisasi biaya non usaha pada tahun 2011 jauh lebih besar karena meningkatnya beban bantuan, beban nota kredit, beban penyisihan imbalan pasti dan beban di luar usaha lainnya, selain itu realisasi meningkat disebabkan adanya kebijakan SAK ETAB tentang imbalan pasca kerja. Dengan adanya imbalan yang diberikan kepada karyawan tersebut maka akan mempengaruhi realisasi jumlah beban non usaha.

5. Laba setelah pajak

Pada laba setelah pajak proyeksinya memiliki prosentase -2,66 persen, sehingga dapat dinyatakan bahwa proyeksi keuangan pada laba setelah pajak tahun 2011 direncanakan oleh pihak perusahaan efektif. Laba setelah pajak didapat dari jumlah pendapatan usaha, jumlah beban usaha, pendapatan (beban) non usaha bersih, laba sebelum pajak penghasilan, pajak penghasilan, secara garis besar kinerja laba setelah pajak tidak efektif karena jumlah realisasi yang lebih rendah dibandingkan dengan proyeksinya yang telah direncanakan oleh pihak perusahaan, selain itu tampak bahwa adanya penurunan jumlah realisasi laba setelah pajak pada tahun 2011 jika dibandingkan dengan laba setelah pajak pada tahun 2010.

Berdasarkan hasil analisis pada laporan laba rugi proyeksi dan realisasinya di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surya Sembada 2010 dan 2011 dapat dilihat dalam beberapa aspek manajerial, yaitu :

1. Setelah dilakukan analisis diketahui bahwa pada tahun 2010 realisasi pendapatan air dibawah proyeksi yang disebabkan karena adanya losis, hal ini

menjadi tugas bagian personil sweeping, selain itu disebabkan oleh tidak tercapainya target jumlah sambungan langganan yang direncanakan sebelumnya, jumlah pemakaian air juga berada dibawah proyeksi. Penyebab realisasi berada di bawah proyeksi merupakan tugas bagian-bagian yang terkait di dalamnya, salah satunya adalah bagian pemasaran. Di bagian tersebut harus lebih meningkatkan kinerjanya agar jumlah sambungan langganan baru dan pemakaian air semakin meningkat. Semakin meningkatnya jumlah tersebut berakibat pada semakin besarnya jumlah pendapatan air. Pada tahun 2010 tidak terjadi biaya yang melebihi proyeksinya, sehingga ada sisa anggaran yang tersisa untuk tahun mendatang.

2. Analisis juga dilakukan pada tahun 2011. Realisasi pendapatan air di bawah proyeksi selain itu setelah diolah ada salah satu beban yang melebihi proyeksi. Jumlah beban yang lebih besar dari proyeksi berakibat pada menurunnya selisih laba bersih atau laba setelah pajak pada tahun sebelumnya. Besarnya beban yang dikeluarkan merupakan tanggung jawab bagian-bagian yang terkait dengan beban tersebut. Pada bagian tersebut harus diteliti kembali kebutuhan beban yang harus dikeluarkan, karena jika pengeluaran terlalu besar tanpa dibarengi pendapatan yang besar dapat berakibat pada ruginya perusahaan. Oleh karena itu, bagian-bagian yang terkait harus lebih mengefisienkan beban yang dibutuhkan.

KESIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN

Penelitian ini bertujuan untuk untuk mengetahui keefektivitasan implementasi financial projection PDAM Surya Sembada Surabaya. Berdasarkan penilaian proyeksi tahun 2010, yang termasuk

kategori efektif adalah jumlah pendapatan usaha, laba sebelum pajak penghasilan, laba setelah pajak, sedangkan untuk kategori tidak efektif dapat ditemukan di semua beban-beban, laba usaha, dan pendapatan (beban) non usaha. Maka secara umum proyeksi keuangan tahun 2010 termasuk dalam kategori efektif, karena peningkatan realisasi jumlah laba setelah pajak sebesar 6,80 persen atau di bawah standar deviasi yang telah ditetapkan, selain itu meskipun proyeksi semua beban di dalamnya tidak efektif tetapi realisasi menunjukkan nilai yang lebih rendah dibanding proyeksinya, sehingga kinerjanya tetap efektif, sedangkan untuk proyeksi tahun 2011, yang termasuk kategori efektif adalah jumlah pendapatan usaha, laba usaha, laba sebelum pajak penghasilan, laba setelah pajak, sedangkan untuk kategori tidak efektif dapat ditemukan dalam beban-beban usaha kecuali beban operasi, laba usaha, dan pendapatan (beban) non usaha. Maka secara umum proyeksi keuangan tahun 2011 termasuk dalam kategori efektif, tetapi di tahun 2011 realisasi laba setelah pajak mengalami penurunan dari tahun sebelumnya, maka secara kinerja laba setelah pajak tahun 2011 adalah menurun jika dibandingkan dengan kinerja laba setelah pajak pada tahun 2010.

Penelitian ini hanya terbatas pada laporan proyeksi dan realisasi laba rugi PDAM Surya Sembada Kota Surabaya. Data digunakan dalam penelitian adalah laporan proyeksi dan realisasi tahun 2010 dan 2011. Laporan realisasi tahun 2012 belum diaudit sehingga tidak dapat dipublikasikan. Meskipun hasil proyeksi laba rugi tahun 2010 dan 2011 adalah efektif, tetapi didalamnya masih ada beberapa akun yang tidak efektif.

Saran yang dapat diberikan oleh penulis adalah:

Bagi Perusahaan sebaiknya perlu melakukan evaluasi proyeksi keuangan terhadap akun-akun laporan laba rugi yang selama 2 tahun berturut-turut yang mendapat penilaian tidak efektif. Lebih

menekan beban operasi agar tidak melebihi jumlah dari proyeksi yang telah direncanakan, mengidentifikasi penyebab kenaikan beban operasi tersebut. Dengan adanya proyeksi keuangan yang efektif pada tahun 2010, seharusnya tidak menyebabkan manajemen menjadi terlalu positif dalam kinerjanya, tetapi sebaiknya manajemen semakin meningkatkan kinerjanya agar di tahun berikutnya laba setelah pajak mengalami peningkatan.

Peneliti selanjutnya dapat menambah jumlah laporan proyeksi dan laporan keuangan perusahaan agar hasil yang didapatkan dari penelitian lebih akurat.

DAFTAR RUJUKAN

- Brclay R.A and Myers S.C. 1988.*Principle of Corporate Finance*.Third Edition. Tokyo: McGraw-Hill International Edition
- Carl S. Warren, James M. Reeve, dan Philip E. Fess (2005). Pengantar Akuntansi Edisi ke-21. Terjemahan Aria Farahmita, SE.Ak.;Amanugrahani, SE.Ak.;TaufikHendrawanSE,Ak. Penerbit Salemba Empat, Jakarta
- Clarke R.G and Wison and Robert H.Daines and Stephen D.Dauld.1990.*Strategic Financial Management*. Richard D. Irwin Inc
- David, Fred R. 2009. Strategic Management, Concepts and cases, twelfth eddition /PEA. Pearson
- Earl K. Stice, James D. Stice dan K. Fred Skousen. 2004. Akuntansi Intermediate, Edisi Lima Belas, Buku 1, Alih Bahasa oleh Salemba Empat, Jakarta: Salemba Empat
- Fama E.F. and M.H Miller.1972.*The TeoryOf Finance*. Hinsdalle, Illinois: The Dryden Press
- Fred. R. David, 2004. Strategic Management : Concepts. Alih Bahasa oleh KresnoSaroso.Prentice Hall. New Jersey
- Gitman, Lawrence J. 2006.*Principles of Managerial Finance*. Massachusetts: Addison Wesley-Longman
- Harmono.2009.Manajemen Keuangan.PT Bumi Aksara:Jakarta
- Harnanto. 2012. *Analisis Laporan Keuangan*. Yogyakarta: BPFE
- Ibrahim S. Nazzar, P.E.2007. The Importance Of Master Planning (www.sawea.org, diakses 3 oktober 2012).
- Ikatan Akuntan Indonesia, 2007, SAK, Salemba empat, Jakarta.
- Kieso, Donald E., Jerry J. Weygandt, and Terry D. Warfield, 2005, *Intermediate Accounting*, John Wiley & Sons, Inc, United State of America
- Kieso, Donald E. dan Jerry J. Weygandt dan Terry D. Warfield (alih bahasa Emil Salim, S.E. 2008).Akuntansi Intermediate Jilid 1 Edisi 12. Jakarta: Erlangga
- Megalow, R. 2007. Analisis Selisih Anggaran Biaya Pabrik sebagai Alat Pengendalian Manajemen. Jurnal Ekonomi. Vol.12,No 1.
- Michael Porter, "Competitive Strategy dalam Harvard Business." Review. 1996
- Mintzberg, Henry. "The fall and rise of strategic planning". Harvard Business Review, January-February. 1994a, pp. 107-114
- Mulyadi, 2005, "Akuntansi Biaya Edisi 5", STIE YKPN : Yogyakarta.
- Nasir dan Abdul, Jamal.2003, "Penggunaan Rasio Keuangan dalam menjelaskan Proyeksi Laba Pada Saat Initial Public Offering".Jurnal Ekonomi dan Manajemen.Vol.4, No 2. Hal 129-138

- Patrick R. Delaney dan O. Ray. 2011. Wiley CPA Exam Review 2010, Auditing and Attestation. John Wiley & Sons.
- RatihPuspitasari.2012, ” Analisa Laporan Keuangan Guna Mengukur Kinerja Keuangan PT Astra International Tbk”.Jurnal Ilmiah Kesatuan. Vol.14,No 1.
- SofyanSyafriHarahap. 2004. *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Cetakan Keempat, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- SofyanSyafriHarahap, (2006), *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*, Cetakan Keempat, Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Yin, Robert K. 2009. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

Lampiran 1
Penilaian Efektivitas Proyeksi Keuangan Tahun 2010

Uraian	2010		Prosentase	Tingkat Efektivitas
	Proyeksi	Realisasi		
Pendapatan Usaha				
Pendapatan Air	487.495.520	462.285.302	-5,17%	Efektif
Pendapatan Non Air	25.030.876	36.915.162	47,48%	Tidak Efektif
Jumlah Pendapatan Usaha	512.526.396	499.200.464	-2,60%	Efektif
Beban Usaha				
Beban Operasi	231.481.810	229.963.985	-0,66%	Efektif
Beban Perbaikan Dan Pemeliharaan	26.174.389	20.219.202	-22,75%	Tidak Efektif
Beban Penyusutan Dan Amortisasi	94.430.560	70.352.305	-25,50%	Tidak Efektif
Beban Bunga	26.498.295	18.213.120	-31,27%	Tidak Efektif
Jumlah Beban Usaha	378.585.054	338.748.612	-10,52%	Tidak Efektif
Labanya Usaha	133.941.342	160.451.852	19,79%	Tidak Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha	52.604.611	38.098.853	-27,58%	Tidak Efektif
Biaya Non Usaha	1.593.281	2.246.488	41,00%	Tidak Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih	51.011.330	35.852.365	-29,72%	Tidak Efektif
Labanya Sebelum Pajak Penghasilan	184.952.672	196.304.217	6,14%	Efektif
Pajak Penghasilan	44.682.650	46.499.979	4,07%	Efektif
Labanya Setelah Pajak	140.270.022	149.804.238	6,80%	Efektif

Sumber : data diolah,2013

Lampiran 2**Penilaian Efektivitas Proyeksi Keuangan Tahun 2011**

Uraian	2011		Selisih Prosentase	Proyeksi Keuangan
	Proyeksi	Realisasi		
Pendapatan Usaha				
Pendapatan Air	556.077.701	497.585.565	-10,52%	Kurang Efektif
Pendapatan Non Air	25.900.191	47.201.247	82,24%	Tidak Efektif
Jumlah Pendapatan Usaha	581.977.892	544.786.812	-6,39%	Efektif
Beban Usaha				
Beban Operasi	254.629.991	260.694.085	2,38%	Efektif
Beban Perbaikan Dan Pemeliharaan	26.174.389	34.131.018	30,40%	Tidak Efektif
Beban Penyusutan Dan Amortisasi	126.954.531	74.951.030	-40,96%	Tidak Efektif
Beban Bunga	27.293.244	15.769.268	-42,22%	Tidak Efektif
Jumlah Beban Usaha	435.052.155	385.545.401	-11,38%	Tidak Efektif
Laba Usaha	146.925.737	159.241.411	8,38%	Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha	52.706.600	39.711.382	-24,66%	Tidak Efektif
Biaya Non Usaha	1.593.281	4.005.869	151,42%	Tidak Efektif
Pendapatan (Beban) Non Usaha Bersih	51.113.319	35.705.513	-30,14%	Tidak Efektif
Laba Sebelum Pajak Penghasilan	198.039.056	194.946.924	-1,56%	Efektif
Pajak Penghasilan	44.682.650	45.666.256	2,20%	Efektif
Laba Setelah Pajak	153.356.406	149.280.668	-2,66%	Efektif

Sumber : data diolah,2013