

Analisis Varians Anggaran Operasional dan Realisasinya dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (Studi Kasus PT. Matahari Sinar Panbersi)

Dewi Clarita^{1*}, Evi Marlina², Annie Mustika Putri³

^{1,2,3}Universitas Muhammadiyah Riau, Indonesia

Email: dewiclarita192@gmail.com, evimarlina@umri.ac.id, annemustika@umri.ac.id

Korespondensi penulis: dewiclarita192@gmail.com*

Abstract: This research aims to determine the procedures for preparing and implementing operational budgets and analyzing the level of effectiveness of operational budget management at PT. Matahari Sinar Panbersi for the period 2020 to 2022 and whether the implementation of the operational budget has been effective in it. The type of research used in this research is quantitative research using descriptive methods. Data collection techniques were carried out using interviews and documentation. This research data is the result of observations in the field, through interviews and presentation of data from PT. Matahari Sinar Panbersi. The theory used to determine and analyze the effectiveness of operational budget management is variance analysis and calculation of effectiveness levels. Based on the research results, it shows that the preparation and implementation process uses the bottom up method, in the analysis of cost variances and their realization it shows that it is unfavorable, but in terms of the level and criteria for the effectiveness of operational budget management at PT. Matahari Sinar Panbersi from 2020 to 2022 falls into the very effective criteria.

Keywords: Variance Analysis, Operational Budget, Effectiveness

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui prosedur penyusunan dan pelaksanaan anggaran operasional dan menganalisis Tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada PT. Matahari Sinar Panbersi periode tahun 2020 s/d tahun 2022 dan apakah dalam pelaksanaan anggaran operasional telah efektif didalamnya. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kuantitatif dengan menggunakan metode deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Data penelitian ini merupakan hasil pengamatan dilapangan, melalui wawancara dan penyajian data PT. Matahari Sinar Panbersi. Teori yang digunakan untuk mengetahui dan menganalisis efektivitas pengelolaan anggaran operasional adalah analisis varians dan perhitungan tingkat efektivitas. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa proses penyusunan dan pelaksanaan menggunakan metode bottom up, dalam analisis varian biaya dan realisasinya menunjukkan tidak menguntungkan namun dalam tingkat dan kriteria efektifitas pengelolaan anggaran operasional pada PT. Matahari Sinar Panbersi dari tahun 2020 s/d tahun 2022 masuk dalam kriteria sangat efektif.

Kata kunci: Analisis Varians, Anggaran Operasional, Efektifitas

1. PENDAHULUAN

Kinerja perusahaan merupakan gambaran status keuangan perusahaan yang dianalisis dengan alat analisis keuangan, sehingga dapat memahami kualitas status keuangan perusahaan yang mencerminkan prestasi kerja dalam kurun waktu tertentu.

Dengan kondisi perkembangan yang terjadi saat ini maka perencanaan merupakan salah satu upaya yang dapat diambil perusahaan sebagai antisipasi sebelum melakukan sesuatu agar apa yang dilakukan dapat berjalan dengan baik. Perencanaan merupakan suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan dalam mencapainya. Selain itu perusahaan selalu berusaha untuk memperbaiki dan menjaga perusahaan agar dapat bertahan dalam situasi perekonomian saat ini. Salah satu cara yang juga dapat dilakukan dengan

meningkatkan akifitas pengendalian atau *controlling* di semua aspek, termasuk salah satunya adalah biaya. Dalam pencapaian laba, kegiatan operasi perusahaan sering kali dihadapkan pada masalah biaya. Karena laba diperoleh dari pendapatan dikurangi biaya-biaya, salah satu biaya-biaya yang timbul adalah biaya operasional.

Anggaran memberikan standar untuk dapat mengendalikan penggunaan sumber daya perusahaan dan memotivasi karyawan. Evaluasi kinerja dalam anggaran adalah dengan membandingkan antara hasil *actual* (realisasinya) dengan standar yang telah ditentukan anggarannya. Perbedaan yang besar antara hasil aktual dengan yang direncanakan adalah bentuk hasil yang dicapai penggunaan sumber daya perusahaan (Hansen dan Mowen, 2012).

Penelitian ini dapat mengeksplorasi berbagai faktor yang berkontribusi terhadap perbedaan antara anggaran operasional yang direncanakan dan realisasi akhir. Ini bisa termasuk faktor internal seperti pengelolaan sumber daya manusia diketahui adanya pengurangan beberapa karyawan untuk menekan biaya operasional. Hal tersebut sejalan dengan anggaran di PT. Matahari Sinar Panbersi perusahaan yang bergerak dibidang multi payment serta PPOB. Anggaran yang merupakan salah satu aspek penting di dalam merencanakan keputusan yang akan diambil oleh manajemen, sehingga apabila terjadi kekeliruan atau ketidaktepatan dalam merencanakan atau melaksanakan anggaran dapat berakibat buruk bagi perusahaan. Ketidaktepatan atau adanya selisih antara anggaran dan realisasinya juga terjadi di PT. Matahari Sinar Panbersi. Sehingga penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Analisis Varians Anggaran Operasional dan Realisasinya dalam Penilaian Kinerja Perusahaan (Study Kasus PT. Matahari Sinar Panbersi)”.

2. TINJAUAN PUSTAKA

Teori *Budgeting* (Penganggaran)

Nirwana & Nurasik (2020) *Budgeting* (Penganggaran) adalah proses penyusunan rencana keuangan organisasi yang dilakukan dengan cara menyusun rencana kerja pada waktu tertentu umumnya satu tahun dan dinyatakan dalam satuan moneter.

Pengertian Anggaran

Menurut Nirwana & Nurasik (2020) Anggaran adalah Rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk kuantitatif, formal dan sistematis. Menurut Julita (2014) Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara terstruktur yang meliputi seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter dan berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang.

Prosedur Penyusunan Anggaran

Menurut Mas'ud Machfoedz dalam penyusunan anggaran, terdapat beberapa hal penting yang harus diperhatikan, diantaranya adalah:

- a. Harus selalu diingat bahwa anggaran merupakan bagian dari sistem yang lebih besar.
- b. Dalam penyusunan anggaran harus sudah ditentukan terlebih dahulu tujuan pokok perusahaan.
- c. Setelah ditentukan tujuan pokok perusahaan, maka disusun beberapa alternatif program, setelah itu ditentukan program-program mana yang paling mungkin dilaksanakan. Program pada umumnya meliputi kegiatan untuk beberapa tahun, oleh karena itu program harus dibagi-bagi secara tahunan.
- d. Setelah ditetapkan pembagian tersebut diterjemahkan dalam angka-angka pada tahun tertentu. Bagian yang disertai tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi dari masing-masing perusahaan,

Varians Anggaran

Selisih (*variance*) adalah penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar dianalisis, dan dari analisis ini diselidiki penyebab terjadinya selisih tersebut (Mulyadi 2017).

Secara umum, para ahli sepakat bahwa varian anggaran merupakan alat yang penting dalam mengukur kinerja organisasi dan mengelola anggaran. Dengan menganalisis *varian* anggaran secara teratur, organisasi dapat mengidentifikasi penyimpangan, mengambil tindakan perbaikan, dan mengendalikan penggunaan sumber daya dengan lebih efektif. Untuk menghitung selisih (*variance*) maka rumus yang digunakan menurut Rindengan, M. J. D. (2022) adalah:

$$\text{Varians} = \text{Realisasi tahun } xn - \text{Anggaran tahun } xn$$

Pengukuran Penilaian Kinerja Perusahaan

Terkait dengan hubungan antara hasil yang di harapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan. Maka semakin besar kontribusi output terhadap pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan efektivitas lebih berfokus pada pencapaian hasil (*outcome*).

Dengan demikian untuk menganalisis penilaian kinerja perusahaan dengan Anggaran Operasional dapat dirumuskan sebagai berikut (Mahmudi, 2007):

$$Efektif = \frac{Realisasi Anggaran}{Target Anggaran} \times 100\%$$

Standar efektivitas menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996 tentang kriteria pemilaian dan kinerja keuangan, penetapan tingkat efektivitas anggaran operasional adalah sebagai berikut:

- a. Hasil perbandingan atau tingkat pencapaian diatas 100% berarti sangat efektif
- b. Hasil perbandingan antara 90% - 100% berarti efektif
- c. Hasil perbandingan 80% - 90 % berarti cukup efektif
- d. Hasil perbandingan 60 % - 80% berarti kurang efektif
- e. Hasil perbandingan dibawah 60 % berarti tidak efektif

3. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif. Penelitian metode deskriptif ialah penelitian yang dimaksudkan untuk menyelidiki suatu kondisi, keadaan, atau peristiwa lain, kemudian hasilnya akan dipaparkan dalam bentuk laporan penelitian (Arikunto, 2019)

Metode analisis dekriptif mempelajari norma-norma atau standar-standar, sehingga metode analisis penelitian deskriptif disebut *survey normative*. Metode analisis deskriptif dapat meneliti masalah *normative* bersama-sama dengan masalah status dan sekaligus juga membuat perbandingan-perbandingan antar fenomena. Presfektif waktu penyusun dalam metode analisis deskriptif adalah waktu sekarang atau sekurang-kurangnya jangka waktu yang masih terjangkau oleh ingatan responden.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data Kuantitatif. Dimana data ini berupa data yang dihitung berupa data anggaran operasional PT. Matahari Sinar

Panbersi. Metode ini bertujuan untuk mengumpulkan data keuangan dan menyajikan, serta menganalisis data keuangan yang jelas untuk bisa ditarik kesimpulan.

Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber data (Sugiyono, 2018). Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara penulis kepada informan penelitian. Penyusun penelitian ini menggunakan analisis data primer yang diperoleh melalui hasil pengamatan dan wawancara dengan Manager dan Staff Finance PT. Matahari Sinar Panbersi
- b. Data sekunder, yaitu sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2017). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari perusahaan berupa dokumen perusahaan, diantaranya laporan realisasi anggaran, Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan data pegawai, serta data pendukung lainnya.

Metode dan Teknik Pengumpulan data penelitian

- a. Wawancara

Dalam Penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan peneliti dengan cara menanyakan secara langsung kepada bagian yang terkait atau berhubungan dengan hasil penelitian.

- b. Observasi

Menurut Sugiyono, (2017) merupakan dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Penulis menggunakan teknik observasi dengan melakukan pengamatan dan mengumpulkan fakta dari objek penelitian yang diamati, untuk mendukung dan memaksimalkan hasil penelitian mendapatkan informasi yang didapat benar-benar sesuai dengan keadaan yang ada di lapangan yakni pada PT. Matahari Sinar Panbersi.

- c. Dokumentasi

Menurut sugiyono dalam (Rizki, 2022) Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan beberapa catatan dokumentasi seperti foto. Agar hasil

observasi, wawancara akan semakin sah dan dapat di percaya apabila didukung oleh dokumentasi.

Teknik Analisis Data

Metode teknik analisis data menggunakan metode deskriptif pendekatan kualitatif. Adapun teknik analisis data dapat dilakukan dengan beberapa tahap yaitu:

- 1) Mengumpulkan data penelitian yang dilakukan berupa anggaran operasional yang dilihat berdasarkan RBA (Rencana Bisnis Anggaran) dari PT. Matahari Sinar Panbersi
- 2) Mengumpulkan data penelitian yang dilakukan berupa realisasi biaya operasional dari PT. Matahari Sinar Panbersi
- 3) Melakukan wawancara terhadap beberapa pihak yang berwenang terhadap anggaran operasional dan realisasi biaya operasional di PT. Matahari Sinar Panbersi.
- 4) Melakukan perhitungan ulang terhadap anggaran operasional berdasarkan RBA (Rencana Bisnis Anggaran) dan realisasinya.
- 5) Melakukan analisis anggaran operasional berdasarkan dengan Rasio Efektivitas untuk mengetahui efektif atau tidak efektifnya anggaran operasional.
- 6) Menarik Kesimpulan dari hasil pembahasan rumusan masalah.

Analisis data menggunakan metode deskriptif kuantitatif yaitu dengan cara mengumpulkan, menafsirkan serta pengambilan dari hasil penelitian berupa data dalam bentuk angka. Metode ini untuk menguji hipotesis dan menjawab pertanyaan yang menyangkut pokok dari suatu penelitian.

Maka dari itu untuk menjawab masalah yang ada menghitung selisih (*variance*) dan mengukur pengendalian biaya peneliti menggunakan rumus sebagai berikut :

- a) Untuk mengukur Varians Biaya Operasional menurut Rindengan, M. J. D. (2022) adalah:

$$\text{Varians} = \text{Realisasi} - \text{Anggaran}$$

- b) Untuk mengukur Efektivitas digunakan rumus sebagai berikut menurut Aprilawati dan Yulianto (2020) adalah:

$$\text{Efektif} = (\text{Realisasi Anggaran}) / (\text{Target Anggaran}) \times 100\%$$

Untuk melihat kriteria kinerja secara menyeluruh yang dicapai oleh perusahaan dengan menggunakan standar persentase sebagai berikut yang pernah digunakan oleh Aprilawati dan Yulianto (2020) sebagai berikut:

Tabel 1. Kriteria Pengukuran Efektivitas Biaya Operasional

Sangat Efektif	>100%
Efektif	>90-100%
Cukup Efektif	>80-90%
Kurang Efektif	>60-80%
Tidak Efektif	<60%

Sumber: Aprilawati dan Yulianto (2020)

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Data

a. Prosedur Penyusunan Anggaran PT. Matahari Sinar Panbersi.

Metode anggaran yang digunakan oleh PT. Matahari Sinar Panbersi adalah metode *Bottom Up*. Metode ini merupakan sebuah metode yang disusun berdasarkan hasil keputusan bawahan. Kepada bawahan diserahkan sepenuhnya dalam menyusun anggaran dan target yang akan dicapai di masa yang akan datang kemudian melaporkannya kepada atasan. Namun, beberapa langkah yang terlibat dalam proses perencanaan anggaran meliputi:

- 1) Menentukan pedoman anggaran
- 2) Memperkirakan pendapatan
- 3) Memperkirakan biaya
- 4) Pelaksanaan anggaran di perusahaan meliputi pengawasan, pengendalian, evaluasi, dan perbaikan
- 5) Setelah anggaran di tentukan, manager sebagai pihak yang menggunakan anggaran membuat laporan realisasi anggaran untuk kepentingan pengawasan oleh direktur. Karena fungsi anggaran adalah sebagai alat pelaksanaan, melaksanakan dan pengendalian/ pengawasan.

b. Analisis Varians Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

Variansi anggaran merujuk pada perbedaan antara anggaran yang telah disusun dan hasil aktual. Variansi positif terjadi ketika hasil aktual melebihi anggaran, sementara variansi negatif terjadi ketika hasil aktual lebih rendah dari anggaran. Dengan menggunakan rumus untuk menghitung selisih (*variance*) maka rumus yang digunakan menurut Rindengan, M. J. D. (2022) adalah:

$$\text{Varians} = \text{Realisasi tahun } xn - \text{Anggaran tahun } xn$$

Tabel 2. Varians Operasional PT. Matahari Sinar Panbersi Tahun 2020-2022

Tahun	Anggaran Operasional	Realisasi Operasional	Varians
2020	Rp 711.077.229	Rp 712.127.867	Rp 1.050.638
2021	Rp 1.345.897.177	Rp 1.760.564.057	Rp 414.666.880
2022	Rp 1.771.203.608	Rp 1.977.534.841	Rp 206.331.233

Sumber: PT. Sinar Matahari Panbersi diolah (2024)

Berdasarkan hasil penghitungan pada Tabel 4.1 di atas dapat dilihat bahwa varians antara anggaran operasional dan realisasi operasional pada tahun 2020 adalah Rp.1.050.638,-. Kemudian pada tahun 2021 varians antara anggaran operasional dan realisasi operasional mengalami selisih yang signifikan yaitu Rp. 414.666.880,- serta di tahun 2022 varians laporan anggaran dan realisasi juga mengalami selisih Rp. 206.331.233.

c. Pengukuran Efektifitas Kinerja PT. Sinar Matahari Panbersi

Penilaian kinerja perusahaan dilihat bagaimana Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional PT. Sinar Matahari Panbersi dalam penelitian ini adalah salah satu proses penilaian mengenai Tingkat pengelolaan anggaran operasional pada PT. Sinar Matahari Panbers untuk kurun waktu 2019-2022. Data yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah data Realisasi Anggaran Operasional PT. Sinar Matahari Panbersi berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA).

Standar efektivitas menurut Keputusan Menteri Dalam Negeri No. 690.900-327 tahun 1996, yaitu:

- a. Hasil perbandingan atau tingkat pencapaian diatas 100% berarti sangat efektif
- b. Hasil perbandingan antara 90% - 100% berarti efektif
- c. Hasil perbandingan 80% - 90 % berarti cukup efektif
- d. Hasil perbandingan 60 % - 80% berarti kurang efektif
- e. Hasil perbandingan dibawah 60 % berarti tidak efektif

Untuk menganalisis penilaian kinerja perusahaan dengan Anggaran Operasional dapat dirumuskan sebagai berikut (Mahmudi, 2007):

$$Efektif = \frac{Realisasi\ Anggaran}{Target\ Anggaran} \times 100\%$$

$$\begin{aligned} \text{Tahun 2020} &= \frac{712.127.867}{711.077.229} \times 100\% \\ &= 100,15\% \end{aligned}$$

$$\text{Tahun 2021} = \frac{1.760.564.057}{1.345.897.177} \times 100\%$$

$$\begin{aligned}
&= 130,81\% \\
\text{Tahun 2022} &= \frac{1.977.534.841}{1.771.203.608} \times 100\% \\
&= 111,65\%
\end{aligned}$$

Tabel 3. Efektivitas Pengelolaan Anggaran Operasional PT. Sinar Matahari Panbersi Tahun 2020-2022

Tahun	Anggaran Operasional	Biaya Operasional	Efektif (%)
2020	Rp 711.077.229	Rp 712.127.867	100,15%
2021	Rp 1.345.897.177	Rp 1.760.564.057	130,81%
2022	Rp 1.771.203.608	Rp 1.977.534.841	111,65%

Sumber: PT. Sinar Matahari Panbersi diolah (2024)

Dilihat dari tabel 4.2, maka penilaian efektivitas pengelolaan anggaran operasional pada PT. Sinar Matahari Panbersi untuk tahun 2020 dengan Tingkat efektivitasnya 100,15%, lalu pada tahun 2021 dengan tingkat efektivitasnya 130,81%, dan pada tahun 2022 dengan tingkat efektivitasnya 111,65% dapat dinilai sangat efektif dilihat dari penetapan tingkat efektivitas hasil perbandingannya diatas 100% berarti sangat efektif.

Pembahasan

a. Prosedur Penyusunan dan Pelaksanaan Anggaran PT. Sinar Matahari Panbersi

Berdasarkan hasil temuan penelitian pemantauan dan peninjauan dalam penyusunan dan pelaksanaan anggaran. Hal ini mencakup pemantauan anggaran sepanjang tahun dan meninjaunya secara berkala untuk memastikan bahwa anggaran tersebut sesuai dengan rencana dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Dengan mempertimbangkan pendapatan yang diterima dan biaya yang akan dikeluarkan.

Program kerja dan anggaran merupakan rencana kerja yang akan menjadi sasaran organisasi untuk pengendalian. Target dan anggaran yang telah disetujui merupakan komitmen untuk dilaksanakan.

b. Analisis Varians Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional

Selisish anggaran (*varians*) bersifat menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Dalam menentukan menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*) terdapat perbedaan yang signifikan antara pendapatan dan beban atau biaya. Untuk pendapatan bersifat menguntungkan (*favorable*) apabila realisasi lebih besar dari anggaran. Sebaliknya, jika pendapatan

lebih kecil dari anggaran maka bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sedangkan dari segi beban atau biaya, jika realisasi lebih besar dari beban yang dianggarkan maka bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*). Apabila realisasi lebih kecil dari anggaran maka bersifat menguntungkan (*favorable*).

Berdasarkan hasil analisis varians yang dilakukan pada realisasi dan anggaran biaya operasional tahun 2020 sampai 2022 dari tabel 3.1 maka diketahui setiap tahunnya mengalami biaya yang kelebihan (*over budget*). Hal ini terjadi dikarenakan adanya penambahan biaya-biaya untuk promosi produk baru yang sebelumnya tidak di anggarakan pada tahun sebelumnya sehingga biaya operasional mengalami peningkatan dari yang dianggarkan. Maka setiap tahunnya mulai dari 2020 sampai dengan 2022 PT. Sinar Matahari Panbersi untuk biaya operasional bersifat tidak menguntungkan *unfavorable*.

c. Pengukuran Efektifitas Kinerja PT. Sinar Matahari Panbersi

Pengelolaan anggran operasionnal PT. Sinar Matahari Panbersi berdasarkan Rencana Bisnis Anggaran (RBA) pada tahun 2020 ditargetkan sebesar Rp. 711.077.229 dengan realisasi anggaran sebesar Rp. 712.127.867 dengan Tingkat efektivitas 100,15% (sangat efektif), selanjutnya pada tahun 2021 ditargetkan Rp. 1.345.897.177 dengan realisasi Rp.1.760.564.057 dengan Tingkat efektivitas 130,81% (sangat efektif) dan sedangkan tahun 2022 ditargetkan Rp. 1.771.203.608 dengan realisasi anggaran sebesar Rp. 1.997.534.841 dengan Tingkat efektivitas 111,65% (sangat efektif).

Naik turunnya tingkat efektivitas anggaran operasional disebabkan dimana realisasi anggaran yang dicapai tidak sesuai dengan target yang ditetapkan atau adanya varians anggaran. Selain itu jika dilihat dari realisasi anggaran yang sudah direalisasi dari tahun 2020-2022 terjadinya defisit atau kekurangan anggaran setiap tahunnya, Menurut Raharja dan Manurung (2004) defisit anggaran adalah pengeluaran perusahaan lebih besar dari pada penerimaan perusahaan untuk memenuhi tujuan dan sasaran. Menurut analisis data tersebut walaupun terjadinya defisit pada tahun 2020-2022 masih bisa di artikan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasionalnya sangat efektif karena tingkat perbandingan efektivitasnya diatas 100%.

Efektifitas kinerja PT. Sinar Matahari Panbersi setiap tahunnya adalah sama. Namun ternyata ada varians yang signifikan sehingga dapat disimpulkan bahwa anggaran tidak sepenuhnya menjadi dasar untuk terjadinya realisasi biaya yang ada. Untuk itu penulis mewawancarai staff finance, manager dan direktur yang berkaitan

langsung dalam proses penganggaran di PT. Sinar Matahari Panbersi dan dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya untuk promosi memang tidak selalu menjadi acuan untuk realisasinya karena selalu ada biaya-biaya diluar yang dianggarkan namun biaya tersebut masih masuk dalam batas wajar dan dapat meningkatkan penjualan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan oleh penulis pada bab sebelumnya, maka penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

- a. Prosedur penyusunan anggaran PT. Sinar Matahari Panbersi dengan menggunakan metode bottom up.
- b. Analisis varians biaya operasional PT. Sinar Matahari Panbersi, pada anggaran biaya operasionalnya memiliki varians atau selisih, yaitu selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*).
- c. Dalam Rencana Bisnis Anggaran (RBA) yang sudah terealisasi masih terjadi defisit anggaran setiap tahunnya. Defisit anggaran terjadi karena pengeluaran PT. Sinar Matahari Panbersi lebih besar dibandingkan anggarannya. Tetapi walaupun sudah mengalami defisit dilihat pada tahun 2020-2022 dapat di artikan tingkat efektivitas pengelolaan anggaran operasionalnya sangat efektif karena tingkat perbandingan efektivitasnya masih diatas 100%. Hal ini karena penggunaan anggaran operasional yang sudah defisit masih bisa dikatakan dibatas toleransi.

Keterbatasan Penelitian

- 1) Penelitian ini hanya menggunakan wawancara serta Rencana Bisnis Anggaran (RBA) dan Laporan Realisasi Anggran.
- 2) Penetitian ini hanya menggunakan data keuangan perusahaan dalam 3 (tiga) tahun terakhir dalam pengelolaan anggaran.

Saran

- a) Bagi peneliti selanjutnya dapat menambahkan beberapa dokumen laporan keuangan perusahaan yang ingin diteliti lebih terperinci seperti Laporan Laba Rugi Perusahaan.
- b) Bagi peneliti selanjutnya untuk lebih rinci dalam menganalisa efektivitas pengelolaan anggaran operasional. Dengan melakukan penambahan waktu periode pengambilan data dalam penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilawati, E., & Yuliyanto, W. (2020). Analisis penyusunan anggaran dan realisasinya sebagai alat penilaian kinerja perusahaan pada PT. Len Railway Systems (LRS) Kantor Cabang Kebumen. *Jurnal E-Bis*, 4(2), 226–233.
- Aryatama, S., & Ismanto, D. (2017). Analisis anggaran biaya operasional dan anggaran pendapatan terhadap kinerja keuangan berdasarkan return on asset (ROA) pada PT Madubaru Yogyakarta tahun 2012–2016. *Jurnal Fokus Manajemen Bisnis*, 7(1), 60–66.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2006). *Management accounting: The cornerstone of business decisions* (5th ed.). South-Western College Pub.
- Mulyadi. (2017). *Akuntansi biaya* (Edisi 5). Universitas Gadjah Mada.
- Nirwana, N. Q. S. (2020). *Buku ajar perencanaan dan penganggaran bisnis*. Umsida Press.
- Rindengan, M. J. D. (2022). Analisis varians biaya operasional dalam mengukur pengendalian biaya operasional PT. Hasjrat Abadi Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 5(2), 887–896.
- Rizki, M. (2018). Analisis anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan laba pada PT. Tanjung Untung Tanjungpinang. *CASH*, 1(1), 13–17.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.