

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pengelolaan anggaran dan realisasi biaya operasional memegang peran penting dalam menentukan kinerja keuangan perusahaan di dunia bisnis. Selisih antara anggaran yang direncanakan dengan biaya aktual yang dikeluarkan dapat menunjukkan seberapa efektif perencanaan serta efisiensi pemanfaatan sumber daya perusahaan. Ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi biaya sering kali menjadi tanda adanya masalah dalam manajemen keuangan, yang berpotensi memengaruhi kinerja keuangan perusahaan (Silfida dan Fadli, 2024).

Sebagai suatu bentuk organisasi, perusahaan umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam upaya memenuhi kepentingan para anggotanya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan tersebut mencerminkan prestasi manajemen. Evaluasi terhadap prestasi atau kinerja perusahaan dilakukan karena dapat menjadi dasar pengambilan keputusan bagi pihak internal maupun eksternal. Kinerja keuangan perusahaan menggambarkan kondisi keuangan yang dianalisis menggunakan berbagai alat analisis keuangan, sehingga mencerminkan pencapaian perusahaan dalam periode tertentu. Evaluasi ini sangat penting untuk memastikan sumber daya dimanfaatkan secara optimal dalam menghadapi dinamika lingkungan (Umi Barokah, 2014).

Pengelolaan perusahaan yang efektif memerlukan perencanaan, penyusunan, dan pengendalian operasional yang terstruktur dengan baik. Dalam menyusun anggaran, penting untuk mempertimbangkan pengalaman  
nya, kondisi terkini, serta proyeksi baik dalam jangka pendek maupun  
anjang. Anggaran berperan sebagai alat deteksi dini terhadap potensi



inefisiensi dan ketidakefektifan yang dapat berdampak signifikan bagi perusahaan. Tidak jarang perusahaan menghadapi kondisi di mana realisasi biaya tidak sejalan dengan anggaran operasional yang telah ditetapkan, yang pada akhirnya dapat memengaruhi tingkat profitabilitas perusahaan (Khaeruman dan Tabroni, 2024). Selisih ini dapat diakibatkan oleh berbagai faktor Internal maupun eksternal, baik berupa perubahan regulasi, peningkatan biaya akomodasi, bahkan tidak jarang selisih ini dapat diakibatkan oleh adanya kepentingan pribadi oleh pihak-pihak yang tidak bertanggung jawab.

Evaluasi kinerja keuangan perusahaan sangat penting untuk menilai sejauh mana perusahaan mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja keuangan dapat dianalisis melalui laporan keuangan perusahaan, yang kemudian menjadi dasar dalam menilai tingkat keberhasilan finansialnya. Hasil analisis ini digunakan sebagai acuan untuk mengukur efektivitas pengelolaan keuangan perusahaan. Sebuah perusahaan dikategorikan sehat apabila mampu mengelola modalnya secara optimal dan menghasilkan laba maksimal (Oktaviah, 2024). Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Muhlis Ruslan, *et al.* 2017. Menyebutkan bahwa organisasi yang sehat, keuangan, bisnis, dan kompetensi sumber daya manusia memengaruhi kinerja organisasi.

Pada dasarnya, perusahaan harus mampu mengelola kinerja keuangannya dengan baik guna mencapai tujuan utama, yaitu memaksimalkan laba yang diharapkan. Ketika perusahaan berhasil meraih laba maksimal, maka pertumbuhan positif dapat tercapai. Dengan demikian, perusahaan dapat meningkatkan kemampuannya dalam menghasilkan keuntungan, yang dikenal sebagai profitabilitas. Profitabilitas sendiri mencerminkan kemampuan

perusahaan dalam memperoleh laba, yang berasal dari pengelolaan modal yang optimal (Hasriani, 2012).



Salah satu faktor yang memengaruhi laba atau rugi perusahaan adalah biaya operasional. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan anggaran untuk mengontrol biaya operasional agar perusahaan dapat memperkirakan jumlah pengeluaran selama satu periode tertentu. Sebelum menjalankan kegiatan operasional, perusahaan sebaiknya menyusun estimasi biaya yang akan dikeluarkan dengan menggunakan Rencana Anggaran Biaya (RAB) sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Perhitungan harga dan estimasi keuntungan yang dapat diperoleh untuk setiap kontrak jasa juga menjadi bagian dari proses ini. Namun, dalam praktiknya, realisasi biaya operasional sering kali tidak sesuai atau terdapat selisih dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Perbedaan ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor internal maupun eksternal, yang pada akhirnya dapat memengaruhi kinerja keuangan Perusahaan (Hasriani, 2012).

Kinerja keuangan yang dinilai melalui berbagai rasio dan laporan keuangan berfungsi sebagai indikator untuk mengukur efektivitas perusahaan dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sejauh mana selisih antara anggaran dan realisasi biaya memengaruhi kinerja keuangan, sehingga dapat diambil langkah-langkah strategis guna memperbaiki perencanaan serta pengendalian anggaran. Selain itu, temuan ini juga dapat membantu meningkatkan efisiensi operasional dan keuangan perusahaan. Tingkat efisiensi suatu usaha dapat diukur dengan membandingkan laba yang diperoleh terhadap aktiva atau modal yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan. Pada akhirnya, tujuan utama perusahaan adalah mencapai laba atau keuntungan yang optimal (Faisal *et al.*, 2017).

PT SUCOFINDO Cabang Makassar, yang menjadi objek penelitian ini, adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, pelatihan, dan konsultasi. Perusahaan melayani berbagai sektor, termasuk pertanian, kehutanan, pertambangan



(migas dan nonmigas), konstruksi, industri pengolahan, kelautan, perikanan, pemerintahan, transportasi, sistem informatika, dan energi terbarukan. Kantor pusat PT SUCOFINDO berlokasi di Jakarta, sementara kantor cabangnya berada di Makassar. Sebagai perusahaan inspeksi pertama di Indonesia, SUCOFINDO telah berkembang di bidang jasa inspeksi, pengujian, sertifikasi, pelatihan, dan konsultasi, dengan lebih dari 2.500 tenaga profesional. Layanan perusahaan ini tersebar di berbagai cabang, titik layanan, dan laboratorium di seluruh Indonesia. Di tingkat regional dan global, SUCOFINDO menjalin kemitraan dengan berbagai institusi serta perusahaan internasional. Pada awal berdirinya, perusahaan ini berfokus pada jasa inspeksi dan pengawasan dalam perdagangan, khususnya komoditas pertanian, serta mendukung pemerintah dalam memastikan kelancaran arus barang dan pengamanan devisa dalam perdagangan ekspor-impor (Rediwiska, 2023).

PT SUCOFINDO Cabang Makassar, sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa inspeksi, pengujian, dan sertifikasi, memerlukan pengelolaan anggaran yang efektif guna memastikan kinerja keuangan yang optimal. Sebagai unit bisnis yang memiliki peran strategis dalam menjaga kualitas serta standar di berbagai sektor industri, perusahaan ini harus mampu mengelola biaya operasional dengan efisien agar tetap kompetitif dan mempertahankan profitabilitasnya. Namun, dalam praktiknya, terdapat berbagai faktor yang dapat menyebabkan perbedaan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi biaya operasional, seperti fluktuasi permintaan pasar, ketidakefisienan dalam pengelolaan sumber daya, serta faktor eksternal lainnya. Jika ketidaksesuaian tersebut tidak dikelola dengan baik, maka dapat berdampak pada efisiensi dan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan secara signifikan (Hasriani, 2012).



PT. Sucofindo (Persero) Cabang Makassar sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara hadir sebagai perusahaan penyedia jasa Unit Kalibrasi dan Lingkungan, selain itu perusahaan ini juga bergerak di bidang jasa inspeksi, pengawasan, penilaian dan pengujian. Pada awalnya perusahaan ini hanya fokus pada penyediaan jasa inspeksi dan pengawasan di bidang perdagangan khususnya perdagangan komoditas pertanian, serta membantu pemerintah dalam menjamin kelancaran arus barang dan pengamanan devisa negara dalam perdagangan ekspor impor (Hasriani, 2012).

Kalibrasi adalah proses verifikasi apakah keakuratan suatu alat ukur sudah sesuai dengan desainnya (Fitri dan Purwanggono, 2019). Kalibrasi merupakan kegiatan menentukan apakah spesifikasi peralatan dan bahan ukur akurat secara tradisional dengan membandingkannya dengan standar pengukuran yang dapat ditelusuri kembali ke standar nasional atau internasional. Manfaat kalibrasi adalah menjaga kondisi instrumen dan material yang diukur agar tetap memenuhi spesifikasi. Tujuan umum kalibrasi adalah untuk mencapai keadaan yang dapat digunakan atau untuk memastikan keakuratan guna mendukung peningkatan kualitas. Tentu saja fitur tersebut menjadi tolak ukur untuk memastikan keakuratan alat saat digunakan (DSN, 1990). Laboratorium kimia dan lingkungan hidup PT SUCOFINDO adalah fasilitas yang menyediakan layanan pengujian dan analisis untuk memastikan kualitas lingkungan serta kepatuhan terhadap regulasi yang berlaku. Laboratorium ini berperan penting dalam memantau dan menganalisis berbagai komponen lingkungan seperti air, udara, dan limbah, guna mendukung industri dalam menjaga standar kualitas dan memenuhi persyaratan lingkungan (Panjaitan, 2014).



enerja kegiatan operasional pada unit kalibrasi dan Lingkungan tentunya akan biaya operasional yang dikeluarkan selama proses kerja pelayanan. melakukan proses kalibrasi, perusahaan sebaiknya menentukan

perkiraan besarnya biaya yang akan dikeluarkan dengan menggunakan rencana penganggaran biaya (RAB) sebagai dasar pengambilan keputusan. Menghitung harga dan menghitung keuntungan yang dapat dicapai untuk setiap kontrak jasa (Hasriani, 2012).

Biaya operasional yang dianggarkan kemudian dibandingkan dengan biaya realisasi untuk mengetahui tingkat efisiensinya. Namun, biaya aktual atau realisasi dalam operasional seringkali berbeda dengan biaya yang dianggarkan, sehingga mencerminkan inefisiensi biaya, sehingga menimbulkan perbedaan biaya yang tentu saja dapat berdampak pada kinerja keuangan perusahaan.

PT SUCOFINDO Cabang Makassar melaksanakan pemantauan dan pengendalian terhadap kinerja keuangan perusahaan. Proses ini dilakukan melalui analisis serta interpretasi data keuangan yang tercermin dalam laporan keuangan. Informasi mengenai kinerja keuangan dan hasil operasional perusahaan memiliki peran krusial bagi berbagai pihak, baik internal maupun eksternal. Hasil analisis ini juga dapat memberikan gambaran tentang kondisi perusahaan serta faktor-faktor yang memengaruhinya. Mengingat pentingnya evaluasi kinerja perusahaan, Kementerian BUMN telah menetapkan standar penilaian kinerja BUMN berdasarkan Surat Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-100/MBU/2002 (Rediwiska, 2023).

Tabel 1.1 Aset dan Laba PT. Sucofindo Cabang Makassar (2020-2022)

| Tahun | Total Aset      | Laba             |
|-------|-----------------|------------------|
| 2020  | 228.998.524.050 | (42.253.081.233) |
| 2021  | 231.758.126.959 | (50.401.650.629) |
| 2022  | 246.576.597.570 | (69.997.929.777) |

Sumber: Rediwiska, 2023



Berdasarkan Tabel 1.1, terlihat bahwa aset mengalami peningkatan setiap tahun, sementara pergerakan laba/rugi justru menunjukkan tren penurunan. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja keuangan kurang optimal, yang

kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai faktor. Salah satu faktor tersebut adalah ketidaksesuaian antara biaya aktual yang dikeluarkan dalam satu periode dengan anggaran yang telah direncanakan sebelumnya, yang dapat terjadi akibat adanya pengeluaran tak terduga. Oleh karena itu, diperlukan analisis terhadap selisih antara anggaran dan realisasi biaya untuk mengidentifikasi besaran selisih, faktor penyebabnya, serta dampaknya terhadap kinerja keuangan. Analisis ini sangat penting untuk mendukung operasional perusahaan yang lebih efektif dan efisien, sehingga dapat berkontribusi pada pertumbuhan keuangan yang lebih baik (Rediwiska, 2023).

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada Unit Kalibrasi dan Unit Lingkungan PT. SUCOFINDO Cabang Makassar. Dengan menggunakan pendekatan Deskriptif kuantitatif, penelitian ini akan mengukur seberapa besar selisih selisih anggaran dan realisais biaya dan dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan serta mengidentifikasi pola-pola yang dapat menjadi dasar rekomendasi perbaikan dalam pengelolaan anggaran perusahaan.

Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diperoleh pemahaman yang lebih mendalam terkait faktor-faktor yang dapat mengakibatkan selisih anggaran dan realisasi biaya dan dampaknya terhadap kinerja keuangan, sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan dalam peningkatan efektifitas penganggaran dan efisiensi pengelolaan biaya. Berdasarkan latar belakang, penelitian ini dilakukan dengan judul: "Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional PT. SUCOFINDO Cabang Makassar."



#### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan pemaparan latar belakang, maka terbentuklah rumusan pada penelitian ini yaitu sebagai berikut.

1. Bagaimana strategi penentuan rencana anggaran biaya pada PT. SUCOFINDO Cabang Makassar sebelum melakukan kegiatan operasional?
2. Apa yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada PT. SUCOFINDO Cabang Makassar?
3. Bagaimana hubungan selisih anggaran dan realisasi biaya terhadap Kinerja keuangan PT. SUCOFINDO Cabang Makassar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pemaparan rumusan masalah, penelitian ini bertujuan sebagai berikut.

1. Menganalisis strategi penentuan rencana anggaran biaya pada PT. SUCOFINDO Cabang Makassar sebelum melakukan kegiatan operasional.
2. Menganalisis penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya operasional pada PT. SUCOFINDO Cabang Makassar.
3. Mengidentifikasi hubungan selisih anggaran dan realisasi biaya terhadap kinerja PT. SUCOFINDO Cabang Makassar.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Dalam penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut.

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dalam literatur mengenai strategi perencanaan anggaran biaya serta memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dampak selisih antara biaya yang dianggarkan dengan biaya yang direalisasikan dalam kegiatan operasional terhadap kinerja



keuangan. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan untuk menguji konsep-konsep keuangan terkait pengendalian biaya dan efisiensi anggaran. Selain itu, temuan ini dapat menjadi referensi bagi penelitian selanjutnya yang berfokus pada efisiensi anggaran dan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan.

#### **1.4.2 Kegunaan Praktis**

Hasil penelitian ini dapat menjadi panduan bagi PT. SUCOFINDO Cabang Makassar dalam mengelola dan menyusun anggaran secara lebih efektif, meningkatkan efisiensi operasional, dan memberikan strategi pengendalian biaya yang lebih baik, untuk peningkatan kinerja keuangan. Hasil penelitian ini juga dapat digunakan oleh manajer keuangan, akuntan, dan praktisi lain yang bekerja di bidang pengelolaan anggaran sebagai referensi untuk meningkatkan efisiensi biaya dan efektivitas anggaran.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penelitian ini penulisan disusun berdasarkan sistematika sebagai berikut.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas dan menguraikan dengan singkat tentang latar belakang mengapa penulis meneliti objek ini. kemudian rumusan masalah dan tujuan penelitian yang menjabarkan masalah yang ingin diangkat dan tujuan setelah dilakukannya penelitian ini. Selain itu juga terdapat kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas terkait landasan teori yang menjelaskan pokok-pokok landasan yang digunakan sebagai landasan penelitian. Selain itu terdapat tinjauan-penelitian terdahulu yang membahas variabel atau objek yang relevan, dan angka pemikiran.



### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi rancangan penelitian yang menjelaskan metode yang akan digunakan dalam penelitian ini. Kemudian juga terdapat lokasi dan waktu penelitian, studi kasus, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB IV HASIL PENELITIAN**

Bab ini memaparkan mengenai hasil dan pembahasan analisis selisih anggaran dan realisasi biaya operasional terhadap kinerja keuangan PT. SUCOFINDO Cabang Makassar.

### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari hasil penelitian. Kemudian saran yang diberikan oleh penulis terhadap pembaca maupun peneliti selanjutnya. Bab ini juga menjelaskan keterbatasan penelitian dari hasil penelitian yang telah disusun.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 *Agency Theory*

Menurut Jensen dan Meckling (1976) *agency theory* menjelaskan serta memprediksi hubungan antara agen, yaitu manajemen, dengan prinsipal, seperti pemegang saham atau pemberi pinjaman. Teori ini tercermin dalam kontrak kerja sama di mana agen diberikan kewenangan untuk menjalankan tugas tertentu atas instruksi prinsipal, termasuk dalam pengambilan keputusan. Kontrak kerja sama ini merupakan kesepakatan yang mengatur mekanisme perolehan keuntungan, pengembalian investasi, serta risiko yang telah disepakati oleh kedua belah pihak. Pemegang saham, pemilik, atau investor bertanggung jawab dalam mengelola bisnis guna meningkatkan keuntungan perusahaan. Sementara itu, prinsipal berperan dalam memberikan arahan serta menyediakan dana untuk kelangsungan operasional bisnis.

Menurut Marita dan Hermanto (2021) *agency theory* berperan sebagai mekanisme pengawasan dalam aktivitas bisnis guna meningkatkan nilai perusahaan, dengan tujuan utama memberikan manfaat bagi pemilik modal. Teori ini menjadi dasar dalam penerapan sistem pengawasan yang bertujuan untuk memastikan bahwa investor memperoleh pengembalian atas dana yang telah mereka investasikan. Peningkatan nilai perusahaan juga membantu menciptakan



an yang harmonis antara manajemen dan pemilik modal, sehingga potensi  
eagenan dapat diminimalkan, dan perusahaan dapat beroperasi dengan  
mal.

Penelitian yang berlandaskan *agency theory* sering kali menyoroti bagaimana kinerja keuangan dapat memengaruhi nilai perusahaan melalui pengelolaan yang efektif dan efisien. Teori ini digunakan sebagai dasar dalam menganalisis hubungan antara indikator kinerja keuangan dan keputusan strategis yang diambil manajemen untuk meningkatkan nilai perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini mengadopsi *agency theory* untuk mengidentifikasi selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional serta kaitannya dengan kinerja keuangan perusahaan.

Teori keagenan menggambarkan dinamika hubungan antara prinsipal (pemegang saham) dan agen (manajemen), yang berpotensi menimbulkan konflik kepentingan. Dalam konteks pengelolaan anggaran, prinsipal bertindak sebagai pihak yang menetapkan anggaran sebagai pedoman operasional, sedangkan agen bertanggung jawab untuk merealisasikannya. Ketidaksesuaian antara anggaran yang direncanakan dan biaya operasional yang terealisasi dapat terjadi ketika agen tidak sepenuhnya bertindak sesuai dengan kepentingan prinsipal. Salah satu faktor yang dapat menyebabkan perbedaan ini adalah *budgetary slack*, yaitu upaya agen dalam menyusun anggaran dengan cara yang menguntungkan dirinya sendiri. Situasi ini muncul ketika terjadi konflik kepentingan, di mana agen lebih mengutamakan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan pemegang saham.

Menurut Widanaputra & Mimba (2014), *Budgetary slack* terjadi ketika manajer mengalokasikan sumber daya dalam jumlah yang lebih besar dari kebutuhan sebenarnya atau menetapkan tingkat produktivitas lebih rendah dari kapasitas riil. Dengan kata lain, dalam proses penyusunan anggaran, agen akan biaya yang lebih tinggi dari perkiraan sebenarnya (*overestimate*) agar operasional berlangsung, realisasi biaya tetap berada dalam batas anggaran ditetapkan, sehingga kinerja keuangan tampak sehat. Selain itu, pendapatan



sering kali dianggarkan lebih rendah dari potensi sebenarnya (*underestimate*) agar target anggaran lebih mudah tercapai atau bahkan terlampaui, sehingga kinerja keuangan agen terlihat lebih baik. Inilah yang menjadi inti dari *Agency Theory*.

### 2.1.2 Biaya Operasional

Secara harfiah, istilah biaya operasional terdiri dari dua kata, yaitu "biaya" dan "operasional." Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), biaya merujuk pada sejumlah uang yang dikeluarkan untuk mendirikan, mengerjakan, atau menyelenggarakan sesuatu, sedangkan operasional berkaitan dengan aktivitas atau proses operasi. Biaya operasional mencakup seluruh pengeluaran komersial yang diperlukan untuk mendukung aktivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, biaya operasional merupakan pengeluaran yang terjadi dalam proses operasional perusahaan guna mewujudkan target dan sasaran bisnis yang lebih optimal (Winarso, 2014).

Biaya operasional merupakan pengeluaran yang berhubungan langsung dengan aktivitas operasional perusahaan, mencakup seluruh biaya yang digunakan untuk produksi atau pembelian barang yang disimpan, termasuk biaya umum, pemasaran, administrasi, serta bunga pinjaman. Dalam biaya operasional, terdapat dua jenis utama, yaitu biaya variabel dan biaya tetap. Biaya variabel berubah sesuai dengan volume penjualan atau tingkat produksi, mengikuti peningkatan atau penurunan aktivitas bisnis. Sementara itu, biaya tetap tetap konstan, tidak terpengaruh oleh fluktuasi dalam volume penjualan atau produksi. Secara umum, biaya operasional merupakan pengeluaran yang harus dikeluarkan agar proses bisnis dan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar (Winarso, 2014).



Biaya operasional merupakan pengeluaran yang tidak secara langsung berkaitan dengan produk yang dihasilkan oleh perusahaan, tetapi berhubungan

dengan aktivitas operasional harian perusahaan. Biaya ini juga dikenal sebagai *Selling, General, and Administrative Expenses* (Jusuf, 2007). Tingginya biaya operasional dapat menyebabkan penurunan laba, sedangkan jika biaya operasional lebih rendah, maka laba perusahaan cenderung meningkat. Peningkatan laba menjadi salah satu tujuan utama dalam pendirian suatu perusahaan. Untuk mencapai laba yang optimal, perusahaan harus mengelola biaya operasional dengan efisien. Hubungan antara biaya operasional dan laba bersih dapat dianalisis melalui laporan laba rugi, yang menyajikan ringkasan pendapatan dan beban dalam suatu periode tertentu. Pada laporan tersebut, laba bersih diperoleh sebagai hasil selisih antara total pendapatan dengan seluruh biaya dan beban yang dikeluarkan selama periode tersebut (Desky *et al.* 2022).

### **2.1.3 Anggaran Biaya**

#### **2.1.3.1 Pengertian Anggaran**

Anggaran adalah suatu perencanaan yang disusun secara terstruktur dan mencakup seluruh aktivitas perusahaan, dinyatakan dalam bentuk satuan moneter, serta berlaku untuk periode mendatang. Anggaran selalu disajikan dalam bentuk angka dan berfungsi sebagai alat kontrol dalam pelaksanaan kegiatan organisasi (Munandar, 2015).

Anggaran memiliki peran yang sangat penting bagi setiap perusahaan, baik yang berorientasi pada profit maupun yang bersifat nirlaba. Anggaran juga berfungsi sebagai rencana terperinci yang disusun secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk menggambarkan bagaimana sumber daya akan digunakan dalam periode tertentu. Sebelum perusahaan menjalankan operasionalnya, diperlukan perencanaan dalam bentuk anggaran agar misi dan target yang ingin dicapai di masa mendatang menjadi lebih jelas. Inilah alasan mengapa anggaran biaya diperlukan dalam suatu perusahaan (Catur dan Safrida, 2010). Dalam



penyusunan anggaran perusahaan, terdapat beberapa syarat yang perlu diperhatikan agar anggaran tersebut efektif.

1. Realistis, yaitu tidak begitu optimis dan tidak pula terlalu pesimis.
2. Luwes, yaitu tidak terlalu kaku, mempunyai peluang untuk disesuaikan dengan keadaan yang mungkin berubah kontinyu, yaitu membutuhkan perhatian secara terus menerus.

Biaya operasional pada PT. SUCOFINDO sudah ditentukan dan dianggarkan sejak awal sebelum pengerjaan jasa untuk penentuan jumlah harga yang akan ditawarkan kepada pelanggan sesuai dengan jasa dan tingkat kesulitan proses pengerjaannya, ini juga memudahkan perusahaan dalam menentukan tingkat keuntungan yang ingin didapatkan setiap pengerjaan jasa.

### 2.1.3.2 Tujuan Anggaran

Sihombing *et al.* (2009), menjelaskan bahwa penyusunan anggaran operasional memiliki empat tujuan, sebagai berikut.

1. Menyesuaikan dengan rencana strategis. Penyusunan anggaran dilakukan sebelum tahun berjalan dimulai, sehingga memungkinkan pemanfaatan informasi terbaru yang tersedia. Anggaran juga disusun berdasarkan evaluasi dan pertimbangan dari manajer di berbagai tingkatan dalam organisasi.
2. Memfasilitasi koordinasi antar bagian dalam organisasi. Setiap manajer yang berada di pusat memiliki tanggung jawab untuk terlibat dalam proses penyusunan anggaran. Dalam tahap ini, berbagai ketidaksesuaian diidentifikasi dan dicarikan solusi guna memastikan keselarasan dalam perencanaan keuangan perusahaan.



Menetapkan tanggung jawab kepada para manajer, memberi wewenang da mereka untuk menggunakan jumlah yang diotorisasi kepada mereka, memberi tahu mereka tentang kinerja yang diharapkan dari mereka.

4. Membangun komitmen sebagai dasar dalam menilai kinerja aktual manajer. Anggaran merepresentasikan kesepakatan antara penyusunnya dan atasan, sehingga dapat dijadikan sebagai acuan untuk mengevaluasi pencapaian kinerja yang sesungguhnya.

### 2.1.3.3 Jenis Anggaran

Sihombing *et al.* (2009) membagi jenis-jenis anggaran operasional menjadi dua bagian, sebagai berikut.

#### 1. Anggaran pendapatan

Anggaran pendapatan berisikan jumlah pendapatan yang diharapkan akan diterima selama satu tahun. Anggaran pendapatan ialah anggaran yang begitu penting dan merupakan elemen yang paling terpengaruh oleh ketidakpastian.

#### 2. Anggaran biaya operasional

Anggaran biaya operasional merupakan anggaran yang memiliki jumlah dana yang akan digunakan untuk menjalankan kegiatan operasional. Biaya operasional yang dianggarkan meliputi atas biaya tetap dan biaya variabel.

Berdasarkan anggaran yang disusun oleh suatu organisasi, anggaran dapat dikategorikan sebagai anggaran parsial dan anggaran komprehensif, yaitu (Wirawan *et al.*, 2019).

1. Anggaran Parsial adalah anggaran yang terdiri dari satu jenis atau kelompok kegiatan tertentu saja, misalnya anggaran penjualan saja, anggaran biaya pemasaran saja, anggaran administrasi saja, dan sebagainya
2. Anggaran Komprehensif adalah keseluruhan anggaran yang terdiri dari gabungan anggaran-anggaran parsial di dalam suatu periode waktu tertentu.



dasarnya anggaran komprehensif merupakan gabungan dari anggaran pendapatan, anggaran biaya dan anggaran laba

Selain itu, Wirawan et al. (2019) mengemukakan bahwa jenis anggaran menurut fleksibilitasnya dalam menghadapi perubahan anggaran dapat dikelompokkan menjadi anggaran fleksibel dan anggaran statis.

1. Anggaran Fleksibel adalah anggaran yang dapat diubah dan disesuaikan berdasarkan perubahan lingkungan yang ada. Perubahan asumsi yang terlalu drastis yang mendasari penyusunan anggaran dapat mendorong diubahnya anggaran yang telah disusun. Misalnya, nilai tukar rupiah, tingkat bunga, situasi politik, perubahan daya beli masyarakat dan sebagainya
2. Anggaran Tetap adalah anggaran yang tidak berubah, walaupun terjadi perubahan di dalam lingkungan di mana anggaran tersebut diterapkan.

#### **2.1.3.4 Anggaran Fleksibel**

Anggaran fleksibel adalah anggaran yang dibuat bila output (keluaran) berubah-ubah dari waktu ke waktu. Anggaran fleksibel disusun berdasarkan beberapa tingkat aktivitas (Hansen dan Mowen, 2012). Anggaran fleksibel bertujuan untuk memberikan umpan balik secara lebih sering yang dibutuhkan oleh para manajer untuk menerapkan pengendalian dan menjalankan rencana dengan efektif. Penyusunan anggaran fleksibel ini diperlukan adanya anggaran berdasarkan rentang beberapa tingkat aktivitas, untuk menghitung tingkat *output* yang berbeda maka perlu mengetahui pola perilaku biaya tiap barang dalam anggaran (Dwi dan Gita, 2021).

#### **2.1.3.4 Realisasi Anggaran**

Realisasi biaya operasional pada penelitian ini merujuk pada pengeluaran atau yang sebenarnya terjadi selama aktivitas operasional berlangsung. Hal ini digunakan untuk membandingkan anggaran yang telah direncanakan dengan hasil sebenarnya guna mengidentifikasi penyimpangan ataupun selisih



terhadap nilai biaya yang telah dianggarkan yang bisa bersifat menguntungkan (*favorable*) atau merugikan (*unfavorable*) Perusahaan.

#### **2.1.4 Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional**

Selfi *et al.* (2022) menjelaskan bahwa Selisih antara anggaran dan realisasi biaya merupakan selisih antara jumlah biaya yang telah direncanakan dengan biaya yang benar-benar dikeluarkan dalam suatu periode selama pelaksanaan aktivitas atau operasional perusahaan. Selisih ini dapat bersifat menguntungkan (*favorable*) jika biaya aktual lebih rendah dari anggaran, atau merugikan (*unfavorable*) jika biaya yang direalisasikan melebihi anggaran. Analisis terhadap selisih ini dilakukan untuk menilai kinerja manajemen, mengidentifikasi ketidakefisienan, serta meningkatkan ketepatan perencanaan keuangan di masa mendatang.

Selisih anggaran dan realisasi biaya pada penelitian ini ditujukan untuk mengidentifikasi apakah terdapat selisih terhadap anggaran dan realisasi biaya operasional. Selain itu untuk mengetahui apa saja yang dapat menyebabkan terjadinya selisih anggaran, dan mengukur seberapa besar presentasi selisih yang terjadi.

##### **2.1.4.1 Faktor-Faktor Penyebab Selisih Anggaran dan Realisasi Biaya**

Menurut Nafarin (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran produksi antara lain sebagai berikut.

1. Faktor eksternal mencakup persaingan pasar, laju pertumbuhan penduduk, tingkat pendapatan masyarakat, kebijakan publik, regulasi pemerintah, kondisi ekonomi baik di tingkat nasional maupun internasional, serta perkembangan teknologi. Salah satu faktor eksternal yang relevan adalah isu kenaikan harga rokok, yang berdampak pada perusahaan dan berkontribusi



terhadap selisih dalam anggaran. Faktor ini sesuai dengan aspek kondisi ekonomi nasional maupun global yang dapat mempengaruhi perencanaan keuangan perusahaan. Faktor internal meliputi desain produk atau proses yang kurang optimal, hasil produksi yang tidak maksimal akibat keterampilan pekerja yang rendah, kualitas serta jenis barang yang dihasilkan, kurangnya penguasaan terhadap tenaga kerja atau mesin tertentu, serta penggunaan peralatan yang kurang sesuai. Sementara itu, faktor internal lainnya juga telah sejalan dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini, karena mencakup aspek seperti jenis dan kualitas barang yang diproduksi, yang dapat menjadi penyebab terjadinya selisih dalam anggaran. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan anggaran dalam perusahaan secara keseluruhan telah sesuai dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

Selain faktor-faktor diatas selisih anggaran juga dapat diakibatkan oleh adanya *budgetary slack* yang dilakukan oleh agen (manajemen). Hal ini terjadi apabila ada konflik kepentingan antara pemegang saham (principal) dan Agen (manajemen) ketika agen lebih mementingkan kepentingan pribadi. Menurut Widanaputra & Mimba (2014), *budgetary slack* terjadi ketika manajer menetapkan kebutuhan sumber daya melebihi kebutuhan riil atau menetapkan produktivitas lebih rendah dari kemampuan sebenarnya. Artinya ketika proses penetapan anggaran agen menentukan anggaran biaya yang *over estimate* atau melebihi estimasi yang sebenarnya. Hal ini dilakukan agar pada saat kegiatan operasional, biaya yang terealisasi tidak melebihi anggaran biaya, sehingga kinerja keuangan terlihat sehat. Saat terjadi *budgetary slack*, maka anggaran akan



estimasi biaya yang sebenarnya, sehingga rentan terjadinya selisih pada perbandingan dengan realisasi biaya.

## 2.1.5 Kinerja Keuangan

### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan mencerminkan keberhasilan suatu perusahaan dalam mengelola keuangannya guna mencapai hasil yang optimal. Dalam suatu perusahaan, kinerja menjadi indikator pencapaian yang menunjukkan kemampuan dalam menghasilkan laba, di mana laba tersebut berperan sebagai alat ukur bagi manajer dalam pengambilan keputusan. Kinerja keuangan dapat diartikan sebagai hasil, prestasi, atau kondisi yang dicapai perusahaan dalam periode tertentu. Evaluasi terhadap kinerja perusahaan dapat dilakukan melalui analisis laporan keuangan untuk menilai efektivitas pengelolaan sumber daya keuangan (Adriyan dan Supatmi, 2010).

Kinerja keuangan mencerminkan tingkat efisiensi dalam pengelolaan dana perusahaan, yang dapat dinilai dari laba bersih setelah pajak. Peran kinerja keuangan sangat krusial dalam menunjang operasional perusahaan, di mana kinerja yang baik akan mendukung kelancaran dan efektivitas operasional secara optimal. Kinerja keuangan juga berfungsi sebagai tolok ukur utama dalam menentukan arah strategis perusahaan guna mencapai kondisi keuangan yang sehat (Sanjaya dan Rizky, 2018). Secara umum, kinerja keuangan menggambarkan kondisi keuangan perusahaan dalam suatu periode tertentu, baik dari segi perolehan maupun alokasi dana, yang biasanya diukur melalui berbagai indikator seperti kecukupan modal, likuiditas, dan profitabilitas (Jumingan, 2009).

### 2.1.5.2 Tujuan Kinerja Keuangan

Informasi terkait kinerja keuangan suatu perusahaan menjadi acuan bagi perusahaan dalam menilai kelayakan investasi, baik untuk mempertahankan investasi yang ada maupun mencari alternatif lain. Jika kinerja perusahaan menunjukkan kinerja yang baik, maka nilai bisnisnya juga akan meningkat. Nilai bisnis yang tinggi



akan menarik minat investor untuk menanamkan modalnya, yang pada akhirnya dapat mendorong kenaikan harga saham. Dengan demikian, harga saham dapat dikatakan sebagai refleksi dari nilai perusahaan (Sanjaya dan Rizky, 2018).

Tujuan penilaian kinerja keuangan menurut Sanjaya dan Rizky (2018) adalah sebagai berikut.

1. Mengetahui keberhasilan oleh pengelola keuangan perusahaan, khususnya pada kondisi likuiditas, kecukupan modal, dan profitabilitas yang dicapai pada tahun berjalan dan tahun sebelumnya.
2. Mengetahui kemampuan perusahaan dalam menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba secara efisien.

## 2.2 Tinjauan Empirik

Penelitian ini mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya. Berikut ini adalah uraian singkat beberapa penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

1. Sanputra (2011), Menunjukkan jumlah yang mencerminkan aspek keuntungan maupun kerugian dalam setiap biaya. Hasil analisis varian dimanfaatkan dalam pelaksanaan fungsi manajemen, khususnya dalam perencanaan dan pengendalian operasional.
2. Mega dan Putriani (2017) mengungkapkan bahwa anggaran biaya operasional cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan realisasi biaya operasional yang sebenarnya. Melalui analisis varians antara anggaran dan realisasi biaya operasional, ditemukan beberapa penyimpangan yang bersifat merugikan (*unfavorable*). Beberapa faktor yang menyebabkan penyimpangan tersebut antara lain ketidakefektifan jam kerja karyawan, kurangnya pemahaman dan perangkat yang digunakan, serta kondisi cuaca yang dapatengaruhi proses pekerjaan.



3. Rediwiska (2023) mengungkapkan bahwa kinerja keuangan PT. SUCOFINDO (Persero) Cabang Makassar pada periode 2020-2022 tergolong dalam kategori kurang sehat. Penilaian ini didasarkan pada standar yang ditetapkan oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara, di mana tingkat rasio keuangan PT. SUCOFINDO (Persero) Cabang Makassar diukur berdasarkan total skor keseluruhan.
4. Sorongan *et al.* (2018), Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa secara parsial, anggaran biaya operasional dan anggaran pendapatan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Return On Asset (ROA)* PT. Air Manado.
5. Amalia (2020), menemukan bahwa penyusunan anggaran biaya operasional pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil II Pekanbaru untuk periode 2017-2019 telah dilakukan dengan baik dan sesuai dengan perencanaan. Namun, terdapat beberapa jenis atau item biaya operasional yang tidak terkendali dalam anggaran setiap tahunnya, sehingga menyebabkan perbedaan signifikan antara anggaran dan realisasi biaya, yang pada akhirnya berpotensi menyebabkan kerugian atau pembengkakan anggaran (*over budget*) bagi perusahaan..
6. Sanputera (2021) menemukan bahwa anggaran biaya operasional pada PT. Latinusa Tbk. secara parsial tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap *Return On Assets (ROA)*. Selain itu, anggaran pendapatan juga menunjukkan pengaruh yang tidak signifikan terhadap ROA ketika dianalisis secara parsial.
7. Muliati dan Anas (2023) mengungkapkan bahwa secara parsial, anggaran biaya operasional serta anggaran pendapatan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja keuangan PT. Dunia Barusa Toyota Meulaboh.



Adhuni *et al.* (2023), Penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan antara anggaran biaya operasional dan anggaran pendapatan

dalam menilai kinerja keuangan PT. Perkebunan Nusantara III Bandar Selamat Asahan. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang cukup kuat terhadap kinerja keuangan, yang diukur menggunakan rasio Return On Asset (ROA). Penelitian ini menemukan bahwa tidak terdapat perbedaan antara anggaran biaya operasional dan anggaran pendapatan dalam menilai kinerja keuangan PT. Perkebunan Nusantara III Bandar Selamat Asahan. Kedua variabel tersebut memiliki hubungan yang cukup kuat terhadap kinerja keuangan, yang diukur menggunakan *rasio Return On Asset* (ROA).

9. Yunita *et al.* (2023) mengungkapkan bahwa anggaran biaya operasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan PT. Permodalan Ekonomi Rakyat (PER). Hal ini menunjukkan bahwa dengan adanya anggaran biaya, perusahaan diharapkan mampu mengelola setiap pengeluaran secara efektif guna memaksimalkan kinerja yang diinginkan. Selain itu, penelitian tersebut juga menemukan bahwa anggaran pendapatan memiliki pengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja keuangan PT. PER. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin besar anggaran pendapatan, diharapkan dapat menutupi biaya yang dikeluarkan, sehingga perusahaan mampu memperoleh keuntungan serta meningkatkan pencapaian kinerja.
10. Olin *et al.* (2024) menemukan adanya perbedaan dalam pendapatan usaha selama periode 2021-2023. Secara keseluruhan, realisasi pendapatan usaha setiap tahunnya cenderung lebih rendah dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Selisih pendapatan yang negatif mengindikasikan bahwa PDAM Wair Pu'an sering mengalami kendala dalam mencapai target pendapatan yang telah direncanakan. Sementara itu, biaya langsung usaha berada di bawah anggaran, menunjukkan adanya pengendalian biaya



yang efektif. Kondisi ini dapat menjadi faktor positif dalam meningkatkan laba bersih perusahaan.

11. Suhendra *et al.* (2024) mengungkapkan bahwa perencanaan anggaran biaya operasional dan realisasi biaya operasional memiliki pengaruh, baik secara parsial maupun simultan, terhadap kinerja perusahaan di PT. Socfin Indonesia Medan. Temuan ini menunjukkan bahwa perusahaan masih belum sepenuhnya akurat dalam menyusun perencanaan anggaran biaya operasional. Selain itu, diketahui bahwa pengelolaan realisasi biaya operasional masih belum dilakukan secara optimal.

Berdasarkan hasil kajian terhadap penelitian-penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa analisis varians anggaran biaya operasional merupakan alat penting untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi kinerja keuangan suatu perusahaan. Analisis varians dapat digunakan untuk mengidentifikasi penyimpangan antara anggaran dan realisasi, sehingga manajemen dapat mengambil langkah korektif untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang sebelumnya dinilai kurang sehat.

### 2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan teori yang telah diuraikan serta hasil penelitian sebelumnya, penelitian ini bertujuan untuk membangun kerangka pemikiran yang mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional terhadap kinerja keuangan.

