

Evaluasi Penerapan Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Meningkatkan Efisiensi Perusahaan Pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado

Evaluation of the implementation of the operational cost budget as a management tool in improving company efficiency at PT Yudhistira Ghalia Indonesia Manado Branch

Megga Virginia Dampi¹, Sintje Rondonuwu², Sherly Pinatik³

^{1,2,3} Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi, Jl. Kampus Bahu, Manado, 95115, Indonesia

E-mail: meggadampi064@student.unsrat.ac.id, sinc.sin@unsrat.ac.id, sherlypinatik@unsrat.ac.id

Abstrak: Anggaran biaya operasional merupakan alat yang digunakan perusahaan untuk merumuskan segala kegiatan dari aspek keuangan dan membantu manajemen dalam menjalankan segala fungsi manajemen. Penelitian ini dilaksanakan di PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dan bertujuan untuk mengetahui penerapan anggaran biaya operasional sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan efisiensi perusahaan pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia cabang Manado. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, dengan menggunakan metode analisis deskriptif. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa Penerapan anggaran biaya operasional PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado telah membantu PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dalam meningkatkan efisiensi perusahaan walaupun masih terdapat beberapa selisih yang merugikan tetapi perusahaan masih dapat mengatasinya.

Kata Kunci : Anggaran, Efisiensi Perusahaan, Alat Bantu Manajemen.

Abstract *The operational cost budget is a tool used by the company to formulate all activities from a financial aspect and assist management in carrying out all management functions. This research was conducted at PT Yudhistira Ghalia Indonesia Manado Branch and aimed to determine the application of operational cost budgets as a management tool in improving company efficiency at PT Yudhistira Ghalia Indonesia Manado branch. The research method used in this study is qualitative method, using descriptive analysis method. From the results of the study, it was found that the implementation of the operational cost budget of PT Yudhistira Ghalia Indonesia Manado Branch has helped PT Yudhistira Ghalia Indonesia Manado Branch in improving company efficiency even though there are still some adverse differences, but the company can still overcome them.*

Keywords: *budget, company efficiency, management tools.*

PENDAHULUAN

Saat ini perusahaan sering kali dihadapkan dengan masalah biaya. Salah satu biaya yang timbul adalah biaya yang dihasilkan karena adanya aktivitas operasional perusahaan dalam hal ini biaya operasional. Biaya operasional yang dikeluarkan untuk menunjang aktivitas perusahaan perlu dilakukan pengendalian untuk mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan. Oleh karena itu perusahaan membutuhkan penyusunan anggaran yang tepat untuk menunjang efektivitas dan efiseinsi perusahaan. Salah satu alat yang digunakan untuk menunjang efisiensi perusahaan adalah anggaran. Dengan adanya anggaran pihak manajemen dapat menjabarkan perencanaan dan pengendalian untuk menjalankan fungsi manajemen sehingga dapat membantu melihat adanya kesalahan atau penyimpangan karena tingkat efisiensi perusahaan menjadi tolak ukur perkembangan perusahaan.

Penyusunan anggaran membantu manajemen dalam menetapkan langkah-langkah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan secara efisien. Dalam menjalankan aktivitas perusahaan diperlukan adanya perencanaan dan pengendalian atas aktivitas tersebut terlebih khusus biaya operasional

Diterima: 26-08-2023; Disetujui untuk Publikasi: 05-09-2023

Hak Cipta © oleh *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*

p-ISSN: 24072-361X

perusahaan. Oleh karena itu perusahaan diharuskan untuk melakukan penganggaran agar supaya setiap keputusan yang diambil oleh pihak manajemen terkait dengan biaya operasional dapat dijalankan dengan efektif dan efisien.

Pengendalian melalui anggaran dilakukan dengan cara melakukan evaluasi terhadap biaya operasional yang telah dikeluarkan oleh perusahaan dengan membandingkan realisasi biaya operasional dan anggaran biaya operasional yang telah ditetapkan perusahaan sehingga dapat mengetahui apakah anggaran biaya operasional sudah terkendali atau belum. Melalui hasil evaluasi tersebut perusahaan dapat mengetahui ada penyimpangan atau selisih dan penyebab dari adanya penyimpangan tersebut sehingga bisa segera mengambil tindakan koreksi yang sesuai.

Salah satu bentuk penilaian terhadap anggaran apakah sudah dilakukan dengan baik adalah melihat apakah proses penyusunan anggaran telah sesuai dengan teori penyusunan anggaran yang ada. Hal yang perlu diperhatikan dalam penyusunan anggaran juga mengacu pada cara atau metode untuk menyusun anggaran dengan tujuan untuk mempertahankan ataupun meningkatkan efisiensi perusahaan dalam menjalankan aktivitas perusahaan. Salah satu cara untuk mengetahui apakah metode tersebut merupakan metode yang baik untuk digunakan yaitu dengan cara membandingkan setiap metode penyusunan anggaran yang dilakukan perusahaan dan memilih metode yang paling tepat untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.

PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang penerbitan buku seperti menerbitkan buku-buku untuk SD, SMP, SMA, SMK hingga Perguruan Tinggi. Dalam perusahaan penerbit ini anggaran memiliki peran yang sangat penting untuk membantu manajemen dalam merencanakan langkah-langkah keuangan dan membantu untuk menentukan kebijakan perusahaan di masa yang akan datang serta dapat membantu manajemen untuk mencapai tingkat efisiensi perusahaan. Kesenjangan atau terjadinya selisih antara anggaran dan realisasinya juga terjadi di PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado. Hal ini disebabkan karena biaya yang ditetapkan kurang tepat, karena penganggaran biaya operasional disusun hanya berdasarkan estimasi atau perkiraan dari pihak manajemen hal ini tentunya juga berhubungan pengendalian manajemen dalam perusahaan untuk mengambil keputusan terutama dalam meningkatkan efisiensi yang ada di dalam perusahaan. PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado.

1.1 Anggaran

Menurut Fuad dkk (2020:2) Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara teratur yang dirangkai dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam satuan moneter mencakup semua aktivitas perusahaan dalam jangka waktu atau periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran juga biasa disebut sebagai rencana keuangan karena dalam anggaran semua rencana keuangan yang akan dikeluarkan atau diperlukan untuk kebutuhan biaya operasional dimasukkan dalam anggaran.

1.2 Metode Penyusunan Anggaran

Menurut Widana (2020:15):

1. Top Down

Top down adalah metode penyusunan anggaran dengan makna kebutuhan biaya sudah ditentukan dari atas. Dalam metode ini atasan, manajer, dan otoritas yang diberi kewenangan mengeluarkan anggaran menentukan sendiri besarnya.

2. Bottom Up

Bottom up adalah metode penyusunan anggaran dengan arti bawahan mengusulkan kebutuhan biaya berdasarkan kebutuhan di lapangan.

1.3 Proses Penyusunan Anggaran

Proses akuntansi yang dimaksudkan adalah penyusunan anggaran memiliki prosedur untuk mengklasifikasikan dan mengelompokkan data dan membentuk anggaran. Sedangkan manajemen memiliki arti bahwa proses penyusunan terdapat peran manajer dalam melaksanakan program. Menurut Asman Nasir (2022:7) terdapat 4 tahap dalam penyusunan anggaran, yaitu :

1. Tahap Penentuan Pedoman Anggaran
2. Tahap Persiapan Anggaran
3. Tahap Penentuan Anggaran

4. Tahap Pelaksanaan Anggaran

1.4 Selisih Anggaran

Selisih anggaran adalah selisih antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya yang telah dianggarkan. Selisih anggaran dapat memberikan informasi terkait dengan penggunaan anggaran melalui biaya yang telah dikeluarkan.

1.5 Laporan Realisasi Anggaran

Laporan realisasi anggaran adalah laporan yang menggambarkan perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Tujuan dari pelaporan realisasi anggaran ini adalah memberikan informasi tentang realisasi anggaran untuk menunjukkan pencapaian tujuan untuk disepakati.

1.6 Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen

Anggaran menjadi alat bantu manajemen dalam menjalankan fungsi-fungsinya dan melaksanakan tanggung jawab manajemen. Anggaran juga adalah salah satu alat pengendalian (*controlling*) dengan fungsi utama dari pengendalian ini adalah untuk memastikan tercapainya tujuan, sasaran, dan standar perusahaan, anggaran membutuhkan keputusan perencanaan utama oleh manajemen karena anggaran mencakup aktivitas pengendalian yang diambil oleh manajemen dan anggaran memperhatikan implikasi perilaku yang penting dalam organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu secara keseluruhan, anggaran merupakan salah satu pendekatan penting yang telah dikembangkan untuk mendukung proses manajemen yang efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja dan efisiensi perusahaan (Adisaputro dan Anggraini Yunita, 2017:9)

1.7 Peran Anggaran Dalam Meningkatkan Efisiensi

Anggaran adalah proses penting dalam perusahaan, anggaran biasa digunakan meningkatkan efisiensi penggunaan satuan waktu, ruang dan penggunaan sumber daya. Anggaran bukan hanya merupakan rencana angka-angka tetapi dapat dijadikan alat pengawasan karena anggaran boleh memberikan petunjuk dan menjelaskan kegiatan mana yang penting dan berapa banyak sumber daya yang harus dibagikan kepada setiap kegiatan serta mengukur seberapa baik sesuatu telah dilaksanakan (Turi dkk, 2022,115)

1.8 Biaya Operasional

Biaya Operasional adalah biaya yang digunakan untuk keperluan kegiatan operasional perusahaan, biaya operasional disiapkan ketika hendak memulai kegiatan operasional dalam perusahaan.

METODE PENELITIAN

2.1 Jenis Penelitian

Peneliti menggunakan jenis penelitian kualitatif, di mana peneliti mendatangi secara langsung objek penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang memiliki hubungan dengan penelitian.

2.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilaksanakan pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado yang berlokasi di Paniki Bawah, Kec. Mapanget, Kota Manado, Sulawesi Utara. Waktu penelitian dilakukan pada bulan Mei 2023.

2.3 Jenis dan Sumber Data

2.3.1 Jenis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan jenis data kualitatif dan data kuantitatif. Data kualitatif dalam penelitian ini yaitu penjelasan dari pihak berwenang dan berkompeten dalam bidangnya melalui wawancara. Data kuantitatif dalam penelitian ini yaitu dokumen pengajuan anggaran dan laporan realisasi pertanggungjawaban anggaran.

2.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Data primer dalam penelitian ini yaitu data yang dikumpulkan oleh peneliti secara langsung melalui wawancara. Untuk dokumen-dokumen perusahaan yang berhubungan dengan biaya operasional adalah data pengajuan anggaran dan laporan pertanggungjawaban anggaran.

2.4 Metode Pengumpulan Data

1. Observasi

Dalam penelitian ini peneliti melakukan tahap pertama dalam mengumpulkan data yaitu melalui observasi, di mana peneliti mendatangi langsung tempat penelitian dan melihat serta mengamati aktivitas operasional yang ada dalam perusahaan untuk memperoleh informasi.

2. Wawancara

Dalam penelitian ini peneliti melakukan proses wawancara, yang didalamnya melibatkan informan yang dianggap berkompeten dalam bidangnya untuk mendapatkan sumber data yang akurat

3. Dokumen

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengumpulan dokumen yang diperoleh dari PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado berupa sejarah perusahaan, visi-misi perusahaan, struktur organisasi, data pengajuan anggaran dan laporan pertanggungjawaban anggaran dari PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado.

2.5 Metode dan Proses Analisis

2.5.1 Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, di mana data yang telah diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi kemudian diproses dan disusun secara sistematis dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami.

2.5.2 Proses Analisis Data

1. Pengumpulan data

Dalam tahap pertama ini, peneliti mengumpulkan data yang dibutuhkan melalui proses wawancara dari pihak yang memiliki wewenang dalam PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado. Kemudian peneliti juga mengumpulkan data melalui dokumentasi seperti catatan tertulis seperti data pengajuan anggaran dan laporan pertanggungjawaban anggaran.

2. Analisis data

Pada tahap ini, peneliti akan melakukan proses analisis dengan cara menjabarkan:

- 1) Penyusunan anggaran dan proses penyusunan anggaran PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado.
- 2) Realisasi anggaran dan selisih anggaran.
- 3) Penerapan anggaran biaya operasional sebagai alat bantu manajemen dalam meningkatkan efisiensi.

3. Penarikan kesimpulan

Pada tahap terakhir ini, peneliti akan menarik kesimpulan mengenai penerapan anggaran yang ada di PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado apakah sudah sesuai dan dapat menjadi alat bantu manajemen dalam meningkatkan efisiensi perusahaan dan memberikan saran jika ditemukan sesuatu yang dapat diperbaiki untuk meningkatkan efisiensi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil penelitian

4.1.1 Penyusun Anggaran dan Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado

PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado menerapkan metode penyusunan anggaran *top-down budgeting* di mana tidak semua karyawan berperan dalam menyusun anggaran dalam hal ini anggaran hanya disusun oleh kepala cabang dan kepala administrasi PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado. Adapun proses penyusunan anggaran PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado:

1) Tahap Penentuan Pedoman Anggaran

Pada tahap ini, PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado menetapkan pedoman anggaran yang berisi tentang tujuan dari anggaran tersebut dan pegangan dalam menjalankan anggaran.

- 2) Tahap Persiapan Anggaran
Pada tahap ini, PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado akan mempersiapkan segala data yang diperlukan untuk menyusun anggaran.
- 3) Tahap Penentuan Anggaran
Anggaran biaya operasional PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado disusun dalam rapat penyusunan anggaran oleh tim penyusun anggaran dalam hal ini kepala cabang yang dibantu kepala administrasi dalam menyediakan data historis yang digunakan untuk mengestimasi jumlah dana yang dibutuhkan di bulan mendatang.
- 4) Tahap Pengajuan Anggaran
Pada tahap ini, PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado mengajukan anggaran biaya kepada kantor pusat yang dilakukan setiap tanggal 14 untuk disetujui.
- 5) Tahap Pelaksanaan Anggaran
Pada tahap ini, anggaran akan dilaksanakan sesuai dengan jumlah anggaran yang telah disetujui oleh kantor pusat.

**Pengajuan Anggaran Dana Operasional Cabang
PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado**

| Bulan | Pengajuan Cabang | Disetujui Area | Disetujui Pusat |
|----------|------------------|----------------|-----------------|
| Januari | 12.966.056,00 | 12.636.056,00 | 12.636.056,00 |
| Februari | 12.391.892,00 | 11.741.892,00 | 11.741.892,00 |
| Maret | 15.806.964,00 | 14.336.564,00 | 14.336.564,00 |
| April | 13.107.792,00 | 12.717.392,00 | 12.717.392,00 |

**Pengajuan Anggaran Dana Marketing Cabang
PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado**

| Bulan | Pengajuan Cabang | Disetujui Area | Disetujui Pusat |
|----------|------------------|----------------|-----------------|
| Januari | 4.114.000,00 | 3.614.000,00 | 3.614.000,00 |
| Februari | 5.324.000,00 | 3.324.000,00 | 3.324.000,00 |
| Maret | 6.574.000,00 | 5.574.000,00 | 5.574.000,00 |
| April | 10.189.000,00 | 7.804.000,00 | 7.304.000,00 |

4.1.2 Realisasi Anggaran dan Selisih Anggaran

Dalam mempertanggungjawabkan biaya yang telah dikeluarkan oleh perusahaan PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado melakukan pelaporan dari realisasi anggaran untuk melihat selisih antara anggaran dan realisasi. Berikut adalah data dari realisasi untuk melihat selisih antara anggaran dan realisasi:

**Anggaran dan Realisasi Biaya Dana Operasional Cabang
PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang**

| Bulan | Anggaran | Realisasi | Selisih | % |
|----------|---------------|---------------|--------------|--------|
| Januari | 12.636.056,00 | 11.536.056,00 | 1.100.000 | 8,71% |
| Februari | 11.741.892,00 | 10.347.467,00 | 1.394.425,00 | 11,88% |
| Maret | 14.336.564,00 | 14.146.289,00 | 190.275,00 | 1,33% |
| April | 12.717.392,00 | 11.406.147,00 | 1.211.245,00 | 9,52% |

**Anggaran dan Realisasi Biaya Dana Marketing Cabang
PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang**

| Bulan | Anggaran | Realisasi | Selisih | % |
|----------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Januari | 3.614.000,00 | 3.814.000,00 | (200.000,00) | |
| Februari | 3.324.000,00 | 3.324.000,00 | - | |
| Maret | 5.574.000,00 | 5.424.000,00 | 150.000,00 | 2,69% |
| April | 7.304.000,00 | 7.554.000,00 | (250.000,00) | |

4.1.3 Penerapan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam Meningkatkan Efisiensi

PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado menggunakan anggaran biaya operasional untuk menunjang aktivitas operasional dan menggunakan anggaran biaya operasional untuk membantu manajemen dalam menjabarkan segala kebutuhan perusahaan dari aspek keuangan agar segala bentuk pengeluaran dana untuk menunjang aktivitas operasional dapat digunakan dengan baik sesuai dengan kebutuhan.

4.2 Pembahasan

4.2.1 Penyusun Anggaran dan Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado

PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado melakukan penyusunan anggaran yang dilakukan oleh kepala cabang dan kepala administrasi dengan melalui 5 proses penyusunan anggaran. Untuk mengetahui apakah PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado telah melakukan penyusunan anggaran biaya operasional dengan baik, maka perlu dilakukan perbandingan antara proses penyusunan anggaran biaya operasional yang dilakukan oleh perusahaan dengan proses penyusunan yang sesuai dengan teori.

| Teori Menurut Asman Nasir (2022) | PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado | Keterangan |
|--|---|------------|
| Penentuan Pedoman Anggaran Penentuan pedoman anggaran dilakukan oleh pihak manajemen atas dan tingkatan manajemen lainnya. Pedoman anggaran berisi tentang tujuan anggaran dan tata cara penyusunan | PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado melakukan penentuan pedoman anggaran sebagai dasar dalam menyusun anggaran dengan menjabarkan tentang tujuan anggaran dan menjadi alat untuk membantu perusahaan dalam menjalankan anggaran. | Sesuai |
| Persiapan Anggaran Persiapan segala jenis data yang akan diperlukan dalam menyusun anggaran sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. | PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado akan mempersiapkan segala jenis data yang diperlukan untuk menyusun anggaran biaya operasional seperti anggaran biaya operasional pada bulan sebelumnya | Sesuai |
| Penentuan Anggaran Anggaran yang ditetapkan sesuai dengan pedoman dengan melakukan koordinasi untuk menguji kelayakan anggaran yang telah disusun dan dilakukan evaluasi terkait dengan | PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado menyusun anggaran dalam rapat penyusunan anggaran oleh tim penyusun anggaran dalam hal ini kepala cabang yang dibantu kepala administrasi dalam menyediakan data historis yang | Sesuai |

| | | |
|--|--|--------|
| kelayakan dari anggaran kemudian akan dilakukan pengesahan anggaran. | digunakan untuk mengestimasi jumlah dana yang dibutuhkan pada bulan mendatang. Anggaran yang telah ditentukan kemudian akan diajukan kepada kantor pusat setiap tanggal 14 untuk disetujui. | |
| Pelaksanaan Anggaran Pelaksanaan Anggaran yang telah disusun secara bersama-sama. | PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado melaksanakan anggaran sesuai dengan jumlah anggaran yang telah disetujui oleh kantor pusat. | Sesuai |

Berdasarkan tabel 4.5 tentang perbandingan antara proses penyusunan anggaran pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado, menunjukkan bahwa proses penyusunan anggaran yang dilakukan oleh PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado telah sesuai dengan teori menurut Asman Nasir (2022). Perusahaan menyusun anggaran dalam rapat penyusunan anggaran antara kepala administrasi dan kepala cabang dengan mengevaluasi anggaran dengan biaya yang dikeluarkan dan melakukan perbaikan untuk bulan selanjutnya. Dalam menyusun anggaran perusahaan tidak mengacu pada kegiatan yang berhubungan dengan keuangan, karena anggaran perusahaan relatif sama setiap bulannya sehingga pengeluaran yang dibutuhkan perusahaan tidak membutuhkan analisis mendalam tetapi perusahaan tetap melakukan penghematan untuk meminimalisir pengeluaran perusahaan.

Dalam menerapkan anggaran biaya operasional PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado selalu membuatnya perencanaan anggaran setiap tahun dan melakukan permintaan anggaran setiap bulan dan diajukan ke pusat setiap tanggal 14 dan menunggu persetujuan dari pusat. PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado menyusun anggaran dengan menggunakan metode penyusunan anggaran *top-down budgeting* di mana anggaran biaya operasional hanya disusun oleh kepala cabang dan kepala administrasi PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado.

4.2.2 Realisasi Anggaran dan Selisih Anggaran

PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado membuat laporan pertanggungjawaban dan melaporkannya kepada kantor pusat dan melihat selisih antara anggaran dan realisasi untuk mengevaluasi penyusunan anggaran pada periode selanjutnya. Selisih anggaran memiliki sifat menguntungkan dan merugikan. Dalam menentukan selisih menguntungkan atau merugikan dapat dilihat pada perbedaan atau selisih antara pemasukan dan pengeluaran. Dengan adanya perbandingan selisih ini dapat membantu PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado melakukan evaluasi terkait anggaran untuk merencanakan aktivitas operasional dari aspek keuangan. Berdasarkan data anggaran dan realisasi dana operasional cabang dan dana *marketing* cabang PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado terdapat selisih anggaran dan realisasi setiap bulannya baik yang menguntungkan ataupun merugikan. Berikut adalah data selisih anggaran dan realisasi:

- 1) Anggaran dan realisasi dana operasional cabang (DOC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan Januari 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana operasional cabang pada bulan Januari sebesar Rp11.536.056,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp12.636.056,00 bisa dilihat terjadi selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp1.100.000,00 atau 8,71% karena realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan.
- 2) Anggaran dan realisasi dana *marketing* cabang (DMC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan Januari 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana *marketing* cabang (DMC) pada bulan Januari sebesar Rp3.814.000,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp3.614.000,00 bisa dilihat bahwa terjadi selisih yang merugikan yaitu sebesar -Rp200.000,00 karena realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan.
- 3) Anggaran dan realisasi dana operasional cabang (DOC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan Februari 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana operasional cabang pada bulan Februari sebesar Rp10.347.467,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp11.741.892,00 bisa dilihat terjadi selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp1.394.425,00 atau 11,88% karena realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan.

- 4) Anggaran dan realisasi dana *marketing* cabang (DMC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan Februari 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana *marketing* cabang (DMC) pada bulan Februari sebesar Rp3.324.000,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp3.324.000,00 bisa dilihat bahwa realisasi telah sesuai dengan jumlah yang telah dianggarkan.
- 5) Anggaran dan realisasi dana operasional cabang (DOC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan Maret 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana operasional cabang pada bulan Maret sebesar Rp14.146.289,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp14.336.564,00 bisa dilihat terjadi selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp190.275,00 atau 1,33% karena realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan.
- 6) Anggaran dan realisasi dana *marketing* cabang (DMC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan Maret 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana *marketing* cabang (DMC) pada bulan Maret sebesar Rp5.424.000,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp5.574.000,00 bisa dilihat bahwa terjadi selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp150.000,00 karena realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan.
- 7) Anggaran dan realisasi dana operasional cabang (DOC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan April 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana operasional cabang pada bulan April sebesar Rp11.406.147,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp12.717.392,00 bisa dilihat terjadi selisih yang menguntungkan yaitu sebesar Rp1.211.245,00 atau 9,52% karena realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan.
- 8) Anggaran dan realisasi dana *marketing* cabang (DMC) PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado bulan April 2023 menunjukkan bahwa realisasi anggaran dana *marketing* cabang (DMC) pada bulan April sebesar Rp7.554.000,00 dengan besarnya anggaran yang ditentukan Rp7.304.000,00 bisa dilihat bahwa terjadi selisih yang merugikan yaitu sebesar -Rp250.000,00 karena realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan.

Berdasarkan data anggaran dan realisasi dana operasional cabang (DOC) dan dana *marketing* cabang, terdapat selisih antara anggaran dan realisasi baik yang merugikan ataupun menguntungkan bagi perusahaan, hal ini disebabkan karena adanya beberapa biaya yang mengalami pembekakan. Adapun biaya-biaya yang sering kali realisasinya lebih besar dari pada yang dianggarkan yaitu biaya komunikasi perbaikan dan *service* kendaraan dan biaya lain-lain.

4.2.3 Penerapan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Meningkatkan Efisiensi

Penerapan anggaran biaya operasional pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado membawa dampak positif, dengan adanya anggaran biaya operasional PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dapat melakukan penjabaran aktivitas operasional dari aspek keuangan sehingga aktivitas operasional lebih terstruktur. Dengan diterapkannya anggaran biaya operasional PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dapat meminimalisir pengeluaran dana untuk menunjang aktivitas tersebut dan bisa menilai kembali bahwa dana yang telah dikeluarkan telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta bisa melihat apakah dana yang telah dianggarkan memiliki selisih dari dana yang telah dikeluarkan. PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado menggunakan anggaran biaya operasional untuk membantu manajemen dalam menjabarkan segala kebutuhan perusahaan dari aspek keuangan agar segala bentuk pengeluaran dana untuk menunjang aktivitas operasional dapat digunakan dengan baik sesuai dengan kebutuhan. Dalam hal ini anggaran biaya operasional telah membantu PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dalam meningkatkan efisiensi perusahaan karena dengan adanya anggaran PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dapat melakukan evaluasi terkait dari selisih antara anggaran biaya operasional dan realisasinya agar bisa menjadi alat pertimbangan dalam menyusun dan mengajukan anggaran pada bulan selanjutnya untuk lebih meningkatkan efisiensi penggunaan anggaran dan realisasinya walaupun masih terdapat beberapa selisih yang berdampak pada kerugian perusahaan tetapi perusahaan masih bisa mengatasinya dengan baik. Dengan data yang ada dapat dilihat bahwa anggaran dapat meningkatkan efisiensi perusahaan di mana selisih antara anggaran dan realisasi lebih banyak memberikan keuntungan bagi perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil dan pembahasan yang ada maka terdapat kesimpulan:

1. PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado menerapkan metode penyusunan anggaran *top-down budgeting* di mana tidak semua karyawan berperan dalam menyusun anggaran dalam hal ini anggaran hanya disusun oleh kepala cabang dan kepala administrasi PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado melalui 5 proses penyusunan anggaran dan telah sesuai dengan teori dari Asman Nasir (2022).
2. Dalam anggaran dan realisasi dana operasional cabang (DOC) dan dana *marketing* cabang (DMC), terdapat selisih antara anggaran dan realisasi baik yang merugikan ataupun menguntungkan bagi perusahaan.
3. Dengan adanya anggaran PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dapat menjadi alat bantu dalam meningkatkan efisiensi perusahaan karena dengan adanya anggaran PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado dapat melakukan evaluasi terkait dari selisih antara anggaran biaya operasional dan realisasinya sehingga bisa menjadi alat pertimbangan dalam merencanakan anggaran pada periode selanjutnya.

5.2 Saran

Adapun saran yang diberikan penulis kepada perusahaan yaitu sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran biaya operasional sebaiknya melibatkan seluruh karyawan. Dengan melibatkan seluruh karyawan dalam menyusun anggaran biaya operasional perusahaan dapat mengetahui secara detail apa yang menjadi kebutuhan perusahaan dalam menjalankan aktivitas operasional sehingga dapat meminimalisir selisih antara anggaran biaya operasional dan realisasinya.
2. Dalam mempertanggungjawabkan dana operasional cabang yang telah dikeluarkan untuk menunjang aktivitas operasional sebaiknya PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado membuat laporan pertanggungjawaban berupa laporan realisasi anggaran. Dengan adanya laporan realisasi anggaran dapat membantu dan memudahkan manajemen untuk mengidentifikasi masalah dan melihat apakah terjadi penyimpangan atau selisih biaya.

Adapun saran yang diberikan kepada penelitian selanjutnya yaitu sebagai berikut :

Bagi penelitian selanjutnya disarankan untuk meneliti dari segi anggaran penjualan dengan mengambil periode anggaran yang lebih lama untuk melakukan perbandingan antara anggaran penjualan dari setiap periode.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., Tambunan, E. C., & Rosa, T. 2022. Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan dalam Perusahaan. *JOEL: Journal of Educational and Language Research*, 1(8), 1083-1096. <https://bajangjournal.com/index.php/JOEL/article/view/1724>
- Bedford, D. S., Speklé, R. F., & Widener, S. K. 2022. Budgeting and employee stress in times of crisis: Evidence from the Covid-19 pandemic. *Accounting, Organizations and Society*, 101, 101346. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0361368222000137>
- Chidinma, U. 2022. Performance Measurement in an Organization Via Budget and Budgetary Control. *Journal of World Economy*, 1(2), 1-8. <https://www.pioneerpublisher.com/jwe/article/view/81>
- Djemma, A. 2021. *Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Kantor Wilayah PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Palopo* (No. e24wm). Center for Open Science. <https://ideas.repec.org/p/osf/thesis/e24wm.html>
- Hakimah, H. 2021. Analisis Peranan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Proyek

- Pada CV. Anugerah Jaya Surabaya. *Sustainable*, 1(1), 84-103.
<https://journal.um-surabaya.ac.id/index.php/sustainable/article/view/9699>
- Halawa, Y., & Aritionang, I. 2021. Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Pt. Iss Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Global Manajemen*, 10(2), 272-280.
<https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/view/1851>
- Hidayat, A. 2022. Analysis of the Efficiency of Budget Planning at the Bandung City Fire and Disaster Management Service. *International Journal of Science and Society*, 4(4), 603-616.
<http://ijsoc.goacademica.com/index.php/ijsoc/article/view/609>
- Hondo, L., & Siburian, L. 2021. Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Dinas Perhubungan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Global Manajemen*, 10(2), 95-108.
<https://jurnal.darmaagung.ac.id/index.php/global/article/download/1814/1659>
- Kumaat, V., Karamoy, H., & Tirayoh, V. Z. 2021. Evaluasi Anggaran Sebagai Penilaian Kinerja Manajer (Studi Kasus Pada PT Astra International Tbk-Izusu Cabang Manado). *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(3), 1500-1509.
<https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/35809>
- Nasution, I. M. 2022. Nature Of A Budget, Contingency Budgets, Behavioral Aspects And Budget Preparation Process. *湖南大学学报 (自然科学版)*, 49(12).
<https://johuns.net/index.php/publishing/1659.pdf>
- Railis, H. 2022. Budget Analysis As One Of The Planning Tools And Production Control. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 1(2), 138-149.
<http://ijomral.esc-id.org/index.php/home/article/view/15>
- Sarah, C., & Sembiring, E. E. 2021. Evaluasi Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengendalian Manajemen (Studi Kasus pada PD Lima Motor Garut). *Indonesian Accounting Literacy Journal*, 2(1), 12-25. <https://jurnal.polban.ac.id/ojs-3.1.2/ialj/article/view/3175>
- Suak, L. A., Pontoh, W., & Pinatik, S. 2021. Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajerial Pada PT. Dirgaputra Ekapatama. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*, 9(2).
<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/emba/article/view/33457>
- Syam, A. D. 2021. *Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Pegadaian Cabang Tamalanrea Makassar* (Doctoral Dissertation, Universitas Bosowa).
<https://repository.unibos.ac.id/xmlui/handle/123456789/1051>
- Tandaju, C. E. R., Saerang, D., & Affandi, D. 2022. Evaluasi Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Bidang SDM PT. PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sulawesi Bagian Utara. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, dan Hukum)*, 5(2), 423-432. <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekososbudkum/article/view/38467>