

Analisis Manajemen Dalam Proses Perencanaan Anggaran Pada Kantor Wilayah PT. Pegadaian (PERSERO) Cabang Palopo

Prianti¹, Rahmat Agus Santoso²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Stan IM, Bandung, Indonesia

Article Info

Article history:

Received November 25, 2023

Revised November 28, 2023

Accepted Desember 5, 2023

Kata Kunci:

*Anggaran Biaya,
Pengendalian Manajemen.*

Keywords:

*Cost Budgeting,
Management Control*

ABSTRAK

Anggaran biaya kebijakan manajemen berfokus pada pendapatan dan biaya, dengan penekanan pada penyusunan anggaran. Langkah awal untuk memastikan bahwa anggaran yang disusun tidak mengalami penyimpangan yang signifikan dari keadaan sebenarnya adalah melakukan analisis yang cermat. Studi ini dilakukan di PT. Pegadaian (Persero) Kantor Palopo untuk mengetahui apakah anggaran biaya dapat membantu mengontrol manajemen di kantor tersebut. Penulis menemukan masalah dalam penyusunan anggaran biaya karena ada perbedaan (variasi) antara anggaran dan hasil, yang diwakili oleh selisih menguntungkan (positif) atau selisih negatif (negatif). Hasil penelitian menunjukkan bahwa peran anggaran biaya dalam fungsi pengendalian manajemen di Kantor Wilayah PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo belum optimal karena masih ada penyimpangan baik yang menguntungkan maupun yang tidak menguntungkan.

ABSTRACT

Cost budget policy management focuses on income and cost which emphasizing on expense arrangement. The first step to assure the arranged budget is accurate to the actual circumstances is to carefully analyze. This study case is conducted on PT.Pegadaian (Persero) Palopo office to find out whether the budgeting helps controlling the office's management. The writer finds issues in arranging budget due to the different (variable) between budgeting and the result as it is shown by profitable difference (positive) or negative difference (negative). The research result shows that the role of cost budgeting in controlling management in region office PT.Pegadaian (Persero) Palopo brance has not optimal yet since the deviation is still occurring in profitable way nor the unprofitable way

This is an open access article under the [CC BY](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) license.



Corresponding Author:

Prianti

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Stan IM,
Bandung, Indonesia

Email: katuhuprianti@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Kehidupan manusia selalu terkait erat dengan berbagai kegiatan yang membutuhkan pembiayaan, baik dalam skala personal, kelompok, organisasional, maupun untuk kepentingan umum. Seiring dengan dinamika ekonomi yang terus berkembang dan dampak globalisasi yang merata, biaya dan kebutuhan manusia terus meningkat. Masyarakat seringkali dihadapkan pada kesulitan memenuhi kebutuhan produktif dan konsumtif sehari-hari akibat peningkatan ini. Hal ini menyebabkan banyak orang menghadapi kesulitan finansial mendesak, seperti biaya pengobatan, pendidikan, dan kebutuhan harian lainnya. Untuk mengatasi keterbatasan finansial ini, banyak orang cenderung mempertimbangkan opsi meminjam uang dari berbagai sumber, baik perorangan maupun lembaga keuangan seperti pegadaian, pembiayaan, atau bank, dengan memberikan jaminan sesuai persyaratan yang ditentukan. Dalam konteks ini, pinjaman menjadi solusi untuk menangani kesulitan finansial, memungkinkan seseorang memenuhi kebutuhan mendesak tanpa kehilangan kepemilikan atas barang-barang mereka. Namun, perlu diingat bahwa penting untuk melunasi pinjaman sesuai dengan kesepakatan yang telah dibuat, sehingga barang jaminan dapat ditebus setelah pembayaran pinjaman selesai [1].

Pengelolaan biaya merupakan strategi krusial yang diterapkan oleh perusahaan guna memastikan pengeluaran yang efisien dan pencapaian tujuan bisnisnya. Anggaran biaya menjadi alat utama dalam upaya mengendalikan pengeluaran agar sesuai dengan rencana perusahaan. Selain berperan sebagai panduan operasional, anggaran biaya juga memiliki peran penting dalam mengevaluasi pusat pertanggungjawaban biaya di dalam organisasi [2]. Penetapan biaya, baik yang terukur maupun yang tidak terukur, melibatkan penyusunan anggaran dan rencana kerja untuk periode satu tahun ke depan atau bahkan jangka panjang. Rencana kerja yang terstruktur diharapkan dapat mencerminkan langkah-langkah operasional yang mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Lebih dari sekadar panduan, rencana kerja dan anggaran perusahaan berfungsi sebagai arah serta alat pengendalian dan pengawasan kegiatan. Untuk memastikan keberhasilan implementasi, penyusunan rencana kerja dan anggaran perusahaan sebaiknya melibatkan kolaborasi antarbidang dan fungsi di dalam perusahaan [3].

Proses penyusunan rencana kerja dan anggaran oleh perusahaan dimulai dengan penekanan pada pembentukan rencana kerja, yang kemudian diwujudkan dalam bentuk anggaran perusahaan dengan nilai-nilai finansial yang dapat diukur. Dalam konteks ini, manajemen dihadapkan pada keputusan penting terkait anggaran biaya yang dapat diukur. Untuk mengevaluasi kinerja pusat pertanggungjawaban biaya, perusahaan mengandalkan anggaran biaya sebagai alat kunci untuk menilai pencapaian yang telah diraih oleh manajer pusat tersebut. Analisis anggaran biaya memegang peran kunci dalam pengendalian manajemen di perusahaan, memungkinkan manajemen menilai apakah tujuan dan target telah tercapai. Anggaran, sebagai rencana kegiatan dengan representasi angka-angka keuangan, terstruktur secara sistematis berdasarkan program yang telah disetujui untuk masa yang akan datang. Merupakan komponen penting dalam perencanaan keuangan perusahaan, anggaran membantu manajemen untuk menjelaskan dan menguraikan rencana kegiatan secara terinci. Dengan memperhatikan selisih yang mungkin timbul, manajemen dapat menentukan apakah suatu kegiatan memberikan keuntungan atau sebaliknya. Dengan demikian, anggaran bukan hanya sekadar instrumen perencanaan keuangan, melainkan juga merupakan alat pengendalian yang esensial dalam menjalankan kegiatan perusahaan.

Definisi anggaran mencakup perencanaan kegiatan operasional perusahaan, dinyatakan dalam bentuk angka-angka keuangan, dan disusun secara terstruktur berdasarkan program yang telah disetujui untuk masa yang akan datang, sesuai dengan pernyataan Yusli [4]. Manajemen merasa perlunya menyusun anggaran sebagai sarana untuk menjelaskan dan menguraikan rencana kegiatan secara sistematis, dengan tujuan mendeteksi selisih yang dapat memberikan keuntungan atau menimbulkan kerugian. Dengan demikian, anggaran bukan hanya dokumen finansial, melainkan juga panduan eksekusi dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan. Signifikansi anggaran dalam perencanaan organisasi terletak pada kemampuannya untuk mendukung analisis sesuai dengan rencana dan melaporkan pertanggungjawaban organisasi. Suksesnya anggaran tergantung pada rancangan yang cermat agar memungkinkan analisis akurat dan memfasilitasi pertanggungjawaban yang efektif.

Peran anggaran dalam perencanaan organisasi sangat signifikan, memerlukan kemampuan meramalkan masa depan dengan mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal. Dalam manajemen perusahaan, anggaran bukan hanya alat keuangan, tetapi juga sumber informasi yang mendukung pengambilan keputusan. Sebagai sistem, anggaran menunjukkan kecukupan perannya sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengawasan seluruh aktivitas perusahaan. Implementasi anggaran memungkinkan perusahaan menyusun perencanaan dengan efisiensi tinggi, memastikan koordinasi yang efektif, dan menjalankan pengendalian sesuai dengan konsep yang diuraikan oleh Nafarin [5].

Peran anggaran tidak hanya terbatas sebagai panduan perencanaan, tetapi juga sebagai alat pengawasan yang sangat penting. Melalui perbandingan antara anggaran dengan data aktual dan realisasi, perusahaan dapat mengidentifikasi potensi penyimpangan dalam pelaksanaan kegiatan operasional. Fokus utama pengawasan dan pengendalian tetap pada anggaran biaya operasional, yang memainkan peran sentral dalam memandu aktivitas dan tanggung jawab perusahaan, terutama dalam pengelolaan pembiayaan. Perlu dicatat bahwa walaupun anggaran biaya operasional telah disusun, hal ini tidak menjamin bahwa setiap biaya akan selalu sesuai dengan rencana anggaran. Monitoring dan penyesuaian terus diperlukan untuk memastikan konsistensi antara realisasi biaya dan perkiraan pada anggaran.

Penting untuk menyusun anggaran dengan penuh kewaspadaan, tidak terlalu optimis atau pesimis. Anggaran yang terlalu optimis dapat memberikan beban berat pada manajemen untuk mencapainya, menyebabkan rasa frustrasi. Sebaliknya, anggaran yang terlalu pesimis dapat membuat pelaksanaan anggaran kurang efektif karena terlalu mudah dicapai. Manajemen perlu berhati-hati dalam menyiapkan rencana anggaran, menghindari menyertakan data yang tidak relevan yang dapat mengaburkan informasi penting yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan.

Pengendalian dalam konteks manajemen adalah suatu proses sistematis yang dilakukan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas berdasarkan sasaran yang ditetapkan. Hal ini melibatkan perbandingan kinerja dengan rencana, dengan langkah-langkah untuk mengatasi potensi penyimpangan. Tujuan utamanya adalah memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai sasaran, tujuan, kebijakan, dan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian melibatkan empat kegiatan utama: menetapkan standar prestasi, mengukur prestasi yang telah dicapai, membandingkan prestasi dengan standar, dan melakukan perbaikan jika ada penyimpangan. Dalam konteks ini, anggaran menjadi salah satu alat pengendalian yang digunakan oleh manajemen.

Ketidakberlanjutan pengendalian dalam kaitannya dengan perencanaan sangat nyata, karena perencanaan yang solid tanpa pengendalian yang efektif dapat menyebabkan pemborosan sumber daya dan waktu. Pengendalian, pada dasarnya, melibatkan perbandingan antara rencana dan pelaksanaan untuk mengidentifikasi penyimpangan yang dapat menjadi petunjuk adanya masalah dalam organisasi atau unitnya [6]. Dalam kerangka pengendalian manajemen, yang mencakup penyusunan program, anggaran, pelaksanaan, pengukuran, serta pelaporan dan analisis, anggaran biaya menjadi alat yang bukan hanya memandu pelaksanaan operasional, tetapi juga memberikan gambaran kinerja pusat pertanggungjawaban biaya di perusahaan. Keputusan yang diambil dalam penyusunan anggaran biaya yang terukur berbeda dengan keputusan yang terkait dengan anggaran biaya yang tidak terukur. Manajemen perlu memastikan bahwa anggaran operasional yang diajukan dapat mencerminkan pelaksanaan tugas yang efisien dan memadai untuk periode mendatang.

PT Pegadaian (Persero), sebagai lembaga formal di Indonesia dengan fokus utama dalam bidang jasa dan diizinkan oleh hukum untuk melakukan pembiayaan berdasarkan prinsip gadai, secara reguler terlibat dalam kegiatan pembiayaan. Ini mencakup penyaluran dana dan penawaran berbagai produk jasa gadai kepada nasabahnya. Dalam menjalankan operasionalnya, perusahaan ini harus mempertimbangkan berbagai biaya yang terkait dengan pemberian produk jasa gadai. Pentingnya pengendalian terhadap biaya menjadi sangat penting, memastikan bahwa realisasi biaya pada setiap kegiatan tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

Kantor Wilayah PT Pegadaian (Persero) Cabang Palopo menawarkan berbagai layanan terkait produk Pegadaian, termasuk investasi emas Pegadaian, pengecekan harga emas Pegadaian, tabungan emas, pendaftaran Pegadaian digital atau online, Kredit Cepat Aman (KCA), Pegadaian syariah, dan layanan lainnya. Di kantor ini, nasabah dapat mengajukan pinjaman atau kredit dengan menggunakan jaminan seperti BPKB kendaraan motor atau mobil, surat tanah, dan lainnya. Pegadaian menyediakan layanan investasi emas batangan baik secara tunai maupun dengan cicilan, serta pinjaman modal usaha. Selain itu, kantor ini juga menawarkan layanan pengiriman dan penerimaan uang, baik dalam negeri maupun luar negeri. Perlu dicatat bahwa jumlah nasabah yang menggunakan layanan tabungan emas di Pegadaian Cabang Palopo terus meningkat dari tahun ke tahun, sejalan dengan respons positif masyarakat terhadap investasi emas di Kota Palopo. Berdasarkan kondisi ini, penelitian dilakukan dengan tujuan menganalisis anggaran biaya sebagai alat pengendalian manajemen di Kantor Wilayah PT Pegadaian (Persero) Cabang Palopo

2. METODE

Penelitian ini akan difokuskan pada Kantor Cabang Palopo PT Pegadaian (Persero) yang terletak di Jl. Merdeka No. 43, Sulawesi Selatan. Dalam penelitian ini, metode analisis yang akan digunakan adalah analisis varians anggaran, suatu pendekatan yang digunakan untuk membandingkan hasil aktual dengan rencana anggaran biaya. Analisis varians bertujuan untuk mengidentifikasi selisih antara hasil aktual dan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya, memungkinkan peneliti untuk mengetahui penyebab setiap penyimpangan yang terjadi. Selisih biaya yang lebih rendah dari anggaran dianggap menguntungkan (favorable), sementara jika biaya aktual melebihi anggaran, dianggap tidak menguntungkan (unfavorable). Pendekatan analisis varians secara umum digunakan untuk mengevaluasi kinerja, melibatkan aspek

efektivitas (sejauh mana tujuan tercapai) dan efisiensi (jumlah input yang diperlukan untuk mencapai tingkat output yang diinginkan). Dengan mempertimbangkan keterbatasan input, analisis varians dapat membantu memastikan bahwa hasil yang dihasilkan mencapai tingkat maksimal [7].

Rumus Perhitungan:

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

$$\text{Presentase} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini disajikan hasil penelitian analisis anggaran biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo pada tahun 2017-2019 berikut.

Tabel 1. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo tahun 2017

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Persen
Biaya Bunga	Rp 3.136.510.826	Rp. 3.344.870.179	Rp. 208.359.353	6,64
Biaya Pegawai	Rp. 2.159.300.220	Rp. 2.113.129.230	Rp. 46.170.990	2,13
Biaya Administrasi dan Pemasaran	Rp. 126.844.536	Rp. 120.530.170	Rp. 6.314.366	4,97
Biaya Umum	Rp. 916.315.773	Rp. 925.034.673	Rp. 8.718.900	0,95
Biaya Pendidikan dan Pelatihan	Rp. 4.584.500	Rp. 3.350.280	Rp. 1.234.220	0,26
Total	Rp. 6.343.555.855	Rp.6.506.914.532	Rp. 163.358.677	2,57

Berdasarkan analisis varians anggaran biaya pada data di atas, dapat diamati bahwa secara total terdapat penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan (unfavorable). Total anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil daripada realisasinya sekitar Rp. 163.358.677 atau sekitar 2,57 persen. Namun, ketika mengulas lebih rinci biaya per kategori, beberapa aspek menunjukkan penyimpangan merugikan, terutama pada biaya bunga dan biaya umum. Anggaran yang telah ditetapkan untuk kedua kategori tersebut ternyata lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya.

Penyimpangan pada biaya bunga mencapai Rp. 208.359.353 atau sekitar 6,64 persen, sedangkan pada biaya umum mencapai Rp. 8.718.900 atau sekitar 0,95 persen. Penting untuk dicatat bahwa meskipun terdapat penyimpangan, namun angka tersebut masih berada di bawah batas wajar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Di sisi lain, terdapat pula biaya-biaya yang mengalami penyimpangan menguntungkan (favorable). Hal ini disebabkan perusahaan dalam menyusun anggaran telah menetapkan nilai yang lebih tinggi daripada realisasinya, dengan mempertimbangkan pelaksanaan anggaran pada periode sebelumnya. Keberhasilan perusahaan dalam mencapai selisih yang menguntungkan tersebut menunjukkan bahwa realisasi atau pemanfaatan anggaran telah dilakukan dengan baik.

Tabel 2. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo Tahun 2018

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Persen
Biaya Bunga	Rp. 2.611.652.896	Rp. 2.872.579.653	Rp. 260.926.757	9,90
Biaya Pegawai	Rp. 1.551.983.186	Rp. 1.974.025.799	Rp. 422.042.613	27,19
Biaya Administrasi dan Pemasaran	Rp. 460.742.608	Rp. 459.435.687	Rp. 1.306.921	0,28
Biaya Umum	Rp. 1.366.371.731	Rp. 1.457.506.991	Rp. 91.135.260	6,66
Biaya Pendidikan Pelatihan	Rp. 1.508.000	Rp. 1.250.017	Rp. 257.983	0,17
Total	Rp. 5.992.258.421	Rp. 6.764.798.147	Rp.772.539.727	12,89

Analisis data di atas menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara anggaran biaya dan realisasinya. Secara total, terdapat penyimpangan yang bersifat tidak menguntungkan (unfavorable), dimana anggaran yang ditetapkan lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya, dengan selisih sebesar Rp 772.539.727 atau sekitar 12,89 persen. Saat membongkar rincian biaya, beberapa aspek menunjukkan penyimpangan yang merugikan. Biaya seperti bunga, pegawai, dan umum menggambarkan bahwa anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya. Terlihat pada biaya bunga dengan selisih sebesar Rp 260.926.757 atau sekitar 9,90 persen, biaya pegawai sebesar Rp 422.042.613 atau sekitar 27,19 persen, dan biaya umum sebesar Rp 91.135.260 atau sekitar 6,66 persen.

Di sisi lain, terdapat juga biaya-biaya yang mengalami penyimpangan menguntungkan (favorable). Penetapan nilai anggaran yang lebih tinggi dari realisasinya menjadi penyebab utama dari selisih yang menguntungkan tersebut. Hal ini mencerminkan bahwa perusahaan telah berhasil dalam pelaksanaan atau pemanfaatan anggaran dengan efisien dan efektif.

Tabel 3. Hasil Analisis Varians Anggaran Biaya pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo tahun 2019

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Persen
Biaya Bunga	Rp. 300.000.000	Rp. 270.430.200	Rp. 29.569.800	9,85
Biaya Pegawai	Rp. 246.080.929	Rp. 246.530.240	Rp. 449.311	0,18
Biaya Administrasi dan Pemasaran	Rp. 173.117.761	Rp. 183.268.601	Rp. 9.150.840	5,86
Biaya Umum	Rp. 204.443.241	Rp. 206.639.701	Rp. 2.196.460	1,07
Total	Rp. 923.641.931	Rp. 906.868.742	Rp. 16.773.189	1,81

Setelah melakukan analisis terhadap data tabel di atas, terlihat bahwa terdapat perbedaan antara anggaran biaya dan realisasinya. Total keseluruhan menunjukkan bahwa perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (favorable), dimana anggaran yang telah ditetapkan lebih tinggi daripada realisasinya, dengan selisih sekitar Rp. 16.773.189 atau sekitar 1,81 persen. Namun, ketika merinci rincian biaya, ditemukan beberapa aspek yang menunjukkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable). Biaya-biaya seperti pegawai, administrasi dan pemasaran, serta umum menunjukkan bahwa anggaran yang telah ditetapkan lebih kecil dibandingkan dengan realisasinya. Terlihat pada biaya pegawai dengan selisih sekitar Rp. 449.311 atau sekitar 0,18 persen, biaya administrasi dan pemasaran sekitar Rp. 9.150.840 atau sekitar 5,86 persen, dan biaya umum sekitar Rp. 2.196.460 atau sekitar 1,07 persen.

Di sisi lain, beberapa biaya menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan, karena perusahaan dalam menyusun anggaran menetapkan nilai yang lebih tinggi daripada realisasinya. Penetapan nilai anggaran yang lebih tinggi ini dipertimbangkan berdasarkan pelaksanaan anggaran pada periode sebelumnya. Secara keseluruhan, keberhasilan perusahaan dalam mencapai selisih yang menguntungkan menunjukkan bahwa pelaksanaan atau pemanfaatan anggaran telah berjalan dengan efektif dan efisien.

2.1 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis di atas, tampak bahwa PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo belum mencapai tingkat kesempurnaan dalam penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian manajemen. Penyimpangan yang ditemukan, baik yang menguntungkan (Favorable) maupun merugikan (Unfavorable), menunjukkan bahwa efektivitas pengendalian anggaran biaya di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo belum optimal dari tahun ke tahun.

Menurut teori manajemen, pengendalian adalah proses sistematis yang dilakukan oleh manajemen untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Penyimpangan yang terus muncul mengindikasikan adanya kekurangan dalam perencanaan atau implementasi

anggaran, yang perlu ditinjau ulang dan diperbaiki dalam sistem manajemen anggaran perusahaan.

Hasil analisis ini menunjukkan perbedaan signifikan dengan penelitian sebelumnya oleh Iriyadi dan Alfian di PT. Asuransi Jiwasraya (persero) Bogor Branch Office. Dalam penelitian tersebut, penyusunan anggaran biaya dinilai efisien, mencapai target realisasi, dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Temuan ini menegaskan bahwa perencanaan yang efisien berperan penting dalam pengendalian manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Teori manajemen mendukung temuan tersebut, menegaskan bahwa efisiensi dalam perencanaan dan pengendalian anggaran memberikan dampak positif pada kontrol manajemen perusahaan. Varians antara perencanaan anggaran dan realisasi menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas manajemen perusahaan. Varians yang rendah mencerminkan proses perencanaan dan pengendalian biaya yang baik, mendukung pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini menekankan pentingnya perencanaan yang efisien dalam mencapai kontrol manajemen yang optimal.

Dalam penelitian Nur [8] tentang "Analisis Anggaran Operasional sebagai Alat Pengendalian Manajemen pada PT. Bank Sulselbar," terlihat perbedaan signifikan dalam hasil analisis. Varians pada pendapatan menunjukkan penyimpangan unfavorable sebesar -24,34 persen dengan selisih sekitar Rp. 16.642.534.668, disebabkan penurunan pendapatan akibat biaya atau jasa bank. Analisis varians pada pendapatan juga menghasilkan penyimpangan unfavorable sebesar -10,09 persen dengan selisih sekitar Rp. 5.825.048.121. Perbedaan ini menunjukkan ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi pendapatan di PT. Bank Sulselbar, yang dapat menjadi indikator perubahan kondisi pasar atau strategi bisnis yang memerlukan penyesuaian anggaran. Oleh karena itu, analisis varians pendapatan menjadi penting dalam mengevaluasi efektivitas pengendalian manajemen dan kebutuhan penyesuaian untuk mencapai tujuan perusahaan

4. KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan diskusi sebelumnya mengenai anggaran biaya di PT. Pegadaian (Persero) Cabang Palopo, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran perusahaan kurang efektif. Hal ini terlihat dari konsistensi penyimpangan biaya yang terjadi dari tahun ke tahun, baik yang bersifat menguntungkan (favorable) maupun merugikan (unfavorable). Sebagai rekomendasi, pertama, perlu dilakukan koreksi terhadap anggaran yang telah ditetapkan pada periode sebelumnya. Dengan demikian, meskipun selisih masih dalam batas pengendalian, manajemen dapat mengambil langkah-langkah preventif untuk mencegah realisasi yang signifikan melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Kedua, perusahaan sebaiknya lebih berhati-hati dalam menyusun anggaran untuk periode mendatang, dengan tujuan meminimalkan penyimpangan antara anggaran dan realisasinya, baik yang bersifat menguntungkan maupun merugikan. Dengan pendekatan ini, diharapkan manajemen dapat meningkatkan efisiensi dalam proses pengendalian anggaran dan mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik.

REFERENSI

- [1] Siregar, D. (2018). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara. Medan.
- [2] Fitri, S. (2018). *Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. Sarana Argo Nusantara*. Skripsi. Ekonomi dan Bisnis. Akuntansi. Muhammadiyah Sumatera Utara. Medan
- [3] Sunanto. (2016). Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Keuangan. *Jurnal Akuntansi Politeknik Sekayu*. IV (1), 1-11
- [4] Yusli, H. (2018). *Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Dalam Rangka Efisiensi Biaya Operasional Perusahaan Pada PT. Pajagan Pemalang Tol Road*. Skripsi. Ekonomi. Akuntansi. Islam Indonesia. Yogyakarta.
- [5] Nafarin, M. 2013. *Penganggaran Perusahaan Edisi Revisi*. Salemba Empat: Jakarta
- [6] Iriyadi, dan Alfian, D. (2018). Analisis Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada Kantor PT. Asuransi Jiwasraya. *Jurnal Penganggaran Biaya Control Manajemen*. 1(3), 1-11.
- [7] Amin, Kurniawati. 2011. Pengaruh Penerapan Total Quality Manajement (TQM) Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Hotel Pondok Asri Tawang Mangun Tahun 2011. Skripsi. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- [8] Nur, Y. (2017). Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. Bank Sulselbar. *Jurnal Penganggaran Biaya, Control Manajemen*. 7(1), 329-340.