

## ANALISIS VARIANS UNTUK MENGUKUR EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS ANGGARAN PERUSAHAAN PG GEMPOLKREP TAHUN 2014 – 2015

Budi Utami<sup>1</sup>  
Eny Setyariningsih<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi Universitas Islam Majapahit  
[utamihwahjoe@gmail.com](mailto:utamihwahjoe@gmail.com)<sup>1</sup>

---

### Abstract

*The budget functions as an aspect of planning and supervision in the company's operational activities. The budget must be able to adjust the plans made for various parts of the company, so that one activity plan will be in harmony with another. Efficiency is the relationship between goods and services produced by an activity and the resources used. An activity is said to be efficient if it is able to produce certain outputs with the lowest possible input or with certain inputs it is able to produce the maximum output (spending well). Meanwhile, effectiveness is the relationship between the output and the goals or objectives that must be achieved. Operational activities are said to be effective if the activity process achieves the final policy goals and objectives (spending wisely). The purpose of this study was to determine the variance of the sales and production budget of PG. Gempolkrep Mojokerto 2014 - 2015 and measures the level of efficiency and effectiveness of PG's sales and production budget. Gempolkrep Mojokerto 2014 - 2015. The analysis method used is analysis of variance. The results of this study contained unfavorable variances in the sales budget for 2014 and 2015. Production budgets for 2014 and 2015 showed favorable variances. The use of the budget for 2014 and 2015 is less than 80% or is in the efficient category. The company's budget performance for 2014 - 2015 is in the range of less than 80% or is in the less effective category.*

---

**Keywords:** sales budget, production budget, analysis of variance, efficiency, effectiveness

---

---

### Abstrak

Anggaran berfungsi sebagai aspek perencanaan dan pengawasan dalam kegiatan operasional perusahaan. Anggaran harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan sebuah kegiatan dengan sumber daya yang digunakan. Suatu kegiatan dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input yang serendah-rendahnya atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya (*spending well*). Sedangkan efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Tujuan penelitian ini untuk mengetahui varians anggaran penjualan dan produksi PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014 – 2015 dan mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas anggaran penjualan dan produksi PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014 – 2015. Metode analisa yang digunakan adalah analisis varians. Hasil penelitian ini terdapat varians *unfavorable* pada anggaran penjualan tahun 2014 dan 2015. Anggaran produksi tahun 2014 dan 2015 menunjukkan varians *favorable*. Penggunaan anggaran untuk tahun 2014 dan 2015 kurang dari 80% atau berada pada kategori efisien. Kinerja anggaran perusahaan tahun 2014 – 2015 berada pada *range* kurang dari 80% atau berada pada kategori kurang efektif.

---

**Kata Kunci:** anggaran penjualan, anggaran produksi, analisis varians, efisiensi, efektifitas

---

## A. PENDAHULUAN

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan (Siregar, 2003 : 3). Anggaran berfungsi sebagai aspek perencanaan dan pengawasan dalam kegiatan operasional perusahaan. Anggaran harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik. Sedangkan aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan.

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomi, efisien dan faktor-faktor lain tertentu (Mulyadi, 1995 : 415). Biaya standar adalah biaya yang telah ditentukan terlebih dahulu (diperkirakan akan terjadi) dan apabila penyimpangan terhadapnya, maka biaya standar ini dianggap benar (Abdul Halim, 2008 : 9). Sistem biaya standar dirancang untuk mengendalikan biaya. Biaya standar merupakan alat yang penting dalam pelaksanaan kebijakan yang telah ditetapkan sebelumnya. Sistem biaya standar memberikan pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Sistem biaya standar menyajikan analisis penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar memungkinkan manajemen melaksanakan pengelolaan dengan “prinsip kelainan” (*exception principle*), yaitu memberikan perhatian terhadap keadaan yang menyimpang dari keadaan yang seharusnya. Sistem biaya standar sama dengan sistem biaya aktual kecuali ditambahkan perkiraan varian. Biaya standar biasanya berbeda dengan biaya yang benar-benar dikeluarkan dan diperkirakan varian merupakan tempat penampungan untuk perbedaan ini (Robert N Anthony dan Roger H. Hermanson, 2001 : 40).

*Actual Costing* ini adalah costing yang secara nyata terjadi. *Actual costing* hanya dapat dihitung pada akhir periode akuntansi. Oleh karena itu sulit sekali menggunakan *actual costing* untuk menghitung pembebanan overhead. Manajemen pasti menginginkan informasi biaya dapat cepat diketahui pada setiap aktivitas produksi. Sistem biaya aktual (*actual cost system*) mengharuskan perusahaan menggunakan biaya aktual dari seluruh sumber daya yang digunakan untuk produksi baik biaya utama maupun biaya *overhead* untuk menentukan biaya per unit. Biaya utama aktual dapat dibebankan dengan menggunakan penelusuran langsung dan dapat dibebankan secara tepat waktu, sehingga tidak terdapat masalah yang cukup signifikan baik dari segi keakuratan maupun ketepatan waktu. Metode ini mempunyai kelemahan dalam penggunaan biaya aktual untuk perhitungan biaya per unit untuk biaya *overhead*. Pembebanan biaya overhead aktual menciptakan konflik antara ketepatan waktu dan keakuratan.

Efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan sebuah kegiatan atau aktifitas dengan sumber daya yang digunakan. Suatu organisasi, kegiatan atau program dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya (*spending well*). Dari pengertian dapat disimpulkan bahwa efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa (output) yang dihasilkan dari sebuah kegiatan atau aktivitas dengan sumber daya (input) yang digunakan dengan tidak membuang waktu, tenaga dan biaya dengan percuma Deddi dan Ayuningtyas (2010: 161). Suatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran (output) dengan biaya (input) yang terendah / dengan biaya (input) minimal diperoleh hasil (output) yang diinginkan.

Efektivitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Ihyaul (2009: 26) efektivitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Indikator efektivitas menggambarkan jangkauan akibat dan dampak (*outcome*) dari keluaran atau output program dalam mencapai tujuan program. Semakin besar kontribusi output pada pencapaian tujuan, maka semakin efektif organisasi, program, atau kegiatan. Dari beberapa pengertian efektivitas

diatas dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah kesuksesan atau kegagalan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai.

Pabrik Gula Gempolkerep adalah sebuah pabrik gula yang dalam produksinya menghasilkan gula jenis SHS dengan hasil sampingan yang berupa tetes. Di dalam proses produksinya tersebut pabrik Gula Gempolkerep menggunakan beberapa tahapan dalam memproses tebu menjadi gula pasir, yaitu tahapan gilingan, pemurnian, penguapan, kristalisasi, puteran dan penyelesaian. Dengan banyaknya tahapan / proses dalam membuat tebu menjadi gula pasir maka diperlukan perencanaan, koordinasi dan pengawasan biaya aktual dan biaya standar terhadap kegiatan produksi. Pengukuran efisiensi dan efektifitas biaya standar dan biaya aktual dibatasi pada anggaran produksi dan anggaran penjualan saja. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui varians anggaran penjualan dan produksi PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014 – 2015 dan mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas anggaran penjualan dan produksi PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014 – 2015. Sehingga peneliti tertarik untuk melakukan riset dengan judul **“ANALISIS VARIANS UNTUK MENGUKUR EFISIENSI DAN EFEKTIFITAS ANGGARAN PERUSAHAAN PG GEMPOLKREP TAHUN 2014 – 2015”**

## **B. KAJIAN TEORI**

Anggaran adalah rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu (M. Nafarin, 2004:12). Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan (Siregar, 2003 : 3).

### **1) Fungsi Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

### **2) Fungsi Pengawasan**

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan.

### **3) Fungsi Koordinasi**

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya.

### **4) Anggaran Sebagai Pedoman Kerja**

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya

Biaya standar adalah biaya yang ditentukan di muka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomi, efisien dan faktor-faktor lain tertentu (Mulyadi, 2008 : 415). Sistem biaya standar memberikan pedoman kepada manajemen berapa biaya yang seharusnya untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Sistem biaya standar menyajikan analisis penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar memungkinkan manajemen

melaksanakan pengelolaan mereka dengan “prinsip kelainan” (Exception principle). Dengan memusatkan perhatian mereka terhadap keadaan yang menyimpang dari keadaan yang seharusnya, manajemen dilengkapi dengan alat yang efektif untuk mengendalikan kegiatan perusahaan. Mulyadi (2009 : 388). Biaya standar membantu perencanaan dan pengendalian operasi. Biaya standar memberikan wawasan mengenai dampak-dampak yang mungkin dari keputusan atas biaya dan laba. Biaya standar digunakan untuk :

- 1) Menetapkan anggaran
- 2) Mengendalikan biaya dengan cara memotivasi karyawan dan mengukur efisiensi operasi.
- 3) Menyederhanakan prosedur perhitungan biaya dan mempercepat laporan keuangan.
- 4) Membebaskan persediaan bahan baku, barang dalam proses dan barang jadi.
- 5) Menetapkan tawaran kontrak dan harga jual.

*Actual Costing* ini adalah costing yang secara nyata terjadi. *Actual costing* hanya dapat dihitung pada akhir periode akuntansi. Oleh karena itu sulit sekali menggunakan *Actual Costing* untuk menghitung pembebanan overhead. Sistem biaya aktual (*actual cost system*) mengharuskan perusahaan menggunakan biaya aktual dari seluruh sumber daya yang digunakan untuk produksi baik biaya utama maupun biaya *overhead* untuk menentukan biaya per unit. Biaya utama aktual dapat dibebankan dengan menggunakan penelusuran langsung dan dapat dibebankan secara tepat waktu, sehingga tidak terdapat masalah yang cukup signifikan baik dari segi keakuratan maupun ketepatan waktu.

Deddi dan Ayuningtyas (2010: 161) efisiensi adalah hubungan antara barang dan jasa yang dihasilkan sebuah kegiatan atau aktifitas dengan sumber daya yang digunakan. Suatu organisasi, kegiatan atau program dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output tertentu dengan input serendah-rendahnya, atau dengan input tertentu mampu menghasilkan output sebesar-besarnya (*spending well*). Efisiensi juga mengandung beberapa pengertian antara lain; (1) efisiensi pada sektor usaha swasta (*private sector efficiency*), dijelaskan dengan konsep input output yaitu rasio output dan input (2) efisiensi pada sektor pelayanan masyarakat (*public sector efficiency*) adalah suatu kegiatan yang dilakukan dengan baik dengan pengorbanan seminimal mungkin (3) Suatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran (output) dengan biaya (input) yang terendah atau dengan biaya (input) minimal diperoleh hasil (output) yang diinginkan.<sup>51</sup>

Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atas jasa kegiatan yang dijalankannya (Sondang, 2001 : 24). Mardiasmo (2009:132) efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Menurut Abdurahmat (2003:92) efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

### C. METODE PENELITIAN

Desain penelitian ini adalah penelitian kuantitatif deskriptif. Penelitian ini menggunakan data sekunder yaitu data tentang biaya penjualan dan biaya produksi PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014 – 2015. Teknik analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis varians dengan teknik pengumpulan data *library research*.

Rumus menganalisis tingkat efisiensi dalam pengelolaan keuangan dengan melihat perbandingan antara realisasi anggaran biaya dengan realisasi pendapatan sebagai berikut :

$$\text{Efisiensi} = \frac{\text{Realisasi Biaya}}{\text{Realisasi Pendapatan}} \times 100\%$$

Kriteria untuk mengukur tingkat efisiensi adalah sebagai berikut :

1. Lebih dari 100% : tidak efisien
2. Antara 90%-100% : kurang efisien

3. Antara 80%-90% : cukup efisien
4. Antara 60%-80% : efisien
5. Dibawah 60% : sangat efisien

Rumus menganalisis efektivitas dapat dilihat dari perbandingan antara realisasi biaya dan target biaya yaitu sebagai berikut :

$$\text{Efektivitas} = \frac{\text{Realisasi Biaya}}{\text{Target Biaya}} \times 100\%$$

Kriteria penilaian dan kinerja dapat diketahui dengan melihat kriteria sebagai berikut :

1. Hasil perbandingan diatas 100% berarti sangat efektif
2. Hasil perbandingan antara 90%-100% berarti efektif
3. Hasil perbandingan antara 80%-90% berarti cukup efektif
4. Hasil perbandingan 60%-80% berarti kurang efektif
5. Hasil perbandingan dibawah 60% berarti tidak efektif

#### D. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### a. Anggaran Penjualan Tahun 2014

Tabel 1  
Varians Anggaran Penjualan PG. Gempolkrep Mojokerto  
tahun 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varian	Ket
<b>Gula</b>				
Penjualan eks tahun ini :				
Harga / ton	Rp. 8.486.291	Rp.	Rp. 1.229.670	
Total harga	Rp. 246.202.919	7.256.621	Rp. 74.877.005	(UF)
Penjualan eks tahun lalu :		Rp.		
Harga / ton	Rp. 0	171.325.914	Rp. 7.559.269	
Total harga	Rp. 0		Rp. 718.123	
Jumlah	Rp. 246.202.919	Rp. 7.559.269	Rp. 74.158.882	(UF)
		Rp. 718.123		
		Rp. 172.044.037		
<b>Tetes</b>				
Penjualan eks tahun ini :				
Harga / ton	Rp. 1.000.000	Rp.	Rp. 516.577	
Total harga	Rp. 26.812.500	1.516.577	Rp. 12.915.584	F
Penjualan eks tahun lalu :		Rp.		
Harga / ton	Rp. 0	39.728.084	Rp. 902.316	
Total harga	Rp. 0		Rp. 4.000.615	
Jumlah	Rp. 26.812.500	Rp. 902.316	Rp. 16.916.199	F
		Rp. 4.000.615		
		Rp. 43.728.699		
<b>JUMLAH</b>	Rp. 273.015.419	Rp. 215.772.736	Rp. 57.242.683	(UF)

Sumber : Data sekunder diolah, 2020

Dari tabel 1 diatas, diketahui bahwa terdapat varians *unfavorable* dari penjualan gula tahun 2014, karena realisasi penjualan lebih rendah dari anggaran yaitu sebesar Rp 74.877.005. Sisa penjualan gula tahun sebelumnya jika diakumulasaikan dengan penjualan tahun 2014 menunjukkan peningkatan dari Rp 171.325.914 menjadi Rp 172.044.037 tetapi tetap belum

bisa menutup varians yang cukup besar Rp 74.158.882. Penjualan *side product* dari gula yaitu tetes tebu menunjukkan varians menguntungkan / *favorable* yang cukup besar antara anggaran dan realisasinya sebesar Rp 12.915.584. Penjualan tetes tebu tahun 2014 Rp 39.728.084 jika diakumulasaikan dengan penjualan tahun sebelumnya menjadi Rp 43.728.699 dengan varians *favorable* sebesar Rp 16.916.199. Tetapi secara keseluruhan anggaran penjualan gula dan tetes tahun 2014 *unfavorable* karena realisasi penjualan lebih rendah dari anggaran dengan varians sebesar 57.242.683.

## b. Anggaran Penjualan Tahun 2015

Tabel 2  
Varians Anggaran Penjualan PG. Gempolkrep Mojokerto  
tahun 2015

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varian	Ket
<b>Gula</b>				
Penjualan eks tahun ini :				
Harga / ton	Rp. 7.898.352	Rp. 8.833.632	Rp. 935.280	
Total harga	Rp. 232.059.571	Rp. 131.173.510	Rp. 100.886.061	(UF)
Penjualan eks tahun lalu :				
Harga / ton	Rp. 0	Rp. 7.037.137	Rp. 7.037.137	
Total harga	Rp. 0	Rp. 14.382.296	Rp. 14.382.296	
Jumlah	Rp. 232.059.571	Rp. 145.555.806	Rp. 86.503.765	(UF)
<b>Tetes</b>				
Penjualan eks tahun ini :				
Harga / ton	Rp. 1.300.000	Rp. 1.816.810	Rp. 516.810	
Total harga	Rp. 20.913.750	Rp. 46.132.976	Rp. 25.219.226	F
Penjualan eks tahun lalu :				
Harga / ton	Rp. 0	Rp. 1.290.056	Rp. 1.290.056	
Total harga	Rp. 0	Rp. 7.002.980	Rp. 7.002.980	
Jumlah	Rp. 20.913.750	Rp. 53.135.956	Rp. 32.222.206	F
<b>JUMLAH</b>	<b>Rp. 252.973.321</b>	<b>Rp. 198.691.762</b>	<b>Rp. 54.281.559</b>	<b>(UF)</b>

Sumber : Data sekunder diolah, 2020

Dari tabel 2 diatas, diketahui bahwa terdapat varians *unfavorable* dari penjualan gula tahun 2015, karena realisasi penjualan lebih rendah dari anggaran yaitu sebesar Rp 100.886.061 realisasi penjualan gula tahun 2015 jika diakumulasaikan dengan penjualan tahun 2014 menunjukkan peningkatan dari Rp 131.173.510 menjadi Rp 145.555.806. tetapi belum bisa menutup varians penjualan yang cukup besar Rp 86.503.765.

Penjualan *side product* dari gula yaitu tetes tebu menunjukkan varians menguntungkan / *favorable* yang cukup besar antara anggaran dan realisasinya sebesar Rp 25.219.226. Penjualan tetes tebu tahun 2015 Rp 46.132.976 jika diakumulasaikan dengan penjualan tahun sebelumnya yaitu tahun 2014 menjadi Rp.53.135.956 dengan varians *favorable* sebesar Rp 32.222.206. Tetapi secara keseluruhan anggaran penjualan gula dan tetes tahun 2015 bisa dikatakan *unfavorable* karena realisasi penjualan lebih rendah dari anggaran sebesar 54.281.559.

Tabel 1 dan 2 menunjukkan varians *unfavorable*, artinya bahwa perusahaan sebenarnya tidak dalam keadaan merugi tetapi merujuk pada kinerja perusahaan yang belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan. Hal ini bisa disebabkan oleh banyak faktor, baik faktor internal maupun faktor eksternal. Faktor-faktor internal tersebut antara lain kualitas produk yang dihasilkan, kemampuan perusahaan dalam memenuhi pasar dan harga jual. Sedangkan faktor eksternal berupa banyaknya pilihan produk gula di pasaran dengan kualitas yang lebih baik dan harga yang kompetitif. Varians *unfavorable* ini tidak boleh dibiarkan berlarut-larut karena akan menyebabkan perusahaan kehilangan kesempatan untuk mendapatkan laba, seperti tampak pada tabel 1 dan tabel 2 dimana penjualan 2014 dan 2015 belum bisa memenuhi target yang ditetapkan.

### c. Anggaran Produksi Tahun 2014

Tabel 3  
Varians Anggaran Produksi PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varian	Ket
<b>Gula</b>				
Pimpinan dan tata usaha	Rp. 13.141.051	Rp. 12.528.795	Rp. 612.256	
Penyusutan aktiva benda	Rp. 31.504.977	Rp. 0	Rp. 31.504.977	
Pembibitan	(Rp. 111.955)	(Rp. 60.299)	Rp. 51.656	
Tebu giling	Rp. 15.706.409		Rp. 3.095.040	
Tebang dan angkut tebu	Rp. 15.496.878	Rp. 12.611.369	Rp. 5.491.538	
Pabrik	Rp. 54.500.995	Rp. 10.005.340	Rp. 7.789.761	
Pengelolaan	Rp. 30.443.934	Rp. 46.711.234	Rp. 8.047.745	
Pengemasan	Rp. 5.521.462	Rp. 22.396.189	Rp. 2.845.716	
Quality Control (QC)	Rp. 7.598.143	Rp. 2.675.745	Rp. 3.434.401	
Jumlah	Rp. 173.801.894	Rp. 4.163.742	Rp. 62.769.709	F
		Rp. 111.032.185		
<b>Tetes</b>				
Pimpinan dan tata usaha	Rp. 1.461.740	Rp. 2.925.497	Rp. 1.463.757	
Penyusutan aktiva benda	Rp. 3.504.443	Rp. 0	Rp. 3.504.443	
Pembibitan	(Rp. 12.453)	(Rp. 14.063)	Rp. 1.610	
Tebu giling	Rp. 1.747.096		Rp. 1.197.683	
Tebang dan angkut tebu	Rp. 1.723.788	Rp. 2.944.779	Rp. 612.478	
Pabrik	Rp. 6.062.395	Rp. 2.336.266	Rp. 4.844.768	
Pengelolaan	Rp. 3.386.418	Rp. 10.907.163	Rp. 1.843.136	
Pembibitan tetes milik PTR	Rp. 0	Rp. 5.229.554	Rp. 0	
Quality Control (QC)	Rp. 845.176	Rp. 0	Rp. 127.066	
Jumlah	Rp. 18.718.603	Rp. 972.242	Rp. 6.582.835	(UF)
		Rp. 25.301.438		
<b>JUMLAH</b>	<b>Rp. 192.520.497</b>	<b>Rp. 136.333.623</b>	<b>Rp. 56.186.874</b>	<b>F</b>

Sumber : Data sekunder diolah, 2020

Tabel 3 merupakan data antara anggaran dan realisasi produksi gula dan tetes tebu tahun 2014. Dari data tabel diatas diketahui bahwa realisasi biaya produksi gula Rp 111.032.185 lebih rendah dari biaya yang dianggarkan Rp 173.801.894 sehingga terdapat selisih *favorable* sebesar Rp 62.769.709, dimana hal ini merupakan varians yang menguntungkan. Sedangkan realisasi biaya produksi tetes tebu sebesar Rp 25.301.438 ternyata lebih tinggi Rp (6.582.835) dari anggarannya yang sebesar Rp 18.718.603 dimana hal ini menunjukkan varians *unfavorable*. Secara keseluruhan anggaran produksi tahun 2014 menunjukkan varians *favorable* sebesar Rp 56.186.874 karena total realisasi biaya produksi Rp 136.333.623 lebih rendah daripada biaya produksi yang dianggarkan sebesar Rp 192.520.497.

### d. Anggaran Produksi Tahun 2015

Tabel 4  
Varians Anggaran Produksi PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2015

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Varian	Ket
<b>Gula</b>				
Pimpinan dan tata usaha	Rp. 12.567.715	Rp. 10.789.887	Rp. 17.77.828	
Penyusutan aktiva benda	Rp. 34.818.759	Rp. 21.194.725	Rp. 13.624.034	
Pembibitan	(Rp. 167.553)	Rp. 24.994	Rp. 142.559	
Tebu giling	Rp. 15.958.011	Rp. 9.551.902	Rp. 6.406.109	
Tebang dan angkut tebu	Rp. 13.179.051	Rp. 7.751.760	Rp. 5.427.291	
Pabrik	Rp. 42.842.368	Rp. 32.028.336	Rp. 28.108.008	
Pengelolaan	Rp. 22.500.171	Rp. 14.734.360	Rp. 7.765.811	
Pengemasan	Rp. 3.041.499	Rp. 2.695.779	Rp. 345.720	
Quality Control (QC)	Rp. 6.256.833	Rp. 4.117.888	Rp. 2.138.945	
Jumlah	Rp. 150.996.854	Rp. 102.889.631	Rp. 48.107.223	F
<b>Tetes</b>				
Pimpinan dan tata usaha	Rp. 1.148.005	Rp. 2.963.953	Rp. 1.815.948	
Penyusutan aktiva benda	Rp. 3.180.541	Rp. 5.822.113	Rp. 2.641.572	
Pembibitan	(Rp. 15.305)	Rp. 6.866	Rp. 8.439	
Tebu giling	Rp. 1.457.694	Rp. 2.623.881	Rp. 1.166.187	
Tebang dan angkut tebu		Rp. 2.129.387	Rp. 925.538	

Pabrik	Rp. 1.203.849	Rp. 8.798.095	Rp. 4.884.632	
Pengelolaan	Rp. 3.913.463	Rp. 4.047.488	Rp. 1.992.196	
Pembibitan tetes milik PTR	Rp. 2.055.292	Rp. 0	Rp. 0	
Quality Control (QC)	Rp. 0	Rp. 1.131.173	Rp. 559.638	
Jumlah	Rp. 571.535	Rp. 27.522.946	Rp. 14.007.872	(UF)
	Rp. 13.515.074			
<b>JUMLAH</b>	<b>Rp. 164.511.928</b>	<b>Rp. 130.412.577</b>	<b>Rp. 34.099.351</b>	<b>(F)</b>

Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Tabel 4 merupakan data antara anggaran dan realisasi produksi gula dan tetes tebu tahun 2015. Dari data tabel diatas diketahui bahwa realisasi biaya produksi gula Rp 102.889.631 lebih rendah dari biaya yang dianggarkan Rp 150.996.854 sehingga terdapat selisih favorable sebesar Rp 48.107.223, dimana hal ini merupakan varians yang menguntungkan. Sedangkan realisasi biaya produksi tetes tebu sebesar Rp 27.522.946 ternyata lebih tinggi Rp (14.007.872) dari anggarannya yang sebesar Rp 13.515.074 dimana hal ini menunjukkan varians unfavorable. Secara keseluruhan anggaran produksi tahun 2015 menunjukkan varians favorable sebesar Rp 34.099.351 karena total realisasi biaya produksi Rp 130.412.577 lebih rendah daripada biaya produksi yang dianggarkan sebesar Rp 164.511.928.

#### e. Efisiensi Anggaran PG. Gempolkrep Mojokerto Tahun 2014-2015

Untuk menganalisis tingkat efisiensi dalam pengelolaan keuangan dengan melihat perbandingan antara realisasi anggaran biaya dengan realisasi pendapatan sebagai berikut :

Tabel 6  
Tingkat Efisiensi Penggunaan Anggaran Perusahaan  
PG. Gempolkrep Mojokerto

Tahun	Biaya (Rp)	Pendapatan (Rp)	Tingkat Efisiensi	Kriteria
2014	136.333.623	215.772.736	63,18	Efisien
2015	130.412.577	198.691.762	65,63	Efisien

Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Selama periode anggaran tahun 2014 – 2015, tingkat efisiensi anggaran perusahaan berfluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014 tingkat efisiensi sebesar 63,18% dan mengalami peningkatan di tahun 2015 sebesar 2,45% menjadi 65,63%. Secara keseluruhan penggunaan anggaran untuk tahun 2014 dan 2015 berada pada kategori efisien, artinya dalam kegiatan operasionalnya perusahaan dapat menghasilkan output yang sebesar-besarnya dengan input serendah-rendahnya dengan tidak membuang waktu, tenaga dan biaya dengan percuma (*spending well*). Dalam menghitung tingkat efisiensi, hanya berpatokan pada hal biaya.

Dimana, efisiensi hanya akan ditentukan oleh ketepatan didalam mendayagunakan anggaran perusahaan dengan memberikan prioritas pada faktor-faktor input yang dapat mengacu pencapaian tujuan. Dalam laporan realisasi anggaran perusahaan PG. Gempolkrep Mojokerto, faktor-faktor input yang dapat mengacu pencapaian tujuan dimasukkan dalam anggaran biaya standar. Dimana ada beberapa kegiatan yang dianggarkan dan masuk dalam anggaran biaya aktual.

#### f. Efektivitas Anggaran PG. Gempolkrep Mojokerto Tahun 2014-2015

Untuk menganalisis efektivitas dapat dilihat dari perbandingan antara realisasi biaya dan target biaya yaitu sebagai berikut :

Tabel 7  
Tingkat Efektifitas Anggaran Penjualan  
PG. Gempolkrep Mojokerto

Tahun	Biaya	Standar (Rp)	Aktual (Rp)	Tingkat Efektifitas	Kriteria
2014	Penjualan	273.015.413	215.772.736	79,03	Kurang Efektif
2015	Penjualan	252.973.321	198.691.762	78,54	Kurang Efektif

Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Selama periode anggaran tahun 2014 – 2015, tingkat efektifitas anggaran penjualan perusahaan berfluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014 tingkat efektifitas sebesar 79,03% dan mengalami penurunan sebesar 0,49% pada tahun 2015 sehingga menjadi 78,54%. Secara keseluruhan efektifitas anggaran penjualan kurang dari 80% atau berada dalam *range* kurang efektif.

Tabel 8  
Tingkat Efektifitas Anggaran Produksi  
PG. Gempolkrep Mojokerto

Tahun	Biaya	Standar (Rp)	Aktual (Rp)	Tingkat Efektifitas	Kriteria
2014	Produksi	192.520.497	136.333.623	70,80	Kurang Efektif
2015	Produksi	164.511.928	130.412.577	79,27	Kurang Efektif

Sumber : Data diolah peneliti, 2020

Selama periode anggaran tahun 2014 – 2015, tingkat efektifitas anggaran produksi perusahaan berfluktuasi dari tahun ke tahun. Pada tahun 2014 tingkat efektifitas sebesar 70,80% dan mengalami peningkatan di tahun 2015 sebesar 8,47% sehingga menjadi 79,27%. Secara keseluruhan efektifitas anggaran produksi kurang dari 80% atau berada dalam *range* kurang efektif.

Pada tabel 7 dan tabel 8 dapat dilihat jika anggaran penjualan dan anggaran produksi berada pada *range* kurang dari 80% atau berada dalam kategori kurang efektif. Hal ini disebabkan biaya aktual perusahaan lebih kecil dari target anggaran biaya standar. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). PG. Gempolkrep Mojokerto menilai, ketika kegiatan perusahaan sudah terealisasi dan sesuai dengan yang diharapkan, maka kegiatan tersebut dikatakan efektif.

## E. SIMPULAN DAN SARAN

### a. Simpulan

1. Berdasarkan analisis varians, maka anggaran penjualan perusahaan PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014 – 2015 menunjukkan varians *unfavorable*, artinya bahwa perusahaan sebenarnya tidak dalam keadaan merugi tetapi merujuk pada kinerja perusahaan yang belum bisa mencapai target yang telah ditetapkan.
2. Berdasarkan analisis varians, maka anggaran produksi perusahaan PG. Gempolkrep Mojokerto tahun 2014 – 2015 menunjukkan varians *favorable* sebesar karena total realisasi biaya produksi lebih rendah daripada biaya produksi yang telah dianggarkan.
3. Penggunaan anggaran untuk tahun 2014 dan 2015 berada pada *range* 60% - 80% atau berada pada kategori efisien artinya dalam melakukan kegiatan operasionalnya perusahaan telah *spending well*.
4. Anggaran perusahaan tahun 2014 – 2015 berada pada *range* kurang dari 80% atau berada pada kategori kurang efektif karena biaya aktual memiliki perbedaan yang jauh dengan biaya standar yang telah ditetapkan.

## **b. Saran**

1. Manajer Keuangan perusahaan PG. Gempolkrep Mojokerto sebaiknya memperhatikan bagaimana Rencana Kegiatan Anggaran Perusahaan (RKAP) yang dibuat dapat dinilai efektifitas dan efisiensinya sehingga dapat digunakan untuk evaluasi Rencana Kegiatan Anggaran Perusahaan (RKAP) periode berikutnya.
2. Hendaknya perusahaan PG. Gempolkrep berusaha menganalisa berbagai faktor dalam menentukan Rencana Kegiatan Anggaran perusahaan yang akan datang agar dapat meningkatkan dari cukup efisien menjadi efisien dan cukup efektif menjadi efektif.  
Hendaknya peneliti selanjutnya menjadikan hasil penelitian ini sebagai acuan serta tambahan referensi untuk mengembangkan penelitian sejenis dengan variabel lain dalam menentukan efisiensi dan efektivitas anggaran perusahaan.

## **DAFTAR RUJUKAN**

- Abdul Halim. 2008. *Dasar-dasar Akuntansi Biaya, Edisi 3*. Yogyakarta : Penerbit BPFE.
- Abdurahmat. 2003. *Pengertian Tentang Efektifitas*. <http://othenk.blogspot.com>. Diakses tanggal 25 September 2016.
- Ariel Sharon Sumenge. 2013. *Analisis Efektifitas dan Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Belanja Badan Perencanaan Pembangunan Daerah (BAPPEDA) Minahasa Selatan*. Manado : Fakultas Ekonomi Universitas Sam Ratulangi.
- Bastian Bustani dan Nurlela. 2009. *Akuntansi Biaya : Kajian Teori dan Aplikasi, Edisi Kesatu*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Christina, E., et al. 2001. *Anggaran Perusahaan*. Jakarta : Penerbit Gramedia Pustaka Utama.
- Deddi dan Ayuningtyas Hertanti. 2010. *Akuntansi Sektor Publik*. Jakarta : Salemba Empat.
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen. 2006. *Akuntansi Manajerial Edisi ke-8*. Jakarta : Salemba Empat.
- Harun. 2008. *Reformasi Akuntansi dan Manajemen Sektor Publik*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ihyaul Ulum. 2009. *Audit Sektor Publik : Suatu Pengantar*. Jakarta : Penerbit Bumi Aksara.
- Kuncoro, Mudrajad. 2009. *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi, Edisi 3*. Jakarta : Erlangga.
- Kuswadi. 2005. *Meningkatkan Laba Melalui Pendekatan Akuntansi Keuangan dan Akuntansi Biaya*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- M. Nafarin. 2004. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mardiasmo, 2002. *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta : Penerbit Andi.
- Milton F. Usry dan Lawren H. Hammer dalam bukunya “Cost Accounting : planning & Control” 2002
- Mulyadi. 1995. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : Penerbit FE UGM.
- Mulyadi. 2008. *Sistem Akuntansi*. Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya Edisi ke-5*. Yogyakarta : UPP-STIM YKPN.

- Munandar. 2001. *Budgeting, Perencanaan Kerja , Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*. Depok : Universitas Indonesia Press.
- Nur Fitri Farjil dan Lili Syafitri. 2013. *Analisis Biaya Standar Dalam Rangka Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Pusri Palembang*. Jurusan Ekonomi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi MDP.
- Robert N Anthony dan Roger H. Hermanson. 2001. *Management Control System*. Jakarta : Salemba Empat.
- Rony A. Rusli. 2002. *Manajemen Pemasaran Edisi Millenium 2*. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Santoso, Eko. 2011. *Efisiensi dan Efektivitas Pengelolaan Keuangan Daerah di Kabupaten Ngawi*. Surakarta : Fakultas Ekonomi, Universitas Sebelas Maret.
- Siregar, Narumondang Bulan. 2003. *Penyusunan Anggaran Perusahaan Sebagai Alat Manajemen dalam Pencapaian Tujuan*. Fakultas Ekonomi Universitas Sumatera Utara.
- Sondang. P. Siagian. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.