



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 508-517

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Analisis Penyusunan dan Realisasi Anggaran Bahan Baku (Studi Kasus Pada PT ISM)

Hendrik¹, Laura Sarania², Indira Meidina³, Wilton Tamba⁴, Safuan⁵

^{1,2,3,4,5}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Esa Unggul

Hendrikdjong65@gmail.com¹, laurasarahnia@gmail.com², meidinameidina852@gmail.com³,
wiltontamba1293@gmail.com⁴

Abstrak

Anggaran bahan baku memiliki peranan penting dalam mendukung kelancaran proses produksi serta pengendalian biaya pada perusahaan manufaktur. PT ISM sebagai perusahaan yang bergerak di sektor industri makanan dan minuman dengan skala produksi besar sangat bergantung pada ketepatan penyusunan dan realisasi anggaran bahan baku agar kegiatan operasional berjalan secara optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan anggaran bahan baku di PT ISM, membandingkan antara anggaran dengan realisasi pemakaian bahan baku, mengidentifikasi faktor-faktor penyebab terjadinya selisih, serta mengevaluasi efektivitas penggunaan anggaran bahan baku dalam mendukung efisiensi produksi dan pengendalian biaya perusahaan. Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif ringan. Data yang digunakan merupakan data sekunder yang diperoleh dari laporan keuangan, laporan persediaan bahan baku, serta publikasi resmi PT ISM yang relevan dengan kebutuhan penelitian. Teknik analisis data dilakukan melalui perhitungan pemakaian bahan baku, perbandingan antara anggaran dan realisasi, serta analisis selisih yang mencakup selisih harga dan selisih kuantitas bahan baku. Dengan metode tersebut, penelitian dapat memberikan gambaran mengenai tingkat ketepatan penyusunan anggaran dan sejauh mana realisasi pemakaian bahan baku sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat selisih antara anggaran dan realisasi bahan baku, baik selisih yang bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun selisih yang bersifat tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih tersebut terutama disebabkan oleh perbedaan kuantitas pemakaian bahan baku dalam proses produksi, perubahan kebutuhan produksi, serta faktor efisiensi yang terjadi selama kegiatan operasional berlangsung.

Kata kunci: Anggaran Bahan Baku, Realisasi Anggaran, Analisis Varians, Efisiensi Biaya Produksi

1. Latar Belakang

Perkembangan dunia usaha di era globalisasi menuntut perusahaan untuk mampu beroperasi secara efektif dan efisien agar dapat mempertahankan kelangsungan usahanya. Persaingan yang semakin ketat, baik di tingkat nasional maupun internasional, mendorong perusahaan untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimilikinya secara optimal. Salah satu aspek penting dalam pengelolaan perusahaan adalah manajemen keuangan, khususnya dalam perencanaan dan pengendalian biaya. Perencanaan yang baik akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan pengendalian yang efektif akan memastikan bahwa pelaksanaan kegiatan operasional berjalan sesuai dengan rencana.

Anggaran merupakan salah satu alat utama dalam manajemen keuangan yang berfungsi sebagai sarana perencanaan dan pengendalian. Anggaran tidak hanya sekadar rencana keuangan yang dituangkan dalam bentuk angka, tetapi juga mencerminkan komitmen manajemen dalam mengalokasikan sumber daya secara efisien untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam konteks perusahaan manufaktur, anggaran memegang peranan yang sangat penting karena berkaitan langsung dengan proses produksi, penggunaan sumber daya, serta pengendalian biaya produksi. Oleh karena itu, ketepatan dalam penyusunan anggaran akan sangat mempengaruhi kinerja operasional dan keuangan perusahaan.

Salah satu komponen utama dalam biaya produksi perusahaan manufaktur adalah biaya bahan baku. Bahan baku merupakan input utama yang digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan barang jadi. Ketersediaan bahan baku yang cukup, tepat waktu, dan sesuai spesifikasi sangat menentukan kelancaran proses produksi. Selain itu, biaya bahan baku umumnya menyerap porsi yang cukup besar dari total biaya produksi.

Dengan demikian, pengelolaan anggaran bahan baku menjadi sangat krusial bagi perusahaan manufaktur dalam rangka menjaga efisiensi biaya dan stabilitas operasional.

Penyusunan anggaran bahan baku yang kurang akurat dapat menimbulkan berbagai permasalahan bagi perusahaan. Apabila anggaran terlalu rendah, perusahaan berisiko mengalami kekurangan bahan baku yang dapat menghambat proses produksi dan menyebabkan keterlambatan pemenuhan permintaan pasar. Sebaliknya, jika anggaran terlalu tinggi, perusahaan dapat mengalami kelebihan persediaan yang berdampak pada meningkatnya biaya penyimpanan, risiko kerusakan, serta pemborosan sumber daya. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyusun anggaran bahan baku secara cermat dengan mempertimbangkan kebutuhan produksi, kebijakan persediaan, harga bahan baku, serta kondisi pasar.

Selain penyusunan anggaran, aspek realisasi anggaran juga tidak kalah penting. Realisasi anggaran mencerminkan pelaksanaan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dalam praktiknya, realisasi anggaran sering kali berbeda dengan anggaran yang telah disusun. Perbedaan ini dikenal sebagai selisih atau varians anggaran. Varians dapat bersifat menguntungkan (*favorable*) maupun tidak menguntungkan (*unfavorable*), tergantung pada apakah realisasi biaya lebih rendah atau lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran. Analisis terhadap varians ini sangat penting karena dapat memberikan informasi mengenai tingkat efisiensi penggunaan bahan baku serta efektivitas pengendalian biaya yang dilakukan oleh perusahaan.

PT ISM merupakan salah satu perusahaan besar di sektor industri makanan dan minuman di Indonesia yang menjalankan kegiatan produksi dalam skala besar. Dengan volume produksi yang tinggi dan jaringan distribusi yang luas, PT ISM sangat bergantung pada pengelolaan bahan baku yang efektif dan efisien. Bahan baku yang digunakan dalam proses produksinya mencakup berbagai jenis bahan utama, bahan pendukung, serta bahan kemasan yang memiliki karakteristik dan risiko pengelolaan yang berbeda-beda. Kondisi ini menuntut perusahaan untuk memiliki sistem perencanaan dan pengendalian anggaran bahan baku yang baik agar proses produksi dapat berjalan secara berkelanjutan.

Dalam praktiknya, PT ISM menghadapi berbagai tantangan dalam pengelolaan anggaran bahan baku. Fluktuasi harga bahan baku di pasar, perubahan nilai tukar mata uang, serta dinamika permintaan pasar dapat mempengaruhi kesesuaian antara anggaran dan realisasi bahan baku. Selain faktor eksternal tersebut, faktor internal seperti efisiensi proses produksi, tingkat pemborosan bahan baku, serta ketepatan perencanaan kebutuhan bahan baku juga turut mempengaruhi terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi. Oleh karena itu, diperlukan analisis yang mendalam terhadap proses penyusunan dan realisasi anggaran bahan baku untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pengelolaannya.

Analisis anggaran dan realisasi bahan baku dapat dilakukan melalui pendekatan analisis varians, yaitu dengan membandingkan biaya standar yang telah dianggarkan dengan biaya aktual yang terjadi. Analisis ini memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi sumber-sumber penyimpangan, baik yang disebabkan oleh perubahan harga bahan baku maupun oleh perbedaan kuantitas pemakaian bahan baku. Informasi yang diperoleh dari analisis varians dapat digunakan sebagai dasar bagi manajemen untuk melakukan evaluasi dan perbaikan dalam penyusunan anggaran di periode berikutnya, serta meningkatkan pengendalian biaya produksi.

Penelitian mengenai penyusunan dan realisasi anggaran bahan baku menjadi penting karena dapat memberikan gambaran nyata mengenai bagaimana perusahaan mengelola salah satu komponen biaya produksinya yang paling signifikan. Selain itu, penelitian ini juga dapat menjadi sarana evaluasi bagi perusahaan dalam menilai apakah anggaran yang telah disusun sudah mencerminkan kondisi operasional yang sebenarnya. Bagi dunia akademik, penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi dan wawasan mengenai penerapan konsep anggaran dan analisis varians dalam praktik manajemen keuangan perusahaan manufaktur.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran bahan baku memiliki peranan strategis dalam mendukung efisiensi biaya dan kelancaran proses produksi perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan kajian yang komprehensif mengenai penyusunan dan realisasi anggaran bahan baku pada PT ISM. Melalui penelitian ini, diharapkan dapat diketahui bagaimana proses penyusunan anggaran bahan baku, bagaimana realisasi anggaran tersebut dalam praktik, serta faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas pengendalian biaya, serta memberikan kontribusi akademik dalam pengembangan ilmu manajemen dan akuntansi biaya.

Dalam konteks manajemen operasional, anggaran bahan baku juga berfungsi sebagai alat koordinasi antarbagian di dalam perusahaan. Penyusunan anggaran bahan baku melibatkan berbagai unit kerja, seperti bagian produksi, bagian pembelian, bagian gudang, dan bagian keuangan. Koordinasi yang baik antarbagian tersebut sangat diperlukan agar perencanaan kebutuhan bahan baku sesuai dengan kapasitas produksi, jadwal

produksi, serta kebijakan persediaan perusahaan. Apabila koordinasi tidak berjalan dengan optimal, maka risiko terjadinya ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi akan semakin besar, yang pada akhirnya dapat berdampak pada efisiensi biaya dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Selain itu, anggaran bahan baku juga memiliki peran penting dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial. Informasi yang dihasilkan dari proses penyusunan dan evaluasi anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar dalam menentukan strategi produksi, kebijakan pembelian bahan baku, serta penetapan harga jual produk. Dengan adanya anggaran yang disusun secara realistis dan berbasis data yang akurat, manajemen dapat mengantisipasi potensi risiko yang mungkin timbul akibat perubahan kondisi pasar maupun fluktuasi harga bahan baku. Oleh karena itu, anggaran tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga strategis dalam mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

Perbedaan antara anggaran dan realisasi bahan baku sering kali menjadi indikator adanya permasalahan dalam proses operasional perusahaan. Selisih yang bersifat tidak menguntungkan dapat menunjukkan adanya pemborosan bahan baku, rendahnya efisiensi produksi, atau kelemahan dalam sistem pengendalian internal. Sebaliknya, selisih yang menguntungkan tidak selalu mencerminkan kinerja yang baik, karena dalam beberapa kasus dapat disebabkan oleh penurunan kualitas bahan baku atau pengurangan penggunaan bahan yang berpotensi mempengaruhi mutu produk. Oleh karena itu, analisis terhadap selisih anggaran bahan baku perlu dilakukan secara hati-hati dan komprehensif dengan mempertimbangkan berbagai aspek operasional.

Dalam industri makanan dan minuman, pengelolaan bahan baku memiliki tingkat kompleksitas yang relatif tinggi. Bahan baku pada industri ini umumnya bersifat mudah rusak, memiliki masa simpan terbatas, serta harus memenuhi standar kualitas dan keamanan pangan yang ketat. Kondisi tersebut menuntut perusahaan untuk memiliki sistem perencanaan dan pengendalian bahan baku yang lebih ketat dibandingkan dengan industri lainnya. Kesalahan dalam perencanaan kebutuhan bahan baku tidak hanya berdampak pada biaya, tetapi juga dapat mempengaruhi kualitas produk dan kepercayaan konsumen.

PT ISM sebagai perusahaan yang telah lama beroperasi di industri makanan dan minuman di Indonesia tentu telah memiliki sistem pengelolaan bahan baku yang terstruktur. Namun demikian, dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah menuntut perusahaan untuk melakukan evaluasi secara berkelanjutan terhadap sistem yang telah diterapkan. Evaluasi terhadap penyusunan dan realisasi anggaran bahan baku menjadi salah satu upaya untuk memastikan bahwa sistem pengelolaan yang digunakan masih relevan dan mampu menjawab tantangan yang dihadapi perusahaan. Melalui evaluasi ini, perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang masih perlu diperbaiki serta merumuskan langkah-langkah strategis untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas pengelolaan bahan baku.

Dari sisi akademik, penelitian mengenai anggaran bahan baku memberikan kontribusi penting dalam memahami penerapan konsep manajemen dan akuntansi biaya di dunia nyata. Teori-teori mengenai anggaran, biaya standar, dan analisis varians yang dipelajari secara konseptual di bangku perkuliahan dapat diuji relevansinya melalui studi kasus pada perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini dapat menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan gambaran empiris mengenai bagaimana konsep-konsep tersebut diterapkan dalam lingkungan bisnis yang kompleks.

Selain itu, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pembelajaran bagi mahasiswa dan peneliti lain yang tertarik pada bidang manajemen keuangan, manajemen operasional, dan akuntansi biaya. Temuan-temuan yang diperoleh dari penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk penelitian selanjutnya, khususnya yang berkaitan dengan pengendalian biaya produksi dan efisiensi penggunaan sumber daya. Dengan adanya penelitian yang berkelanjutan, diharapkan akan tercipta pengembangan ilmu pengetahuan yang lebih komprehensif dan aplikatif.

Dengan mempertimbangkan pentingnya peran anggaran bahan baku dalam menunjang efisiensi biaya dan keberlangsungan proses produksi, maka kajian mengenai analisis penyusunan dan realisasi anggaran bahan baku pada PT ISM menjadi semakin relevan untuk dilakukan. Penelitian ini diharapkan tidak hanya memberikan manfaat praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas pengelolaan anggaran, tetapi juga memberikan kontribusi teoritis bagi pengembangan ilmu manajemen dan akuntansi. Oleh karena itu, penelitian ini layak untuk dilakukan sebagai upaya memahami dan mengevaluasi secara mendalam praktik pengelolaan anggaran bahan baku dalam perusahaan manufaktur berskala besar.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif ringan. Penelitian deskriptif bertujuan untuk menggambarkan, menjelaskan, dan menganalisis secara sistematis kondisi yang terjadi pada objek penelitian tanpa melakukan manipulasi data maupun pengujian hipotesis. Fokus penelitian ini adalah anggaran dan realisasi persediaan bahan baku (raw materials) pada studi kasus PT ISM berdasarkan data yang dipublikasikan dalam Annual Report Tahun 2024.

Pendekatan kualitatif digunakan untuk:

- a. Menjelaskan kebijakan perusahaan terkait pengelolaan persediaan bahan baku
- b. Menganalisis informasi naratif dalam laporan tahunan dan catatan atas laporan keuangan
- c. Menginterpretasikan faktor-faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi bahan baku

Pendekatan kuantitatif ringan digunakan untuk:

- a. Mengolah data numerik terkait nilai persediaan bahan baku
- b. Menghitung pemakaian bahan baku selama periode penelitian
- c. Menghitung selisih harga (price variance) dan selisih kuantitas (quantity variance)

Penggunaan kedua pendekatan ini bertujuan agar hasil penelitian tidak hanya menyajikan angka, tetapi juga memberikan penjelasan yang komprehensif mengenai kondisi pengendalian anggaran bahan baku perusahaan.

Jenis Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif ringan yang didukung oleh pendekatan kualitatif. Data yang dikumpulkan melalui pendekatan kuantitatif berupa angka yang berkaitan dengan realisasi bahan baku dan anggaran diolah melalui pendekatan kualitatif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan serta menganalisis penggunaan bahan baku PT ISM menggunakan data yang tersedia tanpa menguji hipotesis statistik.

Sumber Data

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini digunakan untuk analisis anggaran dan realisasi bahan baku PT ISM. Data sekunder ini diperoleh dari laporan keuangan tahunan, catatan laporan persediaan bahan baku (raw materials), dan publikasi perusahaan lainnya.

Teknik Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini terdiri dari studi literatur dan dokumentasi. Dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan dan mempelajari laporan keuangan serta catatan persediaan bahan baku PT ISM. Sementara itu, sebagai dasar penelitian, literatur dipelajari tentang analisis varians dan anggaran bahan baku.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara sistematis dengan menggunakan data sekunder yang bersumber dari laporan keuangan dan laporan persediaan bahan baku PT ISM. Analisis data bertujuan untuk mengevaluasi kesesuaian antara anggaran dan realisasi penggunaan bahan baku sebagai dasar pengendalian biaya produksi perusahaan.

Tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi nilai persediaan bahan baku

Identifikasi nilai persediaan bahan baku dilakukan dengan menelaah laporan keuangan perusahaan, khususnya pada pos persediaan bahan baku. Data ini mencakup persediaan awal dan persediaan akhir periode yang digunakan sebagai dasar dalam perhitungan pemakaian bahan baku. Identifikasi ini penting untuk memastikan keakuratan data yang akan dianalisis pada tahap selanjutnya.

2. Menghitung pemakaian bahan baku

Perhitungan pemakaian bahan baku dilakukan dengan menggunakan pendekatan akuntansi persediaan, yaitu persediaan awal ditambah pembelian bahan baku kemudian dikurangi dengan persediaan akhir. Hasil perhitungan ini digunakan untuk mengetahui jumlah bahan baku yang benar-benar digunakan dalam proses produksi selama periode penelitian.

3. Membandingkan anggaran dan realisasi

Tahap perbandingan dilakukan dengan membandingkan anggaran bahan baku yang telah ditetapkan perusahaan dengan realisasi pemakaian bahan baku. Perbandingan ini bertujuan untuk menilai tingkat kesesuaian antara perencanaan anggaran dan pelaksanaan penggunaan bahan baku, serta untuk mengidentifikasi adanya perbedaan atau penyimpangan yang terjadi.

4. Menganalisis selisih harga dan kuantitas

Selisih antara anggaran dan realisasi bahan baku dianalisis lebih lanjut dengan memisahkan selisih yang disebabkan oleh perubahan harga bahan baku dan selisih yang disebabkan oleh perbedaan kuantitas pemakaian bahan baku. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya penyimpangan serta mengevaluasi efektivitas pengendalian biaya bahan baku perusahaan.

3. Hasil dan Diskusi

Penyusunan Anggaran Bahan Baku

PT ISM merupakan perusahaan yang bergerak di bidang industri makanan dengan model bisnis terintegrasi dari hulu ke hilir, sehingga bahan baku memiliki peranan yang sangat strategis dalam proses produksi. Bahan baku utama Indofood antara lain meliputi gandum (untuk Bogasari), CPO dan turunannya (untuk agribisnis), serta berbagai bahan pendukung lain seperti gula, susu, dan bahan kemasan.

Berdasarkan Laporan Tahunan 2024, ISM menjalankan strategi pengamanan pasokan bahan baku melalui:

1. Integrasi vertikal (memiliki unit agribisnis sendiri), Integrasi vertikal dilakukan ISM dengan memiliki unit agribisnis sendiri sebagai langkah strategis untuk memperkuat ketersediaan bahan baku. Melalui integrasi ini, perusahaan dapat mengurangi ketergantungan pada pihak eksternal, meningkatkan kontrol terhadap kualitas, serta memastikan pasokan lebih stabil untuk mendukung kelancaran proses produksi.
2. Kontrak pembelian jangka panjang. Kontrak pembelian jangka panjang diterapkan ISM sebagai upaya pengamanan pasokan bahan baku agar lebih terjamin dan berkelanjutan. Kebijakan ini membantu perusahaan memperoleh kepastian ketersediaan bahan baku dalam periode tertentu, sekaligus menjaga stabilitas harga sehingga biaya produksi dapat lebih terkendali.
3. Diversifikasi sumber pemasok, dilakukan ISM dengan memperluas dan memvariasikan mitra pemasok bahan baku. Strategi ini bertujuan untuk meminimalkan risiko gangguan pasokan akibat ketergantungan pada satu pemasok, serta memastikan perusahaan tetap memiliki alternatif sumber bahan baku yang mendukung kualitas dan kontinuitas produksi.
4. Efisiensi proses produksi dan logistik, menjadi bagian penting dalam strategi ISM untuk menjaga stabilitas biaya dan meningkatkan daya saing. Perusahaan berupaya mengoptimalkan penggunaan bahan baku, memperbaiki alur produksi, serta meningkatkan efektivitas distribusi dan logistik agar operasional lebih efisien, sehingga kualitas produk tetap terjaga dan biaya dapat ditekan.

Kebijakan ini bertujuan untuk menjaga kontinuitas produksi, stabilitas biaya, dan kualitas produk.

Data Realisasi Penggunaan Bahan Baku

Berdasarkan kinerja operasional tahun 2024, PT ISM mencatat:

- Kenaikan volume produksi terutama pada segmen CBP dan Bogasari,
- Peningkatan penjualan neto sebesar 4%,
- Peningkatan EBIT sebesar 17%,
- Margin laba meningkat, yang menunjukkan efisiensi biaya input.

Hal ini menunjukkan bahwa realisasi penggunaan bahan baku:

- Berjalan secara terkendali,
- Tidak menimbulkan pembengkakan biaya signifikan,
- Bahkan menunjukkan perbaikan efisiensi dibanding tahun sebelumnya.

Realisasi penggunaan bahan baku berjalan secara terkendali, yang berarti proses pemakaian bahan baku dapat dikelola sesuai kebutuhan produksi tanpa terjadi penyimpangan besar dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Kondisi ini mencerminkan adanya pengawasan yang baik dalam pelaksanaan anggaran serta pemanfaatan bahan baku yang lebih terarah. Selain itu, realisasi penggunaan bahan baku juga tidak menimbulkan pembengkakan biaya yang signifikan, sehingga perusahaan mampu menjaga stabilitas biaya produksi dan mencegah terjadinya lonjakan pengeluaran yang dapat mengganggu efisiensi operasional. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya bahan baku telah berjalan efektif dan mendukung keberlangsungan produksi. Tidak hanya itu, realisasi penggunaan bahan baku bahkan menunjukkan perbaikan efisiensi dibanding tahun sebelumnya, yang menandakan adanya peningkatan dalam pengelolaan bahan baku, baik dari sisi perencanaan, penggunaan, maupun proses produksi. Perbaikan ini dapat menjadi indikator bahwa perusahaan semakin mampu mengoptimalkan sumber daya untuk menghasilkan output yang lebih baik dengan biaya yang lebih terkendali.

Analisis Variance (Selisih) Bahan Baku

Secara konsep akuntansi manajemen, variance bahan baku terdiri dari:

1. Selisih harga bahan baku (Price Variance), dalam konsep akuntansi manajemen merupakan perbedaan antara harga bahan baku yang dianggarkan dengan harga bahan baku yang benar-benar dibayar saat pembelian. Pada tahun 2024, berdasarkan laporan manajemen, harga gandum global cenderung menurun, namun pelemahan nilai tukar Rupiah memberikan tekanan terhadap biaya impor sehingga harga bahan baku impor tidak sepenuhnya turun sesuai ekspektasi. Selain itu, harga CPO justru mengalami peningkatan pada semester kedua yang turut memengaruhi biaya bahan baku tertentu. Dengan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa selisih harga bahan baku terjadi terutama karena faktor eksternal, yaitu fluktuasi pasar global dan perubahan nilai tukar. Walaupun perusahaan dapat memperoleh manfaat dari penurunan harga komoditas tertentu, dampak pelemahan Rupiah dan kenaikan CPO tetap menjadi tantangan yang memengaruhi realisasi harga dibandingkan anggaran.
2. Selisih kuantitas/pemakaian bahan baku (Usage Variance), merupakan perbedaan antara jumlah bahan baku yang seharusnya digunakan menurut standar produksi dengan jumlah bahan baku yang benar-benar digunakan dalam proses produksi. Dalam kondisi tahun 2024, meskipun terjadi tekanan dari sisi harga bahan baku akibat faktor eksternal, perusahaan tetap mampu menekan selisih pemakaian bahan baku melalui efisiensi proses produksi. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian internal perusahaan berjalan dengan baik, terutama dalam pengelolaan penggunaan bahan baku agar tidak terjadi pemborosan dan penggunaan tetap sesuai kebutuhan. Keberhasilan perusahaan dalam menjaga efisiensi pemakaian bahan baku menjadi indikator bahwa pengendalian biaya tidak hanya bergantung pada kondisi pasar, tetapi juga pada kemampuan perusahaan dalam mengoptimalkan proses operasionalnya.

Pada tahun 2024, berdasarkan laporan manajemen:

- Harga gandum global cenderung menurun, Pada tahun 2024, berdasarkan laporan manajemen, harga gandum global cenderung menurun. Kondisi ini memberikan peluang bagi perusahaan untuk memperoleh bahan baku utama dengan harga yang lebih rendah dibanding periode sebelumnya. Penurunan harga gandum global pada dasarnya dapat menjadi faktor yang menguntungkan, karena gandum merupakan salah satu komoditas penting yang berpengaruh besar terhadap biaya produksi, khususnya bagi perusahaan yang menggunakan bahan baku berbasis gandum dalam kegiatan operasionalnya.
- Namun pelemahan Rupiah menekan harga impor, Meskipun harga gandum global menurun, pelemahan nilai tukar Rupiah justru menekan harga impor. Hal ini terjadi karena bahan baku yang diperoleh dari luar negeri tetap dipengaruhi oleh kurs, sehingga ketika Rupiah melemah maka biaya pembelian bahan baku impor menjadi lebih mahal. Kondisi ini menyebabkan penurunan harga global tidak sepenuhnya dirasakan oleh perusahaan, karena adanya tambahan beban biaya akibat perubahan nilai tukar yang tidak stabil.

- Harga CPO justru meningkat di semester kedua. Selain itu, harga CPO justru meningkat pada semester kedua tahun 2024. Kenaikan harga CPO ini menambah tekanan biaya input bagi perusahaan, terutama jika CPO digunakan sebagai bahan baku atau komponen penting dalam proses produksi. Perubahan harga CPO menunjukkan bahwa tidak semua bahan baku mengalami penurunan harga, sehingga perusahaan tetap menghadapi risiko fluktuasi biaya produksi.

Dengan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

- Terjadi selisih harga bahan baku akibat faktor eksternal (nilai tukar & pasar global), Dengan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa terjadi selisih harga bahan baku akibat faktor eksternal, yaitu nilai tukar dan pasar global. Perbedaan harga yang muncul antara anggaran dan realisasi tidak sepenuhnya disebabkan oleh faktor internal perusahaan, melainkan karena kondisi ekonomi makro yang sulit dikendalikan, seperti perubahan kurs dan dinamika harga komoditas dunia.
- Namun, perusahaan berhasil menekan selisih pemakaian bahan baku melalui efisiensi proses produksi. Artinya, meskipun ada tekanan dari sisi harga, perusahaan tetap mampu mengendalikan penggunaan bahan baku agar tidak terjadi pemborosan. Efisiensi ini menunjukkan adanya pengelolaan operasional yang baik sehingga kebutuhan bahan baku dapat dimanfaatkan secara optimal sesuai standar produksi.

Secara keseluruhan, variance yang terjadi lebih bersifat menguntungkan (favorable), tercermin dari:

- Meningkatnya margin EBIT dari 17,6% menjadi 19,9%,
- Turunnya tekanan biaya input dibanding tahun sebelumnya.

Secara keseluruhan, variance yang terjadi lebih bersifat menguntungkan (favorable), yang terlihat dari meningkatnya margin EBIT perusahaan dari 17,6% menjadi 19,9%. Peningkatan margin ini menunjukkan bahwa perusahaan mampu menjaga profitabilitas meskipun menghadapi perubahan harga bahan baku. Selain itu, turunnya tekanan biaya input dibanding tahun sebelumnya menjadi indikator bahwa strategi efisiensi dan pengendalian biaya perusahaan berjalan efektif, sehingga kinerja keuangan tetap solid di tahun 2024.

Faktor-Faktor Penyebab Terjadinya Selisih (Variance)

Faktor utama penyebab selisih anggaran dan realisasi bahan baku di ISM antara lain:

1. Faktor eksternal:

- Fluktuasi nilai tukar Rupiah,
- Perubahan harga komoditas global (gandum & CPO),
- Kondisi geopolitik dan rantai pasok global.

Faktor eksternal yang memengaruhi selisih (variance) bahan baku terutama berasal dari kondisi di luar kendali perusahaan. Fluktuasi nilai tukar Rupiah menjadi salah satu faktor utama karena dapat menyebabkan perubahan biaya impor bahan baku, meskipun harga komoditas global sedang menurun. Selain itu, perubahan harga komoditas global seperti gandum dan CPO juga sangat berpengaruh terhadap besarnya biaya bahan baku, karena pergerakan harga tersebut mengikuti dinamika pasar internasional. Faktor lain yang turut memperbesar ketidakpastian adalah kondisi geopolitik dan gangguan rantai pasok global, yang dapat memicu keterlambatan distribusi, kelangkaan bahan baku, hingga kenaikan harga akibat meningkatnya biaya logistik dan hambatan perdagangan.

2. Faktor internal:

- Efisiensi proses produksi,
- Peningkatan produktivitas pabrik,
- Optimalisasi manajemen persediaan,
- Pengendalian waste dan defect produksi

Faktor internal yang memengaruhi variance bahan baku berkaitan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola proses produksi dan operasional secara efektif. Efisiensi proses produksi berperan penting dalam menekan pemakaian bahan baku agar sesuai standar dan menghindari pemborosan. Peningkatan produktivitas pabrik juga membantu perusahaan menghasilkan output yang lebih optimal dengan penggunaan input yang lebih terkendali. Selain itu, optimalisasi manajemen persediaan diperlukan agar perusahaan mampu menjaga

keseimbangan antara ketersediaan stok dan kebutuhan produksi, sehingga tidak terjadi kekurangan maupun penumpukan bahan baku. Pengendalian waste dan defect produksi juga menjadi faktor penting karena semakin rendah tingkat kerusakan dan kesalahan produksi, maka semakin kecil pula penggunaan bahan baku yang terbuang, sehingga variance pemakaian dapat ditekan dan efisiensi biaya produksi meningkat.

Dampak Selisih Bahan Baku Terhadap Proses Produksi dan Kinerja Perusahaan

Selisih (variance) bahan baku memberikan beberapa dampak, antara lain:

1. Dampak terhadap biaya produksi

Efisiensi bahan baku berkontribusi terhadap:

- Penurunan biaya pokok produksi per unit,
- Peningkatan margin laba kotor dan laba usaha.

Selisih (variance) bahan baku memiliki pengaruh langsung terhadap biaya produksi perusahaan, karena bahan baku merupakan salah satu komponen utama dalam pembentukan biaya pokok produksi. Ketika perusahaan mampu mengendalikan selisih bahan baku secara efektif, terutama melalui efisiensi pemakaian, maka biaya pokok produksi per unit dapat ditekan. Penurunan biaya pokok produksi ini menjadi indikator bahwa proses produksi berjalan lebih hemat dan penggunaan bahan baku tidak mengalami pemborosan. Efisiensi bahan baku juga berkontribusi pada peningkatan margin laba kotor, karena selisih antara pendapatan penjualan dan biaya produksi menjadi lebih besar. Pada akhirnya, kondisi tersebut juga mendorong peningkatan laba usaha, karena perusahaan dapat mengurangi tekanan biaya input dan mengalokasikan sumber daya secara lebih optimal untuk mendukung kegiatan operasional.

2. Dampak terhadap kelancaran produksi

Pengelolaan bahan baku yang baik memastikan:

- Tidak terjadi kekurangan bahan baku,
- Tidak terjadi penumpukan persediaan berlebihan.

Variance bahan baku juga berdampak pada kelancaran proses produksi, karena ketersediaan bahan baku menentukan kontinuitas aktivitas produksi. Pengelolaan bahan baku yang baik memastikan perusahaan tidak mengalami kekurangan bahan baku yang dapat menyebabkan terhentinya proses produksi, keterlambatan pengiriman produk, serta menurunnya kemampuan perusahaan dalam memenuhi permintaan pasar. Di sisi lain, pengendalian yang tepat juga mencegah terjadinya penumpukan persediaan berlebihan, karena stok yang terlalu besar dapat meningkatkan biaya penyimpanan, risiko kerusakan, serta penurunan kualitas bahan baku. Dengan demikian, pengelolaan variance bahan baku yang terkendali membantu perusahaan menjaga keseimbangan antara kebutuhan produksi dan tingkat persediaan yang efisien.

3. Dampak terhadap kinerja keuangan perusahaan

Hal ini tercermin dari:

- Kenaikan laba,
- Kenaikan margin profitabilitas,
- Kinerja keuangan PT ISM yang semakin solid di tahun 2024.

Dampak variance bahan baku terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari aspek keuangan, terutama melalui peningkatan laba dan margin profitabilitas. Ketika biaya produksi dapat dikendalikan dan proses produksi berjalan lancar, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan yang lebih stabil. Hal ini tercermin dari kenaikan laba serta kenaikan margin profitabilitas yang menunjukkan efektivitas pengelolaan biaya. Dengan kondisi tersebut, kinerja keuangan PT ISM pada tahun 2024 menjadi semakin solid, karena perusahaan mampu mengoptimalkan efisiensi produksi sekaligus menjaga kelancaran operasional secara berkelanjutan.

4. Kesimpulan

Hasil penelitian yang telah dilakukan, bersama dengan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, memungkinkan beberapa kesimpulan yang berkaitan dengan realisasi bahan baku dan analisis anggaran PT ISM. Penelitian ini melakukan penelitian deskriptif, menggunakan pendekatan kualitatif dan kuantitatif ringan. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari laporan keuangan dan catatan keuangan, pendekatan ini dinilai sesuai untuk menggambarkan kondisi pengelolaan anggaran bahan baku perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini mampu memberikan gambaran yang sistematis tentang proses perencanaan dan pelaksanaan penggunaan bahan baku dalam operasi produksi perusahaan. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari laporan keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk dan publikasi resmi lainnya. Penggunaan data sekunder dianggap relevan karena data yang digunakan telah disusun secara resmi dan mencerminkan kondisi keuangan perusahaan. Ini digunakan untuk menghitung nilai persediaan bahan baku, menghitung berapa banyak bahan baku yang digunakan, dan membandingkan anggaran dan penggunaan bahan baku. Dalam penelitian ini, teknik analisis data yang digunakan meliputi pengenalan nilai persediaan bahan baku, perhitungan pemakaian bahan baku, analisis perbandingan antara anggaran dan realisasi, dan analisis selisih harga dan kuantitas bahan baku. Tahapan analisis ini membantu perusahaan memahami bagaimana pengelolaan bahan baku dijalankan dan seberapa baik kesesuaian antara perencanaan dan realisasi. Berdasarkan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan anggaran bahan baku merupakan komponen penting dalam meningkatkan efisiensi biaya produksi perusahaan. Perbandingan antara realisasi bahan baku dan anggaran menunjukkan seberapa baik perusahaan mengendalikan biaya. Selain itu, analisis selisih harga dan kuantitas bahan baku dapat digunakan sebagai alat untuk mengetahui apa yang menyebabkan perbedaan harga. Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang bagaimana PT Indofood Sukses Makmur Tbk mengelola anggaran bahan baku dan juga menjadi sumber evaluasi bagi perusahaan untuk membantu mereka meningkatkan pengendalian biaya bahan baku di masa mendatang.

Referensi

1. Adinda, F., & Sriwana, I. K. (2024). Penerapan Interpretive Structural Modeling untuk Perancangan Kebijakan Persediaan (Studi Kasus Material Polysulfide Sealant pada PT Dirgantara Indonesia (Persero)). *Aerospace Engineering*, 1(2), 11-11.
2. Agustiana, A., Putri, T. M., Nurvianti, R. A., Utami, L. D., & Syahwildan, M. (2025). Analisis kualitatif anggaran harga pokok produksi terhadap efisiensi biaya operasional PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Ikraith-Ekonomika*, 8(2), 769-783.
3. Augustie, C., Propheto, A., Judijanto, L., Adiputra, I., Maulida, M., Syakur, A. K. A., & Mariani, M. (2025). *Bisnis internasional: Teori komprehensif dan perkembangannya*. PT Sonpedia Publishing Indonesia.
4. Bintang, R., & Hendra, H. (2024). Peran teknologi informasi terhadap kinerja perusahaan multinasional dalam menghadapi persaingan bisnis global. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(1), 682–695.
5. Budimansyah, B., & Axel, L. (2024). Penerapan strategi pengelolaan sumber daya manusia dalam menghadapi tantangan globalisasi industri. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi dan Akuntansi*, 1(2), 48–55.
6. Febriyanti, D., Aprilia, W. A., Septiannur, M. I., Ramdhani, D., & Sinaga, P. Y. (2025). Analisis Penerapan Akuntansi Manajemen dalam Pengendalian Biaya Produksi pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Journal ANC*, 1(3), 500-509.
7. Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2017). *Cornerstones of cost management* (4th ed.). Cengage Learning.
8. Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson Education.
9. Indofood Sukses Makmur Tbk. (2024). *Laporan tahunan (annual report) 2024*. PT Indofood Sukses Makmur Tbk.
10. Indriyani, R., & Astuti, D. (2025). Strategi dan tantangan berbisnis dalam lingkup umum di era globalisasi 4.0. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Digital*, 2(3), 1340–1347.
11. Mayang, M. (2023). *ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI DITINJAU DARI EKONOMI ISLAM (Studi Kasus Pada Respiesusu Bandar Lampung)* (Doctoral dissertation, UIN RADEN INTAN LAMPUNG).
12. Mowen, M. M., Hansen, D. R., & Heitger, D. L. (2017). *Managerial accounting: The cornerstone of business decision-making*. Cengage Learning.
13. Mujito, S. E., Asri, T. K., Poernomoputri, T. P., & Siana Ria, S. (2024). *Pengantar bisnis: Memahami dinamika bisnis dalam era global*. Selat Media.
14. Mulyadi. (2016). *Akuntansi biaya* (Edisi 5). UPP STIM YKPN.
15. Munandar, M. (2015). *Budgeting: Perencanaan kerja, pengkoordinasian kerja, dan pengawasan kerja*. BPFE.

16. Murdianto, G. T., Mubaroq, K. I., Simangunsong, C. N. B., & Syahwildan, M. (2025). Analisis efektivitas anggaran dan pengendalian biaya pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(7), 401-405.
17. Mustika, D. (2024). Strategi dan tantangan dalam menghadapi dinamika ekonomi global. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(6), 2665–2676.
18. Rabbi, A. M. (2023). *ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN (Studi kasus PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko'Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi)* (Doctoral dissertation, Universitas Islam Kuantan Singingi).
19. Rofiq, A., Suryadi, N., Anggraeni, R., Makhmud, K. D. I., & Aryati, A. S. (2023). *Meningkatkan daya saing UKM: Perspektif strategis*. Universitas Brawijaya Press.
20. Rudianto, M. (2014). Analisis perhitungan biaya standar guna meningkatkan efisiensi biaya produksi (Studi pada perusahaan makanan ringan Mawar Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(1), 79–88.