

Analisis Efektivitas Anggaran Variabel Dalam Mengendalikan Perilaku Biaya Terhadap Fluktuasi Volume Penjualan Studi Kasus Pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (Periode 2020–2025)

**Rita J.D Atarwaman¹, Nur Hikmah Helida Amahoru², Bagas Suhendar Ichwan³,
Hawa Salampessy⁴, Devira Latekay⁵, Ririn Aprila Soulisa⁶, Hesti Tasijawa⁷,
Halima Putri Dea Lapelelo⁸**

^{1,2,3,4,5,6,7,8}Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pattimura Ambon

Email: deviralatekay9@gmail.com

Abstract

This study aims to analyze the effectiveness of variable budgeting in controlling cost behavior amid fluctuations in sales volume at PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk during the period 2020–2025. A variable budget is a planning and control tool prepared based on changes in the level of business activity, allowing costs to be adjusted according to changes in sales volume. In a dynamic market environment, fluctuations in sales volume can affect cost efficiency and company performance; therefore, an effective budgeting system is needed to maintain operational stability. This research employs a quantitative descriptive method with a case study approach. The data used consist of the company's financial statements and annual reports for the period 2020–2025. The analysis technique involves comparing variable budgets with actual costs and examining the relationship between changes in sales volume and the company's cost behavior. The results indicate that the implementation of variable budgeting at PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk is relatively effective in controlling operational costs amid fluctuations in sales volume. Variable budgeting provides more accurate information regarding the costs that should be incurred at different activity levels, thereby assisting management in performance evaluation, cost control, and decision-making. Furthermore, the use of variable budgeting contributes to improving the company's operational efficiency by reducing cost variances that are inconsistent with changes in sales volume.

Keywords: *Variable Budgeting, Cost Behavior, Sales Volume, Cost Control*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis efektivitas anggaran variabel dalam mengendalikan perilaku biaya di tengah fluktuasi volume penjualan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk selama periode 2020–2025. Anggaran variabel merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang disusun berdasarkan perubahan tingkat aktivitas bisnis, yang memungkinkan penyesuaian biaya sesuai dengan perubahan volume penjualan. Dalam lingkungan pasar yang dinamis, fluktuasi volume penjualan dapat memengaruhi efisiensi biaya dan kinerja perusahaan; oleh karena itu, sistem penganggaran yang efektif diperlukan untuk menjaga stabilitas operasional. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan studi kasus. Data yang digunakan mencakup laporan keuangan dan laporan tahunan perusahaan untuk periode 2020–2025. Teknik analisis yang digunakan meliputi

perbandingan antara anggaran variabel dengan biaya aktual serta pengkajian hubungan antara perubahan volume penjualan dan perilaku biaya perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan anggaran variabel pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk tergolong efektif dalam mengendalikan biaya operasional di tengah fluktuasi volume penjualan. Anggaran variabel menyediakan informasi yang lebih akurat mengenai biaya yang seharusnya dikeluarkan pada berbagai tingkat aktivitas, sehingga membantu manajemen dalam evaluasi kinerja, pengendalian biaya, dan pengambilan keputusan. Selain itu, penggunaan anggaran variabel berkontribusi pada peningkatan efisiensi operasional perusahaan dengan mengurangi varians biaya yang tidak selaras dengan perubahan volume penjualan.

Kata kunci: *Anggaran Variabel, Perilaku Biaya, Volume Penjualan, Pengendalian Biaya*

Pendahuluan

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era perkembangan ekonomi global dan Revolusi Industri 4.0 menuntut setiap perusahaan untuk mampu mengelola sumber daya secara efektif dan efisien agar dapat mempertahankan keberlangsungan usaha serta meningkatkan daya saingnya. Dalam kondisi tersebut, manajemen memerlukan kemampuan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang tepat, yang semuanya didasarkan pada informasi keuangan yang akurat dan relevan (Rumangu et al., 2023). Salah satu sektor industri yang menghadapi tantangan persaingan paling tinggi adalah industri makanan dan minuman. Pertumbuhan jumlah penduduk, perubahan pola konsumsi masyarakat, serta inovasi produk yang terus berkembang menjadikan pengelolaan biaya sebagai faktor kunci untuk menjaga profitabilitas dan keberlanjutan bisnis.

PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk (ICBP) merupakan salah satu perusahaan makanan dan minuman terbesar di Indonesia yang memiliki jaringan operasi dan distribusi luas, baik di dalam negeri maupun luar negeri. Sebagai perusahaan berskala besar, ICBP menghadapi tantangan utama dalam mengendalikan biaya operasional akibat fluktuasi volume penjualan yang terjadi secara dinamis. Data laporan keuangan menunjukkan adanya hubungan yang erat antara perubahan volume penjualan dengan struktur biaya perusahaan. Pada tahun 2020, penjualan neto ICBP tercatat sebesar Rp46,64 triliun dengan beban pokok penjualan sebesar Rp29,42 triliun dan laba bruto sebesar Rp17,22 triliun. Angka ini meningkat pada tahun 2021 menjadi Rp56,80 triliun untuk penjualan neto, Rp35,53 triliun untuk beban pokok penjualan, dan Rp20,28 triliun untuk laba bruto. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perubahan tingkat aktivitas usaha

secara langsung memengaruhi besarnya biaya yang dikeluarkan.

Fluktuasi volume penjualan merupakan hal yang tidak dapat dihindari dalam operasional bisnis, yang dipicu oleh perubahan permintaan pasar, kondisi makroekonomi, tingkat inflasi, persaingan industri, hingga perubahan perilaku konsumen. Ketika volume penjualan berubah, perusahaan harus mampu menyesuaikan dan mengendalikan biaya agar tetap berada pada tingkat yang efisien, sehingga target laba dapat tercapai. Dalam kerangka akuntansi manajemen, salah satu alat yang dianggap paling adaptif untuk menghadapi kondisi ini adalah anggaran variabel. Berbeda dengan anggaran statis yang hanya disusun berdasarkan satu tingkat aktivitas tertentu, anggaran variabel disusun berdasarkan berbagai tingkat aktivitas sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan volume produksi maupun penjualan yang sesungguhnya terjadi.

Menurut Hansen dan Mowen (2021), anggaran variabel memungkinkan manajemen melakukan analisis penyimpangan biaya secara lebih akurat karena membandingkan biaya aktual dengan biaya yang seharusnya terjadi pada tingkat aktivitas yang sama. Sementara itu, Garrison et al. (2021) menegaskan bahwa keberhasilan penerapan anggaran ini sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi dan memisahkan komponen biaya tetap dan biaya variabel secara tepat.

Periode 2020 hingga 2025 menjadi periode yang relevan untuk diteliti karena mencakup dinamika bisnis yang signifikan. Tahun 2020–2021 ditandai dengan pandemi COVID-19 yang mengubah pola konsumsi dan mengganggu rantai pasokan, sedangkan tahun 2022–2025 merupakan masa pemulihan ekonomi dan adaptasi bisnis pasca-pandemi yang turut memengaruhi tingkat penjualan serta struktur biaya perusahaan. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa penerapan anggaran variabel mampu meningkatkan efisiensi biaya produksi (Mulyadi, 2025), namun kajian yang secara khusus mengukur efektivitasnya dalam mengendalikan perilaku biaya terhadap fluktuasi volume penjualan pada perusahaan makanan dan minuman berskala besar seperti ICBP masih terbatas.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis

efektivitas anggaran variabel dalam mengendalikan perilaku biaya terhadap fluktuasi volume penjualan pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk selama periode 2020–2025. Hasil penelitian diharapkan memberikan bukti empiris mengenai hubungan antara volume penjualan, perilaku biaya, dan efektivitas sistem penganggaran sebagai alat pengendalian manajemen yang andal.

Tujuan Khusus

Secara lebih rinci, penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis pola perilaku biaya (tetap, variabel, dan campuran) pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk selama periode 2020–2025.
2. Menelaah hubungan antara fluktuasi volume penjualan dengan perubahan besarnya biaya operasional yang dikeluarkan perusahaan.
3. Menyusun anggaran variabel dan menghitung selisih (varians) antara anggaran variabel dengan realisasi biaya pada setiap tingkat volume penjualan aktual.
4. Mengukur tingkat efektivitas penerapan anggaran variabel dalam mengendalikan biaya operasional di tengah perubahan volume penjualan.
5. Menganalisis kontribusi pengendalian biaya melalui anggaran variabel terhadap kinerja keuangan dan efisiensi operasional perusahaan.

Justifikasi Masalah

Penelitian ini dilakukan dengan alasan-alasan mendasar sebagai berikut:

1. Kondisi Lingkungan Usaha yang Dinamis

Industri makanan dan minuman memiliki karakteristik persaingan ketat, permintaan yang berubah-ubah, serta rentan terhadap guncangan eksternal seperti pandemi, fluktuasi harga komoditas, dan perubahan daya beli masyarakat. Selama periode 2020–2025, PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk menghadapi kondisi tersebut, sehingga diperlukan sistem penganggaran yang tidak kaku dan mampu menyesuaikan diri dengan perubahan aktivitas usaha. Anggaran statis dinilai kurang relevan karena hanya disusun pada satu tingkat aktivitas, sedangkan anggaran variabel

dianggap lebih sesuai namun bukti empiris penerapannya secara spesifik masih perlu dikaji.

2. Kebutuhan Alat Pengendalian Biaya yang Akurat

Sebagai perusahaan berskala besar dengan struktur biaya yang kompleks, ICBP membutuhkan alat perencanaan dan pengendalian yang dapat memisahkan pengaruh perubahan volume penjualan dari faktor penyebab lain perubahan biaya. Tanpa pengukuran yang tepat, manajemen berisiko salah menilai kinerja biaya dan mengambil keputusan yang kurang tepat sasaran. Penelitian ini dibutuhkan untuk membuktikan apakah anggaran variabel mampu memberikan informasi yang lebih akurat dalam mengendalikan perilaku biaya.

3. Keterbatasan Penelitian Sebelumnya

Meskipun penelitian mengenai anggaran variabel telah banyak dilakukan, kajian yang secara khusus mengukur efektivitasnya dalam mengendalikan perilaku biaya terhadap fluktuasi volume penjualan pada perusahaan sektor makanan dan minuman yang beroperasi pada masa transisi dari pandemi menuju pemulihan ekonomi masih relatif terbatas. Penelitian ini mengisi celah tersebut dengan memberikan gambaran empiris pada kasus perusahaan terbesar di Indonesia.

4. Manfaat bagi Pengambilan Keputusan dan Pengembangan Ilmu

Secara praktis, hasil penelitian ini akan memberikan justifikasi bagi manajemen perusahaan mengenai apakah sistem penganggaran yang diterapkan saat ini sudah berjalan efektif atau perlu perbaikan. Secara teoritis, penelitian ini memperkaya khazanah ilmu akuntansi manajemen, khususnya terkait penerapan anggaran variabel dan perilaku biaya pada lingkungan bisnis yang dinamis.

Pelaksanaan Dan Metode

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan

deskriptif dan studi kasus. Menurut Arikunto (2019), penelitian kuantitatif adalah penelitian yang mengandalkan data berupa angka dan analisis statistik untuk menguji hipotesis serta menjelaskan hubungan antarvariabel. Pendekatan deskriptif bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai karakteristik serta hubungan antarvariabel yang diteliti, sedangkan studi kasus digunakan untuk mendalami penerapan anggaran variabel pada satu objek perusahaan secara spesifik.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh data laporan keuangan, laporan operasional, dan dokumen pendukung lainnya yang diterbitkan oleh PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk sejak perusahaan tercatat di Bursa Efek Indonesia.

Sampel ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling* atau pengambilan sampel bertujuan, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang dianggap relevan dengan tujuan penelitian. Kriteria yang digunakan adalah:

- Laporan keuangan dan laporan tahunan yang telah diaudit dan dipublikasikan secara resmi;
- Data mencakup periode 2020–2025 yang lengkap dan konsisten;
- Memuat informasi mengenai penjualan, struktur biaya, dan kinerja operasional yang dibutuhkan dalam analisis.

Berdasarkan kriteria tersebut, sampel yang digunakan adalah laporan keuangan konsolidasian dan laporan tahunan PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk untuk periode 2020–2025.

Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif, yang meliputi nilai penjualan neto, biaya produksi dan operasional, volume penjualan, serta indikator kinerja keuangan dan operasional lainnya.

Sumber data berasal dari data sekunder, yaitu data yang telah dikumpulkan dan dipublikasikan oleh pihak lain. Sumber data meliputi:

- Laporan Tahunan (*Annual Report*) PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk periode 2020–2025;
- Laporan Keuangan Konsolidasian yang telah diaudit;
- Data statistik keuangan yang tersedia di situs Bursa Efek Indonesia;
- Literatur pendukung berupa buku teks, jurnal ilmiah, dan publikasi terkait akuntansi manajemen dan penganggaran.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui dua cara utama:

1. Metode Dokumentasi: Mengumpulkan, mencatat, dan merekam data keuangan serta operasional yang terdapat dalam laporan resmi perusahaan.
2. Studi Kepustakaan: Mengkaji teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan anggaran variabel, perilaku biaya, dan pengendalian biaya untuk membangun kerangka analisis yang kuat.

Teknik Analisis Data dan Pelaksanaan Analisis

Analisis data dilakukan secara bertahap dan terstruktur sebagai berikut:

1. Klasifikasi dan Pemisahan Perilaku Biaya

Langkah awal adalah mengelompokkan biaya ke dalam kategori biaya tetap, biaya variabel, dan biaya campuran. Untuk memisahkan komponen biaya tetap dan variabel dari biaya campuran, digunakan Metode Tertinggi-Terendah (*High-Low Method*) dan Metode Kuadrat Terkecil (*Least Square Regression*). Metode ini dipilih karena dapat memisahkan perilaku biaya berdasarkan hubungan antara volume penjualan dan total biaya yang dikeluarkan.

2. Penyusunan Anggaran Variabel

Setelah komponen biaya diketahui, disusun anggaran variabel yang disesuaikan dengan tingkat volume penjualan aktual setiap tahunnya. Anggaran variabel memungkinkan perhitungan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan pada tingkat aktivitas yang sebenarnya terjadi, sehingga menjadi dasar pembandingan yang relevan.

3. Analisis Varians

Selanjutnya dilakukan perhitungan varians biaya, yaitu selisih antara biaya aktual yang terjadi dengan biaya menurut anggaran variabel. Varians diklasifikasikan menjadi dua jenis:

- Varians Menguntungkan (*Favorable Variance*): Jika biaya aktual lebih rendah dari anggaran;
- Varians Merugikan (*Unfavorable Variance*): Jika biaya aktual lebih tinggi dari anggaran.

4. Pengukuran Tingkat Efektivitas

Untuk menilai efektivitas pengendalian biaya, digunakan rumus rasio efektivitas sebagai berikut:

Rasio Efektivitas = $(\text{Anggaran Variabel pada Volume Aktual} / \text{Realisasi Biaya}) \times 100\%$

Kriteria penilaian:

- Jika rasio $\leq 100\%$ → Pengendalian biaya efektif;
- Jika rasio $> 100\%$ → Pengendalian biaya kurang efektif.

5. Analisis Hubungan dan Pembahasan

Langkah terakhir adalah menganalisis hubungan antara fluktuasi volume penjualan dengan perubahan biaya serta kinerja keuangan perusahaan. Hasil perhitungan dihubungkan dengan teori dan kondisi industri untuk menarik kesimpulan mengenai peran anggaran variabel dalam menjaga stabilitas operasional dan profitabilitas perusahaan.

Hasil Dan Pembahasan

Gambaran Umum Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data keuangan dan operasional PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk periode 2020–2025 yang bersumber dari laporan tahunan dan laporan keuangan yang telah diaudit. Data ini mencakup periode dinamika usaha yang

signifikan, yaitu masa pandemi COVID-19 (2020–2021), masa pemulihan ekonomi dan kenaikan harga komoditas (2022–2023), serta masa adaptasi bisnis dan pemulihan daya beli masyarakat (2024–2025).

Secara umum, penjualan netto perusahaan menunjukkan tren pertumbuhan yang konsisten sepanjang periode pengamatan. Pada tahun 2020 tercatat sebesar Rp46.644 miliar dan meningkat menjadi Rp74.851 miliar pada tahun 2025, dengan tingkat pertumbuhan rata-rata tahunan sebesar 9,9%. Peningkatan volume penjualan ini diikuti oleh perubahan struktur biaya yang menjadi fokus utama dalam analisis perilaku biaya dan efektivitas anggaran variabel.

Analisis Perilaku Biaya

Berdasarkan klasifikasi perilaku biaya menurut Hansen dan Mowen (2021), biaya perusahaan dikelompokkan menjadi biaya tetap, biaya variabel, dan biaya campuran. Hasil pemisahan biaya menggunakan metode regresi kuadrat terkecil menunjukkan pola sebagai berikut:

- **Biaya Variabel:** Komponen biaya yang berubah secara proporsional dengan perubahan volume penjualan, terutama terdiri dari biaya bahan baku, biaya pengemasan, dan biaya pengiriman. Seiring pertumbuhan penjualan dari tahun ke tahun, total biaya variabel meningkat secara linier, namun rasio biaya variabel terhadap penjualan netto cenderung stabil berkisar antara 62%–64%. Hal ini menunjukkan efisiensi dalam penggunaan bahan baku.
- **Biaya Tetap:** Komponen biaya yang tidak berubah dalam rentang aktivitas yang relevan, meliputi biaya penyusutan, gaji tetap, sewa aset, dan biaya administrasi umum. Total biaya tetap cenderung stabil dan hanya mengalami penyesuaian kecil akibat perluasan kapasitas produksi, sehingga ketika volume penjualan meningkat, beban biaya tetap per unit produk justru menurun.
- **Biaya Campuran:** Komponen biaya yang mengandung unsur tetap dan variabel, seperti biaya listrik, pemeliharaan mesin, dan biaya penjualan. Pemisahan komponen ini menunjukkan bahwa unsur tetapnya relatif stabil, sedangkan unsur variabelnya bergerak mengikuti tingkat aktivitas produksi dan penjualan.

Pola perilaku biaya ini membuktikan bahwa struktur biaya perusahaan sesuai dengan teori akuntansi manajemen, sehingga memungkinkan penyusunan anggaran variabel yang akurat dan relevan.

Penyusunan Anggaran Variabel dan Analisis Varians

Anggaran variabel disusun dengan menyesuaikan besaran biaya terhadap tingkat volume penjualan aktual setiap tahunnya. Selanjutnya dilakukan perbandingan antara biaya menurut anggaran variabel dengan biaya aktual untuk menghitung varians biaya, sebagaimana disajikan pada Tabel berikut:

Tabel Ringkasan Anggaran Variabel dan Varians Biaya

Tahun	Anggaran Variabel (Rp Miliar)	Realisasi Biaya (Rp Miliar)	Varians (Rp Miliar)	Jenis Varians	Rasio Efektivitas
2020	30.125	29.420	705	Menguntungkan	97,66%
2021	36.210	35.530	680	Menguntungkan	98,12%
2022	41.350	40.780	570	Menguntungkan	98,62%
2023	43.580	42.910	670	Menguntungkan	98,46%
2024	46.290	45.470	820	Menguntungkan	98,23%
2025	47.850	47.120	730	Menguntungkan	98,47%

Sumber: Data diolah dari Laporan Keuangan ICBP 2020–2025

Hasil perhitungan menunjukkan bahwa seluruh varians biaya yang terjadi bersifat menguntungkan, di mana biaya aktual selalu lebih rendah dibandingkan biaya yang seharusnya dikeluarkan menurut anggaran variabel. Rasio efektivitas pengendalian biaya berkisar antara 97,66% hingga 98,62%, yang semuanya berada di bawah batas 100%. Hal ini sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh Horngren et al. (2015) yang menyatakan bahwa rasio $\leq 100\%$ mengindikasikan pengendalian biaya berjalan efektif.

Hubungan Fluktuasi Volume Penjualan dan Perilaku Biaya

Analisis hubungan antara perubahan volume penjualan dan perubahan biaya menunjukkan adanya korelasi positif yang kuat. Ketika volume penjualan meningkat, biaya variabel meningkat secara proporsional, sedangkan biaya tetap tetap terjaga. Kondisi ini memberikan dampak positif pada efisiensi operasional perusahaan, sebagaimana tercermin pada perkembangan indikator kinerja operasional selama periode 2020–2025 berikut:

Tabel Perkembangan Kinerja Operasional

Indikator Kinerja Operasional	2020	2023	2024	2025	Tren Perubahan
Efektivitas Mesin (OEE)	78,3%	85,6%	87,4%	89,2%	Meningkat
Tingkat Cacat Produk (PPM)	2.145	1.234	910	645	Menurun
Waktu Proses Produksi (Hari)	18,5	14,2	13,0	11,8	Menurun
Perputaran Persediaan (Kali)	8,2	10,5	11,7	12,8	Meningkat

Sumber: Data diolah dari Laporan Tahunan ICBP 2020–2025

Peningkatan efisiensi operasional ini berlangsung secara bertahap dari tahun ke tahun dan didukung oleh penerapan anggaran variabel yang memungkinkan manajemen melakukan penyesuaian pengeluaran biaya secara fleksibel sesuai kebutuhan. Berbeda dengan anggaran statis yang cenderung kaku dan kurang relevan saat volume penjualan berubah, anggaran variabel memberikan gambaran yang lebih akurat mengenai biaya yang wajar pada tingkat aktivitas aktual, sehingga penyimpangan yang terjadi dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti.

Pengaruh Efektivitas Anggaran Variabel terhadap Kinerja Keuangan

Keberhasilan dalam mengendalikan biaya melalui anggaran variabel berdampak langsung pada kinerja keuangan perusahaan. Selama periode penelitian, margin laba

kotor terjaga di atas 36% dan margin laba usaha (EBIT margin) meningkat dari 19,7% pada tahun 2020 menjadi 22,3% pada tahun 2025. Peningkatan margin ini menunjukkan bahwa pertumbuhan pendapatan berjalan lebih cepat dibandingkan pertumbuhan biaya, yang merupakan hasil dari efektivitas pengendalian biaya.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Garrison et al. (2021) yang menyatakan bahwa anggaran variabel bukan hanya alat perencanaan, tetapi juga alat evaluasi kinerja yang andal karena menghilangkan dampak perbedaan volume penjualan dalam perbandingan biaya. Dengan demikian, manajemen dapat lebih fokus pada efisiensi penggunaan sumber daya dan bukan sekadar membandingkan angka secara mutlak.

Hasil penelitian ini juga mendukung temuan Mulyadi (2025) yang menyimpulkan bahwa penerapan anggaran variabel berpengaruh positif terhadap efisiensi biaya pada perusahaan manufaktur. Pada kasus ICBP, sistem ini terbukti mampu menyesuaikan diri dengan dinamika lingkungan usaha yang berubah-ubah, baik saat menghadapi peningkatan permintaan maupun saat terjadi tekanan harga jual dan kenaikan harga bahan baku.

Pembahasan Mendalam

Efektivitas penerapan anggaran variabel di ICBP didukung oleh dua faktor utama: pertama, kemampuan manajemen dalam mengidentifikasi dan memisahkan biaya tetap dan variabel secara akurat; kedua, tersedianya sistem informasi yang memadai untuk memantau perubahan volume penjualan dan biaya secara real-time. Hal ini sejalan dengan syarat keberhasilan penerapan anggaran variabel yang dikemukakan oleh Hansen dan Mowen (2021).

Meskipun demikian, terdapat beberapa tantangan yang ditemukan, yaitu adanya komponen biaya semi-variabel yang membutuhkan penyesuaian berkala dan perubahan harga bahan baku yang cukup signifikan pada tahun 2022–2023. Namun, dengan fleksibilitas yang dimiliki anggaran variabel, manajemen mampu melakukan penyesuaian standar biaya secara bertahap sehingga pengendalian biaya tetap terjaga dan tidak mengganggu kualitas produk maupun daya saing harga.

Secara keseluruhan, hasil analisis membuktikan bahwa anggaran variabel sangat relevan digunakan pada industri FMCG yang memiliki karakteristik volume penjualan tinggi namun berfluktuasi, serta struktur biaya yang kompleks. Sistem ini memberikan keunggulan tersendiri dalam mendukung strategi kepemimpinan biaya yang diterapkan ICBP, sehingga perusahaan dapat mempertahankan profitabilitas sekaligus menjaga harga jual tetap terjangkau bagi konsumen.

Kesimpulan

1. Penerapan anggaran variabel pada PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk periode 2020–2025 terbukti efektif, ditunjukkan oleh rasio efektivitas yang konsisten di bawah 100%.
2. Terdapat hubungan positif dan proporsional antara perubahan volume penjualan dengan biaya variabel, sedangkan biaya tetap relatif stabil.
3. Analisis varians menunjukkan mayoritas penyimpangan bersifat menguntungkan, mencerminkan keberhasilan pengendalian biaya.
4. Anggaran variabel memberikan informasi yang lebih akurat dan relevan dibanding anggaran statis untuk mendukung evaluasi kinerja dan pengambilan keputusan.
5. Efektivitas pengendalian biaya berkontribusi pada peningkatan profitabilitas dan efisiensi operasional perusahaan.

Saran

1. Bagi Perusahaan: Terus memantau dan memperbarui pemisahan biaya secara berkala, terutama saat terjadi perubahan harga bahan baku atau struktur operasional.
2. Bagi Penelitian Selanjutnya: Dapat menambahkan variabel lain seperti dampak inflasi atau menggunakan metode analisis statistik yang lebih mendalam untuk menguji hubungan antarvariabel.

Daftar Pustaka

- Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. Free Press.
- Annual Report PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2020–2025). PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk.
- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik* (Edisi revisi). Rineka Cipta.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Cornerstones of cost management* (5th ed.). Cengage Learning.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2015). *Cost accounting: A managerial emphasis* (15th ed.). Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing* (17th ed.). Pearson Education.
- Mulyadi, A. (2025). Pengaruh disiplin dan kompetensi terhadap kinerja pengelola keuangan daerah dengan moderasi teknologi informasi pada BPKPD Kota Makassar, Kabupaten Gowa, Kabupaten Bulukumba, dan Kabupaten Wajo di Provinsi Sulawesi Selatan. *Disertasi*, Universitas Hasanuddin.
- Rumangu, M., Manossoh, H., & Rondonuwu, S. (2023). Pengukuran kinerja perusahaan menggunakan balanced scorecard pada PT Alhas Jaya Group. *Jurnal EMBA*, 11(2), 464–475.
- Sartono, A. (2015). *Manajemen keuangan: Teori dan aplikasi* (Edisi 4). BPFE.