

BAB I

PENDAHULUAN

A. Kontek Penelitian

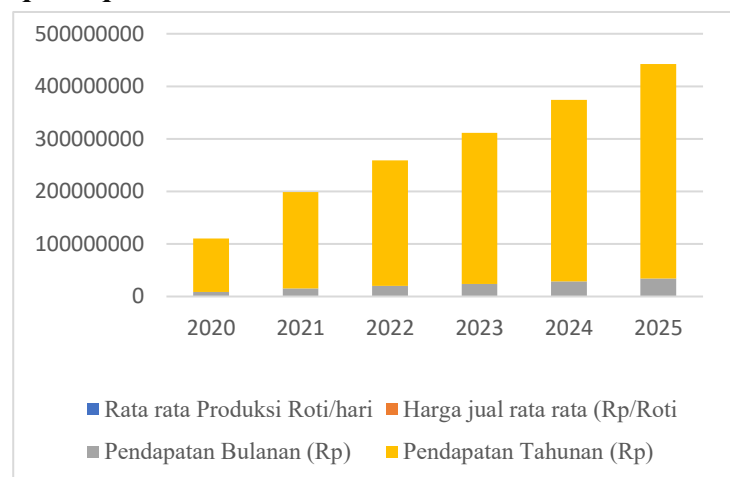
Pabrik Roti Salwa Trenggalek merupakan salah satu usaha mikro, kecil, dan menengah di sektor pangan yang beroperasi di Jawa Timur dengan fokus pada produksi roti dalam skala kecil hingga menengah. Berdasarkan hasil wawancara awal dengan pemilik usaha, UMKM ini menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan, yang mengindikasikan adanya potensi ekspansi apabila sistem pengendalian biaya dan perencanaan anggaran dapat diterapkan secara lebih sistematis dan efisien.² Meskipun demikian, aktivitas operasional usaha masih bergantung pada metode pencatatan biaya yang bersifat konvensional serta pengambilan keputusan yang didasarkan pada intuisi pemilik, sehingga penyusunan anggaran belum dilakukan secara terstruktur dan terdokumentasi secara memadai.³ Kondisi tersebut mencerminkan pola pengelolaan biaya dan perencanaan produksi yang cenderung reaktif terhadap perubahan lingkungan usaha, bukan berbasis analisis yang terencana. Dampak dari praktik tersebut terlihat pada terjadinya pemborosan bahan baku, rendahnya efisiensi pemanfaatan tenaga kerja, serta meningkatnya kesulitan dalam mengendalikan biaya produksi

² Muhammad Daud, "Systematic Literature Review: Peran Informasi Akuntansi dan Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan," *EKOMA : Jurnal Ekonomi* 4, no. 3 (2025), <https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/4941050>.

³ Venni Avionita *et al.*, "Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan untuk Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada Umkm Roti Devy," *Tangible Journal*, 9, no. 1 (Juni 2024), <https://doi.org/10.53654/tangible.v9i1.457>.

Ketika terjadi fluktuasi harga bahan baku. Selain itu, keterbatasan sistem pencatatan dan informasi akuntansi yang belum tertata secara optimal turut membatasi kemampuan manajerial dalam mengevaluasi efektivitas biaya produksi dan memperkirakan kebutuhan modal kerja secara akurat. Situasi ini menunjukkan adanya kesenjangan antara praktik pengelolaan anggaran di tingkat UMKM dengan konsep akuntansi manajerial yang menekankan perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan berbasis informasi biaya. Oleh karena itu, kondisi tersebut menegaskan kebutuhan mendesak untuk menerapkan teknik akuntansi manajerial yang lebih terstruktur, didukung oleh data empiris yang relevan, sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran yang rasional dan sistematis.

Tabel 1.1 pendapatan Rata Rata Pabrik Roti Salwa Tahun 2020-2025



Berdasarkan Data Tabel 1.1 Hasil wawancara yang diperoleh dari bagian administrasi dan keuangan UD Bakery Salwa, diketahui bahwa pendapatan usaha mengalami peningkatan yang cukup signifikan selama periode tahun 2020 hingga tahun 2025. Data tersebut menunjukkan bahwa pendapatan tahunan meningkat dari Rp102.120.000 pada tahun 2020

menjadi Rp408.240.000 pada tahun 2025 seiring dengan bertambahnya rata rata produksi harian dan penyesuaian harga jual produk roti.⁴ Informasi yang disampaikan oleh bagian administrasi dan keuangan menunjukkan bahwa peningkatan pendapatan tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya permintaan pasar serta kemampuan usaha dalam memperluas kapasitas produksi. Meskipun demikian, peningkatan pendapatan belum sepenuhnya diikuti oleh sistem pengelolaan anggaran dan pencatatan biaya yang tersusun secara sistematis. Berdasarkan hasil penelitian awal kepada bagian administrasi dan keuangan, pencatatan keuangan masih dilakukan secara sederhana sehingga informasi biaya belum sepenuhnya digunakan sebagai dasar analisis dalam pengambilan keputusan anggaran produksi. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan usaha masih berfokus pada pencatatan pendapatan dan pengeluaran tanpa analisis biaya yang lebih mendalam. Oleh karena itu, penelitian mengenai teknik akuntansi manajerial dalam pengambilan keputusan anggaran menjadi penting untuk mengkaji bagaimana informasi biaya dapat dimanfaatkan secara lebih sistematis dalam mendukung efektivitas operasional usaha.

Fenomena yang terjadi di Pabrik Roti Salwa tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan mencerminkan kondisi yang umum terjadi pada banyak UMKM roti di Indonesia yang masih bergantung pada metode pencatatan biaya konvensional dan belum memanfaatkan akuntansi manajerial secara

⁴ Wawancara dengan Ibu Rosida, "bagian administrasi dan keuangan Pabrik Roti Salwa Trenggalek, mengenai pendapatan rata-rata tahun 2021–2025," tanggal 27–29 Januari 2026.

optimal dalam proses penyusunan anggaran.⁵ Pencatatan yang dilakukan secara manual dan sederhana sering kali meningkatkan risiko kesalahan dalam input data, keterlambatan penyajian informasi, serta keterbatasan dalam menghasilkan laporan biaya yang akurat dan tepat waktu. Keterbatasan tersebut berdampak pada tingginya risiko kekeliruan dalam memprediksi kebutuhan biaya produksi, terutama ketika terjadi fluktuasi harga bahan baku yang tidak stabil. Banyak UMKM belum memiliki sistem pengendalian biaya yang memadai sehingga pengalokasian sumber daya menjadi kurang efisien dan tidak didasarkan pada analisis yang terukur. Ketiadaan analisis biaya yang sistematis juga menyulitkan manajemen dalam menilai kontribusi masing-masing produk terhadap laba usaha serta dalam menetapkan strategi produksi yang lebih rasional. Selain itu, pencatatan konvensional membatasi kemampuan manajemen untuk melakukan evaluasi efektivitas biaya secara cepat dan berkelanjutan sebagai dasar pengambilan keputusan anggaran. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa praktik pengelolaan biaya yang masih tradisional belum mampu mendukung kebutuhan perencanaan dan pengendalian anggaran secara komprehensif. Oleh karena itu, penerapan akuntansi manajerial yang terstruktur dan berbasis informasi biaya yang akurat menjadi kebutuhan penting untuk meningkatkan ketepatan keputusan, efisiensi operasional, serta stabilitas usaha dalam jangka panjang.

⁵ Avionita, et.al."Analisis Biaya Relevan dalam Pengambilan Keputusan untuk Menerima atau Menolak Pesanan Khusus pada Umkm Roti Devy,"Hlm.6.

Perubahan harga bahan baku seperti tepung, gula, dan ragi selama pandemi COVID-19 memberikan dampak yang signifikan terhadap pengelolaan biaya UMKM roti, termasuk Pabrik Roti Salwa. Ketidakstabilan harga tersebut meningkatkan risiko ketidaktepatan dalam perencanaan anggaran serta menuntut penerapan teknik akuntansi manajerial untuk menyesuaikan struktur biaya produksi secara lebih responsif.⁶ Usaha yang belum memiliki sistem anggaran yang dinamis cenderung mengalami kesulitan dalam merespons perubahan pasar secara cepat dan terukur. Kondisi ini dapat menyebabkan penurunan margin keuntungan serta meningkatnya potensi kerugian akibat ketidaksesuaian antara biaya produksi dan harga jual. Selain itu, fluktuasi harga bahan baku menyulitkan pemilik usaha dalam merencanakan volume produksi dan menetapkan strategi penetapan harga secara rasional. Pengelolaan biaya yang didukung oleh informasi yang akurat dan tepat waktu memungkinkan manajemen mengantisipasi perubahan harga serta menyesuaikan kebijakan produksi secara lebih efektif. Oleh karena itu, penerapan teknik akuntansi manajerial yang terstruktur menjadi faktor penting untuk menjaga stabilitas operasional dan memperkuat ketahanan usaha di tengah ketidakpastian pasar.

Dalam perspektif akuntansi manajerial, fungsi perencanaan memiliki peran strategis sebagai dasar penyusunan anggaran yang rasional dan

⁶ Carissa Nadia Alim and Jesica Handoko, "Pemanfaatan Informasi Akuntansi dalam Pengambilan Keputusan untuk Menjaga Sustainability Usaha," *Jurnal Riset dan Aplikasi: Akuntansi dan Manajemen* 7, no. 2 (September 2024), <https://doi.org/10.33795/jraam.v7i2.006>.

terarah.⁷ Penyusunan anggaran memungkinkan estimasi biaya produksi, alokasi sumber daya, serta perencanaan aktivitas operasional dilakukan secara lebih sistematis dan berbasis informasi. Anggaran yang dirancang dengan baik membantu perusahaan menetapkan target produksi yang realistis serta meminimalkan potensi terjadinya pengeluaran yang tidak efisien. Selain itu, perencanaan anggaran berfungsi sebagai alat untuk mengantisipasi perubahan harga bahan baku yang sering terjadi di sektor industri pangan. Pabrik Roti Salwa yang belum memiliki sistem anggaran yang terstruktur menghadapi risiko pengelolaan biaya yang kurang optimal. Kondisi tersebut dapat berdampak pada penurunan margin keuntungan dan ketidakefisienan dalam pemanfaatan sumber daya produksi. Oleh karena itu, penerapan perencanaan anggaran yang sistematis dan terintegrasi menjadi langkah penting untuk meningkatkan efisiensi operasional serta memperkuat stabilitas keuntungan usaha

Fungsi pengendalian anggaran bertujuan untuk membandingkan antara realisasi biaya dan anggaran yang telah ditetapkan, mengidentifikasi penyimpangan, serta menetapkan langkah perbaikan yang tepat.⁸ Proses ini menyediakan informasi yang relevan bagi manajemen mengenai tingkat pencapaian anggaran serta faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas biaya produksi. Di Pabrik Roti Salwa, belum terdapat perbandingan yang

⁷ Fuja Mastiara Muammar Khaddafi, Nadia Agustina, Hidayanti, Halimah, "Peran Anggaran dalam Mengambil Keputusan Manajerial di Perusahaan," *Jurnal Rimba Riset Ilmu Manajemen Bisnis dan Akuntansi* 2, no. 4 (November 2024), <https://doi.org/10.8765/jrrv10i3.2024>, <https://journal.arimbi.or.id/index.php/Rimba>.

⁸ Mikhael Devid *et al.*, "Penganggaran sebagai Alat Strategis dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Bisnis," 2, no. 2 (April 2025), <https://doi.org/10.61132/jumbidter.v2i2.701>.

terstruktur antara anggaran dan realisasi biaya sehingga pemilik mengalami kesulitan dalam menilai efektivitas operasional dan kontribusi produk terhadap laba. Kondisi tersebut menyebabkan keputusan usaha sering kali didasarkan pada pengalaman subjektif tanpa dukungan data biaya yang memadai. Selain itu, tidak tersedianya laporan pengendalian anggaran secara berkala membatasi kemampuan manajemen untuk melakukan evaluasi biaya secara konsisten. Ketiadaan mekanisme pengendalian yang sistematis juga meningkatkan risiko pemborosan bahan baku serta ketidakefisienan dalam proses produksi. Oleh karena itu, penguatan fungsi pengendalian anggaran menjadi langkah krusial untuk meningkatkan ketepatan pengelolaan sumber daya dan menjaga stabilitas keuntungan usaha.

Selain itu, terdapat kesenjangan dalam proses penentuan biaya, di mana teori akuntansi manajerial menekankan pentingnya penerapan analisis biaya relevan, sedangkan praktik di lapangan menunjukkan bahwa keputusan masih lebih banyak didasarkan pada pengalaman pemilik.⁹ Pengambilan keputusan yang tidak didukung oleh data biaya yang memadai berpotensi menimbulkan kekeliruan dalam penetapan harga jual maupun dalam menentukan jumlah produksi yang optimal. Ketidaktepatan tersebut dapat berdampak pada fluktuasi margin keuntungan yang seharusnya meningkat seiring dengan pertumbuhan pendapatan usaha. Tanpa dukungan

⁹ Jusuf Sugiarto Bancin *et al.*, "Akuntansi Manajemen sebagai Pilar Pengambilan Keputusan dan Daya Saing Bisnis di Tengah Tantangan Digitalisasi," *Jurnal ilmiah ekonomi dan manajemen* 3, no. 7 (Juli 2025), <https://doi.org/10.61722/jiem.v2i1.625>.

informasi akuntansi yang terstruktur, pemilik usaha menghadapi risiko kesalahan dalam memperkirakan kebutuhan bahan baku, terutama pada periode peningkatan permintaan. Risiko ini dapat menyebabkan kenaikan biaya produksi yang tidak terkendali serta mengurangi efisiensi operasional. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan belum sepenuhnya berbasis analisis biaya yang sistematis sebagaimana dianjurkan dalam teori akuntansi manajerial. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki dasar ilmiah yang kuat untuk menganalisis penerapan teknik akuntansi manajerial sebagai alat pendukung dalam proses pengambilan keputusan anggaran pada tingkat UMKM

Kesenjangan praktis juga terlihat pada aspek pengendalian biaya, di mana teori akuntansi manajerial menekankan pentingnya monitoring serta analisis penyimpangan biaya, namun berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan lapangan, proses pengendalian biaya produksi di Pabrik Roti Salwa belum berjalan optimal karena belum didukung oleh laporan kontrol biaya yang sistematis.¹⁰ Ketiadaan laporan tersebut membuat manajemen tidak dapat mengetahui secara pasti apakah pengeluaran telah melampaui standar anggaran atau masih berada dalam batas yang dapat diterima. Pengendalian anggaran yang diterapkan masih bersifat sederhana dan belum dilaksanakan secara formal karena realisasi biaya produksi belum dicatat

¹⁰ Purwanti and Siti Nurhayati, "Peran Akuntansi Manajemen Dalam Pengambilan Keputusan Taktis Pada Perusahaan Manufaktur," *Jurnal Akuntansi Keuangan Dan Perpajakan* 1, no. 3 (Maret 2025), <https://doi.org/10.62379/jakp.v1i3.166>, Global Sciencs Publisher, <https://jurnal.globalsciencs.com/index.php/jakp>.

secara terstruktur sebagai dasar evaluasi anggaran. Dampak dari kondisi tersebut adalah kesulitan dalam menetapkan langkah korektif yang tepat, terutama ketika terjadi peningkatan harga bahan baku secara signifikan. Padahal, dalam konteks UMKM, pengendalian biaya tetap dapat diterapkan meskipun menggunakan sistem sederhana tanpa dukungan teknologi yang kompleks. Namun demikian, Pabrik Roti Salwa belum memiliki mekanisme pencatatan yang memadai untuk mendukung pemantauan biaya secara berkelanjutan. Kesenjangan ini berpotensi menimbulkan ketidakefisienan yang berulang sehingga penelitian ini perlu memberikan perhatian khusus pada penguatan fungsi pengendalian anggaran.

Fungsi pengambilan keputusan dalam akuntansi manajerial menekankan pentingnya analisis biaya relevan, termasuk pemisahan antara biaya tetap dan biaya variabel, guna menentukan alternatif produksi atau investasi yang paling efisien.¹¹ Analisis tersebut membantu manajemen dalam memilih strategi produksi yang mampu memaksimalkan keuntungan sekaligus meminimalkan risiko kerugian. Namun, ketiadaan data historis dan pemisahan biaya yang jelas di Pabrik Roti Salwa menyebabkan proses pengambilan keputusan masih bergantung pada intuisi pemilik sehingga potensi kesalahan menjadi lebih besar. Tanpa dukungan informasi biaya yang terperinci dan terstruktur, manajemen mengalami kesulitan dalam mengevaluasi produk mana yang memberikan kontribusi keuntungan lebih

¹¹ Inayah Rahma Sari and Purwati, "Penerapan Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan Bisnis," *Journal of Business Economics and Management* 01, no. 03 (Januari 2025), <https://jurnal.globalscients.com/index.php/jbem>.

tinggi. Selain itu, keputusan investasi terkait pembelian peralatan produksi atau pengembangan produk baru sering tertunda akibat tidak adanya dasar analisis biaya yang kuat. Kondisi tersebut dapat berdampak pada penurunan daya saing usaha dalam menghadapi perubahan permintaan pasar dan dinamika biaya produksi. Oleh karena itu, penerapan metode pengambilan keputusan berbasis akuntansi manajerial menjadi langkah penting untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan biaya serta efisiensi operasional usaha.

Selain itu, fungsi evaluasi anggaran memanfaatkan informasi biaya aktual sebagai dasar untuk menilai efektivitas operasional dan tingkat pencapaian tujuan perusahaan.¹² Proses evaluasi ini memungkinkan manajemen membandingkan realisasi biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan guna mengetahui tingkat keberhasilan pengendalian biaya dan target produksi. Di Pabrik Roti Salwa, belum terdapat mekanisme evaluasi anggaran yang berbasis data biaya secara sistematis sehingga penilaian atas keberhasilan strategi usaha masih bersifat subjektif. Kondisi tersebut menyulitkan pemilik dalam mengidentifikasi bagian produksi yang memerlukan perbaikan atau peningkatan efisiensi. Keterbatasan analisis penyimpangan biaya juga menyebabkan proses pengambilan keputusan strategis menjadi kurang cepat dan tidak sepenuhnya didukung oleh informasi yang akurat. Padahal, informasi anggaran yang terstruktur dapat

¹² Wijayaningsih Rini *et al.*, "Pemanfaatan Kecerdasan Buatan dalam Transformasi Intelegen Bisnis untuk Keunggulan Kompetitif," *Cemerlang : Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis* 4, no. 3 (Agustus 2024), <https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i3.3016>.

membantu memantau margin keuntungan serta pemanfaatan sumber daya secara lebih efektif. Oleh karena itu, penerapan evaluasi dan pengendalian anggaran yang sistematis menjadi faktor penting untuk meningkatkan transparansi pengelolaan biaya dan memperkuat efektivitas operasional pabrik.

Dari sisi pengendalian anggaran, teori akuntansi manajerial menekankan pentingnya analisis penyimpangan biaya serta evaluasi efisiensi penggunaan bahan baku dan tenaga kerja sebagai dasar perbaikan operasional.¹³ Namun dalam praktiknya, Pabrik Roti Salwa masih berfokus pada laba bersih sebagai indikator utama keberhasilan usaha tanpa mempertimbangkan aspek operasional secara lebih rinci. Pendekatan evaluasi biaya yang bersifat umum tersebut belum mampu mengidentifikasi bagian proses produksi yang mengalami ketidakefisienan secara spesifik. Ketidadaan standar evaluasi biaya yang terstruktur menyebabkan perusahaan tidak dapat melakukan analisis mendalam terhadap aktivitas yang menyerap porsi terbesar dari biaya produksi. Kondisi ini tidak sejalan dengan kebutuhan UMKM untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi profitabilitas secara komprehensif. Penerapan evaluasi anggaran yang lebih sistematis berdasarkan prinsip akuntansi manajerial akan membantu perusahaan memperkuat daya saing serta meningkatkan kualitas pengambilan keputusan. Oleh sebab itu, penelitian ini menjadi relevan

¹³ Mikhael david, et .al."Penganggaran sebagai Alat Strategis dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Bisnis," Hlm.6.

untuk menelaah proses evaluasi dan pengendalian anggaran sebagai upaya mendukung peningkatan efektivitas operasional usaha.

UMKM seperti Pabrik Roti Salwa memerlukan penerapan teknik akuntansi manajerial untuk mengembangkan proses produksi yang lebih efisien dan berbasis analisis biaya.¹⁴ Teknik tersebut membantu pelaku usaha memahami karakteristik perilaku biaya serta menetapkan strategi harga dan volume produksi secara lebih rasional berdasarkan data yang dapat dipertanggungjawabkan. Tanpa sistem informasi biaya yang memadai, pemilik usaha mengalami kesulitan dalam memperkirakan kebutuhan anggaran secara tepat dan terencana. Ketidakmampuan melakukan estimasi anggaran yang akurat dapat meningkatkan ketidakpastian biaya serta memperbesar risiko kerugian, terutama ketika harga bahan baku mengalami fluktuasi. Dalam kondisi tersebut, teknik akuntansi manajerial berperan sebagai alat pengelolaan biaya yang mampu menekan ketidakpastian dan memperkuat stabilitas operasional. Selain itu, penerapan teknik ini juga mendukung proses pengambilan keputusan jangka panjang, termasuk rencana ekspansi produksi dan investasi peralatan baru. Oleh sebab itu, penting untuk menganalisis sejauh mana teknik akuntansi manajerial dapat diterapkan secara efektif pada UMKM guna meningkatkan efisiensi dan ketepatan pengambilan keputusan anggaran.

Evaluasi anggaran memegang peranan penting dalam mendukung

¹⁴ Annisa Mumtahanah *et al.*, "Peran Akuntansi Manajerial dalam Pengambilan Keputusan Strategis pada Perusahaan Manufaktur," *Peng: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 2, no. 2 (2025), <https://doi.org/10.5678/peng.v15i1.2025>.

fungsi pengendalian biaya karena memberikan dasar yang objektif bagi UMKM dalam menilai efektivitas operasionalnya.¹⁵ Dalam konteks Pabrik Roti Salwa, proses evaluasi tersebut belum dilaksanakan secara formal melalui analisis penyimpangan biaya yang tersusun secara sistematis. Penilaian kondisi usaha masih bertumpu pada laba bersih tanpa disertai perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dan biaya aktual bahan baku maupun tenaga kerja sebagai ukuran efisiensi. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum memiliki standar evaluasi biaya yang memadai untuk menilai penggunaan sumber daya secara komprehensif. Padahal, analisis penyimpangan biaya yang terstruktur dapat membantu mengidentifikasi bagian produksi yang tidak terkendali serta mencegah terjadinya ketidakefisienan. Ketika penyimpangan biaya tidak dianalisis secara tepat, keputusan untuk meningkatkan produktivitas berisiko tidak sesuai dan tidak didasarkan pada informasi yang andal. Oleh karena itu, penelitian mengenai evaluasi dan pengendalian anggaran menjadi relevan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan mendukung pertumbuhan usaha secara berkelanjutan.

Penilaian laba bersih tanpa memasukkan produktivitas bahan baku dan tenaga kerja sebagai indikator efisiensi menyebabkan proses evaluasi biaya tidak berjalan secara menyeluruh. Pendekatan tersebut hanya menampilkan hasil akhir tanpa memberikan informasi mengenai faktor-

¹⁵ Purwanti Purwanti *et al.*, "Penyusunan Anggaran Modal Pada Umkm Nasi Uduk: Strategi Keuangan Untuk Keberlanjutan Usaha," *Manajemen: Jurnal Ekonomi Usi* 7, no. 1 (Mei 2025), <https://doi.org/10.36985/bc7ce821>.

faktor operasional yang memengaruhi tingkat keuntungan usaha. Padahal, penerapan analisis biaya yang lebih komprehensif dapat membantu mengidentifikasi bagian proses produksi yang tidak terkendali atau menimbulkan ketidakefisienan penggunaan sumber daya. Ketika efisiensi tidak dianalisis secara tepat, keputusan untuk meningkatkan produktivitas berpotensi kurang akurat dan tidak didukung oleh informasi biaya yang dapat dipertanggungjawabkan. Kondisi ini dapat menghambat perkembangan usaha dalam jangka panjang karena perusahaan tidak memiliki dasar evaluasi anggaran yang kuat dan sistematis. Selain itu, ketiadaan perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya membatasi kemampuan manajemen dalam menetapkan langkah perbaikan yang tepat. Oleh karena itu, penelitian mengenai evaluasi dan pengendalian anggaran menjadi penting untuk meningkatkan kualitas proses pengambilan keputusan pada tingkat UMKM

Permasalahan tersebut terlihat nyata pada Pabrik Roti Salwa yang merepresentasikan kondisi empiris UMKM pangan dalam menghadapi tantangan penerapan akuntansi manajerial pada kegiatan operasionalnya.¹⁶ Usaha ini menunjukkan pertumbuhan pendapatan yang positif, namun peningkatan tersebut belum diikuti oleh pengelolaan biaya yang proporsional dan terstruktur. Ketidakseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan manajemen biaya berpotensi menimbulkan

¹⁶ Daud, "Systematic Literature Review: Peran Informasi Akuntansi dan Akuntansi Manajemen dalam Pengambilan Keputusan," Hlm.2.

ketidakefisienan yang dapat menekan margin keuntungan. Meskipun demikian, permintaan pasar terhadap produk roti relatif stabil sehingga membuka peluang pengembangan usaha yang lebih luas apabila didukung oleh strategi pengelolaan biaya yang tepat. Tanpa perencanaan dan pengendalian biaya yang sistematis, peluang tersebut sulit dimaksimalkan karena perusahaan tidak memiliki dasar perhitungan biaya yang akurat dan terdokumentasi. Ketiadaan mekanisme kontrol biaya yang memadai juga meningkatkan risiko pemborosan bahan baku serta ketidakefisienan dalam proses produksi. Dengan demikian, Pabrik Roti Salwa menjadi objek penelitian yang relevan untuk menelaah penerapan teknik akuntansi manajerial dalam upaya meningkatkan efisiensi dan ketepatan pengambilan keputusan anggaran.

Struktur produksi yang dimiliki Pabrik Roti Salwa mencerminkan karakteristik UMKM yang masih bergantung pada sistem operasional sederhana dengan dukungan administratif yang terbatas.¹⁷ Sistem biaya yang digunakan belum mampu memenuhi kebutuhan penyusunan anggaran secara rinci, terencana, dan berkelanjutan. Fluktuasi harga bahan baku turut meningkatkan kompleksitas dalam penentuan biaya produksi, terutama ketika perusahaan tidak memiliki data historis yang terdokumentasi secara sistematis. Tanpa anggaran formal yang disusun secara terstruktur, perusahaan tidak dapat melakukan perbandingan objektif antara rencana

¹⁷ Nadia Thalia Ramadhani *et al.*, "Akuntansi manajemen dan pengambilan keputusan bisnis: Kajian literatur," *Evolusi Ekonomix: Jurnal Akuntansi Modern* 7, no. 1 (Maret 2025), <https://journalversa.com/s/index.php/jkm>.

dan realisasi biaya produksi. Kondisi tersebut menyebabkan perusahaan tidak memiliki dasar evaluasi yang jelas untuk menilai tingkat efisiensi penggunaan sumber daya dalam periode tertentu. Dalam jangka panjang, ketidakpastian ini berpotensi menghambat perkembangan usaha karena keputusan produksi dan pengalokasian biaya tidak didukung oleh informasi yang akurat. Oleh sebab itu, penguatan aspek perencanaan anggaran menjadi fokus penting dalam penelitian ini sebagai langkah untuk meningkatkan efektivitas manajemen biaya dan stabilitas operasional.

Selain faktor biaya, keterbatasan sumber daya manusia pada aspek administrasi juga memperkuat urgensi penelitian ini karena SDM berperan penting dalam menjaga kualitas informasi biaya.¹⁸ Keterbatasan tersebut berdampak pada pencatatan biaya yang tidak konsisten dan kurang terdokumentasi secara sistematis sehingga menghambat proses evaluasi anggaran. Ketidakteraturan pencatatan menyebabkan perusahaan tidak memiliki basis data yang memadai untuk menyusun anggaran secara akurat dan terstruktur. Tanpa dukungan data yang tepat, perusahaan mengalami kesulitan dalam memperkirakan kebutuhan bahan baku serta total biaya produksi secara rasional. Ketidaktepatan perkiraan tersebut berpotensi menimbulkan ketidakefisienan penggunaan sumber daya karena perencanaan tidak didasarkan pada informasi yang presisi. Selain itu, kondisi ini membatasi kemampuan perusahaan dalam melakukan

¹⁸ Yupi Yani Telaumbanua and Masjuwita Aulia Munthe, "Bagaimana Akuntansi Manajemen Membantu Perencanaan Dan Pengendalian Pada Perusahaan," *Indonesian Journal of Economics, Management, and Accounting* 2, no. 1 (Januari 2024), <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema>.

perbandingan antara rencana dan realisasi biaya yang membutuhkan data historis sebagai dasar analisis. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki signifikansi yang kuat untuk mengidentifikasi upaya perbaikan pengelolaan data biaya sebagai fondasi penerapan teknik akuntansi manajerial dalam perencanaan dan pengendalian anggaran.

Fenomena yang terjadi di Pabrik Roti Salwa berdasarkan hasil observasi dan wawancara lapangan menunjukkan adanya kesenjangan antara konsep dan praktik penyusunan anggaran.¹⁹ Secara teoretis, penyusunan anggaran seharusnya melalui tahapan perencanaan, pengalokasian biaya, serta evaluasi penyimpangan secara sistematis. Namun dalam praktiknya, anggaran belum disusun secara formal maupun terstruktur sehingga proses perencanaan biaya tidak memiliki landasan analitis yang memadai. Ketidaksesuaian antara teori dan praktik tersebut berpotensi menimbulkan ketidakefisienan yang bersifat berulang dalam kegiatan operasional. Selain itu, perusahaan belum memperoleh manfaat anggaran sebagai alat perencanaan, koordinasi, dan pengendalian biaya yang mendukung pencapaian tujuan usaha. Kondisi ini menunjukkan bahwa sistem pengelolaan biaya belum berjalan sesuai dengan prinsip akuntansi manajerial yang komprehensif. Dengan demikian, penelitian ini dirancang untuk mengkaji penerapan teknik akuntansi manajerial sebagai upaya

¹⁹ Andhini Trihapsary, end Marzelina Sintia Putri "Informasi Akuntansi Manajerial: Sarana Pengambilan Keputusan Untuk Keunggulan Kompetitif," *Indonesian Journal of Economics Management and Accounting* 2, no. 1 (January 2025), <https://jurnal.intekom.id/index.php/ijema/article/view/1062>.

perbaikan yang realistis dan dapat diterapkan dalam konteks UMKM.

Selain gap teoretis, terdapat pula kesenjangan praktis pada aspek pengendalian anggaran yang merupakan elemen penting dalam sistem manajemen biaya.²⁰ Kegiatan monitoring biaya yang dilakukan perusahaan belum didukung oleh laporan kontrol biaya yang terperinci sebagaimana dianjurkan dalam teori akuntansi manajerial, sehingga proses pengawasan belum berjalan secara optimal. Ketidadaan laporan tersebut membuat perusahaan tidak dapat memastikan apakah biaya produksi telah sesuai dengan standar yang ditetapkan atau justru mengalami penyimpangan. Kondisi ini menyebabkan keterlambatan dalam menetapkan langkah perbaikan karena manajemen tidak memiliki indikator biaya yang jelas sebagai dasar keputusan. Tanpa laporan kontrol biaya yang sistematis, proses evaluasi anggaran menjadi terbatas dan cenderung bergantung pada pertimbangan subjektif. Perusahaan juga tidak mampu menganalisis pola biaya dari waktu ke waktu, padahal analisis tersebut penting untuk mengidentifikasi kecenderungan biaya dan potensi ketidakefisienan. Oleh karena itu, penelitian ini diarahkan untuk mengkaji penguatan sistem pengendalian anggaran melalui pendekatan akuntansi manajerial sebagai upaya mendukung keberlanjutan operasional usaha.

Di sisi lain, aspek pengambilan keputusan menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik yang berpotensi menghambat

²⁰ Purwanti *et al.*, "Penggunaan Analisis Anggaran sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Keuangan dalam Perusahaan," *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Kewirausahaan* 4, no. 2 (Mei 2025), <https://doi.org/10.55606/jimak.v4i2.4692>, <https://journalcenter.org/index.php/jimak>.

efektivitas manajerial.²¹ Secara teoretis, keputusan produksi maupun pembelian bahan baku seharusnya didasarkan pada analisis biaya relevan yang terukur dan terdokumentasi. Namun pada Pabrik Roti Salwa, keputusan masih lebih banyak bertumpu pada pertimbangan langsung pemilik tanpa dukungan data biaya yang sistematis. Pendekatan tersebut berpotensi menimbulkan ketidaktepatan dalam menentukan volume produksi dan harga jual sehingga hasil yang diperoleh menjadi kurang konsisten. Dampaknya dapat terlihat pada margin laba yang seharusnya meningkat seiring pertumbuhan pendapatan, tetapi justru cenderung stagnan atau menurun. Selain itu, keputusan yang tidak didasarkan pada perhitungan biaya yang mendalam sulit dipertanggungjawabkan karena tidak memiliki landasan informasi yang jelas. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk menganalisis bagaimana penerapan teknik akuntansi manajerial dapat memperbaiki proses pengambilan keputusan serta meningkatkan kualitas pengelolaan biaya secara keseluruhan.

Aspek evaluasi dan pengendalian anggaran juga menunjukkan adanya kesenjangan antara standar teoretis dan praktik yang diterapkan perusahaan. Teori menekankan perlunya penggunaan ukuran efektivitas seperti efisiensi pemakaian bahan baku, produktivitas tenaga kerja, serta tingkat varians biaya, namun Pabrik Roti Salwa hanya menjadikan laba bersih sebagai dasar

²¹ Jusuf Sugiarto Bancin, et.al., "Akuntansi Manajemen sebagai Pilar Pengambilan Keputusan dan Daya Saing Bisnis di Tengah Tantangan Digitalisasi," Hlm.9.

evaluasi.²² Ketidaksesuaian ini menyebabkan proses evaluasi menjadi terlalu umum dan tidak mampu menggambarkan performa operasional secara lebih mendalam. Evaluasi yang bersifat umum tidak memberikan rincian mengenai bagian proses produksi yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian tertentu. Keadaan tersebut menghambat perusahaan dalam meningkatkan efisiensi karena tidak tersedia alat ukur operasional yang dapat menilai sejauh mana strategi biaya berhasil diterapkan. Tanpa alat ukur tersebut, peningkatan kinerja tidak dapat dievaluasi secara tepat, sehingga keputusan perbaikan berpotensi tidak tepat arah. Oleh sebab itu, penelitian ini akan menyoroti urgensi evaluasi dan pengendalian anggaran yang sistematis yang lebih komprehensif dan sesuai dengan kebutuhan UMKM.

Berdasarkan keseluruhan fenomena tersebut, penelitian mengenai teknik pengambilan keputusan anggaran dalam perspektif akuntansi manajerial menjadi relevan untuk dikaji secara ilmiah. Dinamika biaya produksi yang cenderung tidak stabil menuntut UMKM seperti Pabrik Roti Salwa memiliki sistem biaya dan anggaran yang terstruktur serta berbasis data agar mampu merespons perubahan harga bahan baku dan tenaga kerja secara lebih terencana. Tanpa perencanaan dan pengendalian anggaran yang memadai, keputusan manajerial berisiko kurang akurat dan tidak didukung oleh informasi biaya yang komprehensif. Penelitian ini diarahkan untuk

²² Mikhael Devid, et. al, "Penganggaran sebagai Alat Strategis dalam Perencanaan dan Pengambilan Keputusan Bisnis," Hlm.7-9.

menjawab kebutuhan akan penyusunan anggaran yang lebih sistematis sehingga proses pengambilan keputusan dapat dilakukan secara rasional dan terukur berdasarkan informasi akuntansi manajerial.²³ Studi dengan fokus serupa masih relatif terbatas pada UMKM roti di wilayah Trenggalek, sehingga penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris bagi pengembangan literatur akuntansi manajerial pada konteks usaha kecil dan menengah. Keunikan karakteristik lokal usaha turut memperkuat nilai kebaruan penelitian baik dari sisi akademik maupun aplikatif, karena hasil kajian dapat menjadi referensi bagi UMKM sejenis dalam mengelola biaya produksi secara lebih efektif. Penelitian ini juga diharapkan memberikan manfaat praktis bagi pemilik usaha dalam meningkatkan kualitas keputusan biaya, memperbaiki efisiensi proses produksi, serta memperkuat stabilitas operasional. Dengan demikian, penelitian ini penting dilakukan sebagai respons terhadap kebutuhan empiris di lapangan sekaligus sebagai pengayaan kajian teoretis mengenai penerapan teknik akuntansi manajerial dalam proses pengambilan keputusan anggaran pada UMKM.

Pemilihan lokasi penelitian di Pabrik Roti Salwa didasarkan pada pertimbangan akademik serta relevansi praktis yang tinggi. Usaha ini memiliki permintaan pasar yang stabil, tetapi masih menghadapi fluktuasi biaya bahan baku yang signifikan dan memengaruhi struktur produksinya.²⁴

²³ Suci Ramadani and Chaerul Sani, "Dampak Budgeting Terhadap Pengambilan Keputusan Manajerial," *Adpertens: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* 2, no. 1 (Februari 2025), <https://doi.org/10.63424/adpertens.v2i1.241>.

²⁴ Annisa Mumtahanah *et al.*, "Peran Akuntansi Manajerial dalam Pengambilan Keputusan Strategis pada Perusahaan Manufaktur," *Peng: Jurnal Ekonomi dan Manajemen* (2025), <https://doi.org/10.5678/peng.v15i1.2025>.

Kondisi tersebut menciptakan peluang penelitian yang kuat karena perusahaan membutuhkan perbaikan sistem anggaran untuk menghadapi dinamika biaya tersebut. Selain itu, belum adanya sistem pencatatan biaya yang formal menunjukkan adanya ruang pengembangan yang besar dalam penerapan teknik akuntansi manajerial. Keunikan konteks ini memberikan nilai tambah dalam pemilihan lokasi penelitian karena dapat menghasilkan temuan yang relevan bagi banyak UMKM sejenis. Penelitian di lokasi ini juga berpotensi menghasilkan model manajemen biaya yang mudah diterapkan dan dapat diwujudkan untuk digunakan oleh UMKM lain dengan karakteristik serupa. Dengan demikian, pemilihan lokasi penelitian menjadi tepat dan strategis baik untuk pengembangan teori maupun praktik.

Dengan mempertimbangkan keseluruhan permasalahan yang ada, penelitian ini bertujuan untuk mengkaji bagaimana teknik akuntansi manajerial dapat digunakan dalam proses penyusunan anggaran, pengendalian biaya, dan pengambilan keputusan secara lebih efektif. Penelitian ini diharapkan mampu memperkuat manajemen biaya UMKM agar lebih efisien dan responsif terhadap perubahan biaya produksi. Selain itu, penelitian ini memberikan kontribusi teoritis bagi literatur akuntansi manajerial di sektor pangan yang masih membutuhkan banyak kajian empiris. Penelitian ini juga menawarkan rekomendasi praktis yang dapat diterapkan secara langsung oleh pelaku usaha dalam meningkatkan efisiensi operasional. Dengan adanya sistem anggaran yang lebih terstruktur, UMKM dapat meningkatkan ketepatan perencanaan biaya, mengurangi

ketidakefektifan penggunaan sumber daya, dan memperbaiki kualitas keputusan produksi. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki manfaat yang signifikan dari sisi akademik maupun praktis. Diharapkan penelitian ini dapat menjadi rujukan bagi studi sejenis serta menjadi dasar bagi pengembangan sistem manajemen biaya UMKM di masa mendatang.

B. Fokus Pertanyaan Penelitian

Fokus Pertanyaan Penelitian Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana perencanaan akuntansi manajerial diterapkan dalam penyusunan anggaran pada Pabrik Roti Salwa Trenggalek?
2. Bagaimana proses pengendalian anggaran dilakukan Dalam Praktik operasional sehari – hari melalui monitoring, analisis penyimpangan, dan evaluasi biaya pada Pabrik Roti Salwa?
3. Bagaimana teknik akuntansi manajerial digunakan dalam pengambilan keputusan anggaran pada Pabrik Roti Salwa?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan Fokus Pertanyaan Penelitian yang telah di kemukakan, maka tujuan dari penelitian adalah untuk :

1. Untuk mengetahui dan menjelaskan bagaimana perencanaan akuntansi manajerial diterapkan dalam penyusunan anggaran pada Pabrik Roti Salwa Trenggalek.
2. Untuk menganalisis proses pengendalian anggaran melalui monitoring, analisis penyimpangan, dan evaluasi biaya yang

dilakukan pada Pabrik Roti Salwa Trenggalek.

3. Untuk mendeskripsikan bagaimana teknik akuntansi manajerial digunakan dalam pengambilan keputusan anggaran pada Pabrik Roti Salwa Trenggalek

D. Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoretis

Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan terhadap pengembangan kajian akuntansi manajerial pada Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), khususnya yang berfokus pada proses penganggaran dan pengambilan keputusan. Penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur tentang penganggaran di UMKM, tetapi juga memberikan perspektif baru dalam akuntansi manajerial dengan mengadaptasi konsep-konsep penganggaran yang sesuai dengan karakteristik dan keterbatasan UMKM. Beberapa kontribusi utama dalam konteks teoretis antara lain :

- a) Pemahaman yang lebih mendalam tentang penganggaran di UMKM: Penelitian ini memperkaya pengetahuan mengenai bagaimana penganggaran diterapkan dalam skala usaha kecil dan menengah yang memiliki sumber daya terbatas. Proses penganggaran di UMKM seringkali berbeda dengan perusahaan besar, dan hasil penelitian ini memberikan pandangan baru mengenai adaptasi teori-teori penganggaran dalam konteks tersebut.

- b) Pengembangan teori dalam konteks UMKM: Hasil penelitian ini memperkenalkan teori baru dalam penganggaran berbasis performa dan pengambilan keputusan di lingkungan UMKM, yang selama ini kurang mendapatkan perhatian dibandingkan dengan sektor perusahaan besar. Penelitian ini memberikan dasar bagi pengembangan lebih lanjut mengenai teori dan konsep dalam akuntansi manajerial untuk UMKM.
- c) Dasar bagi penelitian selanjutnya: Penelitian ini berfungsi sebagai referensi penting untuk penelitian berikutnya yang akan mengkaji lebih dalam tentang penganggaran UMKM, terutama terkait dengan strategi penganggaran yang lebih efisien, pengaruh penganggaran terhadap kinerja keuangan UMKM, serta penerapan teknologi dalam sistem penganggaran pada UMKM.

2. Kegunaan Praktis

Dari segi praktis, penelitian ini memberikan temuan yang bisa langsung diterapkan oleh praktisi dan pengelola UMKM untuk memperbaiki proses penganggaran dan pengambilan keputusan dalam operasional sehari-hari mereka. Beberapa manfaat praktis yang bisa diimplementasikan di lapangan antara lain :

- a) Perbaiki sistem penganggaran: Temuan dari penelitian ini dapat membantu UMKM menyusun sistem penganggaran yang lebih terstruktur, realistis, dan sesuai dengan kapasitas finansial mereka tanpa memerlukan biaya atau waktu yang berlebihan.

Penganggaran yang efisien dapat meningkatkan kontrol terhadap biaya dan pendapatan.

- b) Peningkatan akurasi pengambilan keputusan: Dengan menggunakan informasi yang lebih baik dan analisis anggaran yang lebih matang, pengelola UMKM dapat membuat keputusan yang lebih rasional dan berbasis data, seperti dalam hal penentuan harga jual, alokasi biaya, dan strategi pemasaran.
- c) Optimalisasi penggunaan sumber daya : Penerapan teknik-teknik penganggaran yang efisien dapat membantu UMKM mengelola sumber daya yang terbatas dengan lebih baik, meningkatkan produktivitas, dan mengurangi pemborosan.
- d) Peningkatan kinerja keuangan: Dengan sistem penganggaran yang lebih tepat, UMKM dapat meningkatkan kontrol terhadap arus kas dan biaya operasional, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan kinerja keuangan dan profitabilitas usaha.
- e) Penerapan analisis varians: Temuan ini menunjukkan pentingnya menggunakan analisis varians untuk membandingkan anggaran dengan realisasi, sehingga pengelola UMKM dapat mengidentifikasi ketidaksesuaian dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan.

3. Kegunaan Akademik

Secara akademik, penelitian ini memberikan kontribusi yang penting sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya terkait dengan

penganggaran UMKM. Temuan penelitian ini tidak hanya membuka ruang untuk penelitian lebih lanjut, tetapi juga memberikan dasar teori yang lebih kuat dalam topik penganggaran untuk UMKM. Beberapa kontribusi akademik yang dihasilkan antara lain :

- a) Sumber referensi untuk penelitian lanjutan: Penelitian ini bisa menjadi acuan bagi penelitian lebih lanjut yang membahas strategi penganggaran, pengaruh penganggaran terhadap kinerja UMKM, serta implementasi teknologi dalam penganggaran di UMKM.
- b) Pengembangan teori dalam konteks UMKM: Hasil penelitian ini membuka peluang untuk mengembangkan teori-teori penganggaran yang lebih relevan dengan karakteristik UMKM. Hal ini juga dapat mendorong pengembangan model penganggaran yang lebih aplikatif di sektor UMKM.
- c) Penelitian komparatif antar sektor UMKM: Penelitian ini dapat menjadi dasar untuk melakukan studi komparatif mengenai penerapan penganggaran di berbagai sektor UMKM, baik di sektor manufaktur maupun jasa, guna mengetahui perbedaan penerapan strategi penganggaran.
- d) Metodologi yang dapat diterapkan di penelitian selanjutnya: Penelitian ini menawarkan pendekatan metodologi yang bisa diterapkan oleh peneliti lain yang tertarik dalam mengkaji penganggaran di UMKM, serta memberikan dasar bagi pengembangan metode penelitian di bidang akuntansi manajerial.

Dengan demikian, penelitian ini memberikan manfaat yang signifikan tidak hanya dalam aspek teoretis dan praktis, tetapi juga dalam memperkaya literatur akademik mengenai penganggaran dan pengambilan keputusan di UMKM, sekaligus menyediakan referensi yang penting untuk penelitian di masa depan.

E. Penegasan Istilah

1. Akuntansi Manajerial

- a. Definisi Konseptual : Akuntansi manajerial adalah cabang ilmu akuntansi yang berfokus pada penyediaan informasi keuangan dan non-keuangan yang digunakan oleh manajemen untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan dalam organisasi. Menurut Horngren et al. akuntansi manajerial menyediakan informasi yang relevan untuk membantu manajer dalam merencanakan anggaran, mengendalikan biaya, serta mengambil keputusan strategis yang mempengaruhi kelangsungan dan keberhasilan organisasi.²⁵
- b. Definisi Operasional: Dalam konteks penelitian ini, akuntansi manajerial merujuk pada sistem informasi yang digunakan oleh manajer dalam perusahaan untuk memonitor dan mengelola sumber daya, terutama biaya dan anggaran, guna mendukung pengambilan keputusan yang efisien dan efektif.

²⁵ Srikant M. Datar and Madhav V. Rajan, "*Horngren's cost accounting : a managerial emphasis*", 17th global ed. (Harlow, England: Pearson, 2021). <https://share.google/3NTqGFnFG4OBSS9yu>.

2. Penganggaran

- a. Definisi Konseptual: Penganggaran adalah proses merencanakan dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki organisasi untuk kegiatan tertentu dalam periode waktu yang ditentukan. Menurut Drury, penganggaran mencakup penyusunan rencana keuangan yang mendetail dan menetapkan tujuan yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu dengan mempertimbangkan estimasi pendapatan dan pengeluaran.²⁶
- b. Definisi Operasional: Dalam penelitian ini, penganggaran merujuk pada proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan dalam merencanakan dan menyusun anggaran tahunan yang mencakup estimasi biaya dan pendapatan yang diharapkan untuk mendukung operasi perusahaan selama satu periode anggaran.

3. Biaya Relevan

- a. Definisi Konseptual: Biaya relevan adalah biaya yang akan berubah sebagai akibat dari keputusan yang diambil dan hanya mempengaruhi alternatif yang dipilih. Menurut Hilton dan Platt, biaya relevan adalah biaya yang memiliki pengaruh langsung terhadap keputusan manajerial dan tidak bersifat historis atau tidak akan dipengaruhi oleh keputusan yang akan datang.²⁷

²⁶ Colin Dury, "Management And Cost Accounting 11 Edition" (Annabel Ainscow, United Kingdom 2020). https://www.cengage.com?utm_source=.

²⁷ Ronald W. Hilton and David E. Platt, "Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment", ed. edition 13 (New York: McGraw-Hill Education, January 2022). <https://share.google/220uFoGF5F670Y62M>.

- b. Definisi Operasional: Dalam konteks penelitian ini, biaya relevan mengacu pada biaya-biaya yang dipertimbangkan oleh manajer dalam pengambilan keputusan anggaran yang dapat langsung mempengaruhi hasil keuangan perusahaan di masa mendatang, seperti biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan biaya variabel lainnya.

4. Biaya Tetap–Variabel

- a. Definisi Konseptual: Biaya tetap adalah biaya yang tidak berubah seiring dengan perubahan volume produksi atau aktivitas, seperti sewa dan gaji tetap, yang tetap harus dibayar meskipun perusahaan tidak memproduksi atau beroperasi pada kapasitas penuh. Sedangkan biaya variabel adalah biaya yang berubah seiring dengan perubahan volume produksi atau tingkat aktivitas, seperti biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung.²⁸
- b. Definisi Operasional: Dalam penelitian ini, biaya tetap merujuk pada biaya yang tetap harus dibayar meskipun tidak ada perubahan dalam tingkat produksi, sementara biaya variabel adalah biaya yang sebanding dengan volume produksi atau kegiatan yang dilakukan dalam periode waktu tertentu.

5. Analisis Penyimpangan

- a. Definisi Konseptual: Analisis penyimpangan adalah teknik yang digunakan untuk mengevaluasi perbedaan antara anggaran yang

²⁸ Datar and Rajan, "*Horngren's cost accounting : a managerial emphasis*", Hlm.110.

direncanakan dengan hasil aktual yang tercapai. Menurut Carol Palmer, analisis penyimpangan memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi dan mengkaji penyebab terjadinya perbedaan antara biaya atau pendapatan yang dianggarkan dengan yang sebenarnya terjadi, sehingga dapat diambil tindakan korektif yang diperlukan.²⁹

- b. Definisi Operasional: Dalam penelitian ini, analisis penyimpangan merujuk pada proses perbandingan antara anggaran yang sudah ditetapkan dengan hasil aktual yang tercatat dalam laporan keuangan, serta evaluasi terhadap penyebab penyimpangan yang terjadi baik dalam biaya maupun pendapatan

6. Pengambilan Keputusan Anggaran

- a. Definisi Konseptual: Pengambilan keputusan anggaran adalah proses yang dilakukan oleh manajemen dalam menentukan alokasi dana untuk berbagai kegiatan yang diharapkan dapat mendukung pencapaian tujuan perusahaan dalam periode anggaran tertentu. Menurut Garrison et al., pengambilan keputusan anggaran melibatkan identifikasi tujuan, evaluasi alternatif, dan pemilihan keputusan yang paling efektif untuk mencapai hasil yang optimal.³⁰
- b. Definisi Operasional: Dalam penelitian ini, pengambilan

²⁹ Carol Palmer et al., *"Strategic Management of Technological Innovation"*, 6 ed. (New York, Amerika Serikat: McGraw-Hill Education, 2023). <https://share.google/Zq234rTq8h1ANrnpZ>.

³⁰ Ray H. Garrison et al., *"Managerial Accounting: Tools for Business Decision-Making"* (New York, Amerika Serikat: McGraw-Hill/Irwin, 2021). https://books.google.com/books?id=0M4kAQAAIAAJ&utm_source=.

keputusan anggaran merujuk pada proses yang dilakukan oleh manajemen untuk memutuskan bagaimana mengalokasikan sumber daya yang ada (termasuk biaya tetap dan variabel) dalam rangka merencanakan anggaran tahunan dan memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efisien.