

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran umum Obyek Penelitian

1. Latar Belakang Perusahaan

Kebutuhan akan sandang, pangan dan papan merupakan kebutuhan pokok yang sangat mendasar bagi setiap individu. Kebutuhan pokok ini tidak akan pernah berhenti sepanjang hidup manusia. Sandang, pangan dan papan selalu diperlukan untuk kelangsungan hidup dan kelangsungan hidup manusia cenderung meningkat dari waktu ke waktu.

Kebutuhan akan lahan hunian menjadi hal yang sangat penting bagi setiap masyarakat atau keluarga, maka CV. Karya Bersama berusaha menjadi solusi bagi kebutuhan masyarakat menengah ke bawah untuk bisa memiliki sebidang tanah hunian dengan proses yang mudah dan murah serta legalitas kepemilikan yang berbadan hukum.

Kebijakan pemerintah khususnya Pemerintah Daerah yang mendorong peran swasta dalam penyediaan perumahan bagi masyarakat. Konsep penyediaan Property Tanah Kavling ini mengacu kepada pengembangan lokasi menjadi perumahan yang memenuhi kriteria perumahan untuk masyarakat berpenghasilan menengah dengan nuansa asri, ramah lingkungan dan minimalis.

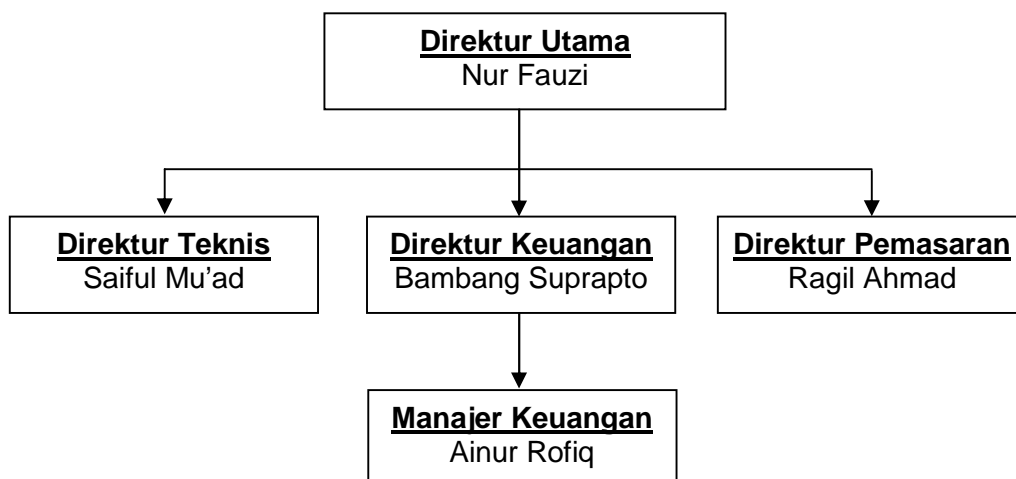
CV. Karya Bersama terletak di Jl. A. Yani No 38, Kasiyan Pohkcek, Dlanggu Kabupaten Mojokerto, merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang Property Tanah Kavling. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan ini meliputi Tanah Kavling, Tanah Kavling + Rumah Idaman, dan juga Rumah Kavling.

2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu badan yang menggambarkan jabatan atau kedudukan dari suatu kerja atau jabatan yang tertinggi sampai pada yang paling rendah, sedangkan organisasi itu memiliki tujuan yang akan dicapai melalui kerjasama sekelompok orang-orang yang terlibat di dalamnya.

Struktur organisasi perusahaan mempermudah karyawan dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan keahlian yang dimiliki serta kepada siapa karyawan itu akan bertanggung jawab. Struktur organisasi perusahaan juga memperjelas tugas, wewenang, tanggung jawab, dengan demikian akan membantu dalam mencapai suatu tujuan perusahaan.

Dalam melaksanakan kegiatan operasionalnya CV. Karya Bersama membentuk suatu struktur organisasi dimana wewenang dan tanggung jawab di delegasikan pada setiap tingkatan dari pimpinan tertinggi sampai bawahan. Demi kelancaran dan efisiensi kerja diperlukan seorang ahli sesuai bidang yang ditangani antara lain :



Gambar 4.1
Struktur Organisasi CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

3. Job Discription

a. Direktur Utama

Merupakan puncak pimpinan yang bertanggung jawab atas keseluruhan penyelenggaraan aktifitas perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- 1) Melakukan pengawasan terhadap jalannya organisasi perusahaan.
- 2) Menentukan kebijaksanaan–kebijaksanaan secara umum yang menyangkut tentang pengambilan keputusan mengenai kebijakan-kebijakan perusahaan.
- 3) Membuat rencana–rencana perusahaan baik jangka pendek maupun jangka panjang.
- 4) Mengkoordinir semua kegiatan yang ada dalam perusahaan.
- 5) Memberikan persetujuan kepada manajer, dalam hal pembelian, menjual dan memindahkan hak milik atas harta tetap kepada pihak lain.

b. Direktur Teknis

Merupakan suatu fungsi kerja yang bertanggung jawab pada semua aktivitas operasional perusahaan yang dibawahinya, mulai dari perencanaan proses hingga bertanggung jawab pada hasil akhir proses. Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- 1) Merencanakan, melaksanakan dan mengawasi seluruh pelaksanaan operasional perusahaan.
- 2) Membuat standar perusahaan mengenai semua proses operasional, produksi, proyek dan kualitas hasil produksi.
- 3) Membuat strategi dalam pemenuhan target perusahaan dan cara mencapai target tersebut.
- 4) Membantu tugas-tugas direktur utama.
- 5) Mengecek, mengawasi dan menentukan semua kebutuhan dalam proses operasional perusahaan.

- 6) Mengawasi seluruh karyawan apakah tugas yang dilakukan sesuai standar operasional perusahaan.
- 7) Bertanggung jawab pada pengembangan kualitas produk maupun karyawan.
- 8) Membuat laporan kegiatan untuk diberikan kepada direktur utama.
- 9) Bertanggung jawab pada proses operasional, produksi, proyek, dan kualitas hasil produksi.

c. Direktur Keuangan

Direktur keuangan merupakan pimpinan yang menjalankan proses pemantauan dan dan pengambilan keputusan mengenai perihal yang berhubungan dengan keuangan di perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- 1) Membuat, menyusun, merumuskan, menetapkan konsep dan rencana keuangan perusahaan, mengarahkan dan memberikan kebijakan/keputusan atas segala rancang bangun dan implementasi manajemen administrasi dan keuangan ke arah pertumbuhan dan perkembangan perusahaan.
- 2) Menyusun, mengatur, menganalisis, mengimplementasi dan mengevaluasi manajemen administrasi dan keuangan.
- 3) Mengambil keputusan penting investasi dan berbagai pembiayaan serta semua hal yang terkait dengan keputusan tersebut.
- 4) Menggeneralisasikan bidang keuangan.
- 5) Memimpin kinerja keuangan.
- 6) Memenangkan pertumbuhan perusahaan.

d. Direktur Pemasaran

Direktur pemasaran merupakan jabatan seseorang yang bertanggungjawab pada operasi pemasaran secara keseluruhan perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- 1) Melakukan kolaborasi dengan manajer lain untuk mendiskusikan berbagai strategi dalam pengembangan dan penerapan sistem pemasaran, serta bersama-sama melakukan branding produk perusahaan.
- 2) Mengawasi dan mengembangkan kapasitas departemen pemasaran, harus bertahap dan konsisten dalam mengidentifikasi peluang pendapatan yang dihasilkan dari pada klien perusahaan.
- 3) Mengidentifikasi dan membuat jadwal kerja jangka pendek dan jangka panjang.
- 4) Membuat anggaran dan kebutuhan sumber daya, termasuk pengembangan dan pengelolaan anggaran tahunan.
- 5) Memahami matriks kerja pemasaran dan alat pelacakan untuk memfasilitasi penelitian pasar, dan memprediksi serta menganalisis pasar, mampu memahami tren konsumen.

e. Manajer Keuangan

Manajer keuangan merupakan fungsi kerja di suatu perusahaan yang bertugas merencanakan, menganggarkan, memeriksa, mengelola, dan menyimpan dana yang dimiliki oleh perusahaan. Tugas dan tanggung jawabnya adalah:

- 1) Bekerja sama dengan manajer lain untuk merencanakan dan meramalkan beberapa aspek dalam perusahaan termasuk perencanaan umum keuangan perusahaan.
- 2) Menjalankan dan mengoperasikan roda kehidupan perusahaan seefisien mungkin dengan menjalin kerjasama dengan manajer lain.
- 3) Bertugas sebagai penghubung antara perusahaan dengan pasar keuangan sehingga bisa mendapatkan dana dan memperdagangkan surat berharga perusahaan.
- 4) Merencanakan dan membuat laporan pembiayaan perusahaan.

- 5) Merencanakan dan menyusun laporan keuangan perusahaan.
- 6) Merencanakan dan menyusun laporan anggaran perusahaan.

4. Visi dan Misi

"Menjadi perusahaan penyedia hunian dengan proses yang mudah dan murah serta legalitas kepemilikan yang berbadan hukum".

5. Aktivitas Perusahaan

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto merupakan perusahaan yang bergerak dibidang penyediaan property. Property yang disediakan meliputi penyediaan tanah kavling, tanah kavling + rumah dan tanah kavling + rumah idaman.

Perumahan yang dibangun adalah rumah sehat sederhana yang bertipe-tipe kecil dengan target pasar orang yang berpendapatan menengah dan menengah ke bawah.

Persoalan mengenai perumahan merupakan hal yang tidak dapat dikesampingkan dari kehidupan masyarakat, karena merupakan salah satu kebutuhan pokok manusia. Untuk mengatasi persoalan ini maka pemerintah menghimbau pihak-pihak yang berkepentingan seperti perumnas dan pengembang swasta untuk membangun perumahan rakyat tersebut.

Pada umumnya ada beberapa aspek perumahan yang mendasar, dimana pemecahannya tergantung dari kebijaksanaan peraturan ataupun ketentuan instansi yang bersangkutan meliputi :

- a. Aspek keagrariaan
- b. Aspek hukum dan perundang-undangan
- c. Aspek pembiayaan
- d. Aspek Pemasaran

Permasalahan mendasar yang dihadapi oleh perusahaan Property atau pengembang di atas, secara langsung akan sangat mempengaruhi kegiatan

yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan tersebut untuk masa yang akan datang.

Semenjak CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto didirikan, setiap tahun periode berjalan perusahaan akan menyusun rencana secara garis besar. Rencana berikut target penjualan, pekerjaan, pengeluaran kebutuhan dana dan sebagainya yang berdasarkan kepada keadaan masa lalu, keadaan sekarang dan tujuan yang ingin dicapai.

B. Hasil Penelitian dan Pembahasan

1. Paparan Data / Deskripsi Data Penelitian

a. Anggaran Produksi CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

Tabel 4.1
Anggaran Produksi CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

Jenis Anggaran	Anggaran	Realisasi
Produksi		
– DTC	Rp. 1.200.000.000	Rp. 750.000.000
– Arwana	Rp. 1.100.000.000	Rp. 830.000.000
– Dlimo	Rp. 950.000.000	Rp. 525.000.000
– Sukosari	Rp. 1.253.000.000	Rp. 1.253.000.000
– Ngastemi	Rp. 1.200.000.000	Rp. 667.000.000
JUMLAH	Rp. 5.703.000.000	Rp. 4.025.000.000

Sumber : Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa hampir seluruh realisasi biaya produksi tidak ada yang melebihi target yang telah dianggarkan, target tersebut hanya tercapai pada produksi lahan kavling untuk wilayah Sukosari.

b. Anggaran Penjualan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

Tabel 4.2
Anggaran Produksi CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

Jenis Anggaran	Anggaran	Realisasi
Penjualan		
– DTC	Rp. 1.289.000.000	Rp. 932.918.000
– Arwana	Rp. 1.457.500.000	Rp. 840.430.000
– Dlimo	Rp. 1.385.000.000	Rp. 541.172.000
– Sukosari	Rp. 1.980.000.000	Rp. 1.765.820.000
– Ngastemi	Rp. 1.988.000.000	Rp. 1.578.996.000
JUMLAH	Rp. 8.099.500.000	Rp. 5.659.336.000

Sumber : Data diolah peneliti

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa seluruh realisasi penjualan tidak memenuhi target yang telah dianggarkan.

2. Analisis Hasil Penelitian

a. Varian Biaya Standar Dengan Biaya Aktual

Hasil analisis varians (selisih) anggaran perusahaan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara biaya standar dengan biaya aktual yang telah dianggarkan. Adapun hasil analisis varians anggaran perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.3
Varian Anggaran Produksi Perusahaan
CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

No	Wilayah	Biaya Standar	Biaya Aktual	Varian
1	DTC	Rp 1.200.000.000	Rp 750.000.000	Rp 450.000.000
2	Arwana	Rp 1.100.000.000	Rp 830.000.000	Rp 270.000.000
3	Dlimo	Rp 950.000.000	Rp 525.000.000	Rp 425.000.000
4	Sroyo	Rp 1.253.000.000	Rp 1.253.000.000	Rp -
5	Ngastemi	Rp 1.200.000.000	Rp 667.000.000	Rp 533.000.000
JUMLAH		Rp 5.703.000.000	Rp 4.025.000.000	Rp 1.678.000.000

Dari tabel anggaran produksi diatas berdasarkan analisis varians (selisih) antara biaya standar dan biaya aktual secara umum dapat dilihat bahwa kinerja peganggaran produksi CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto dapat dikatakan cukup baik walaupun tidak ada yang mampu melampaui dari yang telah dianggarkan.

Tabel 4.4
Varian Anggaran Penjualan Perusahaan
CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

No	Wilayah	Biaya Standar	Biaya Aktual	VARIAN
1	DTC	Rp 1.289.000.000	Rp 932.918.000	Rp 56.082.000
2	Arwana	Rp 1.457.500.000	Rp 840.430.000	Rp 617.070.000
3	Dlimo	Rp 1.385.000.000	Rp 541.172.000	Rp 843.828.000
4	Sroyo	Rp 1.980.000.000	Rp 1.765.820.000	Rp 214.180.000
5	Ngastemi	Rp 1.988.000.000	Rp 1.578.996.000	Rp 409.004.000
JUMLAH		Rp 8.099.500.000	Rp 5.659.336.000	Rp 2.440.164.000

Dari tabel anggaran penjualan diatas berdasarkan analisis varians (selisih) antara biaya standar dan biaya aktual secara umum dapat dilihat bahwa kinerja peganggaran penjualan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto dapat dikatakan kurang baik dikarenakan memiliki varian yang terlalu besar antara anggaran penjualan dan realisasi penjualan.

b. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

1) Efisiensi Anggaran CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

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

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

Kriteria untuk mengukur tingkat efisiensi anggaran CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto adalah sebagai berikut :

- a. Lebih dari 100% : Tidak efisien
- b. Antara 90%-100% : Kurang efisien
- c. Antara 80%-90% : Cukup efisien
- d. Antara 60%-80% : Efisien
- e. Dibawah 60% : Sangat efisien

Tabel 4.5
Tingkat Efisiensi Anggaran Perusahaan
CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

Wilayah	Biaya (Rp)	Pendapatan (Rp)	Tingkat Efisiensi	Kriteria
DTC	750.000.000	932.918.000	80,4	Cukup Efisien
Arwana	830.000.000	840.430.000	98,8	Kurang Efisien
Dlimo	525.000.000	541.172.000	97,0	Kurang Efisien
Sroyo	1.253.000.000	1.765.820.000	71,0	Efisien
Ngastemi	667.000.000	1.578.996.000	42,2	Sangat Efisien
JUMLAH	4.025.000.000	5.659.336.000	71,1	Efisien

Sumber : Data diolah peneliti

Berdasarkan perhitungan rumus efisiensi anggaran yang telah dikemukakan di atas dapat dilihat bahwa anggaran perusahaan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto untuk wilayah DTC memiliki tingkat efisiensi sebesar 80,4% yang termasuk dalam kategori cukup efisien, untuk wilayah Arwana memiliki tingkat efisiensi sebesar 98,8% yang termasuk dalam kategori kurang efisien, untuk wilayah Dlimo memiliki tingkat efisiensi sebesar 97,0% yang termasuk dalam kategori kurang efisien, untuk wilayah Sroyo memiliki tingkat efisiensi sebesar 71,0% yang termasuk dalam kategori efisien, dan untuk wilayah Ngastemi memiliki tingkat efisiensi sebesar 42,2% yang termasuk dalam kategori sangat efisien. Berdasarkan perbandingan antara jumlah biaya dengan jumlah pendapatan yang diperoleh maka didapatkan tingkat efisiensi sebesar 71,1% yang termasuk dalam kategori efisien.

2) Efektivitas Anggaran CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

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

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

Kriteria penilaian dan kinerja keuangan dapat diketahui efektif atau tidak dengan memenuhi kriteria sebagai berikut :

- a. Hasil perbandingan diatas 100% berarti sangat efektif
- b. Hasil perbandingan antara 90%-100% berarti efektif
- c. Hasil perbandingan antara 80%-90% berarti cukup efektif
- d. Hasil perbandingan 60%-80% berarti kurang efektif
- e. Hasil perbandingan dibawah 60% berarti tidak efektif

**Tabel 4.6 Tingkat Efektifitas Anggaran Perusahaan
CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto**

Biaya	Standar (Rp)	Aktual (Rp)	Tingkat Efektifitas	Kriteria
Produksi	Rp.5.703.000.000	Rp.4.025.000.000	70,58%	Kurang Efektif
Penjualan	Rp.8.099.500.000	Rp.5.659.336.000	69,87%	Kurang Efektif

Tingkat efektifitas anggaran produksi diperoleh nilai 70,58% yang berarti kurang efektif. Tingkat efektifitas anggaran penjualan diperoleh nilai 69,87% yang berarti kurang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran perusahaan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto memiliki efektifitas yang rendah.

C. Pembahasan

1. Varian Biaya Standar Dengan Biaya Aktual

Tabel anggaran produksi diatas berdasarkan analisis varians (selisih) antara biaya standar dan biaya aktual secara umum dapat dilihat bahwa kinerja penganggaran produksi CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto dapat dikatakan cukup baik walaupun tidak ada yang mampu melampaui dari yang telah dianggarkan. Perusahaan telah menganggarkan biaya produksi sebesar Rp. 5.703.000.000, akan tetapi dalam kenyataannya biaya produksi hanya sebesar Rp. 4.025.000.000. Hal ini menyebabkan selisih (Varian) yang menguntungkan (*favourable*) sebesar Rp. 1.678.000.000.

Berdasarkan hasil dari perhitungan analisis varians anggaran produksi, terdapat selisih sebesar Rp. 1.678.000.000 dan bersifat *favourable*. Selisih yang menguntungkan ini disebabkan perusahaan telah menganggarkan biaya terbesar yang mungkin akan terjadi. Akan tetapi selama proses pembuatan produk, perusahaan berhasil melakukan negosiasi kepada penyedia bahan baku,

karyawan, dan melakukan pembelanjaan bahan penolong seefisien mungkin sehingga pengeluaran perusahaan untuk menghasilkan produk dapat dikurangi.

Tabel anggaran penjualan berdasarkan analisis varians (selisih) antara biaya standar dan biaya aktual secara umum dapat dilihat bahwa kinerja peganggaran penjualan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto dapat dikatakan kurang baik dikarenakan memiliki varian yang terlalu besar antara anggaran penjualan dan realisasi penjualan. Perusahaan telah menganggarkan target penjualan sebesar Rp. 8.099.500.000, akan tetapi dalam kenyataannya penjualan hanya mampu tercapai sebesar Rp. 5.659.336.000. Hal ini menyebabkan selisih (Varian) yang tidak menguntungkan (*unfavourable*) sebesar Rp. 2.440.164.000.

Berdasarkan hasil dari perhitungan analisis varians anggaran penjualan, terdapat selisih sebesar Rp. 2.440.164.000 dan bersifat *unfavourable*. Hal ini dikarenakan masih banyak produk yang belum terjual selama periode perhitungan.

Menurut Witjaksono (2013:155) varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varian memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Penelitian yang dilakukan Jane Irene Watania (2013) melakukan penelitian dengan judul “Analisis Varians Biaya Operasional dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional PT. Pegadaian” hasil penelitian tersebut menunjukkan varians biaya operasional di Kantor Wilayah VI PT.Pegadaian (Persero) Manado, terjadi penyimpangan biaya baik itu

penyimpangan tidak menguntungkan (*unfavorable*) atau penyimpangan menguntungkan (*favorable*). Namun untuk pengendalian terhadap biaya operasional diperusahaan sudah efektif, karena adanya usaha perbaikan yang dilakukan perusahaan pada setiap biaya yang terjadi penyimpangan.

2. Efisiensi dan Efektivitas Anggaran CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

a. Efisiensi Anggaran CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

Berdasarkan perhitungan rumus efisiensi anggaran yang telah dikemukakan di atas dapat dilihat bahwa anggaran perusahaan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto untuk wilayah DTC memiliki tingkat efisiensi sebesar 80,4% yang termasuk dalam kategori cukup efisien, untuk wilayah Arwana memiliki tingkat efisiensi sebesar 98,8% yang termasuk dalam kategori kurang efisien, untuk wilayah Dlimo memiliki tingkat efisiensi sebesar 97,0% yang termasuk dalam kategori kurang efisien, untuk wilayah Sroyo memiliki tingkat efisiensi sebesar 71,0% yang termasuk dalam kategori efisien, dan untuk wilayah Ngastemi memiliki tingkat efisiensi sebesar 42,2% yang termasuk dalam kategori sangat efisien. Berdasarkan perbandingan antara jumlah biaya dengan jumlah pendapatan yang diperoleh maka didapatkan tingkat efisiensi sebesar 71,1% yang termasuk dalam kategori efisien.

Rencana anggaran diperlukan manajemen untuk dapat menjabarkan perencanaan, pengawasan, pengendalian, koordinasi dan sebagai pedoman kerja secara sistematis. Selain itu anggaran juga berfungsi untuk mengetahui segala bentuk penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan penting untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing pengelola keuangan (Hasdiana, 2016:257). Halim (2011:72) menyatakan bahwa efisiensi adalah

perbandingan antara output dengan input. Ukuran efisien dapat dikembangkan dengan menghubungkan antara biaya yang sesungguhnya dengan biaya standar yang telah ditetapkan sebelumnya (anggaran). Sedangkan Mahmudi (2007:26) mendefinisikan efisiensi sebagai perbandingan antara *output* dengan *input* atau dengan istilah lain *output / unit input*. Suatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisien jika pelaksanaan pekerjaan tersebut telah mencapai sasaran (*output*) dengan biaya (*input*) yang terendah / dengan biaya (*input*) minimal diperoleh hasil (*output*) yang diinginkan. Mardiasmo (2009:132) menyatakan proses kegiatan operasional dapat dikatakan efisien apabila suatu produk atau hasil kerja tertentu dapat dicapai dengan penggunaan sumber daya dan dana yang serendah – rendahnya (*spending well*). Indikator efisiensi menggambarkan hubungan antara masukan sumber daya oleh suatu unit organisasi (misalnya: staf, upah, biaya administratif) dan keluaran yang dihasilkan.

Menurut Mahmudi (2010:157), selisih anggaran belanja dikategorikan menjadi dua jenis yaitu selisih disukai (*favourable variance*) yaitu realisasi belanja yang lebih sedikit dari anggarannya, dan selisih tidak disukai (*unfavourable variance*) yaitu realisasi belanja yang lebih besar dari anggarannya.

Berdasarkan hasil analisis varian anggaran produksi dapat diketahui bahwa hampir seluruh realisasi biaya produksi tidak ada yang melebihi target yang telah dianggarkan atau lebih sedikit dari anggarannya. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto memiliki selisih biaya produksi yang disukai (*favourable variance*).

Berdasarkan hasil analisis varian anggaran penjualan dapat diketahui bahwa seluruh realisasi penjualan tidak memenuhi target yang telah

dianggarkan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto memiliki selisih penjualan yang tidak disukai (*unfavourable variance*) karena penjualan tidak memenuhi target yang telah ditentukan.

b. Efektifitas Anggaran CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto

Tingkat efektifitas anggaran produksi diperoleh nilai 70,58% yang berarti kurang efektif. Tingkat efektifitas anggaran penjualan diperoleh nilai 69,87% yang berarti kurang efektif. Hal ini menunjukkan bahwa penganggaran perusahaan CV. Karya Bersama Dlanggu Mojokerto memiliki efektifitas yang rendah.

Menurut Mardiasmo (2009), anggaran merupakan pernyataan mengenai estimasi kinerja yang hendak dicapai selama periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial, sedangkan penganggaran adalah proses atau metoda untuk mempersiapkan anggaran. Mardiasmo (2009:132) efektifitas pada dasarnya berhubungan dengan pencapaian tujuan atau target kebijakan (hasil guna). Efektifitas merupakan hubungan antara keluaran dengan tujuan atau sasaran yang harus dicapai. Kegiatan operasional dikatakan efektif apabila proses kegiatan mencapai tujuan dan sasaran akhir kebijakan (*spending wisely*). Abdurahmat (2003:92) menjelaskan bahwa efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah pekerjaan tepat pada waktunya.

Efektivitas berarti tingkat pencapaian hasil program dengan target yang ditetapkan perusahaan. Rasio efektivitas menggambarkan kemampuan perusahaan dalam merealisasikan pendapatan dibandingkan dengan target yang ditetapkan berdasarkan potensi riil. Rendahnya tingkat efektivitas anggaran produksi dan penjualan disebabkan dimana realisasi anggaran yang dicapai tidak sesuai dengan target yang ditetapkan. Selain itu pengeluaran anggaran

penjualan tidak tepat waktu dalam pembiayaan anggaran penjualan. Dari masalah yang ditimbulkan ini, solusi agar supaya tingkat efektivitas anggaran produksi dan anggaran penjualan bisa efektif, harus adanya koordinasi dan kerja sama yang baik antara setiap bidang-bidang dan para tenaga kerja agar dapat merealisasikan target anggaran dari perencanaan setiap program. Agar dapat merealisasikan target anggaran dari setiap program, harus adanya pengawasan yang baik atas penyusunan program dan anggaran dari manajemen.