

Evaluasi Kinerja Anggaran Operasional pada PT. Jakarta Bahagia Periode 2023-2025

Kemal Muhammad*¹, Ali Tafriji Biswan², Lidya Primta Surbakti³

^{1,2,3} Master's Program in Accounting, FEBIS, UPN Veteran Jakarta

*Correspondence email: 2510124023@upnvj.ac.id

Abstrak. Penelitian ini bertujuan mengevaluasi kinerja anggaran operasional (OPEX) PT. Jakarta Bahagia (nama samaran) pada periode 2020–2024 sebagai upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran dan akuntabilitas penggunaan dana publik. Evaluasi dilakukan karena adanya penyimpangan signifikan antara anggaran dan realisasi pada beberapa komponen biaya operasional. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif melalui analisis dokumen internal seperti RKA, laporan realisasi anggaran, dan Laporan Manajemen. Hasil penelitian menunjukkan terjadinya *over budget* pada 2023 dan *under budget* pada 2024–2025, dengan penyimpangan terbesar pada beban pegawai, pemeliharaan, jasa profesional, dan beban lain-lain. Faktor penyebab meliputi ketidakakuratan perencanaan, perubahan strategi operasional, serta salah klasifikasi akuntansi. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan akurasi perencanaan dan pengendalian anggaran untuk memperkuat efisiensi operasional serta mendorong tata kelola yang lebih akuntabel di PT. Jakarta Bahagia (nama samaran).

Kata Kunci: Evaluasi Anggaran; Kinerja Operasional.

Abstract. This study aims to evaluate the operational budget performance (OPEX) of PT. Jakarta Bahagia (a pseudonym) during the 2020–2024 period as part of efforts to improve budget management effectiveness and accountability in the use of public funds. The evaluation was conducted due to significant discrepancies between budget plans and actual realizations across several operational cost components. A descriptive qualitative approach was applied by analyzing internal documents such as the annual budget (RKA), budget realization reports, and Management Reports. The findings indicate an over-budget condition in 2023 and under-budget conditions in 2024–2025, with the largest variances occurring in personnel expenses, maintenance costs, professional services, and miscellaneous expenses. Contributing factors include inaccurate planning, changes in operational strategy, and accounting misclassification. These findings highlight the importance of improving budgeting accuracy and strengthening budgetary control to enhance operational efficiency and promote more accountable governance within PT. Jakarta Bahagia (a pseudonym).

Keyword: Budget Evaluation, Operational Performance.

PENDAHULUAN

Pengelolaan anggaran merupakan salah satu pilar utama dalam memastikan efektivitas dan keberlanjutan operasional perusahaan. Anggaran tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai instrumen pengendalian dan evaluasi kinerja yang menjadi dasar pengambilan keputusan manajerial. Dalam konteks operasional, anggaran operasional (*Operating Expenditure/OPEX*) memiliki peran sentral dalam mendukung kelancaran aktivitas rutin perusahaan, menjaga kesinambungan layanan, serta memastikan penggunaan sumber daya yang efisien. Efektivitas pengelolaan OPEX sangat menentukan kemampuan perusahaan dalam mempertahankan stabilitas keuangan sekaligus menjaga kinerja operasional.

Sejumlah penelitian menegaskan pentingnya akurasi dan kedisiplinan dalam pengelolaan anggaran operasional. Garini et al. (2025) menyatakan bahwa anggaran operasional berfungsi sebagai alat perencanaan sekaligus pengendalian yang dapat meminimalkan risiko pemborosan biaya dan meningkatkan akurasi pengambilan keputusan. Penyusunan anggaran yang tidak akurat sering kali menimbulkan selisih antara anggaran dan realisasi, yang dalam beberapa kasus dipengaruhi oleh fluktuasi biaya operasional, perubahan kebijakan perusahaan, maupun lemahnya pengawasan internal. Penelitian tersebut menegaskan bahwa deviasi yang besar antara anggaran dan realisasi merupakan indikasi perlunya perbaikan dalam proses perencanaan dan pengendalian anggaran agar kinerja operasional perusahaan dapat optimal.

Efektivitas pengelolaan OPEX tidak hanya ditentukan oleh jumlah dana yang dialokasikan, tetapi juga oleh kualitas perencanaan serta konsistensi evaluasi anggaran. Zhou (2025) menekankan bahwa perencanaan anggaran yang strategis dan evaluasi anggaran yang dilakukan secara konsisten mampu meningkatkan kinerja anggaran perusahaan secara signifikan. Evaluasi tersebut membantu mengidentifikasi potensi pemborosan, mencegah terjadinya *budgetary slack*, serta memastikan bahwa setiap unit kerja menjalankan aktivitas operasional sesuai prioritas dan kebutuhan aktual perusahaan. Temuan ini relevan terutama bagi organisasi berskala besar yang mengelola banyak proyek dan unit usaha, dimana kompleksitas operasional berpotensi memengaruhi akurasi perencanaan anggaran.

PT. Jakarta Bahagia (nama samaran) merupakan Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) milik Pemerintah Provinsi DKI Jakarta yang bergerak di sektor properti, infrastruktur, utilitas, dan layanan publik. Sebagai BUMD yang ditugaskan mengelola sejumlah proyek strategis, perusahaan menghadapi struktur biaya operasional yang kompleks dan beragam. Keberhasilan pengelolaan anggaran operasional menjadi sangat krusial bagi Jakpro mengingat perusahaan harus memastikan efisiensi pemanfaatan dana publik serta menjaga akuntabilitas dalam pelaksanaan mandat strategis yang diberikan oleh pemerintah daerah. Kompleksitas operasional yang tinggi, dinamika proyek strategis, serta tekanan fiskal daerah menjadikan evaluasi kinerja anggaran operasional sebagai langkah yang penting dan mendesak.

Evaluasi ini diperlukan untuk mengetahui sejauhmana anggaran disusun secara realistis, bagaimana tingkat efisiensi penggunaan anggaran, serta apakah terdapat pola penyimpangan (*budget variance*) yang dapat memengaruhi efektivitas kinerja perusahaan. Tanpa evaluasi yang komprehensif, perusahaan berisiko mengalami pemborosan biaya, salah alokasi sumber daya, atau ketidakefisienan yang dapat menurunkan kinerja keuangan dan operasional. Berdasarkan urgensi tersebut, evaluasi ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai efektivitas pengelolaan OPEX di lingkungan PT Jakarta Bahagia (nama samaran), sekaligus memberikan rekomendasi perbaikan terhadap proses penyusunan, pengendalian, dan implementasi anggaran agar perusahaan mampu mengoptimalkan sumber daya, meningkatkan akuntabilitas pengelolaan dana publik, serta mendukung keberhasilan penyelesaian proyek-proyek strategis di masa mendatang.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, karena tujuan penelitian tidak hanya untuk memaparkan data, tetapi juga menjelaskan fenomena pengelolaan anggaran operasional berdasarkan dokumen internal perusahaan. Menurut Creswell (2019), pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti memahami fenomena secara mendalam melalui analisis konteks, proses, dan interpretasi terhadap berbagai sumber data. Penelitian ini dilaksanakan pada PT. Jakarta Bahagia (nama samaran), yaitu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang bergerak di sektor properti, infrastruktur, utilitas, transportasi, dan berbagai layanan publik lainnya. Objek penelitian ini difokuskan pada kinerja anggaran operasional (*Operating Expenditure/OPEX*) selama periode 2020–2024. Analisis data dilakukan menggunakan analisis deskriptif kualitatif sebagaimana dijelaskan oleh Miles et al. (2014), yang meliputi tiga tahapan: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan memfokuskan informasi yang relevan terkait anggaran OPEX, termasuk tren anggaran tahunan, realisasi, dan besaran *budget variance*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Proses penyusunan anggaran di PT. Jakarta Bahagia (nama samaran) diawali dengan pembentukan tim penyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) yang dipimpin oleh Divisi *Strategic Plan and Program*. Divisi ini menetapkan pedoman teknis penganggaran yang mencakup proyeksi asumsi makro, prioritas strategis, batasan alokasi anggaran, dan jadwal penyusunan RKA. Berdasarkan pedoman tersebut, setiap Divisi dan Unit Bisnis menyusun usulan anggaran secara bottom-up sesuai kebutuhan operasional, rencana kerja, kebutuhan sumber daya manusia, investasi, dan target pendapatan yang telah ditetapkan. Seluruh usulan anggaran kemudian direview oleh Divisi *Strategic Plan and Program* untuk memastikan kesesuaian dengan strategi perusahaan dan rencana jangka menengah. Setelah itu, draft RKA dievaluasi oleh Divisi Keuangan dari aspek kemampuan keuangan, proyeksi arus kas, struktur pendanaan, dan batasan fiskal perusahaan. Draft yang telah disempurnakan dibahas dalam rapat koordinasi lintas divisi, kemudian diajukan kepada Direksi untuk

memperoleh persetujuan sebelum disampaikan kepada Dewan Komisaris. Proses penyusunan anggaran diakhiri dengan pengesahan RKA melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai dasar pelaksanaan kegiatan perusahaan selama tahun anggaran berjalan. Setelah ditetapkan, Divisi *Strategic Plan and Program* bersama Divisi Keuangan melakukan pemantauan dan evaluasi realisasi anggaran secara berkala melalui analisis deviasi antara anggaran dan realisasi sebagai dasar pengendalian dan perbaikan penyusunan anggaran pada periode berikutnya.

Tabel 1. Perbandingan Realisasi dan Anggaran Beban Operasional

Nama Akun	Realisasi 2020	2020-2021	Anggaran%	Realisasi 2021	2021-2022	Anggaran%	Realisasi 2023	2023-2024	Anggaran%	Realisasi 2024	2024-2025
BEBAN OPERASIONAL	104.676.542.393	109.374.591.809	104,49%	101.343.198.062	106.026.221.196	95,58%	105.997.692.288	105.997.692.289	105,90%	94.318.826.574	92,52%
1. BEBAN USAHA UTAMA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1.1 BEBAN PEGAWAI	-	11.647.651.849	100,00%	10.601.994.024	10.601.994.024	-9,00%	12.230.091.610	12.372.801.081	1,17%	10.308.005.186	-16,71%
1.2 BEBAN PEMELIHARAAN	-	7.293.198.765	100,00%	11.507.169.706	11.507.169.706	57,82%	13.602.147.777	16.880.596.144	24,10%	12.916.282.624	-23,49%
1.3 BEBAN JASA PROFESIONAL	-	717.006.206	100,00%	-	-	-	2.610.000.000	820.500.000	-68,58%	768.360.000	-6,36%
1.4 BEBAN PERJALANAN DINAS	-	-	0,00%	-	-	-	-	-	0,00%	-	0,00%
1.5 BEBAN KOMUNIKASI DAN INFORMASI	-	188.181.659.267	100,00%	212.593.439.049	212.593.439.049	-2,98%	188.730.591.391	194.556.645.034	3,08%	199.319.672.584	2,45%
1.6 BEBAN ASURANSI	-	11.598.563.262	100,00%	11.123.728.782	11.123.728.782	-4,09%	12.621.286.105	12.010.889.765	-4,84%	12.148.801.640	1,15%
1.7 BEBAN LAIN-LAIN	-	11.981.426.984	100,00%	18.052.340.635	18.052.340.635	50,73%	20.451.558.504	17.900.769.692	-12,49%	16.549.930.584	-7,54%
TOTAL BEBAN USAHA UTAMA	-	231.419.506.333	100,00%	263.878.672.196	263.878.672.196	-4,01%	260.245.675.387	254.542.202.716	-2,19%	251.020.052.618	-1,38%
2. BEBAN USAHA LAINNYA	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
2.1 BEBAN PENYISIHAN PIUTANG TAK TERTAGIH	-	33.720.000	100,00%	319.329.864	319.329.874	-55,55%	102.025.371	137.574.211	-3,13%	108.066.939	-21,44%
2.2 BEBAN PROVISI PEKERJAAN	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
2.3 BEBAN PENYISIHAN INVENTARIS	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
2.4 BEBAN PENYISIHAN LAINNYA	-	872.100.000	100,00%	975.600.000	975.600.000	11,87%	1.078.000.000	1.443.081.061	33,90%	58.746.672	-95,93%
TOTAL BEBAN USAHA LAINNYA	-	905.820.000	100,00%	1.294.929.864	1.294.929.864	42,96%	1.220.025.370	1.580.655.272	29,55%	166.813.611	-89,46%
3. BEBAN ADMINISTRASI DAN UMUM	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
3.1 BEBAN PEGAWAI	-	5.143.112.492	100,00%	5.617.789.595	5.617.789.995	9,22%	5.901.079.994	5.714.702.350	-3,16%	5.803.637.758	1,56%
3.2 BEBAN PEMELIHARAAN	-	260.360.000	100,00%	391.925.665	391.925.665	-20,70%	310.892.700	329.060.942	5,84%	201.874.600	-38,67%
3.3 BEBAN PERJALANAN DINAS	-	256.462.255	100,00%	154.155.200	154.155.200	-39,91%	208.406.983	176.805.865	-15,16%	101.229.550	-42,71%
3.4 BEBAN KOMUNIKASI DAN INFORMASI	-	1.711.951.912	100,00%	1.648.025.058	1.648.025.058	-3,73%	1.828.011.901	1.744.549.411	-4,57%	1.732.751.492	-0,68%
3.5 BEBAN SEWA	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
3.6 BEBAN JASA PROFESIONAL	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
3.7 BEBAN LAIN-LAIN	-	1.471.659.725	100,00%	1.471.659.725	1.737.989.451	18,10%	2.026.834.661	2.145.935.275	5,87%	1.908.336.605	-11,07%
TOTAL BEBAN ADMINISTRASI DAN UMUM	-	8.843.547.384	100,00%	8.843.547.384	9.549.884.969	7,99%	10.275.226.239	10.110.053.843	-1,61%	9.747.829.040	-3,59%
4. BEBAN UMUM DAN LAINNYA	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
4.1 BEBAN PERPAJAKAN	-	8.076.610.223	100,00%	8.642.788.665	8.642.788.665	7,01%	8.217.961.282	7.766.265.068	-5,50%	8.003.340.789	3,05%
4.2 BEBAN BANTUAN	-	163.370.000	100,00%	162.675.000	162.675.000	-0,43%	329.634.550	282.580.000	-14,28%	226.580.000	-19,82%
4.3 BEBAN HEWAN TERNAK	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
4.4 BEBAN PPAP	-	38.050.898.240	100,00%	31.940.461.814	31.940.461.814	-16,07%	5.819.991.757	2.320.646.942	-60,08%	2.364.424.943	1,89%
4.5 BEBAN PROVINSI	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
4.6 BEBAN JASA AUDITOR	-	143.000.000	100,00%	137.775.000	137.775.000	-3,65%	151.231.250	154.836.000	2,38%	152.843.750	1,29%
4.7 BEBAN LAIN-LAIN	-	766.860.655	100,00%	735.449.950	735.449.950	-4,10%	858.082.914	1.244.018.704	45,00%	652.537.257	-47,55%
TOTAL BEBAN UMUM DAN LAIN-LAIN	-	47.200.799.118	100,00%	47.319.799.118	41.619.150.429	-11,82%	15.376.901.753	11.628.346.714	-24,36%	11.399.726.739	-1,97%
5. BEBAN OPERASIONAL LAINNYA	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
5.1 BEBAN ELA	-	252.298.033	100,00%	123.119.569	123.119.569	-51,20%	19.753.899	62.840.809	218,01%	21.770.970	-65,38%
5.2 BEBAN LAIN-LAIN	-	949.324.256	100,00%	949.361.035	949.361.035	0,00%	174.980.000	163.094.572	-6,78%	124.244.378	-23,80%
TOTAL BEBAN OPERASIONAL LAINNYA	-	1.201.622.289	100,00%	1.072.480.604	1.072.480.604	-10,74%	194.733.899	225.935.381	16,03%	145.029.151	-35,82%
6. BEBAN PROCUREMENT (PENGADAAN)	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
6.1 BEBAN PEGAWAI	-	3.708.234.918	100,00%	4.148.932.429	4.148.932.429	11,88%	4.375.390.578	4.356.273.680	-0,44%	4.368.752.863	0,29%
6.2 BEBAN PERJALANAN DINAS	-	8.969.250	100,00%	7.421.398	7.421.398	-17,25%	7.327.898	6.405.825	-12,59%	5.385.896	-15,93%
6.3 BEBAN SEWA	-	72.000.000	100,00%	72.000.000	72.000.000	0,00%	72.000.000	72.000.000	0,00%	72.000.000	0,00%
6.4 BEBAN JASA PROFESIONAL	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
6.5 BEBAN TRANSPORTASI	-	119.069.952	100,00%	105.424.545	105.424.545	-11,44%	130.727.545	104.565.455	-20,02%	130.000.000	24,30%
6.6 BEBAN LAIN-LAIN	-	318.197.549	100,00%	181.721.094	181.721.094	-42,87%	211.716.928	150.758.754	-28,83%	216.444.603	43,56%
TOTAL BEBAN PROCUREMENT (PENGADAAN)	-	4.226.471.669	100,00%	4.515.499.469	4.515.499.466	6,84%	4.797.162.949	4.690.003.714	-2,23%	4.792.583.362	2,18%
7. BEBAN PROYEK	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	-	0,00%	-	0,00%
7.1 BEBAN PROYEK	-	18.570.638.895	100,00%	2.765.859.200	2.765.659.200	-85,11%	3.541.640.805	4.453.083.577	25,74%	2.900.904.817	-34,84%
TOTAL BEBAN PROYEK	-	18.570.638.895	100,00%	2.765.859.200	2.765.859.200	-85,11%	3.541.640.805	4.453.083.577	25,74%	2.900.904.817	-34,84%
TOTAL BEBAN OPERASIONAL	-	313.168.405.688	100,00%	323.696.476.728	323.696.486.722	-8,66%	295.651.366.402	287.230.281.217	-2,85%	280.172.939.338	-2,46%
BIAYA OPERASIONAL	-	5.451.009.208	100,00%	10.486.877.203	10.486.877.203	92,43%	5.154.375.911	5.104.067.384	-0,98%	5.209.573.650	2,07%
TOTAL BEBAN DAN BIAYA OPERASIONAL	-	318.619.414.896	100,00%	334.183.353.931	310.385.373.971	4,88%	300.805.742.313	292.334.348.601	-2,82%	285.382.512.988	-2,38%

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur anggaran dan realisasi beban operasional PT. Jakarta Bahagia (nama samaran) selama periode 2023–2025 mengalami dinamika yang signifikan. Tahun 2023 menjadi periode dengan tingkat serapan anggaran tertinggi sebesar 131,31%, yang menunjukkan realisasi biaya operasional melampaui alokasi anggaran. Kondisi ini mengindikasikan adanya aktivitas operasional yang tidak sepenuhnya terprediksi pada saat penyusunan anggaran.

Temuan ini sejalan dengan Garini et al. (2025) yang menyatakan bahwa perbedaan signifikan antara anggaran dan realisasi sering kali disebabkan oleh perencanaan yang kurang akurat atau munculnya kebutuhan operasional yang mendesak. Sebaliknya, pada tahun 2024 dan 2025 tingkat serapan anggaran menurun masing-masing menjadi 70,63% dan 68,62%, yang menunjukkan terjadinya *under budget*. Kondisi tersebut mengindikasikan adanya pengendalian biaya yang lebih ketat, perubahan prioritas operasional, atau ketidaksesuaian antara perencanaan dan realisasi kegiatan.

Beban pegawai merupakan komponen terbesar dalam struktur beban operasional perusahaan dan secara konsisten menyumbang proporsi signifikan terhadap total biaya operasional. Realisasi beban pegawai menunjukkan tren penurunan dari Rp. 96,1 miliar pada tahun 2023 menjadi Rp. 83,7 miliar pada tahun 2024 dan Rp. 81,0 miliar pada tahun 2025. Kondisi ini mencerminkan adanya efisiensi dalam pengelolaan biaya tenaga kerja. Sebagian besar komponen beban pegawai menunjukkan realisasi yang lebih rendah dibandingkan anggaran, terutama pada beban pendidikan dan pelatihan yang terus menurun selama periode penelitian. Namun demikian, beban pengobatan dan kesejahteraan pegawai pada tahun 2025 mengalami *over budget* dengan tingkat serapan mencapai 125,26%, yang menunjukkan perlunya penyempurnaan estimasi kebutuhan biaya kesejahteraan pegawai pada periode mendatang.

Beban pemeliharaan menunjukkan fluktuasi yang cukup tinggi selama periode penelitian. Pada tahun 2023, realisasi mencapai Rp. 21,03 miliar atau 536,79% dari anggaran, terutama disebabkan oleh salah klasifikasi akuntansi atas biaya *outsourcing* tenaga keamanan dan kebersihan yang dicatat sebagai beban pemeliharaan. Setelah dilakukan perbaikan klasifikasi, tingkat serapan pada tahun 2024 turun menjadi 98,94% dan kembali membaik pada tahun 2025 menjadi 83,58%. Kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan telah melakukan pengendalian dan penyesuaian anggaran yang lebih akurat terhadap kebutuhan pemeliharaan aset. Beban jasa profesional juga mengalami dinamika yang signifikan. Pada tahun 2023 terjadi *over budget* yang terutama dipengaruhi oleh kebutuhan jasa konsultan pajak dalam proses restitusi pajak perusahaan. Selain itu, konsultan manajemen secara konsisten digunakan untuk mendukung pengembangan strategi dan transformasi organisasi. Namun, pada tahun 2025 realisasi beban jasa profesional menurun secara signifikan akibat penundaan program restrukturisasi perusahaan yang menyebabkan sejumlah proyek konsultansi tidak terlaksana sesuai rencana.

Beban umum menunjukkan pola fluktuatif dengan tingkat serapan sebesar 70,15% pada tahun 2023, meningkat menjadi 74,57% pada tahun 2024, dan kembali menurun menjadi 60,59% pada tahun 2025. Secara umum, kondisi ini menunjukkan adanya pengendalian biaya yang semakin ketat. Meskipun demikian, beberapa komponen seperti Pajak Bumi dan Bangunan (PBB), *Corporate Social Responsibility* (CSR), perizinan dan legalitas, serta asuransi masih mengalami *over budget* pada beberapa periode karena dipengaruhi oleh kebutuhan operasional dan faktor eksternal yang sulit diprediksi. Beban lain-lain merupakan komponen dengan fluktuasi paling tinggi selama periode penelitian. Tahun 2023 menjadi periode dengan deviasi terbesar, dimana realisasi mencapai Rp. 95,13 miliar atau 758,15% dari anggaran. Kondisi ini terutama disebabkan oleh beban denda pajak sebesar Rp. 91,62 miliar yang muncul sebagai konsekuensi dari proses restitusi pajak. Besarnya realisasi pada pos ini menjadi faktor utama penyebab total beban operasional tahun 2023 mengalami *over budget*. Pada tahun 2024, realisasi beban lain-lain turun menjadi Rp. 9,09 miliar dengan tingkat serapan 29,30%, sedangkan pada tahun 2025 kembali menurun menjadi Rp520 juta atau hanya 3,53% dari anggaran. Penurunan tersebut menunjukkan perbaikan dalam pengelolaan risiko fiskal dan meningkatnya kepatuhan perpajakan perusahaan, meskipun pengeluaran insidental masih tetap muncul dalam jumlah yang relatif terbatas.

Secara keseluruhan, hasil analisis menunjukkan bahwa deviasi anggaran terbesar selama periode penelitian berasal dari beban pegawai, beban pemeliharaan, beban jasa profesional, dan beban lain-lain. Temuan ini mengindikasikan bahwa akurasi perencanaan, ketepatan klasifikasi akuntansi, perubahan strategi operasional, serta pengelolaan risiko fiskal menjadi faktor utama yang memengaruhi efektivitas pengelolaan anggaran operasional perusahaan. Temuan tersebut memperkuat pandangan Garini et al. (2025) mengenai pentingnya ketepatan perencanaan, pengendalian anggaran, dan evaluasi berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan keuangan organisasi.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur anggaran dan realisasi beban operasional PT. Jakarta Bahagia (nama samaran) selama periode 2023–2025 mengalami dinamika yang signifikan, yang mencerminkan perubahan prioritas, strategi efisiensi, serta tantangan pengendalian biaya dalam perusahaan. Pola serapan anggaran yang bergerak dari *over budget* pada 2023 menuju *under budget* pada 2024 dan 2025 menegaskan bahwa proses perencanaan dan eksekusi anggaran perusahaan masih menghadapi ketidaksesuaian antara asumsi perencanaan dan kondisi operasional aktual. Pada komponen beban pegawai, penelitian ini menunjukkan bahwa pos ini merupakan komponen biaya terbesar dalam struktur operasional perusahaan, sejalan dengan studi Pratama et al. (2021) yang menegaskan bahwa beban operasional, khususnya beban pegawai, merupakan instrumen utama pembiayaan aktivitas usaha perusahaan. Penurunan realisasi beban gaji dari tahun ke tahun menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih optimal. Strategi perusahaan dalam memaksimalkan in-house training dan mengurangi pelatihan eksternal terbukti berhasil menekan biaya tanpa mengurangi kualitas pengembangan kompetensi pegawai. Pola ini berbeda dengan temuan Ani (2021) yang menemukan bahwa banyak perusahaan mengalami inefisiensi karena kegagalan memperkirakan beban operasional pada setiap pos secara akurat. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan arah pengelolaan SDM PT. Jakarta Bahagia (nama samaran) yang relatif lebih adaptif dan efisien dibandingkan beberapa studi sebelumnya.

Pada komponen beban pemeliharaan, penelitian ini menemukan deviasi paling ekstrem pada tahun 2023 dengan tingkat serapan mencapai 536,79%. Tingginya realisasi ternyata bukan semata-mata karena kebutuhan pemeliharaan yang meningkat, tetapi lebih disebabkan oleh salah klasifikasi beban *outsourcing* tenaga keamanan dan kebersihan untuk SBU bidang *venue*, yang seharusnya dicatat sebagai bagian dari HPP. Temuan ini memberikan kontribusi empiris yang penting, karena menunjukkan bagaimana kesalahan klasifikasi akuntansi dapat menyebabkan distorsi signifikan dalam laporan anggaran dan realisasi. Penelitian terdahulu, termasuk studi Wati & Harmain (2023), menekankan bahwa ketidaktepatan pencatatan dan perencanaan anggaran dapat menghasilkan selisih negatif yang substansial dan menghambat kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini memperkuat temuan tersebut, namun sekaligus menambahkan temuan baru bahwa faktor teknis akuntansi dapat memiliki dampak besar terhadap gambaran efisiensi biaya operasional perusahaan.

Komponen beban jasa profesional juga menunjukkan dinamika yang unik. *Over budget* pada 2023 terjadi akibat tingginya penggunaan konsultan pajak selama proses restitusi, sebuah kondisi yang sering ditemui di perusahaan yang sedang menjalani koreksi fiskal, sebagaimana juga disinggung dalam penelitian Irman et al. (2020) bahwa biaya kepatuhan dan pemeriksaan pajak sering kali tidak dapat diprediksi dan berdampak signifikan terhadap anggaran operasional. Di sisi lain, dominasi biaya konsultan manajemen yang berulang dari tahun ke tahun menunjukkan adanya upaya perusahaan dalam membangun fondasi strategis jangka panjang. Namun, penurunan serapan pada 2025 mengindikasikan adanya penundaan restrukturisasi strategi, menggambarkan bahwa beban jasa profesional sangat sensitif terhadap perubahan arah strategis perusahaan sebuah fenomena yang tidak banyak disoroti dalam penelitian terdahulu sehingga menjadi kontribusi tambahan dari penelitian ini.

Selanjutnya, beban umum memperlihatkan pola yang fluktuatif selama tiga tahun pengamatan. Meski sebagian besar pos menunjukkan efisiensi, beberapa komponen seperti CSR, PBB, dan legalitas mencatat serapan yang tinggi dan bahkan *over budget*. Kondisi ini konsisten dengan temuan Romdhon et al. (2021) yang mengamati bahwa biaya operasional pada BUMN seringkali dipengaruhi oleh faktor-faktor regulatif dan kewajiban eksternal yang tidak dapat ditekan sepenuhnya. Penelitian ini memperkuat pandangan bahwa beban umum merupakan kelompok biaya yang paling dipengaruhi oleh perubahan kebijakan, dinamika sosial, serta aktivitas korporasi yang bersifat seremonial atau regulatif. Terakhir, beban lain-lain menunjukkan deviasi paling ekstrem pada 2023, didorong oleh denda pajak yang timbul akibat proses restitusi dan koreksi fiskal. *Over budget* yang sangat besar ini menjadikan pos beban lain-lain sebagai salah satu penyebab utama total beban operasional perusahaan melebihi RKA pada tahun tersebut. Hal ini sejalan dengan temuan Ramadani et al. (2023) yang mencatat bahwa biaya-biaya insidental dapat berdampak besar pada selisih anggaran. Namun, penurunan drastis pada 2025 menunjukkan keberhasilan perusahaan dalam memperbaiki kepatuhan perpajakan dan mengendalikan risiko fiskal.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa kinerja anggaran operasional PT. Jakarta Bahagia (nama samaran) selama periode 2020–2024 menunjukkan dinamika yang signifikan, ditandai dengan pergeseran dari kondisi *over budget* pada tahun 2023 menjadi *under budget* pada tahun 2024 dan 2025. Kondisi tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan anggaran dan realisasi operasional perusahaan. Beban pegawai sebagai komponen terbesar dalam struktur OPEX menunjukkan tren efisiensi yang tercermin dari penurunan realisasi beban gaji dan optimalisasi pelatihan internal, meskipun beberapa komponen seperti beban pengobatan pegawai masih mengalami *over budget*. Selain itu, deviasi terbesar pada beban pemeliharaan tahun 2023 disebabkan oleh salah klasifikasi akuntansi, yang kemudian berhasil diperbaiki sehingga meningkatkan akurasi penganggaran pada periode berikutnya. Beban jasa profesional terbukti sangat dipengaruhi oleh perubahan strategi perusahaan, sedangkan beban umum menunjukkan fluktuasi yang dipengaruhi oleh faktor regulatif dan kebutuhan operasional. Sementara itu, beban lain-lain menjadi penyebab utama ketidaksesuaian anggaran pada tahun 2023 akibat tingginya beban denda pajak, namun mengalami penurunan yang sangat signifikan pada tahun 2025 sebagai indikasi meningkatnya kepatuhan perpajakan dan pengelolaan risiko fiskal perusahaan. Secara keseluruhan, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa peningkatan akurasi perencanaan, konsistensi pencatatan akuntansi, pengendalian biaya, dan mitigasi risiko fiskal menjadi faktor penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan anggaran operasional perusahaan.

Saran

Penelitian selanjutnya dapat dikembangkan dengan mengintegrasikan analisis efisiensi menggunakan pendekatan kuantitatif (misalnya *ratio analysis*, *variance decomposition*, atau *data envelopment analysis*), mengkaji hubungan antara OPEX dan kinerja layanan, serta memperluas cakupan evaluasi terhadap anggaran investasi (CAPEX) untuk memahami keseluruhan struktur pembiayaan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Ani, H. M. (2021). Analisis efisiensi anggaran operasional pada perusahaan manufaktur. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 13(2), 112–123.
- Creswell, J. W. (2019). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Garini, M., Pratama, R., & Sari, D. (2025). Perencanaan dan pengendalian anggaran operasional dalam meningkatkan efektivitas biaya perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Bisnis*, 15(1), 45–58.
- Irman, F., Yusniar, D., & Rahmawati, S. (2020). Tax compliance cost dan implikasinya terhadap kualitas laporan keuangan perusahaan. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 11(3), 487–501.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3rd ed.). SAGE Publications.
- Pratama, R., Wibowo, A., & Lestari, N. (2021). Struktur biaya operasional dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan*, 9(2), 230–242.
- Ramadani, S., Utami, Y., & Firdaus, A. (2023). Analisis penyimpangan anggaran pada beban operasional perusahaan: Studi pada BUMD. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 12(1), 77–89.
- Romdhon, M. R., Hidayat, R., & Susanto, A. (2021). Pengaruh regulasi dan biaya wajib perusahaan terhadap kinerja anggaran BUMN. *Jurnal Ekonomi dan Kebijakan Publik*, 8(2), 145–160.
- Wati, N., & Harmain, A. (2023). Ketidaktepatan perencanaan anggaran dan implikasinya terhadap kinerja biaya. *Jurnal Akuntansi Kontemporer*, 5(1), 55–67.
- Zhou, F. (2025). Strategic budgeting practices and their impact on organizational performance. *Journal of Management Control*, 36(2), 115–133.