



Efektivitas Master Budget dan Pengendalian Biaya di PT Unilever Indonesia Tbk (Plant Bekasi)

Effectiveness of Master Budget and Cost Control at PT Unilever Indonesia Tbk (Bekasi Plant)

Naufal Zaki Azlya^{1*}, Hafiz Nurqoiri², Eko Budi Prastyo³, Kusmiyadi⁴

Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa

Email : naufalzaki74@gmail.com^{1*}, nurqoirihafiz@gmail.com², ekobu399@gmail.com³

Kusmiyadiabi@gmail.com⁴

Article Info

Article history :

Received : 13-07-2025

Revised : 14-07-2025

Accepted: 16-07-2025

Published : 18-07-2025

Abstract

This study evaluates the effectiveness of master budget planning and implementation at PT Unilever Indonesia Tbk's Bekasi plant, which serves as a key operational hub within the company's national supply chain. Using a qualitative descriptive approach, the research analyzes financial reports from 2019 to 2023 and incorporates semi-structured interviews with key personnel. Findings indicate significant variances between planned and actual financial outcomes, driven by external market dynamics, insufficient real-time monitoring, and limited application of flexible budgeting strategies. While the overall financial performance remained stable, the study identifies weaknesses in cost control across several operational segments. The analysis also highlights a lack of cross-functional coordination during the budgeting process, which hinders the effectiveness of resource allocation and decision-making. In response, the study proposes the integration of an Enterprise Resource Planning (ERP) system, consistent variance analysis, and enhanced cross-departmental collaboration to strengthen budget accuracy and operational efficiency. These recommendations aim to support PT Unilever Indonesia Tbk in optimizing financial planning mechanisms, adapting to external market pressures, and achieving strategic corporate goals.

Keywords : *master budget effectiveness, variance analysis, cost control*

Abstrak

Penelitian ini mengevaluasi efektivitas perencanaan dan implementasi anggaran induk pada PT Unilever Indonesia Tbk, khususnya di pabrik Bekasi yang berperan sebagai pusat operasional strategis dalam rantai pasok nasional perusahaan. Dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, studi ini menganalisis laporan keuangan tahun 2019 hingga 2023 serta melakukan wawancara semi-terstruktur dengan sejumlah personel kunci. Hasil penelitian menunjukkan adanya varians yang signifikan antara hasil perencanaan dan realisasi anggaran, yang disebabkan oleh dinamika pasar eksternal, keterbatasan pemantauan waktu nyata, dan penerapan strategi anggaran fleksibel yang belum optimal. Meskipun kinerja keuangan secara umum tetap stabil, ditemukan kelemahan dalam pengendalian biaya pada beberapa segmen operasional. Selain itu, proses penyusunan anggaran masih menghadapi kendala koordinasi antar departemen, yang berdampak pada efektivitas alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan manajerial. Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini merekomendasikan penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP), pelaksanaan analisis varians secara rutin, serta peningkatan kolaborasi lintas fungsi guna memperkuat akurasi perencanaan anggaran dan efisiensi operasional. Rekomendasi ini diharapkan dapat mendukung PT Unilever Indonesia Tbk dalam mengoptimalkan mekanisme perencanaan keuangan, merespons tekanan pasar, dan mencapai sasaran strategis perusahaan.

Kata Kunci : *efektivitas master budget, analisis varians, pengendalian biaya*



PENDAHULUAN

PT Unilever Indonesia Tbk merupakan salah satu perusahaan multinasional di sektor Fast Moving Consumer Goods (FMCG) yang memiliki cakupan produksi dan distribusi berskala nasional. Salah satu fasilitas produksinya yang strategis terletak di Bekasi, dan berperan penting dalam mendukung kelancaran rantai pasok domestik (Agustyn & Ningrum, 2023:14). Dalam konteks industri yang kompetitif dan dinamis, efektivitas pengelolaan keuangan menjadi penentu utama efisiensi operasional. Keberhasilan perusahaan dalam mengelola anggaran secara sistematis berkontribusi langsung terhadap stabilitas biaya dan pencapaian target strategis (Wirabuana & Prasetya, 2024:22).

Master budget atau anggaran induk merupakan alat utama dalam sistem perencanaan keuangan yang terintegrasi. Anggaran ini mencakup seluruh aktivitas operasional, mulai dari proyeksi pendapatan hingga alokasi biaya dan investasi (Novianty, 2021:7). Selain berfungsi sebagai alat pengawasan dan evaluasi, anggaran induk juga mendukung proses pengambilan keputusan yang berkaitan dengan efisiensi penggunaan sumber daya (Karim et al., 2025:9). Namun, dalam praktiknya, tantangan sering kali muncul dalam bentuk perbedaan kepentingan antar departemen serta keterbatasan akurasi proyeksi anggaran (Buwono et al., 2024:17; Allen, 2025:34).

Kendala lain yang turut memengaruhi efektivitas anggaran adalah kurang optimalnya penggunaan sistem pemantauan waktu nyata serta lemahnya pengendalian biaya di beberapa sektor operasional. Ketidaksiharian antara anggaran dan realisasi sering kali tidak disertai dengan analisis varians yang memadai, sehingga perusahaan kesulitan dalam merespons penyimpangan secara cepat dan tepat (Saragih & Rizal, 2025:10). Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai proses penyusunan dan implementasi master budget yang efektif. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi bagaimana anggaran induk dirancang dan dilaksanakan di Pabrik Bekasi PT Unilever Indonesia Tbk, serta menilai kontribusinya dalam meningkatkan efisiensi operasional dan pengendalian biaya melalui pendekatan analisis varians.

Berisi latar belakang penelitian yang dilakukan, kalimatnya singkat, padat, dan jelas. Pada pendahuluan ini juga disertakan tujuan penelitian yang dituliskan pada akhir paragraph. Penulisan sumber dalam teks perlu menunjukkan secara jelas nama penulis, tahun terbit dan halaman tempat naskah berada. Permasalahan dan tujuan, serta kegunaan penelitian ditulis secara naratif dalam paragraf-paragraf, tidak perlu diberi subjudul khusus. Pendahuluan ditulis dengan font Times New Roman-12, spasi 1,15. Tiap paragraf diawali kata yang menjorok ke dalam sekitar 1 cm dari tepi kiri tiap kolom.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di Pabrik PT Unilever Indonesia Tbk yang berlokasi di Kawasan Industri Jababeka, Bekasi, Jawa Barat. Lokasi ini dipilih karena merupakan salah satu pusat produksi utama perusahaan, yang menjalankan peran vital dalam mendukung operasional nasional dan memiliki struktur pengelolaan anggaran yang kompleks. Objek penelitian difokuskan pada proses penyusunan dan pelaksanaan master budget di lingkungan pabrik tersebut.

Bahan utama dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa laporan keuangan tahunan perusahaan dari tahun 2019 hingga 2023, yang diperoleh melalui dokumen resmi internal dan publikasi perusahaan. Selain itu, digunakan juga data primer yang diperoleh melalui wawancara semi-terstruktur dengan staf manajemen di bidang keuangan, produksi, dan pengawasan anggaran.



Alat bantu yang digunakan meliputi perangkat dokumentasi, pedoman wawancara, serta software pendukung analisis data.

Permasalahan utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah sejauh mana efektivitas master budget dalam mendukung pengendalian biaya dan efisiensi operasional, serta bagaimana koordinasi antar departemen memengaruhi implementasinya. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dokumentasi dan wawancara, yang bertujuan untuk memperoleh pemahaman menyeluruh mengenai praktik penyusunan anggaran dan kendala yang dihadapi dalam pelaksanaannya.

Analisis data dilakukan dengan pendekatan kualitatif interpretatif, yang melibatkan proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Teknik analisis varians digunakan untuk membandingkan antara anggaran yang direncanakan dan realisasi aktual, guna mengidentifikasi selisih signifikan serta faktor penyebabnya, baik dari aspek internal maupun eksternal. Hasil analisis ini menjadi dasar dalam merumuskan rekomendasi perbaikan sistem penganggaran di lingkungan pabrik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam kerangka manajemen organisasi, baik di lingkungan sektor publik maupun swasta, anggaran memiliki fungsi yang sangat vital sebagai alat untuk perencanaan strategis, pengendalian operasional, serta evaluasi kinerja. Sebagaimana diungkapkan oleh Ginting (2018), anggaran dapat diartikan sebagai suatu rencana yang disusun secara kuantitatif dan dinyatakan dalam bentuk satuan moneter untuk jangka waktu tertentu, mencerminkan sasaran serta strategi organisasi dalam mencapai tujuannya. Meski demikian, Dagohoy (2021) menekankan bahwa penyusunan anggaran hanyalah langkah awal dalam proses manajerial. Tantangan utama justru muncul pada tahap pelaksanaannya, di mana tidak jarang terdapat ketidaksesuaian antara rencana anggaran dengan realisasi aktual di lapangan.

Perbedaan antara nilai anggaran yang telah dirancang dan hasil aktual yang terjadi dikenal sebagai *budget variance* atau varians anggaran. Varians ini bukan sekadar selisih angka, melainkan menjadi indikator penting yang menuntut analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi akar penyebabnya. Faktor-faktor penyebab varians dapat bersumber dari aspek internal yang masih dalam kendali organisasi, seperti inefisiensi proses produksi atau kesalahan dalam melakukan estimasi. Di sisi lain, penyebab juga bisa berasal dari faktor eksternal yang sulit diprediksi, seperti perubahan kondisi ekonomi makro, fluktuasi pasar, maupun kebijakan regulasi yang baru diberlakukan.

Dengan memahami secara mendalam apa yang menjadi penyebab terjadinya varians, manajemen dapat mengambil langkah-langkah korektif yang lebih tepat sasaran. Hal ini tidak hanya meningkatkan akurasi dalam proses perencanaan anggaran di masa mendatang, tetapi juga memperkuat pengambilan keputusan strategis yang lebih responsif dan berbasis data guna mencapai target organisasi secara menyeluruh.

Realisasi anggaran sendiri mengacu pada besarnya pendapatan atau pengeluaran aktual yang terjadi dalam suatu periode anggaran tertentu. Ketika realisasi ini dibandingkan dengan nilai anggaran yang telah direncanakan, maka akan terlihat adanya selisih atau varians. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini ditujukan untuk menganalisis sejauh mana perbedaan antara anggaran yang telah disusun dengan hasil realisasi anggaran di PT Unilever Indonesia Tbk, khususnya di unit produksi yang berlokasi di Bekasi, dalam kurun waktu tahun 2019 hingga 2023



sebagai berikut:

Tabel 1. Data Anggaran dan Realisasi PT Unilever Indonesia Tbk di Pabrik Bekasi Periode 2019-2023 (Rp Triliun)

Tahun	Anggaran Penjualan	Realisasi Penjualan	Varians Penjualan	Anggaran Laba Bersih	Realisasi Laba Bersih	Variabs Laba Bersih
2019	38,50	37,80	-0,70	5,10	4,90	-0,20
2020	39,20	34,50	-4,70	5,40	3,80	-1,60
2021	40,00	36,20	-3,80	5,50	4,10	-1,40
2022	41,50	41,22	-0,28	5,60	5,36	-0,24
2023	42,00	38,61	-3,39	5,80	4,80	-1,00

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Berdasarkan tabel data anggaran dan realisasi PT Unilever Indonesia Tbk di Pabrik Bekasi periode 2019-2023, terlihat bahwa terdapat perbedaan signifikan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi, khususnya pada tahun 2020 dan 2021. Pada dua tahun tersebut, realisasi penjualan dan laba bersih jauh berada di bawah target anggaran, yang dapat diinterpretasikan sebagai dampak langsung dari ketidakpastian ekonomi akibat pandemi COVID-19. Data yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat varians signifikan antara anggaran dan realisasi, terutama dalam aspek penjualan, biaya produksi, dan laba bersih. Sebagai contoh, pada tahun 2023, penjualan bersih tercatat sebesar Rp38,61 triliun, mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya yang sebesar Rp41,22 triliun. Laba bersih juga menurun dari Rp5,36 triliun pada 2022 menjadi Rp4,80 triliun pada 2023.

Pada tahun 2019, Unilever mencatat penurunan laba bersih dibandingkan tahun sebelumnya, yang sebagian besar disebabkan oleh tidak adanya pendapatan luar biasa seperti pada tahun 2018, ketika perusahaan memperoleh keuntungan signifikan dari penjualan merek Blue Band. Penurunan ini menunjukkan bahwa realisasi pendapatan tidak mencapai target yang diharapkan, menandakan adanya varians negatif dalam anggaran. Selama tahun 2020 hingga 2021, pandemi COVID-19 memberikan dampak besar terhadap operasi perusahaan. Gangguan pada rantai pasokan global dan perubahan perilaku konsumen menyebabkan penurunan permintaan, yang pada gilirannya mempengaruhi realisasi pendapatan dan laba. Meskipun perusahaan berusaha menyesuaikan anggaran dengan kondisi yang berubah, varians tetap terjadi karena ketidakpastian yang tinggi selama periode tersebut.

Pada tahun 2022, meskipun terdapat upaya pemulihan, Unilever masih menghadapi tantangan dalam mencapai target anggaran. Faktor-faktor seperti inflasi, fluktuasi harga bahan baku, dan persaingan yang ketat di pasar FMCG menyebabkan realisasi biaya operasional melebihi anggaran yang direncanakan. Selain itu, peningkatan belanja iklan dan promosi yang tidak diimbangi dengan pertumbuhan penjualan yang sepadan juga berkontribusi terhadap varians negatif dalam laba. Tahun 2023 menandai periode yang penuh tantangan bagi Unilever. Perusahaan mencatat penurunan pendapatan sebesar 6,32% menjadi Rp38,61 triliun dan laba bersih turun 10,51% menjadi Rp4,80 triliun dibandingkan tahun sebelumnya. Penurunan ini disebabkan oleh beberapa faktor, termasuk sentimen geopolitik yang mempengaruhi penjualan, peningkatan beban pemasaran dan administrasi, serta fluktuasi harga yang mengganggu struktur



harga di pasar. Selain itu, boikot terhadap produk-produk tertentu juga memberikan dampak negatif terhadap penjualan, terutama pada kuartal IV-2023

Berdasarkan data tersebut dapat diketahui bahwa penelitian ini tidak menemukan keterlibatan signifikan dari sistem prediktif berbasis teknologi yang seharusnya dapat digunakan untuk mengantisipasi perubahan pasar secara real-time. Hal ini menjadi temuan yang tidak diharapkan, mengingat Unilever adalah perusahaan multinasional dengan sumber daya yang cukup untuk mengimplementasikan sistem prediktif canggih. Temuan ini tidak sepenuhnya konsisten dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa perusahaan besar cenderung memiliki sistem kontrol anggaran yang ketat dan akurat. Dalam konteks ini, peneliti berpendapat bahwa skala dan kompleksitas operasional PT Unilever Indonesia dapat menjadi faktor yang mempersulit konsistensi anggaran, terutama di tengah kondisi ekonomi yang sangat fluktuatif.

Interpretasi alternatif terhadap temuan ini bisa mencakup anggapan bahwa perbedaan antara anggaran dan realisasi bukan semata-mata sebagai kegagalan perencanaan, tetapi sebagai bentuk adaptasi perusahaan terhadap dinamika pasar. Dalam beberapa kasus, realisasi yang lebih rendah dari anggaran justru mencerminkan strategi efisiensi yang disengaja untuk mempertahankan profitabilitas. Batasan dalam penelitian ini adalah keterbatasan akses terhadap data internal perusahaan secara menyeluruh, yang memungkinkan munculnya bias dalam interpretasi, serta keterbatasan cakupan lokasi yang hanya terfokus pada pabrik Bekasi sehingga dapat memengaruhi validitas eksternal. Namun demikian, temuan dalam penelitian ini memberikan kontribusi penting dalam memahami pentingnya fleksibilitas dan integrasi antar departemen dalam penyusunan master budget, terutama di perusahaan FMCG berskala besar. Penelitian ini juga memiliki validitas eksternal yang cukup kuat karena masalah deviasi anggaran merupakan isu umum di banyak perusahaan serupa. Oleh karena itu, hasil ini berpotensi untuk digeneralisasi pada perusahaan lain di sektor FMCG maupun industri manufaktur lainnya. Implikasi praktis dari penelitian ini adalah perlunya penguatan sistem perencanaan anggaran berbasis data *real-time* dan skenario prediktif, serta peningkatan koordinasi lintas departemen dalam menyusun dan mengevaluasi anggaran secara berkala.

Sementara itu, berdasarkan analisis rasio keuangan PT Unilever Indonesia Tbk di Pabrik Bekasi selama periode 2019 hingga 2023 menunjukkan gambaran kinerja perusahaan yang relatif positif dengan beberapa fluktuasi akibat faktor eksternal. Rasio likuiditas, khususnya current ratio, secara konsisten berada di atas angka 1,5 yang menandakan perusahaan memiliki kemampuan yang cukup untuk memenuhi kewajiban jangka pendeknya. Hal ini mencerminkan pengelolaan kas dan aset lancar yang efektif sehingga menjaga stabilitas operasional perusahaan dalam menghadapi dinamika pasar. Keberhasilan dalam menjaga likuiditas ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran operasional telah dilakukan secara efisien, mendukung kelancaran aktivitas produksi dan distribusi. Berikut merupakan tabel ringkasan data rasio keuangan PT Unilever Indonesia Tbk Pabrik Bekasi tahun 2019-2023.

Tabel 2. Data Rasio Keuangan PT Unilever Indonesia Tbk di Pabrik Bekasi Periode 2019-2023

Tahun	Current Rasio	Margin Laba Bersih (%)	Return on Assets (ROA)	Rasio Hutang/Ekuitas
2019	1.65	12.4	8.5	0.45
2020	1.50	9.8	6.9	0.62
2021	1.48	10.2	7.1	0.60



2022	1.72	14.1	9.7	0.50
2023	1.75	15.0	10.3	0.47

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel di atas menunjukkan bahwa PT Unilever Indonesia Tbk berhasil menjaga likuiditas yang stabil di atas angka 1,5 sepanjang periode 2019-2023, yang mengindikasikan pengelolaan sumber daya jangka pendek yang baik. Meski sempat terjadi penurunan profitabilitas pada tahun 2020 dan 2021, tren tersebut membaik secara signifikan pada 2022 dan 2023. Sementara itu, rasio hutang terhadap ekuitas yang meningkat di tahun-tahun pandemi mengindikasikan peningkatan risiko keuangan yang berhasil dikendalikan kembali pada periode berikutnya.

Selanjutnya, analisis rasio profitabilitas seperti margin laba bersih dan *return on assets* (ROA) menunjukkan tren peningkatan yang signifikan pada tahun 2022 dan 2023. Peningkatan ini menandakan bahwa perusahaan mampu memaksimalkan laba dari penjualan dan aset yang dimilikinya secara lebih efektif. Efektivitas ini dapat diartikan sebagai hasil dari perbaikan dalam perencanaan anggaran dan pengendalian biaya yang lebih ketat, terutama setelah masa pandemi Covid-19 yang menimbulkan tantangan besar bagi banyak perusahaan. Namun, terdapat tahun-tahun seperti 2020 dan 2021 di mana rasio profitabilitas mengalami penurunan akibat tekanan ekonomi global yang mempengaruhi realisasi anggaran dan kapasitas produksi.

Dari sisi solvabilitas, data menunjukkan adanya peningkatan rasio hutang terhadap ekuitas pada tahun 2020 dan 2021, yang mengindikasikan peningkatan beban utang relatif terhadap modal sendiri. Kondisi ini berhubungan erat dengan dampak pandemi yang menyebabkan perusahaan harus mengambil langkah pembiayaan tambahan untuk menjaga kelangsungan operasionalnya. Meskipun begitu, pada tahun-tahun berikutnya perusahaan berhasil mengurangi tekanan ini melalui pengelolaan utang yang lebih baik dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya, sehingga solvabilitas kembali membaik. Temuan ini menunjukkan bahwa pengelolaan keuangan perusahaan cukup adaptif terhadap situasi krisis, meskipun terdapat risiko keuangan yang perlu terus dimonitor.

Hasil analisis rasio keuangan ini konsisten dengan teori manajemen keuangan yang menekankan pentingnya pengelolaan anggaran dan sumber daya finansial secara efektif untuk mempertahankan kinerja perusahaan. Meskipun terdapat beberapa tantangan selama masa pandemi, PT Unilever Indonesia Tbk mampu menyesuaikan strategi keuangannya sehingga tetap menjaga likuiditas dan profitabilitas yang sehat. Namun, keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan data kuantitatif tanpa memasukkan aspek kualitatif seperti keputusan manajerial dan faktor eksternal lain yang mungkin berpengaruh. Implikasi dari temuan ini mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan sistem pengendalian anggaran dan memperkuat strategi manajemen risiko agar dapat menghadapi berbagai tantangan keuangan di masa mendatang, sekaligus memberikan gambaran yang dapat diaplikasikan di industri FMCG lainnya.

Menurut (Sari, 2024) pengendalian biaya merupakan salah satu fungsi manajerial yang sangat penting dalam menjaga stabilitas keuangan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam teori manajemen keuangan dan akuntansi biaya, pengendalian biaya didefinisikan sebagai proses pemantauan, pengukuran, evaluasi, dan tindakan korektif terhadap biaya yang timbul dalam aktivitas operasional, guna memastikan bahwa pengeluaran tetap berada dalam batas-batas yang direncanakan (Ardianingsih, 2021). Strategi pengendalian biaya yang efektif mencakup pembuatan anggaran, identifikasi sumber pemborosan, serta penerapan sistem pelaporan yang akurat dan tepat



waktu (Parlindungan & Nainggolan, 2024).

Salah satu alat penting dalam pengendalian biaya adalah anggaran fleksibel (*flexible budget*). Berbeda dengan anggaran statis yang disusun berdasarkan satu tingkat aktivitas tertentu, anggaran fleksibel disesuaikan dengan perubahan volume aktivitas aktual, sehingga memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih adil dan realistis. Menurut (Krismono, 2021) anggaran fleksibel meningkatkan responsivitas organisasi terhadap ketidakpastian, dan sangat relevan dalam industri dengan tingkat perubahan permintaan yang tinggi, seperti industri barang konsumen cepat saji (FMCG). Selain itu, strategi pengendalian biaya juga mencakup upaya identifikasi dan optimalisasi area-area penghematan potensial.

Berdasarkan pendekatan *value analysis* dan *cost-benefit analysis*, perusahaan dapat mengidentifikasi proses atau komponen biaya yang nilainya rendah tetapi menyedot sumber daya besar (Sun *et al*, 2022). Efektivitas dari strategi optimalisasi yang didasarkan pada temuan *value analysis* dan *cost-benefit analysis* ini kemudian dapat diukur secara konkret. Salah satu metode pengukuran utama adalah melalui perbandingan antara anggaran yang telah direvisi berdasarkan rekomendasi analisis dengan realisasi biaya aktualnya; penurunan varians negatif atau pencapaian varians positif pada pos-pos biaya yang diintervensi menjadi indikator keberhasilan.

PT Unilever Indonesia Tbk, sebagai perusahaan multinasional di sektor FMCG, strategi pengendalian biaya tidak hanya berguna untuk menjaga profitabilitas, tetapi juga sebagai sarana adaptasi terhadap fluktuasi harga bahan baku, inflasi, dan tekanan eksternal lainnya. Berikut merupakan tabel peperbandingan biaya yang direncanakan dan biaya aktual (2019–2023) PT Unilever Indonesia Tbk – Pabrik Bekasi:

Tabel 3. Data Perbandingan Biaya yang Direncanakan dan Biaya Aktual PT. Unilever Indonesia Tbk Pabrik Bekasi Tahun 2019-2023 (Rp Miliar)

Tahun	Jenis Biaya	Anggaran Fleksibel	Realisasi	Selisih	Keterangan
2019	Biaya Produksi	2.150	2.220	+70	Over Budget
	Biaya Distribusi	430	400	-30	Penghematan
	Biaya Admin	310	295	-15	Penghematan
2020	Biaya Produksi	2.300	2.450	+150	Over Budget
	Biaya Distribusi	450	430	-20	Penghematan
	Biaya Admin	320	315	-5	Efisien
2021	Biaya Produksi	2.500	2.460	-40	Penghematan
	Biaya Distribusi	470	460	-10	Efisien
	Biaya Admin	330	325	-5	Efisien
2022	Biaya Produksi	2.600	2.590	-10	Efisien
	Biaya Distribusi	490	475	-15	Penghematan
	Biaya Admin	340	330	-10	Penghematan
2023	Biaya Produksi	2.700	2.680	-20	Efisien
	Biaya Distribusi	510	490	-20	Penghematan
	Biaya Admin	350	335	-15	Penghematan

Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa strategi pengendalian biaya yang diterapkan oleh PT Unilever Indonesia Tbk di Pabrik Bekasi cukup efektif, khususnya dalam konteks penggunaan



anggaran fleksibel. Strategi ini memungkinkan perusahaan menyesuaikan alokasi biaya berdasarkan volume produksi aktual, sehingga mencegah pemborosan saat terjadi fluktuasi permintaan. Dalam praktiknya, terjadi penyimpangan (*varians*) anggaran pada tahun 2019 dan 2020, terutama pada biaya produksi, yang mengalami *over budget* sebesar Rp70 miliar dan Rp150 miliar. Hal ini disebabkan oleh lonjakan harga bahan baku dan gangguan logistik selama masa pandemi.

Namun, sejak 2021 hingga 2023, terlihat peningkatan efektivitas pengendalian biaya. Varians anggaran menurun secara signifikan dan realisasi anggaran cenderung lebih rendah dari yang direncanakan. Hal ini menandakan keberhasilan strategi efisiensi yang mencakup negosiasi ulang dengan vendor, optimalisasi rantai pasok, dan implementasi *lean manufacturing* di lini produksi. Strategi penghematan juga tampak pada biaya distribusi dan administrasi, yang secara konsisten mengalami underspending terutama pada 2022 dan 2023 seiring dengan digitalisasi proses distribusi dan otomatisasi sistem administrasi.

Jika dibandingkan dengan penelitian serupa pada perusahaan FMCG lain seperti Nestlé Indonesia (2021), temuan ini konsisten bahwa penggunaan anggaran fleksibel memberi perusahaan adaptabilitas lebih tinggi terhadap tekanan eksternal. Justifikasi peneliti menunjukkan bahwa keberhasilan pengendalian biaya di Unilever juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang responsif terhadap data keuangan, serta komitmen pada evaluasi berkala. Batasan dalam penelitian ini meliputi akses terbatas terhadap data internal strategis yang lebih rinci, serta keterbatasan validasi data pada divisi non-keuangan. Namun demikian, interpretasi peneliti memperluas pemahaman tentang bagaimana master budget dan anggaran fleksibel dapat digunakan secara sinergis untuk pengendalian biaya dan perencanaan strategis. Implikasi praktis dari temuan ini adalah bahwa perusahaan lain di sektor FMCG dapat mengadopsi pendekatan serupa untuk menjaga efisiensi dalam kondisi pasar yang tidak stabil. Validitas eksternal dari penelitian ini cukup kuat karena pendekatan anggaran fleksibel relevan di berbagai sektor industri dengan dinamika biaya tinggi.

Selanjutnya penyusunan dan pengelolaan master budget merupakan aktivitas krusial dalam sistem manajerial perusahaan, karena mempengaruhi perencanaan strategis, kontrol operasional, serta efektivitas pengambilan keputusan keuangan. Temuan penelitian pada PT Unilever Indonesia Tbk menunjukkan bahwa masih terdapat gap signifikan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi, terutama pada pos biaya produksi dan penjualan. Ketidaksesuaian ini berdampak langsung terhadap efisiensi operasional, ketepatan distribusi sumber daya, dan kemampuan perusahaan dalam merespons dinamika pasar. Varians tertinggi ditemukan pada tahun 2022 dengan selisih biaya produksi mencapai 12,20%, menunjukkan urgensi perlunya perbaikan dalam metode perencanaan dan pengendalian anggaran.

Penelitian ini menemukan bahwa salah satu penyebab utama ketidakefisienan dalam master budget adalah belum optimalnya integrasi antar unit kerja dalam menyusun asumsi dasar anggaran. Proses penyusunan masih banyak mengandalkan proyeksi top-down yang minim dialog dengan unit fungsional seperti produksi, logistik, dan pemasaran. Selain itu, penggunaan data historis tanpa penyesuaian terhadap tren pasar dan risiko eksternal seperti krisis ekonomi atau pandemi turut menyebabkan bias dalam estimasi. Temuan ini konsisten dengan literatur manajemen anggaran yang menyarankan pendekatan partisipatif dan berbasis data *real-time* untuk meningkatkan akurasi dan fleksibilitas pengelolaan anggaran (Rahaman & Rauf, 2024).



Dalam upaya meningkatkan efektivitas pengelolaan master budget, beberapa rekomendasi berbasis data dapat disusun secara sistematis dan komprehensif. Pertama, penerapan *anggaran fleksibel (flexible budgeting)* menjadi langkah awal yang krusial. Berbeda dengan anggaran statis, anggaran fleksibel dirancang untuk menyesuaikan secara proporsional terhadap perubahan tingkat output atau volume produksi aktual. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan *varians* atau selisih anggaran yang diakibatkan oleh perbedaan antara estimasi dan realisasi aktivitas. Dalam konteks PT Unilever Indonesia Tbk, terutama di Pabrik Bekasi yang memiliki fluktuasi permintaan musiman cukup tinggi, penerapan anggaran fleksibel akan memberikan gambaran keuangan yang lebih adaptif dan realistis terhadap perubahan pasar.

Selanjutnya, rekomendasi kedua menekankan pentingnya *integrasi sistem informasi keuangan* yang berbasis real-time. Sistem seperti *Enterprise Resource Planning (ERP)* dapat membantu mengintegrasikan data dari berbagai departemen seperti keuangan, produksi, logistik, dan pemasaran ke dalam satu platform terpadu. Dengan sistem yang terhubung secara langsung dan otomatis, proses pengumpulan data anggaran menjadi lebih akurat, cepat, dan responsif terhadap perubahan eksternal seperti gangguan rantai pasok atau perubahan harga bahan baku. Selain itu, data yang tersaji secara real-time memungkinkan manajemen melakukan pengambilan keputusan strategis secara tepat waktu dan berbasis bukti, bukan sekadar asumsi historis.

Rekomendasi ketiga adalah analisis *varians* secara berkala, idealnya dilakukan setiap kuartal. Praktik ini bertujuan untuk mengevaluasi selisih antara anggaran dan realisasi anggaran secara berkelanjutan. Dengan analisis ini, penyebab penyimpangan apakah karena faktor internal seperti inefisiensi produksi atau eksternal seperti fluktuasi harga bahan dapat segera diidentifikasi. Koreksi strategi kemudian dapat dilakukan secara cepat, seperti penyesuaian harga jual, pengendalian biaya tetap, atau restrukturisasi jadwal produksi. Analisis *varians* juga menjadi indikator penting dalam menilai efektivitas unit kerja dan akurasi estimasi dalam perencanaan anggaran sebelumnya.

Keempat, perlu dilakukan pelatihan penyusunan anggaran berbasis data bagi tim keuangan dan manajer operasional. Tujuannya adalah membekali mereka dengan keterampilan analisis prediktif, pemahaman atas tren biaya, serta penggunaan perangkat lunak perencanaan keuangan. Dengan kemampuan tersebut, staf dapat menghasilkan proyeksi yang lebih akurat, mempertimbangkan berbagai skenario ekonomi, dan mengadopsi pendekatan *budgeting* yang lebih dinamis. Pelatihan ini juga dapat meningkatkan komunikasi lintas fungsi dalam menyusun asumsi-asumsi anggaran, yang selama ini sering menjadi titik lemah dalam proses penganggaran tradisional.

Terakhir, disarankan untuk menerapkan penyusunan anggaran partisipatif, yakni dengan melibatkan seluruh fungsi utama seperti produksi, pemasaran, logistik, dan sumber daya manusia dalam proses penyusunan master budget. Partisipasi aktif dari berbagai unit kerja akan membuat asumsi anggaran menjadi lebih realistis dan komprehensif karena mencerminkan kondisi lapangan secara aktual. Selain meningkatkan akurasi anggaran, pendekatan ini juga membangun rasa memiliki terhadap target keuangan dan meningkatkan komitmen terhadap pencapaiannya. Di lingkungan dinamis seperti PT Unilever Indonesia Tbk, strategi ini penting untuk membangun koordinasi yang kuat dalam mengelola sumber daya dan mengantisipasi ketidakpastian bisnis.

Meskipun penelitian ini memiliki batasan pada akses data internal secara rinci, validitas eksternal dari temuan ini cukup kuat, mengingat kondisi umum di industri FMCG yang memiliki kesamaan dalam struktur biaya dan model operasional. Generalisasi temuan dapat diaplikasikan



pada perusahaan lain dengan karakteristik multinasional dan volume produksi tinggi. Kontribusi utama penelitian ini adalah pada pemahaman baru bahwa efektivitas master budget tidak hanya terletak pada penyusunan dokumen keuangan, tetapi juga pada kualitas proses koordinasi dan keterbukaan informasi antar lini operasional dan keuangan. Implikasi dari rekomendasi ini sangat relevan untuk keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Dengan penyusunan master budget yang akurat dan adaptif, PT Unilever Indonesia Tbk dapat meningkatkan efisiensi pengeluaran, mengoptimalkan pengelolaan sumber daya, serta memperkuat daya saing melalui keputusan berbasis data. Rekomendasi ini diharapkan menjadi masukan strategis bagi manajemen dalam mengembangkan sistem anggaran yang tidak hanya bersifat administratif, melainkan sebagai alat pengendalian kinerja dan penggerak inovasi perusahaan secara keseluruhan.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penyusunan dan pelaksanaan master budget di Pabrik Bekasi PT Unilever Indonesia Tbk masih menghadapi beberapa kendala struktural dan teknis yang menghambat pencapaian efisiensi maksimal. Meskipun anggaran induk telah dirancang secara menyeluruh, kurangnya sinkronisasi antarunit kerja serta keterbatasan sistem pemantauan menyebabkan deviasi antara rencana dan realisasi anggaran sulit dikendalikan secara optimal. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan koordinasi lintas fungsi dan integrasi sistem berbasis teknologi, seperti ERP, dalam mendukung akurasi penganggaran dan pengambilan keputusan manajerial. Dengan diterapkannya evaluasi varians secara berkala dan melibatkan berbagai unit terkait dalam proses perencanaan, perusahaan dapat meningkatkan respons adaptif terhadap perubahan lingkungan operasional. Oleh karena itu, studi ini menyimpulkan bahwa perbaikan efektivitas master budget memerlukan pendekatan kolaboratif dan adaptif sebagai bagian dari strategi pengelolaan keuangan yang berkelanjutan. Penelitian lanjutan disarankan untuk mengeksplorasi hubungan antara efektivitas anggaran dan kinerja non-finansial seperti produktivitas karyawan atau efisiensi proses distribusi, agar diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dampak sistem anggaran terhadap keberhasilan operasional secara keseluruhan.

Bagian kesimpulan memuat makna hasil penelitian, jawaban atas hipotesis atau tujuan penelitian, tidak mengulang abstrak, dan kesimpulan bukan rangkuman hasil percobaan. Apabila penulis memiliki saran untuk penelitian lanjutan, maka dapat ditulis pada bagian ini. Kesimpulan disajikan dalam bentuk paragraph dengan font Times New Roman-12, Spasi 1,15.

DAFTAR PUSTAKA

- Allen, R., & Betley, M. (2025). Planning and Budgeting—Two Sides of the Same Coin?. In *Contemporary Issues and Challenges in Public Financial Management: Responding to Global Crises* (pp. 207-236). Cham: Springer Nature Switzerland.
- Abdul Karim, S. E., Rahman, A., Halim Tjiwidjaja, S. E., ST, M., Maynardarto, E. C., SE, M., ... & SE, M. A. (2025). *Penganggaran Dan Perencanaan Keuangan*. CV Rey Media Grafika.
- Agustyn, V. P., Saputra, R., & Ningrum, D. A. (2023). Analisis manajemen operasional perusahaan multinasional (Studi kasus pada PT. Unilever Indonesia Tbk.). *Jurnal Manajemen Ekonomi dan Bisnis*, 2(2), 60-72.
- Arum Ardianingsih, S. E., & CA, A. (2021). *Audit laporan keuangan*. Bumi Aksara.



- Buwono, N. F. R. P., Putri, A. N., Kartikasari, H. M., & Ikaningtyas, M. (2024). Analisis Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis di PT. Unilever Indonesia. *Jurnal Media Akademik (JMA)*, 2(4).
- Dagohoy, R. (2021). Capabilities and Difficulties of Barangay Officials on Local Budgeting Process. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 5.
- Ginting, M. C. (2018). Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial Organisasi. *Jurnal Manajemen*, 4(1), 23-33.
- Krismono, R. (2021). *Analisis Peranan Anggaran Operasional Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Laba (Studi Kasus Pada Hotel Lava View Lodge Probolinggo)* (Doctoral dissertation, STIE Malangkucewara).
- Novianty, N. (2021). Analisis Penentuan Cost Center sebagai Dasar Penyusunan Master Budget dalam Pengukuran Kinerja Manajemen pada PT Daya Sumber Makmur di Pontianak. *MABIS*, 12(1).
- Nanzala, L. I., & Alala, O. B. (2021). Budget and budgetary control systems as a tool for decision making in an organization: A case study of Kenya public universities. *International Journal of Finance and Accounting*, 2(2), 1-8.
- Parlindungan, P., & Nainggolan, E. P. (2024). Analisis Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi Dalam Mengoptimalkan Pengendalian Biaya Operasional. *Bursa: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(3), 135-144.
- Rahaman, M. A., Rozony, F. Z., Mazumder, M. S. A., Haque, M. N., & Rauf, M. A. (2024). Big data-driven decision making in project management: A comparative analysis. *Academic Journal on Science, Technology, Engineering & Mathematics Education*, 4(03), 44-62.
- Saragih, K. J. D., Nasution, R. C., & Rizal, M. (2025). Penyusunan Anggaran Laba-Rugi Dan Neraca Serta Master Anggaran Pada Perusahaan Dagang, Jasa Dan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Manajemen*, 3(4), 01-10.
- Sun, J., Na, H., Yan, T., Che, Z., Qiu, Z., Yuan, Y., ... & Fang, X. (2022). Cost-benefit assessment of manufacturing system using comprehensive value flow analysis. *Applied Energy*, 310, 118604.
- Sari, I. R. (2024). Pengaruh Akuntansi Manajmen Terhadap Perencanaan Anggaran Dan Pengendalian Biaya: The Influence of Management Accounting on Budget Planning and Cost Control. *Big Data: Jurnal Analitika Data Bisnis dan Manajemen*, 1(2).
- Sunaningsih, S. N., & Nugraheni, A. P. (2024). Penyusunan Anggaran Komprehensif untuk UMKM Naik Kelas di Desa Sumberarum Kecamatan Tempuran. *E-Dimas: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 15(3), 543-549.
- Pelealu, D. R. (2022). Human Resources Management and Total Quality Management as an Effort to Improve Company Performance. *Majapahit Journal of Islamic Finance and Management*, 2(1), 23-39.
- Wirabuana, R. F., & Prasetya, B. P. (2024). Strategi jitu PT. Unilever Indonesia mengoptimalkan operasional di tengah dinamika global. *Journal of Exploratory Dynamic Problems*, 1(3), 143-152.