

ANALISIS VARIANS ANGGARAN TERHADAP EFEKTIVITAS PENJUALAN PADA PERUSAHAAN X

Christoforus Adri Pieter Koleangan¹

¹Program Studi Manajemen, Universitas Katolik De La Salle Manado

Email: akoleangan@unikadelasalle.ac.id

ABSTRACT

This study was conducted to gain a deeper understanding of how budget variances influence sales effectiveness at company X. Various factors were analyzed, from the initial steps of product requirements planning, purchasing mechanisms, storage and stock control processes, to the use of materials in store operations. The study also highlighted challenges such as inaccurate product requirements calculations, unpredictable price changes, supply delays, and lack of systematic cost recording. Using a mixed methods approach, this study combined numerical data from sales results and budget variances with qualitative findings from interviews and on-site observations. The results indicate that sales effectiveness is closely related to the quality of the company's product management. When requirements planning is carried out appropriately, procurement processes run smoothly, and stock control is carried out routinely, budget realization can be in accordance with plans. Furthermore, communication skills between the owner and employees also directly impact the smoothness of budget preparation, particularly in coordinating information related to product requirements. Therefore, companies need to strengthen their cost documentation systems, improve supervision, and maintain more focused and consistent internal communication so that budgeting effectiveness and operational performance can improve overall.

Keywords: Sales, Effectiveness, Control, Analysis of Variance, Communication.

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk memahami secara mendalam bagaimana varians anggaran memberikan pengaruh terhadap efektivitas penjualan pada Perusahaan X. Beragam faktor dianalisis, mulai dari langkah awal perencanaan kebutuhan produk, mekanisme pembelian, proses penyimpanan dan pengendalian stok, hingga penggunaan bahan dalam aktivitas operasional perusahaan. Penelitian juga menyoroti tantangan seperti ketidakakuratan perhitungan kebutuhan produk, perubahan harga yang tidak dapat diprediksi, keterlambatan pasokan, serta pencatatan biaya yang kurang sistematis. Melalui pendekatan *mixed methods*, penelitian ini menggabungkan data numerik dari hasil penjualan dan varians anggaran dengan temuan kualitatif dari wawancara dan observasi di lokasi. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa efektivitas penjualan erat kaitannya dengan kualitas manajemen produk yang diterapkan perusahaan. Ketika perencanaan kebutuhan dilakukan dengan tepat, proses pengadaan berjalan lancar, dan pengendalian stok dilakukan secara rutin, maka realisasi anggaran dapat sesuai dengan rencana. Selain itu, kemampuan komunikasi antara pemilik dan karyawan juga berdampak langsung terhadap kelancaran penyusunan anggaran, terutama dalam mengoordinasikan informasi terkait kebutuhan produk. Oleh karena itu, perusahaan

perlu memperkuat sistem dokumentasi biaya, meningkatkan pengawasan, serta menjaga komunikasi internal agar lebih terarah dan konsisten sehingga efektivitas penjualan dan kinerja operasional dapat meningkat secara keseluruhan.

Kata Kunci: Penjualan, Efektivitas, Kontrol, Analisis Varians, Komunikasi.

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang terjadi saat ini, dapat memberikan kepada kita pemahaman dan penjelasan tentang bagaimana suatu perusahaan mencapai tujuan yang mereka inginkan. Dalam setiap perusahaan atau bisnis yang dimulai tanpa adanya sebuah perencanaan yang baik dari sisi penganggarnya itu tidak akan bisa bertahan dalam waktu yang cukup lama. Penganggaran perusahaan merupakan suatu hal yang tak bisa di tinggalkan karena penganggaran ini sangat penting. Penganggaran juga menjadi salah satu dasar yang menentukan sukses atau tidaknya suatu perusahaan sebab penganggaran bukan hanya membantu dari sisi perencanaan saja tetapi juga dari proses kontrol terhadap keuangan pada suatu perusahaan.

Perusahaan X adalah perusahaan perseorangan (toko) yang bergerak dibidang ritel bahan bangunan, yang beralamat di Jl. Edyy Gagola, kombos timur, kecamatan singkil, kota Manado, Sulawesi Utara. Perusahaan ini tidak hanya berperan sebagai penyedia material, tetapi juga membantu kelancaran proses pembangunan dengan menyediakan produk-produk berkualitas dan pelayanan yang baik. Bahan material yang dijual relatif terjangkau dan dapat di akses oleh berbagai kalangan. Perusahaan merupakan salah satu entitas yang memiliki peran penting dalam mendukung pembangunan ekonomi, baik dalam skala lokal maupun nasional. Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, setiap perusahaan dituntut untuk mampu mengelola sumber daya yang dimiliki secara efektif dan efisien.

Produk utama yang dipasarkan oleh Perusahaan X meliputi semen tonasa, semen kons, kayu, kerikil, pasir, batu tela merah, full brek, besi, dan tripleks. Bahan-bahan ini merupakan komponen vital dalam proses pembangunan, sehingga pengelolaannya menjadi faktor krusial dalam menjaga kelancaran operasional perusahaan. Pengelolaan produk bukan hanya terkait dengan ketersediaan pada stok, namun juga menyangkut aspek perencanaan, pengadaan, penyimpanan, dan mengendalikan. Jika pengelolaan pada produk tidak dilakukan secara optimal, maka akan menimbulkan berbagai permasalahan, seperti pemborosan biaya, keterlambatan produksi, ketidaksesuaian anggaran, serta menurunkan kualitas pelayanan terhadap konsumen. Sebaliknya, pengelolaan produk yang baik akan mendukung efektivitas penganggaran, yaitu kesesuaian antara rencana anggaran dengan realisasi biaya operasional. Penganggaran perusahaan bukan hanya berfungsi sebagai alat perencanaan, tetapi juga sebagai dasar pengendalian biaya dan evaluasi kinerja. Anggaran yang disusun dengan baik akan membantu perusahaan dalam mengalokasikan sumber daya secara tepat, dan mengurangi risiko pemborosan, serta meningkatkan efisiensi operasional. Karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menganalisis Varians anggaran yang dapat mempengaruhi efektivitas penjualan di Perusahaan X, ini menunjukkan bahwa efektivitas penjualan perusahaan dipengaruhi oleh cara perusahaan mengelola secara keseluruhan.

Penganggaran penjualan yang tidak didukung oleh pengelolaan yang baik akan menghasilkan anggaran yang tidak realistis, tidak terkendali, dan tidak sesuai dengan kondisi operasional.

LANDASAN TEORI

Pengertian Anggaran

Anggaran dalam setiap perusahaan akan selalu memerlukan suatu program yang harus dilaksanakan secara sistematis dan juga konsisten dari tahun ke tahun. Dalam hal ini tentunya ada faktor-faktor yang harus disusun sesuai dengan target dalam perusahaan, untuk memastikan ke mana arah perusahaan serta tujuan apa yang akan dicapai oleh perusahaan dalam periode waktu tertentu. Target yang telah disusun berdasarkan pencapaian yang diinginkan. Anggaran diawali dari perencanaan kegiatan apa saja yang ingin dilaksanakan oleh tiap departemen dalam perusahaan, sehingga akan membentuk program-program perusahaan. Anggaran menurut Horngren, Foster dan Datar (2000) mendefinisikan merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit moneter dan berlaku untuk jumlah waktu tertentu yang akan datang”.

Anggaran Sebagai Pendekatan Sistem

Hartirini & Ahadiati (2022) Anggaran dapat dianggap sebagai sistem yang memiliki kekhususan tersendiri atau sebagai sub sistem yang memerlukan hubungan dengan sub sistem lain yang ada dalam perusahaan. Anggaran dianggap sebagai suatu sistem yang otonom karena mempunyai sasaran dan cara kerja tersendiri yang merupakan satu kebulatan tekad yang berbeda dengan cara kerja sistem dari sistem yang lebih besar, karena *budget* bukan alat satu-satunya untuk pengendali dan perencana dalam perusahaan. Sistem dari anggaran menunjukkan bahwa anggaran sebagai sistem hanya melayani kebutuhan intern manajemen dan tidak untuk pihak lain di luar perusahaan. Sub sistem penunjang mencerminkan berbagai hal sebagai sub sistem yang fungsinya diperlukan untuk membantu kelancaran bekerjanya inti sistem. Sub sistem lingkungan merupakan variabel yang terletak di luar perusahaan. Oleh karenanya tidak dapat dikendalikan.

Fungsi Anggaran

Anggaran berfungsi sebagai alat pengawasan, yaitu digunakan sebagai alat menilai pelaksanaan pekerjaan. (Savitri, 2016) Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen dalam melaksanakan fungsinya.

- Anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan memberikan gambaran yang jelas dalam satuan barang dan uang.
- Anggaran berfungsi sebagai alat pelaksanaan memberikan pedoman agar pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras.

Prinsip – Prinsip Anggaran

Dalam prinsip ini dapat mengubah sesuatu agar menjadi spesifik dan dapat diukur dalam menyusun anggaran yaitu; a) Komprehensif, *Nondiscretionary appropriation*, Periodik, Akurat, Jelas, Diketahui pihak yang berkaitan

Pengelompokan Anggaran

- A. Anggaran berdasarkan ruang lingkupnya: *Comprehensive Budget* (anggaran komprehensif), (anggaran parsial).
- B. Anggaran berdasarkan fleksibilitasnya
 - a. *Fixed Budget* (anggaran *fixed*/tetap)
 - b. *Continuous Budget* (anggaran kontinyu/berkelanjutan)
- C. Anggaran berdasarkan jangka waktunya
- D. Anggaran berdasarkan aktivitasnya
- E. Anggaran modal (*capital/investment budget*)
- F. Fungsi dan Manfaat Anggaran

Fungsi anggaran menurut Mulyadi (2001) sebagai berikut: a. Anggaran merupakan hasil akhir proses penyusunan rencana kerja. b. Anggaran merupakan cetak biru aktivitas yang akan dilaksanakan perusahaan di masa yang akan datang. c. Anggaran berfungsi sebagai alat komunikasi intern yang menghubungkan berbagai unit organisasi dalam perusahaan dan yang menghubungkan manajer bawah dengan manajer atas. d. Anggaran berfungsi sebagai tolok ukur yang dipakai sebagai pembanding hasil operasi sesungguhnya. e. Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian yang memungkinkan manajemen menunjuk bidang yang kuat dan lemah bagi perusahaan. f. Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mempengaruhi dan memotivasi manajer dan karyawan agar senantiasa bertindak secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

Menurut Supriyono (2001), anggaran memiliki beberapa manfaat yaitu, sebagai berikut: 1. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek. 2. Membantu dalam mengkoordinasikan rencana jangka pendek. 3. Digunakan sebagai alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban. 4. Sebagai alat untuk memotivasi para manajer dalam menggapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya. 5. Digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan & penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajernya. 6. Digunakan sebagai alat pendidikan para manajer.

Menurut Muslichah & Bahri (2021) terdapat beberapa fungsi anggaran, sebagai berikut: Perencanaan. Anggaran terkait erat dengan estimasi ke depan tentang keuangan dan posisi keuangan pada periode tertentu. Komunikasi. Anggaran yang telah disusun digunakan departemen atau bagian lain dalam menjalankan aktivitas operasional. Motivasi. Anggaran mendorong manajemen mencapai biaya yang telah dianggarkan. Pengendalian. Anggaran dibandingkan dengan realisasinya sehingga berfungsi sebagai pengendalian. Evaluasi. Selisih anggaran dengan realisasi dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajer.

Keunggulan dan Kelemahan Anggaran Menurut Prawironegoro dan Purwanti (2008), keunggulan dan kelemahan anggaran antara lain sebagai berikut:

1) Keunggulan Anggaran

Hasil analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis data historis perusahaan yang menjelaskan dan menggambarkan kelemahan dan kekuatannya kemudian dijadikan bahan baku untuk menciptakan program kerja dimasa yang

akan datang. Hasil analisis lingkungan eksternal yang menjelaskan peluang bisnis dan kendala yang akan dihadapinya, lalu dijadikan bahan baku dalam membuat program kerja dimasa yang akan datang. Untuk pedoman kerja dan pengendalian kegiatan operasional dan keuangan . Untuk sarana koordinasi antar bagian, sekdi, divisi dalam suatu perusahaan. Sebagai dasar mengetahui tanggung jawab dan wewenang semua level manajer.

2) Kelemahan Anggaran

Prediksi kegiatan bisnis dimasa mendatang belum tentu mendekati kenyataan atau belum tentu tepat Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis dimasa mendatang sulit untuk diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuatan anggaran. Kerap terjadinya konflik kepentingan dalam pelaksanaan anggaran ataupun penyusunannya. Pembuat anggaran sering berpikir secara subjektif. Anggaran umumnya sangat idealistis sehingga sulit untuk dicapai dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi.

Supply Chain Management

Supply chain sebagai pengelolaan berbagai kegiatan untuk memperoleh bahan mentah, melanjutkan transformasi menjadi produk dalam proses, kemudian menjadi produk jadi, dan diteruskan dengan pengiriman kepada konsumen melalui sistem distribusi. *Supply chain* mencakup aliran material, informasi, uang, dan jasa dari pemasok melalui pabrik-pabrik, pergudangan, dan akhirnya ke pelanggan. Fungsi *Supply Chain Management* (SCM) adalah merencanakan, mengatur, mengoordinasi, dan mengontrol semua aktivitas dalam *supply chain*. SCM menekankan arus barang antar perusahaan dari hulu ke hilir (dari perusahaan ke toko) dan melibatkan pemasok hingga pelanggan. Dengan demikian, SCM berkaitan dengan siklus lengkap dari bahan mentah dari para pemasok, ke kegiatan operasional di perusahaan, berlanjut ke distribusi sampai kepada konsumen. Hal penting dalam konsep ini adalah fokus pada pengurangan ketidakefektifan dan mengoptimalkan nilai pada rantai pasokan yang berkaitan (Arif, 2018).

Supply Chain Management (SCM) merupakan proses yang terintegrasi dan terkoordinasi, melibatkan berbagai entitas dalam rantai pasok, seperti pemasok, produsen, distributor, dan pelanggan. Tujuan utama dari proses ini adalah meningkatkan efisiensi operasional, memperlancar aliran informasi, memberikan nilai tambah bagi pelanggan, serta meningkatkan kinerja jangka panjang baik bagi perusahaan maupun rantai pasok secara keseluruhan. Oleh karena itu, SCM tidak hanya berfokus pada pengelolaan aliran barang dan jasa, tetapi juga mencakup pengelolaan hubungan, informasi, serta sumber daya keuangan dalam ekosistem bisnis yang saling terhubung (Sirine, 2024).

Tujuan utama Manajemen Rantai Pasok adalah mencapai kinerja operasional yang optimal, menekan biaya, meningkatkan kepuasan pelanggan, serta memperoleh keunggulan kompetitif (Syamil, 2023). Beberapa manfaat dari manajemen rantai pasok yang efektif antara lain: a. Efisiensi Operasional b. Peningkatan Kualitas Layanan. c. Pengurangan Biaya. d. Peningkatan Responsivitas terhadap Perubahan Pasar. e. Keunggulan Kompetitif Rantai pasok yang terkelola dengan baik memberikan daya saing yang lebih tinggi bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan pasar. f. Meningkatkan Kepuasan Pelanggan Ada beberapa model yang dapat diterapkan menurut Sani,

(2023), yaitu: 1. Supplier – Distributor – Konsumen. 2. Supplier – Distributor – Konsumen
3. Supplier – Manufaktur – Distributor – Retail – Retail – Konsumen

Risiko Gangguan Rantai Pasok

Manajemen risiko dalam rantai pasok sangat penting untuk mengurangi gangguan yang berpotensi memengaruhi efisiensi operasional. Salah satu strategi yang dapat diterapkan adalah mengidentifikasi pemasok dengan tingkat risiko tinggi serta memprediksi kemungkinan keterlambatan pengiriman melalui teknik pembelajaran mesin. Dengan pendekatan ini, perusahaan dapat mengambil langkah proaktif guna mengurangi dampak gangguan tersebut. (Rezki, 2024) Selain itu, fleksibilitas dalam rantai pasok dapat membantu mengurangi risiko yang terkait dengan ketidakpastian lingkungan, terutama dalam pasar yang berkembang di mana infrastruktur logistik mungkin kurang berkembang. (Sreedevi, 2017).

Dalam menilai risiko dalam rantai pasok, langkah pertama yang harus dilakukan adalah menentukan kategorinya (Blackhurst, 2008). Chopra (2004) mengelompokkan risiko ke dalam sembilan kategori, yaitu gangguan, keterlambatan, kegagalan sistem, kesalahan peramalan, perlindungan kekayaan intelektual, pengadaan, piutang, persediaan, dan kapasitas. Blackhurst (2008) mengidentifikasi beberapa kategori risiko lainnya, seperti kualitas, ketergantungan pada pemasok, sistem informasi, manajemen, dan keamanan. Rao (2011) membagi risiko ke dalam sepuluh kategori, di antaranya permintaan, penundaan, gangguan, persediaan, manufaktur, kapasitas, pasokan, sistem, kedaulatan, dan transportasi. Sementara itu, Olson (2011) menambahkan kategori risiko lain dalam rantai pasok, seperti keterlambatan informasi, kepatuhan terhadap regulasi.

Retail

Dalam kamus Bahasa Inggris-Indonesia, Retail bisa juga di artikan sebagai "Eceran". Pengertian Retailing adalah semua aktivitas yang mana mengikut sertakan pemasaran barang dan Jasa secara langsung kepada pelanggan. Pengertian retailer adalah semua organisasi bisnis yang memperoleh lebih dari setengah hasil dari penjualan retailing. Jadi retail adalah semua usaha bisnis secara langsung yang mengarahkan kemampuan pemasarannya untuk memuaskan konsumen akhir. Atau ritel adalah kegiatan yang terdiri dari aktivitas-aktivitas bisnis yang berpengaruh besar dalam menjual barang dan jasa pada konsumen untuk kepentingan sendiri, keluarga ataupun rumah tangga. Sedangkan manajemen ritel adalah pengaturan keseluruhan faktor-faktor yang berpengaruh dalam proses perdagangan ritel, yaitu perdagangan langsung barang dan jasa kepada konsumen (Sundari & Syaikhudin, 2021). Komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja". Komunikasi mampu meningkatkan tingkat keharmonisan kerja dalam suatu instansi, apabila komunikasi memperlancar proses efektif dapat pekerjaan. Mempengaruhi sikap setiap pegawai, apabila komunikasi efektif dapat menimbulkan terjadinya hubungan kerja yang lebih baik.

Efektivitas

Aini dkk. (2023:7-8) mengatakan bahwa efektivitas merupakan suatu tingkat pencapaian pada hasil program yang ditargetkan, suatu hasil dikatakan efektif apabila hasil tersebut benar-benar

sesuai dengan rencana yang diinginkan dan yang mana telah ditetapkan sebelumnya. Efektivitas berhubungan dengan sesuatu yang terukur dari segi keberhasilan suatu perusahaan sehingga kegiatan dikatakan efektif jika kegiatan tersebut mempunyai pengaruh yang besar terhadap pengendalian anggaran dalam perusahaan,

Efektivitas pengendalian anggaran itu dapat di pengaruhi oleh penerapan anggaran berbasis kinerja, pengawasan sebelum kegiatan di laksanakan dan pengawasan khusus oleh satuan yang telah ditugaskan (Aini, Ningsih, & Rahma, 2023). Dalam penerapan anggaran berbasis kinerja ini mampu untuk mendukung terciptanya kewajiban dalam mempertanggungjawabkan tindakan, tugas dan kinerja dalam perusahaan (Sari, Murhaban, Indrayani, & Iswadi, 2022).

Dalam efektivitas ini ada juga perencanaan penganggaran merupakan kunci utama sebuah perencanaan penganggaran dalam pencapaian tujuan strategis atas apa yang telah direncanakan, termasuk di dalam upaya mendukung program pembangunan daerah dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Pembangunan daerah perlu melaksanakan prinsip-prinsip kebersamaan, partisipasi, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, serta kemandirian dengan menjaga keseimbangan kemajuan daerah dan kesatuan Nasional. Perencanaan pembangunan yang disusun secara sistematis, terarah, terpadu, menyeluruh, dan tanggap terhadap perubahan akan memberikan pengaruh pada efektivitas perencanaan penganggaran dalam program pembangunan daerah (Sutrisno, 2020).

Strategi Bisnis

Strategi bisnis adalah sebuah rencana aksi yang mana itu dirancang agar mencapai tujuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) yang ada dan untuk mengantisipasi lingkungan eksternal yang berubah. Strategi bisnis juga dapat melibatkan pemahaman tentang strategis pasar dalam perusahaan, keunggulan kompetitif, serta cara untuk menciptakan dan mempertahankan nilai bagi pemangku kepentingan perusahaan.

Analisis SWOT

Merupakan singkatan dari kekuatan (Strengths), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) yang tentunya analisis ini selalu ada dalam lingkungan eksternal perusahaan. Analisis SWOT ini merupakan rencana yang terstruktur dengan jelas dari aspek kekuatan serta kelemahan perusahaan dan peluang serta ancaman.

Analisis Varians

Analisis varians membantu perusahaan untuk memahami akar permasalahan di balik varians yang terjadi, baik yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan. Dengan informasi ini, perusahaan dapat mengambil langkah-langkah korektif untuk meningkatkan efisiensi dan profitabilitas. Terdapat dua jenis varians yaitu varians menguntungkan (favorable) dan varians tidak menguntungkan (unfavorable). Varians menguntungkan terjadi ketika biaya realisasi lebih kecil dari biaya standar, menunjukkan efisiensi dalam penggunaan sumber daya (Suwandhi, 2024). jika terjadi realisasi penjualan lebih besar daripada penjualan yang dianggarkan atau ditargetkan maka menunjukkan keadaan yang menguntungkan bagi suatu perusahaan, begitu sebaliknya jika

penjualan yang dianggarkan atau ditargetkan lebih kecil daripada realisasi penjualan maka menunjukkan suatu kondisi yang tidak menguntungkan bagi suatu perusahaan.

METODE PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode mixed methods. Yang mana penelitian ini adalah pendekatan yang melibatkan dua metode penelitian yaitu kuantitatif dan kualitatif agar dapat memperoleh pemahaman secara menyeluruh, pendekatan ini juga menyeimbangkan antara angka-angka dan narasi. Metode kualitatif adalah penelitian yang dilakukan dengan cara wawancara dan observasi sedangkan Metode penelitian kuantitatif sedangkan Metode analisis data numerik. Secara terstruktur untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang varians anggaran yang terjadi dapat mempengaruhi efektivitas penjualan pada perusahaan X.

Pendekatan mixed methods memungkinkan untuk mendapatkan hasil data numerik dengan melalui metode kuantitatif, dan menggali informasi secara mendalam dengan metode kualitatif, serta mengombinasikan kedua jenis data menjadi satu rangkaian analisis. Fiantika dkk. (2022) Menyatakan bahwa metode penelitian kualitatif berfokus tentang pemahaman suatu kejadian atau peristiwa dan perilaku manusia, pendekatan ini mengumpulkan data dengan menambah wawasan, catatan atau pun observasi langsung. Goso (2022) Menjelaskan bahwa data kuantitatif adalah data yang dikumpulkan dalam bentuk angka-angka yang dapat diukur atau dihitung, pendekatan kuantitatif ini bersifat statistik.

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian ini bertempat di perusahaan x, Jl. Eddy Gagola, Kombos Tim., Kec. Singkil, Kota Manado, Sulawesi Utara. Waktu penelitian ini dilakukan pada awal bulan November 2025.

Jenis dan Sumber Data

Menurut Rohman (2023) Teknik pengumpulan data merupakan strategi dalam mengumpulkan data yang dapat dipercaya. Teknik pengumpulan data ini untuk mendapatkan informasi yang lebih akurat dengan metode wawancara, observasi atau dokumentasi, dimana keberhasilan penelitian ini juga tergantung pada kemampuan dan juga cara menetapkan teknik dan jenis penelitian.

Pada penelitian ini menggunakan dua jenis data. Yaitu, data primer dan data sekunder. Data primer meliputi: wawancara, Observasi. Data sekunder yaitu: Dokumen perusahaan, dan pencatatan anggaran, Jurnal, dan e-book.

Pengukuran yang digunakan pada perhitungan yang diperoleh langsung dari responden. Vianitati (2020) menyatakan bahwa metode pengukuran ini digunakan untuk mendapatkan data yang akurat serta terukur, teknik ini penting karena menghasilkan data numerik yang dapat diolah secara analisis varians anggaran. Teknik Analisis data (mixed method) (Ifah & Zulhawati 2020) metode campuran merupakan pendekatan penelitian yang mengombinasikan atau mengasosiasikan bentuk kualitatif dan bentuk kuantitatif. Penelitian jenis campuran ini melibatkan asumsi-asumsi filosofis, aplikasi pendekatan kuantitatif dan kualitatif, dan pencampuran kedua pendekatan tersebut

dalam satu penelitian. Jenis penelitian campuran ini memiliki kekuatan lebih besar dari penelitian kuantitatif atau kualitatif karena lebih kompleks tidak hanya sekedar mengumpulkan data menganalisis dua jenis data tapi juga melibatkan fungsi dari kedua jenis penelitian secara kolektif. Data dianalisis dengan varians anggaran.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Wawancara pertama dengan pemilik toko sebagai berikut

Berapa penjualan rata² tahun lalu dan tahun ini? rata-rata sekitar 180 juta per tahun dan penghasilan per bulan sekitar 15 jutaan. jadi 15 x 12 bulan sekitar 180 juta. Untuk pendapatan antara tahun kemarin dan tahun kira-kira sama dan ada keuntungan (favorable). produk yang paling besar kontribusi dalam toko apa saja? Semen, pasir, kayu.

Apakah perusahaan menghasilkan laba atau rugi.?

Perusahaan tentu lebih menghasilkan laba.

Apakah harga jual sudah mempertimbangkan total biaya pembelian yang akan dikeluarkan dan selisih penjualan dari harga penjualan dari pendapatan yang dikeluarkan?

Kami sudah mempertimbangkan keuntungan sekitar 30% dari keuntungan usaha sehingga keuntungan per hari dapat mencakup pengeluaran hingga pembayaran gaji karyawan. Seberapa besar pengaruh komunikasi yang efektif terhadap pencapaian target perusahaan?

Penting komunikasi antar pemilik dan tenaga kerja sangat penting agar usaha dapat berjalan. bagaimana toko ini menyelesaikan strategi komunikasi mereka dalam menghadapi perubahan pada kondisi saat ini. Kami menghadapinya dengan ketelitian dan kesabaran dalam menghadapi perubahan bisnis yang terus terjadi ini. Wawancara kedua ini kami menanyakan kepada Natalia selaku anaknya yang dimana ia juga turut bantu dalam menjalankan bisnis ini. Kami menanyakan bahan apa saja yang cepat terjual dan berapa harganya? terdapat 10 produk yang cepat terjual yaitu: Semen tonasa: Rp 68.000, semen cons: Rp 65.000, kayu: Rp 60.000, kerikil: Rp 425.000, pasir: Rp 210.000, batu telah merah: Rp 1.300.000, full brek : Rp 3.700.000 besi: Rp 95.000 dan tripleks: Rp 50.000.

Data penjualan selama satu tahun dengan rincian penjualan per minggu sebagai berikut :

1) Januari

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	2.650.000	2.670.000
Minggu II	3.670.000	2.680.000
Minggu III	2.800.000	3.700.000
Minggu VI	2.720.000	2.700.000

2) Februari

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	3.630.000	2.650.000
Minggu II	2.640.000	1.660.000
Minggu III	2.650.000	2.670.000

Minggu VI	2.680.000	4.670.000
-----------	-----------	-----------

3. Maret

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	2.580.000	2.600.000
Minggu II	3.590.000	2.620.000
Minggu III	3.600.000	4.630.000
Minggu VI	3.630.000	2.650.000

4. April

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	3.420.000	2.430.000
Minggu II	2.425.000	3.430.000
Minggu III	2.430.000	2.430.000
Minggu VI	3.425.000	2.430.000

5. Mei

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	4.200.000	3.210.000
Minggu II	3.210.000	3.215.000
Minggu III	2.210.000	2.215.000
Minggu VI	3.220.000	2.220.000

6. Juni

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	2.900.000	2.300.000
Minggu II	3.000.000	3.310.000
Minggu III	2.300.000	3.310.000
Minggu VI	4.300.000	4.310.000

7. Juli

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	2.250.000	2.310.000
Minggu II	3.300.000	2.310.000
Minggu III	3.300.000	3.310.000
Minggu VI	2.350.000	4.320.000

8. Agustus

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	3.320.000	3.330.000
Minggu II	3.320.000	2.330.000
Minggu III	2.330.000	4.330.000
Minggu VI	3.330.000	2.330.000

9. September

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
--------	---------------------	---------------------

Minggu I	2.390.000	3.095.000
Minggu II	2.595.000	2.295.000
Minggu III	3.795.000	3.100.000
Minggu VI	2.100.000	2.100.000

10. Oktober

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)	Penjualan 2025 (Rp)
Minggu I	3.700.000	3.750.000
Minggu II	3.700.000	3.750.000
Minggu III	3.700.000	3.750.000
Minggu VI	3.700.000	3.750.000

11. November

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)
Minggu I	2.900.000
Minggu II	2.900.000
Minggu III	3.900.000
Minggu VI	3.950.000

12. Desember

Minggu	Penjualan 2024 (Rp)
Minggu I	2.050.000
Minggu II	3.550.000
Minggu III	2.850.000
Minggu VI	3.950.000

Sumber: Data perusahaan

Pembahasan

Analisis Varians Penjualan Per Bulan Tahun 2024

Bulan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	Keterangan
Januari	11.840.000	11.265.000	-575.000	<i>Unfavorable</i>
Februari	11.600.000	11.950.000	+350.000	<i>Favoreble</i>
Maret	13.400.000	13.600.000	+200.000	<i>Favoreble</i>
April	11.700.000	11.690.000	-10.000	<i>Unfavorable</i>
Mei	12.840.000	12.850.000	+10.000	<i>Favorable</i>
Juni	12.500.000	12.480.000	-20.000	<i>Unfavorable</i>
Juli	11.200.000	11.230.000	+30.000	<i>Favorable</i>
Agustus	12.300.000	12.250.000	-50.000	<i>Unfavorable</i>
September	10.880.000	10.870.000	-10.000	<i>Unfavorable</i>

Oktober	14.800.000	14.820.000	+20.000	<i>Favorable</i>
November	13.650.000	13.580.000	-70.000	<i>Unfavorable</i>
Desember	12.400.000	11.900.000	-500.000	<i>Unfavorable</i>

Sumber: Data Olahan

- 1) Januari 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Januari sebesar Rp 11.840.000, tetapi yang terealisasi hanya tercapai sebesar Rp 11.265.000, maka dari itu akan menimbulkan varians -575.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan yang artinya *Unfavorable*.
- 2) Februari 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Februari sebesar Rp 11.600.000, dan yang terealisasi mencapai Rp 11.690.000, maka dari itu akan menimbulkan varians +350.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dari target yang ditentukan yang artinya *Favorable*.
- 3) Maret 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Maret sebesar Rp 13.400.000, dan yang terealisasi mencapai Rp 13.600.000, maka dari itu akan menimbulkan varians +200.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dan sudah mencapai target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 4) April 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan April sebesar Rp 11.700.000, tetapi yang terealisasi mencapai Rp 11.690.000, maka dari itu akan menimbulkan varians -10.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dari target yang telah ditentukan yang artinya *Unfavorable*.
- 5) Mei 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Mei sebesar Rp 12.840.000, dan yang terealisasi mencapai Rp 12.850.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp +10.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dan sudah mencapai target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 6) Juni 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Juni sebesar Rp 12.500.000, tetapi, yang terealisasi mencapai Rp 12.480.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp -20.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.
- 7) Juli 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Juli sebesar Rp 11.200.000, dan yang terealisasi mencapai Rp 11.230.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp +30.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dan sudah mencapai target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 8) Agustus 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Agustus sebesar Rp 12.300.000, tetapi yang

terrealisasikan mencapai Rp 12.250.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp - 50.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.

- 9) September 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan September sebesar Rp 10.880.000, tetapi yang terealisasi mencapai Rp 10.870.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp - 10.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.
- 10) Oktober 2024 Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Oktober sebesar Rp 14.800.000, dan yang terealisasi mencapai Rp 14.820.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp +20.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dan sudah mencapai target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 11) November 2024. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan November sebesar Rp 13.650.000, tetapi yang terealisasi mencapai Rp 13.580.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp - 70.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.
- 12) Desember 2024 Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Desember sebesar Rp 12.400.000, tetapi yang terealisasi mencapai Rp 11.900.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp - 500.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*

Analisis Varians Penjualan Per Bulan Tahun 2025

Bulan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	Keterangan
Januari	11.750.000	11.700.000	-50.000	<i>Unfavorable</i>
Februari	11.650.000	11.750.000	+100.000	<i>Favorable</i>
Maret	12.480.000	12.500.000	+20.000	<i>Favorable</i>
April	10.720.000	10.710.000	-10.000	<i>Unfavorable</i>
Mei	10.600.000	10.700.000	+100.000	<i>Favorable</i>
Juni	13.230.000	13.200.000	-30.000	<i>Unfavorable</i>
Juli	12.250.000	12.270.000	+20.000	<i>Favorable</i>
Agustus	12.320.000	12.300.000	-20.000	<i>Unfavorable</i>
September	10.590.000	10.585.000	-5.000	<i>Unfavorable</i>
Oktober	15.000.000	14.980.000	-20.000	<i>Unfavorable</i>

Sumber: Data perusahaan

- 1) Januari 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Januari sebesar Rp 11.750.000, tetapi yang terealisasikan hanya mencapai sebesar Rp 11.700.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp -50.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.
- 2) Februari 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Februari sebesar Rp 11.650.000, dan yang terealisasikan mencapai sebesar Rp 11.750.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp +100.000 dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dari target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 3) Maret 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Maret sebesar Rp 12.480.000, dan yang terealisasikan mencapai sebesar Rp 12.500.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp +20.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dari target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 4) April 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan April sebesar Rp 10.720.000, tetapi yang terealisasikan mencapai sebesar Rp 10.710.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp -10.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.
- 5) Mei 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Mei sebesar Rp 10.600.000, dan yang terealisasikan mencapai sebesar Rp 10.700.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp +100.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dari target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 6) Juni 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Juni sebesar Rp 13.230.000, tetapi yang terealisasikan mencapai sebesar Rp 13.200.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp -30.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.
- 7) Juli 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Juli sebesar Rp 12.250.000 dan yang terealisasikan mencapai sebesar Rp 12.270.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp +20.000 dalam perusahaan berarti pendapatan lebih tinggi dari target yang ditentukan artinya *Favorable*.
- 8) Agustus 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Agustus sebesar Rp 12.320.000, tetapi yang terealisasikan mencapai sebesar Rp 12.300.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp -20.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.
- 9) September 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan September sebesar Rp 10.590.000, tetapi yang

terrealisasikan mencapai sebesar Rp 10.585.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp -5.000, dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*.

- 10) Oktober 2025. Secara keseluruhan dari data analisis perusahaan, pemilik menetapkan target penjualan oleh perusahaan pada bulan Oktober sebesar Rp 15.000.000 tetapi yang terealisasi Rp 14.980.000, maka dari itu akan menimbulkan varians Rp -20.000 dalam perusahaan berarti pendapatan lebih rendah dan tidak mencapai target yang ditentukan artinya *Unfavorable*

Strategi Dengan bertitik tolak pada hasil wawancara, pengamatan dan hasil perhitungan varians, penelitian ini dilanjutkan dengan melakukan perancangan atau formulasi secara sederhana strategi dengan menggunakan analisa SWOT (*strength*/kekuatan, *weakness*/kelemahan, *opportunity*/peluang, *threats*/ancaman) sebagai berikut: Kekuatan Perusahaan memiliki kekuatan tergolong minim yakni dikelola secara mandiri tanpa tergantung pada pihak lain khususnya dalam hal pengambilan keputusan yang dapat dilakukan secara cepat. Kelincahan dalam bergerak, hal ini terkonfirmasi dengan struktur organisasi yang sederhana Kelemahan Perusahaan dikelola dengan kapasitas dan kemampuan manajerial yang tidak memadai. Hal ini terkonfirmasi pada kurang berfungsi atau berperan fungsi- fungsi manajemen seperti: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan. Peluang untuk meningkatkan jumlah konsumen masih cukup terbuka, ini terlihat dari belum adanya pesaing di sekitar lokasi perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas, maka dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Penjualan pada tahun 2024 mengindikasikan kurangnya efektivitas penjualan, hal ini tercermin adanya 5 bulan dengan kondisi yang tidak menguntungkan bagi perusahaan (*unfavourable*).
2. Penjualan pada tahun 2025 mengindikasikan kurangnya efektivitas penjualan. Hal ini tercermin adanya 4 bulan dengan kondisi penjualan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan (*unfavourable*).
3. Kapasitas dan kemampuan manajerial kurang memadai (perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan) serta pencatatan.

Saran

Dengan merujuk pada kesimpulan diatas maka disampaikan 2 hal yang sekiranya mendapat perhatian serius yakni :

1. Setiap akhir bulan berjalan melakukan analisis varians
2. Adanya peningkatan kapasitas dan kemampuan
3. Perusahaan dapat merumuskan strategi perbaikan internal berdasarkan analisis *SWOT* secara *simple*

DAFTAR PUSTAKA

Fauziyyah, N., Kembauw, E., Solissa, F., Pattiapon, M. L., Suciati, R., Rahmadani, R., & Budiasih,

- Y. (2021). Penganggaran Perusahaan sebuah Tinjauan Teori dan Praktis. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/341927/penganggaran-perusahaan-sebuah-tinjauan-teori-dan-praktis>
- Matiin, N. (2024). Penganggaran perusahaan. *Penerbit Tahta Media*. <http://tahtamedia.co.id/index.php/issj/article/view/934>
- Yulianto, D. H. (2024). Modul Penganggaran Bisnis https://r.search.yahoo.com/_ylt=Awr1QWrE7Q5pKgIACCvLQwx.;_ylu=Y29sbwNzZzMEcG9zAzEEdnRpZAMEc2VjA3Ny/RV=2/RE=1763795652/RO=10/RU=https%3a%2f%2frepo-unicimi.ac.id%2f466%2f1%2fMODUL%2520PENGANGGARAN%2520BISNIS.pdf/RK=2/RS=g_GZspjweINX1drl2QDo944BTXg-
- Sundari, A., & Syaikhudin, A. Y. (2021). *Manajemen ritel (Teori dan strategi dalam bisnis ritel)*. Academia Publication. [https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=jLk1EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=M+anajemen+Ritel+\(Teori+dan+Strategi+dalam+Bisnis+Ritel\)+-+Ariefah+Sundari,+Ahmad+Yani+Syaikhudin+&ots=k7W7E5WnAn&sig=FbebrJr17Se1LUZ5Lq1LQDtIovE](https://books.google.com/books?hl=id&lr=&id=jLk1EAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=M+anajemen+Ritel+(Teori+dan+Strategi+dalam+Bisnis+Ritel)+-+Ariefah+Sundari,+Ahmad+Yani+Syaikhudin+&ots=k7W7E5WnAn&sig=FbebrJr17Se1LUZ5Lq1LQDtIovE)
- Ndruru, P. (2024). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Camat Hilisalawa'ahe. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Nias Selatan*, 7(2), 241-253. <https://www.jurnal.uniraya.ac.id/index.php/jim/article/view/1373>
- Wandi, D. (2022). Pengaruh komunikasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Integrasi Sumber Daya Manusia*, 1(1), 21-30. <http://download.garuda.kemdikbud.go.id/article.php?article=3407292&val=29875&title=Pengaruh%20komunikasi%20dan%20motivasi%20terhadap%20kinerja%20pegawai>
- Aini, D. N., Ningsih, P. A., & Rahma, S. (2023). Analisis kinerja keuangan pengelolaan alokasi dana desa berdasarkan rasio efektivitas dan rasio pertumbuhan pada Kantor Desa Jati Mulyo Tanjung Jabung Timur. *Jurnal riset ekonomi dan akuntansi*, 1(1), 125-140. <https://jurnal.itbsemarang.ac.id/index.php/JREA/article/view/177>
- Sari, M. D., Murhaban, M., Indrayani, I., & Iswadi, I. (2022). Penganggaran berbasis kinerja pengawasan prefentif dan pengawasan fungsional terhadap efektivitas pengendalian anggaran di SKPD Aceh utara. *Jurnal Akuntansi Malikussaleh (JAM)*, 1(1), 78-92. <https://ojs.unimal.ac.id/jam/article/view/6708>
- Sutrisno, S. (2020). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Perencanaan Dan Penganggaran. *REVITALISASI: Jurnal Ilmu Manajemen*, 7(1), 107-111. <https://ejournal.uniska-kediri.ac.id/index.php/Revitalisasi/article/download/789/622>
- Khumaira, M. A. A., Ramadanti, A. O., Damayanti, D. P., Rahmadani, O. P., Hidayat, R., & Ikaningtyas, M. (2024). Strategi Dalam Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis. *CEMERLANG: Jurnal Manajemen dan Ekonomi Bisnis*, 4(2), 277-287. <https://prin.or.id/index.php/cemerlang/article/view/2830>
- Meisaroh, L. A. E. L. A. (2022). ANALISIS STRATEGI BERSAING BISNIS PENERBITAN DENGAN METODE SWOT (Studi Kasus pada Penerbit Rumah Kreatif Wadas Kelir Karangklesem Purwokerto Selatan). *Universitas Islam Neg*

- Zhou, F., Liu, Y., Triwannakij, S., & Triatmanto, B. (2025). Strategic Budgeting and Budgeting Evaluation Effects on China's Manufacturing Companies' Performance. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(4), 172. <https://www.mdpi.com/1911-8074/18/4/172>
- Sari, M. D., Murhaban, M., Indrayani, I., & Iswadi, I. (2022). Penganggaran berbasis kinerja pengawasan prefentif dan pengawasan fungsional terhadap efektivitas pengendalian anggaran di SKPD Aceh utara. *Jurnal Akuntansi Malikussaleh (JAM)*, 1(1), 78-92. <https://ojs.unimal.ac.id/jam/article/view/6708>
- Muhammad Arif, S. M. (2018). *SUPPLY CHAIN MANAGEMENT*. Yogyakarta: Deepublish.
- Sunil Chopra, S. M. (2004). Managing Risk to Avoid Supply-Chain Breakdown. *MIT Sloan Management Review*, 53-61.
- Blackhurst, J. C. (2008). Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management Vol. 38*, 143-165.
- Dinda Tiara Sani, M. (Vol 13. No 2, 2023). Model Rantai Pasok Pada PT Abhimata Citra Abadi. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 163.
- Dr. Hani Sirine, S. M. (2024). *MANAJEMEN RANTAI PASOK ADAPTIF: Teori dan Praktik*. Bandung: WIDINA MEDIA UTAMA.
- Nisrine Rezki, M. M. (2024). Machine Learning for Proactive Supply Chain Risk Management: Predicting Delays and Enhancing Operational Efficiency. *Management Systems in Production Engineering*.
- Olson David L., D. W. (2011). Risk management models for supply chain: a scenario analysis of outsourcing to China. *Supply Chain Management: An International Journal* 16/6, 401-408.
- Tummala Rao, S. T. (2011). Assessing and managing risks using the Supply Chain Risk Management Process (SCRMP). *Supply Chain Management: An International Journal*, 474-483.
- Blackhurst, J. C. (2008). Supplier risk assessment and monitoring for the automotive industry. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management Vol. 38*, 143-165.
- R. Sreedevi, H. S. (2017). Uncertainty and supply chain risk: The moderating role of supply chain flexibility in risk mitigation. *International Journal of Production Economics*, 193 (332-342).
- Deviyana, D., & Suwandhi, S. (2024, October). Analisis Varians sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi di PT Perkebunan Nusantara VIII Kebun Cikasungka. In *Prosiding Seminar Nasional Pembangunan dan Pendidikan Vokasi Pertanian* (Vol. 5, No. 1, pp. 1245-1254).
- Mulyawan, Setia, (2015), *Manajemen Keuangan*, Penerbit : Pustaka Setia, Bandung.