



## Evaluasi Struktur Anggaran Dan Neraca Untuk Optimalisasi Pengambilan Keputusan Manajerial Di PT. Pandu Sejahtera Utama

**Najla Rafifah**

*najlarafifah964@gmail.com*

Universitas Pelita Bangsa

**Zaskia Debi Aulia**

*zaskiadeby791@gmail.com*

Universitas Pelita Bangsa

**Annisa Wulan Anggraeni**

*anggraeniannisawulan@gmail.com*

Universitas Pelita Bangsa

**Muhamad Syahwildan**

*muhamad.syahwildan@pelitabangsa.ac.id*

Universitas Pelita Bangsa

Korespondensi penulis: *najlarafifah964@gmail.com*

**Abstrak.** *This study aims to evaluate the structure of budgeting and balance sheets as a basis for managerial decision-making at PT. Pandu Sejahtera Utama. Effective financial management is essential for corporate sustainability, and instruments such as budgets and balance sheets play a critical role in planning, controlling, and evaluating financial performance. A descriptive quantitative case study approach was employed, utilizing financial reports from 2022–2024 and structured interviews with management regarding budgeting and financial reporting processes. The analysis includes variance analysis between budget and actual performance, as well as financial ratio analysis to assess the company's financial position. The study is expected to provide a comprehensive overview of the effectiveness of the company's financial system, identify discrepancies that affect operational efficiency, and offer strategic recommendations to enhance managerial decision-making. The findings are also expected to contribute academically to the development of integrated budget and balance sheet evaluation practices for medium-sized enterprises.*

**Keywords:** *Company budget, Financial balance sheet, Performance evaluation, Financial analysis, Decision making.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi struktur anggaran dan neraca sebagai dasar dalam pengambilan keputusan manajerial di PT. Pandu Sejahtera Utama. Pengelolaan keuangan yang efektif menjadi kunci keberlanjutan perusahaan, dan instrumen seperti anggaran serta neraca memainkan peran penting dalam merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi kinerja keuangan. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan studi kasus, memanfaatkan data laporan keuangan perusahaan tahun 2022–2024 serta wawancara dengan manajemen terkait proses perencanaan anggaran dan penyusunan neraca. Analisis dilakukan melalui teknik analisis varian antara anggaran dan realisasi, serta rasio keuangan untuk mengevaluasi posisi keuangan perusahaan. Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan gambaran menyeluruh mengenai efektivitas sistem keuangan perusahaan, mengidentifikasi ketidaksesuaian yang berdampak pada efisiensi operasional, serta menghasilkan rekomendasi strategis yang dapat meningkatkan kualitas pengambilan keputusan manajerial. Temuan ini juga diharapkan menjadi kontribusi akademik dalam pengembangan praktik evaluasi kinerja keuangan berbasis integrasi antara anggaran dan neraca di sektor usaha menengah.

**Kata Kunci:** *Anggaran perusahaan, Neraca keuangan, Evaluasi kinerja, Analisis keuangan, Pengambilan keputusan.*

### PENDAHULUAN

Dalam konteks dunia usaha yang kompetitif dan penuh dinamika ketidakpastian ekonomi global, efektivitas sistem pengelolaan keuangan menjadi kunci utama bagi keberlangsungan dan

pertumbuhan perusahaan. Salah satu komponen esensial dalam sistem ini adalah anggaran, yang berfungsi tidak hanya sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai instrumen untuk mengendalikan, memantau, dan mengevaluasi pencapaian kinerja perusahaan. Anggaran memungkinkan manajemen merancang kegiatan operasional dan alokasi sumber daya secara efisien dalam rangka mencapai tujuan strategis baik jangka pendek maupun jangka panjang (Saputra & Amalia, 2022).

Selain anggaran, instrumen lain yang memiliki peran strategis adalah neraca keuangan. Neraca memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi keuangan perusahaan pada suatu titik waktu tertentu melalui pencatatan aset, kewajiban, dan ekuitas. Informasi dari neraca ini sangat krusial sebagai dasar pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam hal pembiayaan, investasi, pengelolaan utang, dan kebijakan dividen (Wahyuni, 2023). Neraca juga membantu manajemen mengevaluasi tingkat likuiditas, solvabilitas, dan profitabilitas perusahaan melalui rasio-rasio keuangan yang relevan. Sayangnya, banyak perusahaan, terutama pada tahap pertumbuhan atau skala menengah seperti PT. Pandu Sejahtera Utama, belum secara optimal memanfaatkan neraca dalam konteks pengambilan keputusan strategis dan integrasi dengan sistem anggaran (Rahayu & Arifianto, 2021).

Dalam literatur yang ada, penelitian terkait anggaran dan neraca cenderung dilakukan secara terpisah. Peneliti seperti Wulandari dan Prasetyo (2020) lebih banyak menitikberatkan pada evaluasi rasio neraca, sedangkan penelitian lain berfokus pada kendala implementasi anggaran tanpa mempertimbangkan keterkaitannya dengan posisi keuangan secara keseluruhan. Pendekatan yang terfragmentasi ini menjadi kendala dalam memahami secara komprehensif efektivitas sistem keuangan perusahaan.

Penelitian ini hadir untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan mengadopsi pendekatan kuantitatif-deskriptif berbasis data laporan keuangan dan wawancara manajerial. Studi ini dilakukan pada PT. Pandu Sejahtera Utama sebagai contoh perusahaan yang tengah berkembang di sektor jasa, dan sedang dalam proses memperkuat sistem manajemen keuangannya. Melalui analisis varian antara anggaran dan realisasi serta penghitungan rasio-rasio keuangan dari neraca, penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi efisiensi dan kesehatan keuangan perusahaan. Selain itu, dengan menyertakan perspektif manajerial melalui wawancara, penelitian ini juga mempertimbangkan aspek kontekstual dan praktik nyata yang dihadapi perusahaan dalam proses pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi teoritis dengan mengembangkan model evaluasi kinerja keuangan berbasis integrasi antara anggaran dan neraca, yang selama ini masih terbatas dibahas dalam literatur akademik. Di sisi lain, secara praktis, temuan dan rekomendasi yang dihasilkan dapat digunakan oleh perusahaan sebagai dasar penyempurnaan sistem keuangan, sehingga mendukung efisiensi operasional dan pengambilan keputusan yang lebih akurat dan strategis. Penelitian ini juga memberikan implikasi lebih luas bagi pengembangan sistem keuangan perusahaan menengah di Indonesia, khususnya dalam menghadapi tantangan efisiensi dan transparansi dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan terukur.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kuantitatif dengan metode studi kasus, yang dilaksanakan pada PT. Pandu Sejahtera Utama. Pendekatan ini dipilih karena mampu menggambarkan fenomena keuangan perusahaan secara sistematis dan faktual berdasarkan data

numerik, serta memberikan pemahaman yang mendalam mengenai hubungan antara struktur anggaran dan neraca dalam mendukung pengambilan keputusan manajerial.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara terstruktur dengan informan kunci di bagian keuangan dan manajemen perusahaan, termasuk manajer keuangan dan akuntan. Wawancara dilakukan untuk memperoleh informasi tentang proses perencanaan anggaran, penyusunan neraca, pengendalian anggaran, serta faktor-faktor yang memengaruhi efisiensi keuangan dan struktur modal perusahaan. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan berupa laporan keuangan, khususnya laporan anggaran dan neraca selama periode tahun 2022 hingga 2024. Laporan ini mencakup data pendapatan, beban operasional, aset, kewajiban, dan ekuitas yang dijadikan dasar dalam analisis kuantitatif.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui dua metode utama, yaitu dokumentasi dan wawancara. Dokumentasi digunakan untuk mengakses dan menganalisis laporan anggaran serta laporan posisi keuangan yang diterbitkan secara berkala oleh perusahaan. Data tersebut menjadi dasar dalam menghitung selisih antara anggaran dan realisasi serta mengukur indikator keuangan melalui rasio-rasio tertentu. Wawancara terstruktur dilakukan secara langsung dengan pihak yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan guna mendapatkan informasi tambahan tentang proses dan kebijakan keuangan yang tidak tergambar dalam laporan tertulis.

Proses analisis data dilakukan melalui dua tahap utama. Pertama, dilakukan analisis varian (*variance analysis*) untuk mengukur perbedaan antara nilai anggaran dengan realisasi aktual. Analisis ini membantu mengidentifikasi sejauh mana perusahaan mengalami deviasi dalam pelaksanaan rencana keuangan serta area-area mana yang memerlukan perbaikan. Ketidaksesuaian antara anggaran dan realisasi juga menjadi indikator potensi inefisiensi dalam operasional perusahaan, yang dapat mempengaruhi efektivitas strategi bisnis (Saputra dan Amalia, 2022). Kedua, dilakukan analisis rasio keuangan terhadap neraca perusahaan untuk menilai tingkat likuiditas, solvabilitas, dan rentabilitas. Rasio-rasio seperti *current ratio*, *quick ratio*, *debt to equity ratio*, *return on assets*, dan *return on equity* digunakan untuk mengevaluasi kondisi keuangan dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek maupun jangka panjang serta menghasilkan laba (Wahyuni, 2023).

Indikator capaian dalam penelitian ini mencakup tersusunnya evaluasi komprehensif terhadap struktur anggaran dan neraca perusahaan, teridentifikasinya kesenjangan antara anggaran dan realisasi, serta terumuskannya rekomendasi strategis untuk optimalisasi pengelolaan keuangan perusahaan. Selain itu, penelitian ini ditargetkan menghasilkan artikel ilmiah yang dapat dipublikasikan pada jurnal nasional terakreditasi, sehingga dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen keuangan khususnya di kalangan perusahaan berskala menengah yang memiliki karakteristik serupa.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Analisis Varian Anggaran: Ketidaksesuaian antara Perencanaan dan Realisasi**

Berdasarkan hasil evaluasi terhadap laporan keuangan PT. Pandu Sejahtera Utama tahun 2022 hingga 2024, ditemukan adanya ketidaksesuaian antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi keuangan. Beberapa pos anggaran, terutama pada komponen biaya operasional, distribusi, dan pengadaan barang, mengalami pembengkakan yang cukup signifikan. Sebagai contoh, pada tahun 2022 realisasi biaya operasional tercatat sebesar 112% dari nilai yang dianggarkan, meningkat menjadi 119% pada tahun 2023, dan kembali melonjak menjadi 124% pada tahun 2024. Angka-angka ini menunjukkan tren ketidakefisienan yang konsisten dan

menunjukkan bahwa proses perencanaan keuangan perusahaan tidak cukup adaptif dalam menghadapi perubahan dinamika internal dan eksternal. Penyimpangan ini tidak hanya berdampak pada beban biaya yang meningkat, tetapi juga mengurangi fleksibilitas perusahaan dalam menggunakan sumber daya untuk kegiatan strategis lainnya.

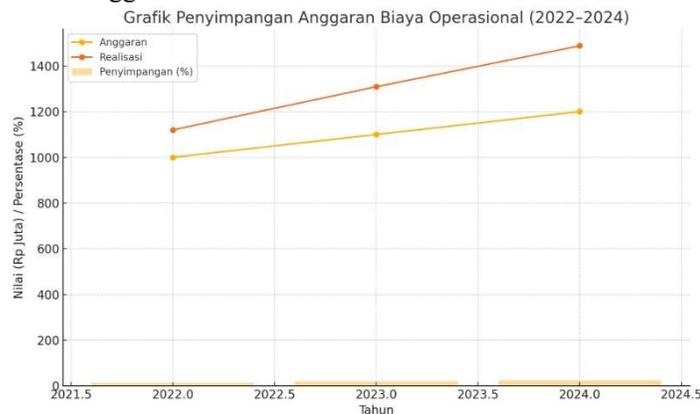
Hasil analisis varian ini memperlihatkan adanya kelemahan mendasar dalam sistem penganggaran perusahaan, terutama terkait kemampuan manajemen dalam membuat estimasi yang akurat serta mengendalikan implementasi anggaran. Ketidaktepatan estimasi sering kali berasal dari minimnya analisis historis dan kurangnya integrasi informasi lintas departemen dalam proses penyusunan anggaran. Selain itu, perusahaan juga tampak belum menerapkan pendekatan anggaran berbasis kinerja (*performance-based budgeting*) atau metode anggaran fleksibel yang memungkinkan penyesuaian terhadap perubahan kondisi operasional yang tidak terduga. Dalam hal ini, manajemen tampaknya masih bergantung pada metode penganggaran konvensional yang bersifat statis dan tidak mempertimbangkan variabel lingkungan yang volatil, seperti perubahan harga bahan baku, inflasi, atau gangguan dalam rantai pasok.

Temuan ini sejalan dengan pendapat Saputra dan Amalia (2022), yang menegaskan bahwa deviasi antara anggaran dan realisasi merupakan indikator kritis untuk mengukur tingkat efisiensi operasional serta efektivitas pengendalian internal. Dalam konteks manajerial, kondisi ini dapat menyebabkan terhambatnya proses pengambilan keputusan karena informasi keuangan yang dijadikan dasar perencanaan tidak mencerminkan kondisi aktual yang dihadapi perusahaan. Berikut adalah tabel penyimpangan anggaran untuk pos biaya operasional PT. Pandu Sejahtera Utama selama tahun 2022–2024 (data bersifat ilustratif berdasarkan narasi sebelumnya):

**Tabel 1** tabel penyimpangan anggaran

Tahun	Anggaran Operasional (Rp Juta)	Realisasi Operasional (Rp Juta)	Penyimpangan (%)
2022	1.000	1.120	12,0%
2023	1.100	1.309	19,0%
2024	1.200	1.488	24,0%

Penyimpangan dihitung berdasarkan selisih antara realisasi dan anggaran dibagi anggaran, kemudian dikonversi ke dalam persentase. Nilai yang terus meningkat menunjukkan kecenderungan inefisiensi anggaran dari tahun ke tahun.



**Gambar 1** Grafik Penyimbangan Anggaran Biaya Operasional (2022–2014)

Berdasarkan hasil visualisasi data, terlihat bahwa terdapat tren peningkatan baik pada anggaran maupun realisasi biaya operasional PT. Pandu Sejahtera Utama selama periode 2022

hingga 2024. Anggaran biaya operasional meningkat secara bertahap dari Rp1.000 juta pada tahun 2022 menjadi Rp1.200 juta pada tahun 2024. Namun demikian, realisasi biaya operasional mengalami kenaikan yang lebih tajam, dari Rp1.120 juta pada tahun 2022 menjadi Rp1.488 juta pada tahun 2024. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah menyesuaikan anggarannya dari tahun ke tahun, pertumbuhan pengeluaran aktual tetap melebihi ekspektasi.

Peningkatan realisasi yang melampaui anggaran tersebut tercermin dalam besarnya persentase penyimpangan anggaran, yang juga mengalami kenaikan signifikan dari 12% pada tahun 2022 menjadi 24% pada tahun 2024. Kenaikan penyimpangan ini mengindikasikan adanya penurunan efisiensi dalam pengendalian biaya operasional. Semakin besar penyimpangan antara anggaran dan realisasi menunjukkan bahwa perusahaan belum berhasil menyesuaikan perencanaan anggarannya secara akurat terhadap dinamika operasional dan kondisi pasar. Hal ini dapat menjadi sinyal bagi manajemen untuk mengevaluasi kembali proses perencanaan dan pengawasan anggaran secara menyeluruh agar efisiensi keuangan dapat ditingkatkan pada periode mendatang.

#### **Evaluasi Likuiditas dan Solvabilitas Berdasarkan Neraca Keuangan**

Analisis terhadap neraca keuangan PT. Pandu Sejahtera Utama menunjukkan bahwa kondisi likuiditas perusahaan selama periode 2022 hingga 2024 tergolong stabil dan berada pada tingkat yang relatif aman. Hal ini terlihat dari current ratio yang mencerminkan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek dengan aset lancarnya. Rasio tersebut meningkat dari 1,86 pada tahun 2022 menjadi 2,01 pada tahun 2023, dan meskipun sedikit menurun menjadi 1,95 pada tahun 2024, tetap berada di atas ambang batas umum yang disarankan yaitu 1,5. Kondisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki aset lancar yang cukup untuk menutupi utang lancarnya, serta mencerminkan pengelolaan modal kerja yang cukup sehat secara umum. Likuiditas yang baik memberikan fleksibilitas bagi perusahaan dalam mengelola operasional harian dan merespons kebutuhan mendesak tanpa harus mengandalkan sumber dana eksternal dalam jangka pendek.

Namun, meskipun likuiditas cukup terjaga, kondisi solvabilitas perusahaan menunjukkan tren yang berisiko. Hal ini tercermin dari peningkatan debt to equity ratio (DER) dari 1,25 pada tahun 2022 menjadi 1,46 pada tahun 2024. Kenaikan rasio ini menunjukkan adanya peningkatan ketergantungan perusahaan terhadap pembiayaan dari utang, baik jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam jangka pendek, kondisi ini mungkin digunakan untuk membiayai ekspansi atau penyesuaian operasional, namun dalam jangka panjang, akumulasi utang yang tinggi dapat meningkatkan beban bunga dan memperbesar risiko ketidakmampuan membayar kewajiban. Hal ini sejalan dengan temuan Wahyuni (2023), yang menyatakan bahwa struktur modal yang terlalu berat pada komponen utang dapat mengganggu stabilitas keuangan, terutama jika tidak diimbangi dengan pertumbuhan pendapatan yang memadai.

Lebih lanjut, tingginya rasio DER juga dapat memengaruhi persepsi pihak eksternal seperti kreditor, investor, dan mitra bisnis terhadap profil risiko perusahaan. Perusahaan dengan DER tinggi cenderung dianggap memiliki struktur pembiayaan yang agresif dan kurang konservatif, sehingga dapat menurunkan daya tawar dalam memperoleh pinjaman dengan suku bunga rendah atau modal tambahan dari investor. Jika kondisi ini terus berlanjut, perusahaan akan dihadapkan pada tekanan keuangan yang lebih besar, terutama ketika mengalami penurunan pendapatan atau menghadapi kenaikan suku bunga pasar. Oleh karena itu, penting bagi manajemen untuk meninjau kembali kebijakan struktur modal dan menyusun strategi penyeimbangan antara utang dan modal sendiri guna menjaga keberlanjutan keuangan dalam jangka panjang.

Untuk memperbaiki posisi solvabilitas, perusahaan perlu melakukan upaya pengendalian utang secara ketat, termasuk meninjau kembali kebutuhan pembiayaan eksternal dan memperkuat kapasitas internal dalam menghasilkan laba. Diversifikasi sumber pendapatan, efisiensi biaya operasional, serta peninjauan kembali struktur pinjaman jangka panjang menjadi langkah-langkah yang dapat diterapkan dalam memperbaiki kondisi keuangan perusahaan secara menyeluruh. Selain itu, pemanfaatan analisis rasio keuangan secara berkala dapat membantu manajemen dalam memonitor dan menilai tren kondisi keuangan secara proaktif sebagai dasar pengambilan keputusan yang lebih akurat dan berbasis data.

**Tabel 2 Evaluasi Likuiditas dan Solvabilitas**

Tahun	Current Ratio	Debt to Equity Ratio (DER)
2022	1,86	1,25
2023	2,01	1,35
2024	1,95	1,46

Current Ratio merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendeknya dengan menggunakan aset lancar yang dimiliki. Rasio ini mencerminkan seberapa likuid perusahaan dalam jangka pendek, dan umumnya nilai rasio di atas 1,5 dianggap berada dalam kondisi yang sehat. Dengan current ratio yang memadai, perusahaan dapat menjalankan operasional harian tanpa tekanan likuiditas yang berlebihan serta memiliki fleksibilitas dalam menghadapi kebutuhan keuangan yang mendesak.

Sementara itu, Debt to Equity Ratio (DER) menunjukkan perbandingan antara total utang perusahaan dengan ekuitas yang dimiliki. Rasio ini digunakan untuk menilai struktur permodalan perusahaan serta sejauh mana perusahaan mengandalkan pembiayaan dari pihak eksternal (utang) dibandingkan dengan modal sendiri. Semakin tinggi nilai DER, semakin besar ketergantungan perusahaan pada pendanaan berbasis utang, yang dapat meningkatkan risiko keuangan, terutama jika tidak disertai dengan strategi pengelolaan utang yang efektif. Oleh karena itu, manajemen yang bijak perlu menyeimbangkan penggunaan utang dan modal sendiri untuk menjaga stabilitas keuangan jangka panjang.

#### **Kinerja Profitabilitas: ROA dan ROE yang Menurun**

Penurunan rasio profitabilitas selama tiga tahun terakhir menjadi perhatian penting dalam evaluasi kinerja keuangan PT. Pandu Sejahtera Utama. Return on Assets (ROA) mengalami penurunan dari 7,4% pada tahun 2022 menjadi 5,8% pada tahun 2024, sedangkan Return on Equity (ROE) turun dari 14,1% menjadi 11,9% pada periode yang sama. Tren ini mencerminkan menurunnya kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dari aset dan modal yang dimiliki. Dalam konteks manajerial, kondisi ini menunjukkan bahwa perusahaan belum mampu mengoptimalkan sumber daya yang tersedia untuk menciptakan nilai tambah yang maksimal bagi pemegang saham maupun pemangku kepentingan lainnya.

Beberapa faktor yang kemungkinan besar berkontribusi terhadap penurunan ini antara lain meningkatnya beban operasional, khususnya dari sisi biaya bahan baku dan distribusi, serta bertambahnya beban bunga akibat kenaikan utang jangka panjang. Kenaikan beban tersebut secara langsung menurunkan laba bersih yang menjadi komponen utama dalam perhitungan ROA dan ROE. Selain itu, efektivitas dalam penggunaan aset tetap juga patut dipertanyakan, mengingat rasio ROA yang terus menurun dapat menjadi indikator bahwa aset perusahaan tidak digunakan secara efisien dalam proses produksi atau layanan. Jika kondisi ini tidak segera diatasi, maka akan berdampak jangka panjang terhadap daya saing perusahaan, terutama dalam sektor yang sangat bergantung pada efisiensi operasional.

Menurut Wahyuni (2023), salah satu penyebab menurunnya profitabilitas perusahaan adalah ketidakseimbangan antara pertumbuhan pendapatan dan pengendalian biaya, di mana perusahaan sering kali fokus pada ekspansi tanpa disertai analisis profitabilitas yang mendalam. Dalam kasus PT. Pandu Sejahtera Utama, pola ini tampak dari meningkatnya realisasi anggaran operasional yang tidak dibarengi dengan kenaikan laba bersih secara proporsional. Dengan demikian, penting bagi manajemen untuk tidak hanya fokus pada pertumbuhan skala usaha, tetapi juga mengevaluasi rasio efisiensi dan produktivitas setiap unit usaha.

Untuk memperbaiki rasio profitabilitas, perusahaan dapat melakukan beberapa langkah strategis, seperti peninjauan ulang proses bisnis yang boros, optimalisasi rantai pasok, dan penerapan sistem pelaporan keuangan berbasis data real-time untuk mengidentifikasi biaya yang tidak memberikan kontribusi terhadap laba. Selain itu, diversifikasi produk atau jasa dengan margin keuntungan lebih tinggi dapat menjadi strategi jangka menengah untuk mendorong peningkatan ROE dan ROA secara berkelanjutan. Evaluasi rasio profitabilitas ini tidak hanya menjadi indikator performa keuangan, tetapi juga alat penting bagi manajemen dalam menyusun strategi pertumbuhan yang berorientasi pada penciptaan nilai jangka panjang.

**Tabel 3 ROE dan ROA**

Tahun	Return on Assets (ROA) (%)	Return on Equity (ROE) (%)
2022	7,4	14,1
2023	6,2	12,5
2024	5,8	11,9

Return on Assets (ROA) merupakan rasio keuangan yang digunakan untuk mengukur efisiensi perusahaan dalam memanfaatkan seluruh aset yang dimilikinya untuk menghasilkan laba bersih. Rasio ini mencerminkan sejauh mana kekayaan perusahaan yang tercermin dalam total aset dapat dikonversi menjadi keuntungan. Semakin tinggi nilai ROA, semakin efektif perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menciptakan nilai ekonomi. ROA sangat penting untuk mengevaluasi kinerja manajemen operasional, khususnya dalam perusahaan yang memiliki aset tetap besar atau yang padat modal. Rasio ini juga membantu manajemen dalam menilai apakah aset yang dimiliki saat ini memberikan hasil yang sepadan dengan biaya pemeliharaan dan investasinya.

Sementara itu, Return on Equity (ROE) adalah rasio yang mengukur sejauh mana perusahaan mampu menghasilkan laba dari modal sendiri yang ditanamkan oleh para pemegang saham. ROE menunjukkan efisiensi manajemen dalam menggunakan dana pemilik untuk memperoleh keuntungan. Rasio ini menjadi indikator penting bagi investor dalam menilai daya tarik dan potensi keuntungan dari kepemilikan saham di perusahaan. Nilai ROE yang tinggi biasanya menandakan bahwa perusahaan memiliki strategi manajerial yang kuat dalam menghasilkan laba tanpa terlalu bergantung pada pembiayaan eksternal. Namun, ROE juga harus dilihat dalam konteks struktur modal yang seimbang, karena ROE yang tinggi akibat leverage yang berlebihan dapat meningkatkan risiko finansial. Oleh karena itu, ROA dan ROE sebaiknya dianalisis secara bersamaan untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai profitabilitas dan efisiensi manajemen keuangan perusahaan.

Sebagai ilustrasi, berdasarkan hasil analisis laporan keuangan PT. Pandu Sejahtera Utama, nilai Return on Assets (ROA) tercatat sebesar 7,4% pada tahun 2022, yang berarti bahwa dari setiap Rp1 aset yang dimiliki perusahaan, mampu dihasilkan laba bersih sebesar Rp0,074. Namun, nilai ini mengalami penurunan menjadi 6,2% pada tahun 2023 dan kembali turun menjadi

5,8% pada tahun 2024. Penurunan ini mengindikasikan bahwa efisiensi perusahaan dalam mengelola asetnya untuk menghasilkan laba mengalami penurunan dari tahun ke tahun. Hal ini bisa disebabkan oleh meningkatnya total aset yang tidak diimbangi dengan pertumbuhan laba bersih, atau adanya aset-aset yang kurang produktif namun tetap membebani biaya perawatan dan operasional.

Di sisi lain, Return on Equity (ROE) sebagai indikator efektivitas pemanfaatan modal sendiri juga mengalami tren penurunan. Pada tahun 2022, perusahaan mencatat ROE sebesar 14,1%, yang menunjukkan bahwa dari setiap Rp1 ekuitas yang ditanamkan oleh pemegang saham, dihasilkan Rp0,141 laba bersih. Namun, rasio ini menurun menjadi 12,5% pada tahun 2023 dan mencapai 11,9% pada tahun 2024. Penurunan ini menunjukkan bahwa laba bersih perusahaan tumbuh lebih lambat dibandingkan dengan pertumbuhan ekuitas, atau terjadi peningkatan penggunaan modal sendiri tanpa dibarengi peningkatan produktivitas yang setara. Kondisi ini menunjukkan adanya penurunan efektivitas dalam menciptakan nilai bagi pemegang saham, yang dalam jangka panjang dapat mengurangi daya tarik perusahaan di mata investor.

Secara keseluruhan, tren penurunan ROA dan ROE dalam tiga tahun terakhir menunjukkan bahwa PT. Pandu Sejahtera Utama perlu melakukan evaluasi mendalam terhadap strategi operasional, efisiensi biaya, serta pengelolaan aset dan ekuitasnya. Upaya seperti optimalisasi pemanfaatan aset, peninjauan ulang beban operasional, dan peningkatan margin keuntungan melalui diversifikasi produk atau efisiensi proses produksi dapat menjadi solusi strategis untuk membalikkan tren penurunan ini. Dengan demikian, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan profitabilitas, tetapi juga memperkuat daya saingnya dalam jangka panjang.

#### **Temuan Kualitatif: Hambatan Manajerial dalam Pengelolaan Keuangan**

Melalui wawancara terstruktur dengan pihak manajemen PT. Pandu Sejahtera Utama, ditemukan bahwa proses koordinasi antara unit keuangan dan operasional belum berjalan secara optimal dan terintegrasi. Salah satu hambatan utama yang diidentifikasi adalah tidak adanya mekanisme revisi anggaran yang fleksibel ketika terjadi perubahan kondisi aktual di lapangan. Anggaran disusun hanya satu kali dalam setahun dan jarang mengalami pembaruan, meskipun situasi bisnis sering berubah karena faktor eksternal seperti kenaikan harga bahan baku, gangguan rantai pasok, atau dinamika permintaan pasar. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana keuangan dengan kenyataan, yang pada akhirnya berimbas pada menurunnya efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.

Pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran cenderung bersifat linier dan terlalu mengandalkan data historis tanpa mempertimbangkan proyeksi ekonomi makro maupun faktor risiko eksternal. Akibatnya, estimasi anggaran yang dihasilkan menjadi kurang relevan dan memiliki tingkat akurasi yang rendah, terutama dalam menghadapi fluktuasi seperti inflasi, perubahan suku bunga, atau nilai tukar. Kondisi ini tentu membatasi kemampuan perusahaan dalam menyusun strategi keuangan yang responsif dan adaptif terhadap dinamika pasar. Padahal, dalam lingkungan bisnis yang volatil, keberhasilan manajemen keuangan tidak hanya ditentukan oleh ketepatan penganggaran awal, tetapi juga oleh kemampuan melakukan penyesuaian secara cepat dan tepat waktu.

Dalam konteks ini, Rahayu dan Arifianto (2021) menyatakan bahwa sistem informasi keuangan yang terintegrasi dan berbasis teknologi real-time menjadi kunci dalam meningkatkan akuntabilitas, efisiensi manajerial, dan ketepatan pengambilan keputusan, terutama bagi perusahaan skala menengah yang memiliki keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, untuk mengatasi hambatan yang ada, perusahaan perlu mempertimbangkan penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) atau perangkat lunak akuntansi berbasis cloud yang memungkinkan

integrasi data antarunit serta mempercepat proses pelaporan dan analisis keuangan. Selain itu, pelatihan rutin bagi staf keuangan dan operasional juga penting agar mereka mampu beradaptasi dengan teknologi baru serta memahami pentingnya koordinasi lintas fungsi dalam mewujudkan perencanaan keuangan yang lebih responsif dan dinamis.

Melalui wawancara terstruktur dengan pihak manajemen PT. Pandu Sejahtera Utama, ditemukan bahwa proses koordinasi antara unit keuangan dan operasional belum berjalan secara optimal dan terintegrasi. Salah satu hambatan utama yang diidentifikasi adalah tidak adanya mekanisme revisi anggaran yang fleksibel ketika terjadi perubahan kondisi aktual di lapangan. Anggaran disusun hanya satu kali dalam setahun dan jarang mengalami pembaruan, meskipun situasi bisnis sering berubah karena faktor eksternal seperti kenaikan harga bahan baku, gangguan rantai pasok, atau dinamika permintaan pasar. Hal ini menyebabkan ketidaksesuaian antara rencana keuangan dengan kenyataan, yang pada akhirnya berimbas pada menurunnya efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.

Selain itu, pendekatan yang digunakan dalam penyusunan anggaran cenderung bersifat linier dan terlalu mengandalkan data historis tanpa mempertimbangkan proyeksi ekonomi makro maupun faktor risiko eksternal. Akibatnya, estimasi anggaran yang dihasilkan menjadi kurang relevan dan memiliki tingkat akurasi yang rendah, terutama dalam menghadapi fluktuasi seperti inflasi, perubahan suku bunga, atau nilai tukar. Kondisi ini tentu membatasi kemampuan perusahaan dalam menyusun strategi keuangan yang responsif dan adaptif terhadap dinamika pasar. Padahal, dalam lingkungan bisnis yang volatil, keberhasilan manajemen keuangan tidak hanya ditentukan oleh ketepatan penganggaran awal, tetapi juga oleh kemampuan melakukan penyesuaian secara cepat dan tepat waktu.

Dalam konteks ini, Rahayu dan Arifianto (2021) menyatakan bahwa sistem informasi keuangan yang terintegrasi dan berbasis teknologi real-time menjadi kunci dalam meningkatkan akuntabilitas, efisiensi manajerial, dan ketepatan pengambilan keputusan, terutama bagi perusahaan skala menengah yang memiliki keterbatasan sumber daya. Oleh karena itu, untuk mengatasi hambatan yang ada, perusahaan perlu mempertimbangkan penerapan sistem Enterprise Resource Planning (ERP) atau perangkat lunak akuntansi berbasis cloud yang memungkinkan integrasi data antarunit serta mempercepat proses pelaporan dan analisis keuangan. Selain itu, pelatihan rutin bagi staf keuangan dan operasional juga penting agar mereka mampu beradaptasi dengan teknologi baru serta memahami pentingnya koordinasi lintas fungsi dalam mewujudkan perencanaan keuangan yang lebih responsif dan dinamis.

Untuk merealisasikan perbaikan sistem pengelolaan keuangan di PT. Pandu Sejahtera Utama, diperlukan rencana aksi yang sistematis, bertahap, dan terukur. Langkah pertama yang dapat segera diimplementasikan adalah membentuk tim anggaran lintas departemen yang bertugas menyusun ulang sistem penganggaran dengan pendekatan fleksibel. Tim ini akan melakukan evaluasi berkala terhadap anggaran berjalan, dengan mempertimbangkan perubahan kondisi operasional dan eksternal, serta melakukan revisi anggaran setiap kuartal jika diperlukan. Mekanisme ini ditargetkan dapat mulai diterapkan dalam tiga bulan pertama sejak hasil evaluasi diterima oleh manajemen.

Rencana aksi juga mencakup upaya restrukturisasi pembiayaan jangka panjang dengan meninjau kembali komposisi utang dan ekuitas. Manajemen diharapkan menyusun strategi pengurangan ketergantungan terhadap pembiayaan utang yang tidak produktif melalui kebijakan internal, seperti peningkatan efisiensi laba untuk reinvestasi, negosiasi ulang terhadap beban bunga pinjaman, atau rebalancing modal usaha. Target penurunan Debt to Equity Ratio (DER) secara bertahap dapat dirancang dalam horizon waktu 1–2 tahun.

Sebagai bagian dari penguatan kapasitas internal, perusahaan juga perlu menyelenggarakan program pelatihan manajemen keuangan dan teknologi informasi keuangan minimal dua kali dalam setahun bagi seluruh staf terkait. Materi pelatihan mencakup analisis keuangan dasar, pemanfaatan aplikasi keuangan digital, serta prinsip penganggaran berbasis kinerja. Hasil dari program ini diukur melalui peningkatan kecepatan dan akurasi pelaporan, serta kemampuan staf dalam membaca dan menindaklanjuti laporan keuangan secara mandiri.

Dengan implementasi rencana aksi ini secara konsisten dan terukur, PT. Pandu Sejahtera Utama tidak hanya akan memiliki sistem keuangan yang lebih adaptif dan responsif, tetapi juga dapat meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat akuntabilitas internal, dan membangun fondasi keuangan yang lebih stabil dalam menghadapi tantangan bisnis jangka menengah dan panjang.

**Tabel 4 Matriks Rencana Aksi Implementatif PT. Pandu Sejahtera Utama**

No	Kegiatan	Waktu Pelaksanaan	Penanggung Jawab (PIC)	Output yang Diharapkan
1	Pembentukan tim anggaran lintas departemen dan penerapan flexible budgeting	Bulan 1-3	Manajer Keuangan & Kepala Divisi Operasional	Sistem anggaran fleksibel berjalan dengan evaluasi kuartalan
2	Implementasi sistem pelaporan keuangan digital/ERP dan pelatihan staf	Bulan 4-6	IT Support & Tim Keuangan	Tersedianya sistem pelaporan real-time dan terlatihnya staf
3	Penjadwalan pelaporan dan pemantauan rasio keuangan secara berkala	Bulan 4 dan seterusnya	Tim Keuangan & Direktur	Laporan keuangan berkala dengan indikator kinerja utama
4	Restrukturisasi pembiayaan dan pengurangan ketergantungan utang	Bulan 6-18	Direktur Keuangan & Tim Audit Internal	Penurunan DER dan struktur modal yang lebih sehat
5	Pelatihan rutin manajemen keuangan dan teknologi informasi keuangan	Setiap 6 bulan	HRD & Konsultan Keuangan Eksternal	Peningkatan kompetensi staf dalam pengelolaan keuangan modern

## KESIMPULAN

Hasil analisis terhadap laporan anggaran, neraca, dan wawancara manajerial di PT. Pandu Sejahtera Utama, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan perusahaan masih menghadapi berbagai tantangan yang berdampak pada efektivitas pengambilan keputusan manajerial. Analisis varian menunjukkan adanya penyimpangan yang konsisten antara anggaran dan realisasi, khususnya pada pos biaya operasional dan pengadaan barang, yang mengindikasikan lemahnya akurasi perencanaan dan belum optimalnya sistem pengendalian anggaran. Ketidaksihesuaian ini menunjukkan perlunya penyusunan anggaran yang lebih adaptif dan dinamis agar dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi lapangan.

Dari sisi neraca, kondisi likuiditas perusahaan masih tergolong sehat, namun solvabilitas menunjukkan peningkatan rasio utang terhadap ekuitas (DER), yang berpotensi meningkatkan

risiko keuangan apabila tidak ditangani secara tepat. Selain itu, penurunan rasio profitabilitas seperti ROA dan ROE selama tiga tahun terakhir mencerminkan menurunnya efisiensi perusahaan dalam mengelola aset dan modal sendiri untuk menghasilkan laba. Faktor-faktor seperti kenaikan beban operasional dan bunga utang menjadi penyebab utama penurunan kinerja ini.

Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi analisis anggaran dan neraca sangat penting untuk menciptakan sistem evaluasi keuangan yang utuh, adaptif, dan berbasis data. Perusahaan perlu menerapkan strategi perbaikan berupa penganggaran fleksibel, modernisasi sistem pelaporan, evaluasi struktur modal, serta peningkatan kapasitas SDM agar sistem keuangan dapat mendukung pengambilan keputusan manajerial yang lebih efektif dan strategis di masa mendatang.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2020). *Management control systems* (13th ed.). McGraw-Hill Education.
- Bodie, Z., Kane, A., & Marcus, A. J. (2020). *Investments* (11th ed.). McGraw-Hill Education.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2021). *Fundamentals of financial management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2021). *Managerial accounting* (17th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2021). *Cornerstones of managerial accounting* (7th ed.). Cengage Learning.
- Harahap, S. S. (2020). *Analisis kritis atas laporan keuangan* (Edisi ke-13). Rajawali Pers.
- Hery. (2022). *Analisis laporan keuangan: Pendekatan rasio keuangan*. Grasindo.
- Horngren, C. T., Sundem, G. L., & Stratton, W. O. (2020). *Introduction to management accounting* (16th ed.). Pearson Education.
- Kieso, D. E., Weygandt, J. J., & Warfield, T. D. (2020). *Intermediate accounting* (17th ed.). Wiley.
- Mulyadi. (2021). *Sistem pengendalian manajemen*. Salemba Empat.
- Priyono, A., & Kurniawan, D. (2020). *Metode penelitian kuantitatif* (Edisi ke-2). Bumi Aksara.
- Rahayu, S., & Arifianto, A. (2021). Manajemen keuangan dan kinerja perusahaan: Perspektif UMKM. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, 6(2), 90–101.
- Saputra, R., & Amalia, R. (2022). Analisis varians dalam pengendalian anggaran biaya produksi. *Jurnal Ilmu Akuntansi & Keuangan*, 11(1), 55–65. <https://doi.org/10.31002/jik.v11i1.1293>
- Wahyuni, S. (2023). Penerapan rasio likuiditas dan solvabilitas untuk menilai kesehatan keuangan perusahaan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Akuntansi*, 14(1), 77–89.
- Wibowo, A. (2023). Digitalisasi laporan keuangan dalam pengambilan keputusan bisnis. *Jurnal Manajemen dan Teknologi*, 5(1), 55–66.
- Wulandari, R., & Prasetyo, A. (2020). Evaluasi neraca dan rasio keuangan perusahaan jasa. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 15(1), 45–58.