

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil observasi, dokumentasi, serta analisis yang dilakukan pada mengenai prosedur penyusunan dan pengendalian anggaran di Unit Kinerja dan Anggaran PT Semen Padang, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Pertama, PT Semen Padang telah menerapkan sistem yang cukup baik dan terstruktur. Penyusunan anggaran dilakukan dengan pendekatan kombinasi antara bottom-up dan top-down, yang memungkinkan sinkronisasi antara kebutuhan operasional unit kerja dengan arah strategis yang ditetapkan oleh holding (Semen Indonesia Group). Pendekatan ini menghasilkan rancangan anggaran yang lebih realistis dan strategis karena masukan dari setiap unit dikompilasi terlebih dahulu, kemudian disesuaikan dengan target dan asumsi yang telah ditetapkan oleh holding. Mekanisme penyusunan tersebut melibatkan berbagai tahapan, mulai dari penetapan asumsi makro oleh holding, pengajuan RKA oleh unit kerja, pembahasan internal, validasi direksi, persetujuan dewan komisaris, hingga akhirnya disahkan dalam RUPS oleh pemegang saham.

Kedua, perusahaan telah membangun sistem pengawasan yang sistematis dan berkelanjutan. Pengendalian dilakukan dengan membandingkan antara realisasi dan anggaran secara berkala (bulanan), serta menyusun laporan varians untuk mengidentifikasi deviasi yang signifikan. Analisis varians ini dilengkapi dengan evaluasi kinerja menggunakan Key Performance Indicators (KPI) sebagai alat ukur keberhasilan pencapaian target yang tidak hanya bersifat finansial tetapi juga mencakup dimensi operasional dan strategis. Temuan dari evaluasi varians ini digunakan untuk melakukan tindakan korektif serta sebagai dasar perbaikan perencanaan pada periode berikutnya. Pengendalian yang berlapis ini menegaskan adanya akuntabilitas yang kuat di seluruh lini perusahaan.

Ketiga, prosedur penyusunan maupun pengendalian anggaran yang diterapkan oleh PT Semen Padang telah sesuai dengan prinsip-prinsip modern manajemen anggaran. Konsep anggaran partisipatif, integrasi informasi berbasis sistem ERP

(SAP), serta penggunaan alat evaluasi kuantitatif seperti KPI dan analisis varians merupakan indikator penting dari penerapan praktik terbaik dalam akuntansi manajemen. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan telah berada di jalur yang benar dalam mengelola anggaran secara profesional dan efisien, dengan dukungan teknologi serta struktur pengawasan yang memadai.

Namun demikian, hasil pengamatan juga menunjukkan beberapa tantangan nyata dalam implementasi sistem tersebut. Salah satu kelemahan utama adalah adanya keterlambatan pengumpulan data RKA dari unit kerja, yang menyebabkan hambatan pada proses konsolidasi anggaran secara keseluruhan. Selain itu, masih terdapat kesenjangan pemahaman antarlevel staf terkait mekanisme anggaran yang kompleks. Hal ini berpotensi menurunkan efektivitas koordinasi internal. Di sisi lain, integrasi sistem SAP dengan sistem pelaporan holding SIG belum sepenuhnya optimal, menyebabkan keterbatasan dalam mendapatkan data real-time yang dibutuhkan untuk proses evaluasi dan pengambilan keputusan cepat. Faktor eksternal seperti fluktuasi harga energi dan dinamika pasar konstruksi juga menjadi tantangan tersendiri dalam perencanaan jangka panjang.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dijabarkan, maka penulis memberikan saran-saran yang dapat dijadikan bahan pertimbangan oleh manajemen PT Semen Padang, khususnya Unit Kinerja dan Anggaran, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam pengelolaan anggaran:

- Penguatan Disiplin Pengumpulan Data Anggaran oleh Unit Kerja:

Untuk mengatasi permasalahan keterlambatan dalam penyusunan RKA dari unit-unit kerja, perusahaan perlu mengimplementasikan sistem deadline yang dilengkapi dengan sistem peringatan otomatis (*reminder*) dalam SAP atau email korporat. Selain itu, evaluasi terhadap kinerja unit kerja dalam hal ketepatan waktu penyampaian data juga dapat dijadikan salah satu indikator penilaian dalam KPI. Hal ini akan memacu kedisiplinan unit dalam mengirimkan data sesuai tenggat waktu.

- Peningkatan Pemahaman Pegawai Terhadap Sistem Anggaran: Masih adanya ketimpangan pemahaman terkait mekanisme anggaran menuntut adanya pelatihan berkala dan workshop internal. Perusahaan dapat menyusun modul pelatihan tentang siklus anggaran, fungsi SAP dalam budgeting, serta teknik analisis varians. Pelatihan ini perlu disesuaikan dengan jenjang jabatan dan fungsi masing-masing pegawai, agar setiap pihak memiliki pemahaman kontekstual yang lebih baik terhadap peran mereka dalam keseluruhan sistem anggaran.
- Implementasi Perencanaan Anggaran Adaptif dan Berbasis Skenario: Mengingat volatilitas harga bahan baku, energi, dan kondisi makroekonomi, PT Semen Padang disarankan untuk mulai mengembangkan pendekatan *scenario-based budgeting* atau *rolling forecast*. Dengan metode ini, perusahaan dapat menyesuaikan asumsi anggaran secara fleksibel apabila terjadi perubahan signifikan di pasar, tanpa perlu menunggu hingga tahun anggaran berikutnya.
- Optimalisasi Integrasi SAP dan Sistem Holding SIG: Untuk mendukung pelaporan dan monitoring real-time, perlu dilakukan audit menyeluruh terhadap hambatan integrasi antara sistem SAP internal perusahaan dengan sistem yang digunakan oleh holding SIG. Jika ditemukan kendala teknis, perusahaan dapat mempertimbangkan pembangunan *middleware* atau sistem integrator khusus yang dapat menjembatani aliran data secara otomatis dan efisien.

Dengan melaksanakan saran-saran di atas, diharapkan proses penyusunan dan pengendalian anggaran di PT Semen Padang dapat terus ditingkatkan dan dikembangkan agar mampu menjawab tantangan bisnis yang semakin dinamis, sekaligus mendorong terciptanya tata kelola anggaran yang transparan, efisien, dan akuntabel sesuai prinsip *Good Corporate Governance*.