

Analisis Kualitatif Anggaran Harga Pokok Produksi terhadap Efisiensi Biaya Operasional PT Indofood Sukses Makmur Tbk

¹Aditiya Agustiana, ²Tutut Mutiara Putri, ³Rizki Amallia Nurvianti, ⁴Laela Dwi Utami, ⁵Muhamad syahwildan

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa, Kabupaten Bekasi

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pelita Bangsa, Kabupaten Bekasi

E-mail: 1aditiyaagustiana@gmail.com, 2mutiaraputritutut@gmail.com, 3rizkiamalia2008@gmail.com, 4laeladwiutami07@gmail.com, 5muhamad.syahwildan@pelitabangsa.ac.id

ABSTRAK

Efisiensi biaya menjadi salah satu fokus penting dalam keberlangsungan industri manufaktur. Salah satu komponennya adalah pengelolaan anggaran harga pokok produksi (HPP) yang tepat. Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana penganggaran HPP diterapkan di PT Indofood Sukses Makmur Tbk dan dampaknya terhadap efisiensi biaya operasional. Pendekatan penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dengan teknik pengumpulan data berupa studi literatur dan analisis laporan keuangan perusahaan selama periode 2022 hingga 2024. Peneliti menelaah dokumen berupa laporan tahunan, laporan laba rugi, serta informasi produksi untuk mengkaji kesesuaian antara rencana anggaran dan realisasi biaya. Temuan menunjukkan bahwa penganggaran HPP yang efektif dapat membantu perusahaan mengenali potensi pemborosan serta meningkatkan akurasi dalam perencanaan biaya produksi. Kebaruan dari penelitian ini terletak pada pendekatannya yang fokus pada evaluasi anggaran berbasis dokumen aktual dari perusahaan skala besar. Penelitian ini juga memberikan gambaran tentang pentingnya pengendalian biaya yang terstruktur sebagai fondasi pengambilan keputusan strategis jangka panjang di sektor manufaktur.

Kata kunci : *Anggaran HPP; Efisiensi Biaya Operasional; Indofood; Laporan Keuangan ; Manajemen Produksi*

ABSTRACT

Cost efficiency is a crucial aspect of sustainability in the manufacturing sector. One of the key components is effective budgeting of the cost of goods manufactured (COGM). This study aims to explore how COGM budgeting is implemented at PT Indofood Sukses Makmur Tbk and how it influences operational cost efficiency. A qualitative descriptive approach was applied, utilizing literature studies and financial document analysis covering the 2022–2024 period. The data include annual reports, income statements, and production records. The analysis focused on comparing budget plans with actual spending to identify inefficiencies. Findings suggest that well-planned budgeting enables better cost control and more accurate production planning. The novelty of this study lies in its focus on real budget performance evaluation in a large-scale manufacturing company. The results highlight the importance of structured cost control as a foundation for long-term strategic decision-making in business operations.

Keyword : *COGM Budgeting; Cost Efficiency; Financial Reports; Indofood; Production Management.*

1. PENDAHULUAN

Harga Pokok Produksi (HPP) merupakan konsep mendasar dalam akuntansi biaya dan pengelolaan keuangan perusahaan manufaktur. HPP merujuk pada seluruh biaya langsung maupun tidak langsung yang digunakan dalam proses produksi untuk menghasilkan suatu barang jadi. Di dalam HPP terdapat komponen-komponen utama seperti bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Ketiga elemen tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap struktur biaya perusahaan, dan secara langsung memengaruhi efisiensi operasional serta tingkat profitabilitas jangka panjang (Pulungan et al., 2024). Harga Pokok Produksi juga merupakan dasar penting dalam merumuskan strategi harga jual dan estimasi laba, yang dalam praktiknya sangat menentukan keberlangsungan usaha. Perhitungan yang tidak akurat dapat menyebabkan selisih biaya yang besar, bahkan membahayakan kesehatan keuangan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang anggaran HPP secara sistematis dan realistis agar dapat menjadi alat perencanaan dan kontrol biaya yang efektif (3630-Article Text-10912-1-10-20240130, n.d.)

Dalam praktik manajerial, penyusunan anggaran HPP memegang peranan strategis, karena menjadi acuan dalam pengambilan keputusan terkait harga jual produk, margin keuntungan, perencanaan kapasitas, dan distribusi sumber daya. Keakuratan anggaran ini sangat penting untuk meminimalisir pemborosan, mengendalikan biaya, dan menjaga daya saing perusahaan di pasar. Dalam industri dengan tingkat persaingan tinggi seperti makanan dan minuman, penyimpangan kecil dalam anggaran HPP dapat berdampak besar terhadap struktur laba perusahaan (Agustin et al., 2025). Penelitian terbaru juga menekankan bahwa dalam

konteks perusahaan besar seperti Indofood, anggaran bahan baku dan biaya produksi memiliki korelasi erat dengan volume penjualan dan pencapaian margin keuntungan. Kegagalan dalam pengendalian anggaran dapat menyebabkan ketidakseimbangan antara biaya dan output, yang akhirnya mengurangi efisiensi secara menyeluruh (Syahwildan et al., 2024).

PT Indofood Sukses Makmur Tbk merupakan salah satu perusahaan terbesar di Indonesia yang bergerak dalam bidang manufaktur makanan dan minuman, dengan cakupan bisnis yang terintegrasi secara vertikal dari sektor agribisnis hingga produk konsumen. Kompleksitas aktivitas operasional perusahaan menjadikan manajemen biaya, khususnya dalam hal penganggaran HPP, sebagai hal yang sangat krusial. Perusahaan ini mengelola berbagai lini produksi dan distribusi dalam skala besar, yang menuntut akurasi tinggi dalam merencanakan dan mengendalikan struktur biaya produksi (Lailatul Mukarromah, 2024). Hal ini menunjukkan bahwa semakin kompleks proses bisnis suatu perusahaan, maka semakin tinggi pula tantangan dalam menyusun anggaran HPP yang benar-benar efisien. Seperti dijelaskan dalam studi yang dilakukan terhadap sistem penyusunan anggaran di Indofood, metode yang digunakan masih dominan bersifat top-down, yang seringkali tidak memperhitungkan dinamika operasional di lapangan secara detail (Banjarnahor et al., 2025).

Selama beberapa tahun terakhir, Indofood mencatat peningkatan signifikan dalam penjualan bersih. Namun demikian, fluktuasi dalam laba bersih dan peningkatan beban operasional menimbulkan pertanyaan besar mengenai efektivitas pengelolaan biaya. Laporan keuangan tahunan menunjukkan bahwa kenaikan biaya distribusi dan promosi secara konsisten menekan margin laba bersih, meskipun pendapatan meningkat secara nominal

(Syahwildan et al., 2024). Ketidakseimbangan ini memperlihatkan adanya kemungkinan bahwa anggaran HPP belum sepenuhnya mendukung efisiensi biaya secara optimal.

Penelitian sebelumnya banyak membahas efektivitas anggaran secara umum dan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan perusahaan. Namun, kajian yang secara khusus menghubungkan anggaran HPP dengan efisiensi biaya operasional dalam konteks perusahaan besar seperti Indofood masih terbatas. Kebanyakan literatur hanya mengulas salah satu aspek secara terpisah: entah fokus pada struktur HPP atau pada efisiensi biaya secara luas (Andriyani et al., 2023). Akibatnya, terdapat kekosongan (gap) dalam literatur mengenai bagaimana perencanaan dan implementasi anggaran HPP dapat memengaruhi efisiensi biaya operasional secara menyeluruh.

Penelitian oleh (Hikmaningtias Maharani, 2024) menyoroti pentingnya penganggaran biaya dalam konteks operasional, namun studi tersebut tidak secara spesifik menelaah bagaimana struktur HPP dirancang dan diimplementasikan (Fitriyani et al., 2024). (Aulia Isnaini Hasanah et al., 2024) dalam penelitiannya menemukan bahwa fluktuasi laba Indofood tidak hanya dipengaruhi oleh volume penjualan, melainkan juga oleh ketidakefisienan dalam pengeluaran tidak langsung seperti biaya distribusi dan pemasaran (Larasati & Hermuingsih, 2023). Penelitian (N. P. A. W. T. S. N. Lestari, 2024) menguatkan hal ini dengan menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara rasio pertumbuhan pendapatan dan rasio profitabilitas, yang mencerminkan lemahnya kendali biaya operasional (Sudjana & Fatimah, 2022).

Dengan mempertimbangkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara kualitatif hubungan antara anggaran HPP dan efisiensi biaya operasional pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Pendekatan kualitatif digunakan untuk menggali lebih

dalam proses perencanaan anggaran, pelaksanaannya, serta dampaknya terhadap struktur biaya yang nyata di lapangan. Penelitian ini tidak hanya menyajikan data numerik dari laporan keuangan, tetapi juga menginterpretasikan bagaimana kebijakan anggaran diterjemahkan dalam praktik bisnis sehari-hari.

Kontribusi utama dari penelitian ini adalah menyatukan dua variabel penting anggaran HPP dan efisiensi biaya dalam satu kerangka analisis strategis yang utuh. Dengan menelusuri data keuangan perusahaan dari tahun 2022 hingga 2024, serta membandingkannya dengan literatur dan jurnal-jurnal ilmiah relevan, penelitian ini berusaha menjelaskan hubungan sebab-akibat antara cara perusahaan menyusun HPP dan pencapaian efisiensi biaya operasional. Penelitian ini juga memberikan masukan terhadap praktik perencanaan anggaran dalam perusahaan besar dengan kompleksitas tinggi, agar dapat menjadi lebih adaptif dan akurat di masa mendatang.

Struktur artikel ini dibagi menjadi beberapa bagian utama. Pertama, bagian pendahuluan menguraikan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, serta gap dalam literatur yang hendak diisi. Kedua, bagian metode penelitian menjelaskan pendekatan yang digunakan, sumber data, teknik analisis, serta keunggulan dan keterbatasan metode. Ketiga, bagian hasil dan pembahasan menyajikan temuan-temuan penting dari analisis laporan keuangan dan dokumen relevan, serta mengaitkannya dengan teori dan hasil studi terdahulu. Terakhir, artikel ditutup dengan kesimpulan yang merangkum temuan utama dan saran strategis yang bisa diadopsi oleh perusahaan serta dijadikan dasar untuk penelitian selanjutnya.

2. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang berfokus pada penjelasan menyeluruh dan naratif terhadap

fenomena yang diteliti, yaitu hubungan antara perencanaan anggaran Harga Pokok Produksi (HPP) dan efisiensi biaya operasional pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Pendekatan ini dipilih karena mampu menangkap kompleksitas praktik manajerial dalam perusahaan besar yang tidak selalu bisa dijelaskan dengan angka atau statistik semata. Dalam kualitatif deskriptif, peneliti berusaha memahami makna di balik data dan dokumen yang diteliti, serta mencari keterkaitan logis antara kebijakan perusahaan dan dampaknya terhadap kinerja keuangan secara keseluruhan (Pulungan et al., 2024). Penelitian ini tidak bertujuan untuk menguji hipotesis statistik atau menghasilkan generalisasi populasi, melainkan untuk menggali lebih dalam bagaimana mekanisme penyusunan anggaran HPP diterapkan, sejauh mana kebijakan tersebut selaras dengan tujuan efisiensi biaya, dan apa saja tantangan serta kelemahan yang muncul dalam proses pelaksanaannya. Dengan demikian, data yang dikumpulkan dan dianalisis lebih bersifat eksploratif dan interpretatif.

Lokasi dan Subjek Penelitian

Subjek utama dalam penelitian ini adalah PT Indofood Sukses Makmur Tbk, yang merupakan salah satu perusahaan makanan dan minuman terbesar di Asia Tenggara. Perusahaan ini memiliki struktur organisasi yang kompleks, terdiri atas beberapa lini bisnis utama seperti Consumer Branded Products, Bogasari, Agribisnis, dan Distribution. Keempat lini tersebut masing-masing memiliki tanggung jawab dalam proses produksi, pemasaran, dan distribusi produk Indofood ke seluruh wilayah Indonesia bahkan internasional. Indofood dipilih sebagai objek penelitian karena sifat bisnisnya yang padat modal, padat karya, dan padat logistik, sehingga pengelolaan anggaran dan efisiensi operasional menjadi aspek penting untuk dipelajari. Lokasi administratif perusahaan berada di Jakarta, namun operasionalnya tersebar di berbagai provinsi, yang memungkinkan ditemukannya variasi kebijakan anggaran dan pendekatan efisiensi di masing-

masing unit. Untuk lokasi dilaksanakam penelitian ini sendiri di Kampus Universitas Cikarang, mengingat metode yang penulis pakai adalah kualitatif deskriptif.

Sumber dan Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari sumber-sumber resmi dan telah dipublikasikan sebelumnya. Data utama berasal dari laporan keuangan Indofood selama tiga tahun terakhir (2022, 2023, dan triwulan III tahun 2024), yang diperoleh dari situs resmi Bursa Efek Indonesia (IDX) dan situs resmi Indofood. Data tambahan berupa artikel ilmiah dan jurnal nasional terakreditasi digunakan untuk memperkaya analisis dan membandingkan hasil dengan temuan dari penelitian terdahulu (Agustin et al., 2025).

Data sekunder dipilih karena jenis penelitian ini tidak menuntut adanya pengumpulan data primer melalui survei atau wawancara. Selain itu, data sekunder lebih memungkinkan untuk dilakukan telaah mendalam karena sifatnya yang telah disusun secara sistematis dan mencakup informasi keuangan yang sangat rinci. Data ini digunakan sebagai dasar untuk melakukan analisis isi dan interpretasi naratif terhadap dinamika anggaran HPP dan struktur biaya perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan metode dokumentasi. Peneliti menelusuri dan mengunduh laporan keuangan Indofood yang terdiri dari laporan laba rugi, laporan posisi keuangan, catatan atas laporan keuangan, serta laporan tahunan perusahaan. Selain itu, peneliti juga mengakses jurnal-jurnal akademik dari basis data terpercaya seperti Sinta, Garuda, dan portal universitas, untuk mendapatkan referensi yang mendukung teori dan hasil analisis. Setiap dokumen dibaca secara teliti untuk menemukan data yang berkaitan dengan variabel penelitian, yakni struktur HPP dan elemen-elemen biaya operasional. Peneliti menandai bagian-bagian penting dalam dokumen,

kemudian mengelompokkan data sesuai tema. Untuk menjamin keabsahan, data yang berasal dari laporan keuangan dibandingkan dengan hasil temuan dari jurnal agar diperoleh triangulasi informasi.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis yang digunakan adalah analisis isi atau content analysis. Teknik ini sering digunakan dalam penelitian kualitatif karena dapat membantu peneliti memahami makna yang tersembunyi di balik teks, angka, atau pernyataan dalam dokumen. Dalam penelitian ini, analisis isi diterapkan dengan cara mengklasifikasikan data ke dalam beberapa kategori, antara lain:

(1) komponen HPP, (2) biaya distribusi, (3) efisiensi biaya operasional, (4) hubungan antara anggaran dan laba, dan (5) kebijakan pengendalian biaya. Pendekatan induktif digunakan dalam menarik kesimpulan, yaitu dengan menyusun interpretasi dari data yang bersifat spesifik menuju generalisasi yang logis dan menyeluruh. Analisis dilakukan secara naratif, dengan membangun argumen-tasi berdasarkan temuan aktual di laporan keuangan dan jurnal ilmiah, serta mengaitkannya dengan teori-teori penganggaran dan efisiensi biaya yang telah dikembangkan sebelumnya. Untuk memperkuat transparansi dan validitas proses analisis tematik, digunakan table berikut:

Tabel 1. Daftar Sumber Data Sekunder yang Digunakan dalam Penelitian.

No	Sumber Data	Judul & Penulis Lengkap	Tahun
1	Laporan Keuangan ICBP	Laporan Keuangan Konsolidasian PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk per 30 September 2022	2022
2	Laporan Keuangan INDF	Laporan Keuangan Konsolidasian PT Indofood Sukses Makmur Tbk per 30 April 2024	2024
3	Laporan Keuangan INDF	Laporan Keuangan Konsolidasian PT Indofood Sukses Makmur Tbk per 30 September 2024	2024
4	Jurnal Isnaini et al.	Analisis Faktor-faktor Optimalisasi Laba Bersih (Studi Kasus pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk di Jakarta) – Aulia Isnaini Hasanah, Tjandra Wasesa, Heri Toni Hendro P, Wiratna, Diana Zuhroh	2024
5	Jurnal Widiandhini & Sukendri	Kinerja Keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Tahun 2021–2023 – Ni Putu Ayu Widiandhini T. L., Nengah Sukendri	2024
6	Jurnal ANC Aryanto Consulting	Pengaruh Penganggaran Biaya terhadap Efisiensi Operasional Perusahaan – Rini Maharani	2023
7	Skripsi UAJY	Evaluasi Struktur Biaya Operasional PT Indofood Melalui Analisis Margin dan Rasio Keuangan – Maria Agatha Septiani	2022
8	Jurnal IAIN Kediri	Pengaruh Harga Pokok Produksi terhadap Efisiensi Biaya pada Perusahaan Makanan – Nabila Fauzia	2023

Keunggulan dan Keterbatasan Metode

Metode kualitatif deskriptif memberikan keunggulan dalam hal kedalaman analisis. Peneliti tidak hanya menafsirkan angka, tetapi juga menggali makna di balik kebijakan keuangan dan perilaku organisasi. Dengan pendekatan ini, peneliti dapat menemukan relasi tersembunyi antara struktur HPP dan pencapaian efisiensi biaya secara nyata. Namun, metode ini juga memiliki keterbatasan, terutama dalam hal generalisasi. Karena tidak dilakukan pengukuran kuantitatif atau pengujian statistik, maka kesimpulan dari penelitian ini bersifat kontekstual dan spesifik pada Indofood. Selain itu, keterbatasan akses terhadap laporan internal

perusahaan seperti anggaran per divisi, laporan evaluasi efisiensi internal, atau notulen rapat manajerial menyebabkan analisis hanya dapat mengandalkan data yang dipublikasikan secara terbuka. Meskipun demikian, pendekatan ini tetap relevan dan valid untuk menjawab tujuan penelitian. Dengan memanfaatkan data yang tersedia dan mengolahnya secara naratif dan tematik, peneliti dapat menggambarkan fenomena secara utuh dan menawarkan wawasan baru tentang pentingnya integrasi anggaran HPP dalam sistem efisiensi biaya perusahaan.

Tabel 2. Matriks Tematik Analisis Kualitatif QRIS dan GPN

Kode Tema	Indikator Isi	Interpretasi Naratif
T1	Akses merchant meningkat pesat di wilayah urban.	QRIS mendukung efisiensi ekonomi lokal.
T2	Wilayah pedalaman tidak terjangkau sinyal QRIS.	Ketimpangan digital memperlemah inklusi.
T3	Kritik proteksi dari USTR	QRIS dianggap sebagai ancaman keterbukaan sistem.
T4	Transaksi tetap direkam server luar negeri.	Ancaman terhadap kedaulatan data ekonomi.
T5	Integrasi GPN-QRIS belum optimal.	Kesempatan memperkuat interkoneksi domestic.
T6	Negara tetangga mengadopsi sistem interkoneksi QRIS.	Peluang diplomasi regional dan harmonisasi sistem.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami sejauh mana anggaran Harga Pokok Produksi (HPP) mempengaruhi efisiensi biaya operasional pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Sebagaimana dijelaskan pada metode penelitian, pendekatan kualitatif deskriptif digunakan untuk menelaah laporan keuangan tahun 2022 hingga triwulan III tahun 2024 secara mendalam.

Hasil yang diperoleh kemudian dianalisis melalui pendekatan tematik dan dikaitkan dengan temuan-temuan dalam jurnal ilmiah yang relevan.

Sebagai dasar pembahasan, berikut adalah data ringkasan keuangan yang dijadikan fokus utama dalam interpretasi:

Tabel 2. Kinerja Keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk (2022–2024)

Tahun	Penjualan Bersih (Rp)	Laba Bersih Setelah Pajak (Rp)	Beban Penjualan (Rp)	Catatan

2022	110.830.272.000.000	1.660.547.000.000	(76.858.593.000.000)	Laba bersih positif namun margin tipis
2023	111.703.611.000.000	(686.504.000.000)	(75.653.142.000.000)	Terjadi kerugian bersih
2024	84.047.879.000.000	Belum Final	(56.730.488.000.000)	Data hingga September 2024 (triwulan III)
	(Q3)			

Sumber: Laporan Keuangan Konsolidasi Tahunan dan Triwulanan Emiten, 2022–2024
Catatan: Data tahun 2024 berdasarkan laporan keuangan hingga Triwulan III (Q3)

Penjelasan Tabel: Analisis Setiap Komponen Data Keuangan

1. Penjualan Bersih

Penjualan bersih Indofood pada tahun 2022 tercatat sebesar Rp110,83 triliun. Pada tahun berikutnya, yaitu 2023, penjualan meningkat tipis menjadi Rp111,70 triliun. Secara absolut, peningkatan ini sebesar Rp873,34 miliar atau sekitar 0,78%. Kenaikan ini tampak positif secara kasat mata, namun dalam analisis keuangan strategis, angka tersebut dinilai stagnan mengingat Indofood merupakan perusahaan multinasional yang memiliki skala ekonomi besar dan basis konsumen luas. Margin pertumbuhan di bawah 1% menunjukkan bahwa perusahaan menghadapi stagnasi permintaan atau tekanan pasar yang signifikan (Agustin et al., 2025). Pada 2024 (data hingga triwulan III), penjualan bersih mencapai Rp84,04 triliun. Jika kita ekstrapolasi secara konservatif (asumsi bahwa pendapatan Q4 akan setara dengan rata-rata Q1–Q3), maka proyeksi total penjualan 2024 dapat mencapai ±Rp112–113 triliun, yang secara nominal hanya sedikit lebih tinggi dibandingkan 2023. Ini berarti Indofood belum menunjukkan percepatan pertumbuhan, dan keberhasilan dalam peningkatan efisiensi perlu dipertanyakan, karena pendapatan yang hampir statis tidak memberikan

ruang fiskal yang leluasa bagi perbaikan biaya.

2. Laba Bersih Setelah Pajak

Komponen laba bersih menunjukkan fluktuasi ekstrem. Pada 2022, Indofood mencatatkan laba bersih sebesar Rp1,66 triliun. Angka ini tergolong kecil jika dibandingkan dengan total penjualan sebesar Rp110 triliun. Ini berarti Net Profit Margin (NPM) hanya sebesar ±1,5%, yang mengindikasikan bahwa beban operasional perusahaan memakan hampir seluruh pendapatan yang diperoleh. Margin setipis ini sangat rentan terhadap fluktuasi biaya bahan baku maupun operasional (Lailatul Mukarromah, 2024).

Pada tahun 2023, yang mengejutkan, Indofood mencatatkan kerugian bersih sebesar Rp686,50 miliar. Ini adalah perubahan drastis dari posisi laba ke posisi rugi. Perlu ditekankan bahwa kerugian ini bukan akibat penurunan penjualan, karena justru penjualan naik. Artinya, ada faktor lain dalam struktur biaya yang menyebabkan pemborosan atau ketidakefisienan signifikan, yang tidak bisa diatasi oleh volume penjualan. Beban promosi, distribusi, dan pengangkutan sangat mungkin menjadi penyebab utamanya, sebagaimana disebut dalam laporan keuangan dan diperkuat oleh jurnal (Aulia Isnaini Hasanah et al., 2024) yang menyatakan bahwa beban promosi

mengalami peningkatan signifikan tanpa diimbangi dengan peningkatan margin kontribusi (Syahwildan et al., 2024). Ini menunjukkan bahwa strategi promosi tidak efektif dan menimbulkan beban tanpa manfaat yang proporsional terhadap profitabilitas.

Untuk 2024, laporan keuangan belum menunjukkan laba bersih final hingga akhir tahun. Namun, data triwulan III mengindikasikan tren pemulihan, meskipun beban operasional tetap tinggi. Karena informasi laba bersih belum dipublikasikan, analisis masih bersifat prediktif, namun asumsi konservatif tetap mengindikasikan bahwa margin keuntungan belum akan mengalami lonjakan tajam.

3. Beban Penjualan

Beban penjualan adalah komponen biaya operasional terbesar Indofood. Pada 2022, beban ini mencapai Rp76,85 triliun. Pada 2023, beban ini turun sedikit menjadi Rp75,65 triliun. Penurunan Rp1,2 triliun atau sekitar 1,6% ini tidak sebanding dengan kerugian yang ditimbulkan. Beban ini mencakup biaya distribusi, logistik, promosi, dan pengiriman, yang semuanya memiliki karakteristik biaya variabel dan tidak selalu terkontrol secara langsung oleh departemen keuangan.

Turunnya beban penjualan di 2023 juga tidak mengindikasikan adanya perbaikan efisiensi. Malah, kerugian tetap terjadi, artinya bahwa penurunan beban tidak disebabkan oleh efisiensi, melainkan bisa jadi akibat pengetatan pengeluaran yang justru tidak efektif (misalnya memangkas promosi tapi tidak

merancang ulang distribusi produk secara strategis). Pada 2024, beban penjualan triwulan III tercatat sebesar Rp56,73 triliun. Jika diekstrapolasi hingga akhir tahun, maka angka tahunan diperkirakan sekitar Rp75–76 triliun, yang berarti konsisten dengan tahun-tahun sebelumnya. Ini membuktikan bahwa meskipun pendapatan tidak banyak berubah, struktur biaya cenderung konstan dan belum mengalami efisiensi yang signifikan.

Hubungan Tabel dengan Efisiensi Biaya dan HPP

Dari tabel tersebut, terdapat tiga kesimpulan utama:

1. Tingkat pertumbuhan penjualan tidak mampu mengimbangi pembengkakan biaya operasional, terutama beban penjualan yang tetap tinggi. Ini menandakan bahwa sistem anggaran tidak dirancang untuk adaptif terhadap perubahan pasar dan biaya distribusi yang fluktuatif.
2. Harga Pokok Produksi yang dilaporkan tidak memperhitungkan beban logistik dan promosi secara eksplisit, sehingga strategi anggaran berbasis HPP tidak mencerminkan total biaya yang sesungguhnya dibutuhkan untuk menghasilkan dan menjual produk.
3. Kerugian tahun 2023 menjadi indikator nyata kegagalan penganggaran berbasis aktivitas, karena biaya non-produktif (seperti promosi, logistik, distribusi) tidak dibatasi secara strategis dan realistis.

Hal ini sejalan dengan temuan dari Maharani (2023), yang menyatakan bahwa efisiensi biaya hanya akan tercapai jika seluruh aktivitas yang menimbulkan biaya dikaitkan langsung dengan alokasi anggaran yang fleksibel dan berbasis hasil (Andriyani et al., 2023). Dengan hanya

mengandalkan struktur HPP konvensional, Indofood kehilangan peluang untuk mengendalikan biaya dari aktivitas pendukung yang tidak masuk dalam formula anggaran dasar.

Pembahasan Detail per Tahun

1. Tahun 2022: Permukaan Stabil, Fondasi Lemah

Tahun 2022 menjadi titik awal pembacaan efisiensi biaya Indofood. Penjualan bersih Rp110,83 triliun dan laba bersih Rp1,66 triliun terlihat mengesankan secara nominal. Namun jika dianalisis dari rasio margin keuntungan, hanya sekitar 1,5%. Margin ini tergolong tipis, terlebih jika dibandingkan dengan perusahaan sejenis di sektor FMCG (*Fast Moving Consumer Goods*) yang idealnya memiliki margin 5–10% untuk operasi yang sehat (Fitriyani et al., 2024). Fakta bahwa Indofood hanya menghasilkan Rp1,66 triliun laba dari Rp110 triliun penjualan menunjukkan bahwa biaya operasional menyedot hampir seluruh potensi keuntungan. Beban penjualan Rp76,85 triliun atau ±69% dari total pendapatan adalah sinyal adanya pemborosan, khususnya di sektor yang tidak menyumbang pendapatan langsung—seperti distribusi berlebih, promosi tidak tertarget, dan biaya logistik multialuran yang tidak disinergikan. Ini semua adalah biaya tidak langsung yang seringkali tidak dikendalikan melalui anggaran HPP (Larasati & Hermuingsih, 2023).

2. Tahun 2023: Puncak Inefisiensi dan Kerugian

Tahun 2023 mencatat kerugian sebesar Rp686 miliar, padahal penjualan meningkat tipis menjadi Rp111,70 triliun. Penurunan laba

bersih dari positif ke negatif dalam konteks penjualan yang tetap naik adalah indikasi yang sangat kuat bahwa struktur biaya perusahaan tidak efisien. Kerugian bukan berasal dari penurunan pendapatan, melainkan karena pembengkakan biaya atau kegagalan meraih nilai tambah dari strategi biaya yang diterapkan. Beban penjualan sedikit menurun menjadi Rp75,65 triliun, namun itu tidak cukup. Ini menunjukkan bahwa upaya pengetatan biaya tidak strategis. Pemotongan biaya distribusi atau promosi yang tidak terencana hanya akan berdampak negatif terhadap penjualan berikutnya. Jika biaya dipangkas tanpa restrukturisasi model bisnis, maka efisiensi menjadi ilusi, bukan solusi (Sudjana & Fatimah, 2022).

Jurnal (Aulia Isnaini Hasanah et al., 2024b) menyebutkan bahwa pada tahun 2023 Indofood meningkatkan belanja promosi digital dan mengembangkan kanal distribusi ke daerah-daerah luar Jawa. Namun, karena tidak ada evaluasi ROI yang komprehensif atas aktivitas ini, anggaran tetap digunakan tanpa meninjau efektivitasnya terhadap peningkatan penjualan. Ini menjadi bukti bahwa penganggaran yang tidak berbasis hasil (*outcome-based budgeting*) hanya menambah beban, bukan nilai tambah (Rahmawatiningsih & Huda, 2023).

3. Tahun 2024: Pemulihan Lemah dan Efisiensi Semu

Hingga triwulan III tahun 2024, penjualan bersih tercatat sebesar Rp84,04 triliun, dan beban penjualan sebesar Rp56,73 triliun. Jika ditarik ke estimasi tahunan, diproyeksikan penjualan mencapai

Rp112–113 triliun, sementara beban penjualan sekitar Rp75 triliun—kondisi yang sangat mirip dengan tahun-tahun sebelumnya. Namun karena laba bersih belum dipublikasikan secara final, kita tidak dapat menyimpulkan apakah terjadi efisiensi sesungguhnya atau hanya stabilitas sementara. Tetap saja, jika pola pengeluaran tidak berubah, dan sistem anggaran tidak diperbarui, maka kemungkinan besar hasil akhir akan stagnan.

Jurnal Widiandhini dan Sukend memperkuat asumsi ini dengan menyatakan bahwa tanpa adanya sistem evaluasi kuartalan terhadap anggaran dan realisasi, perusahaan tidak bisa cepat merespons anomali biaya yang terjadi di tengah jalan. Indofood perlu menerapkan pengawasan anggaran berbasis dashboard, di mana setiap aktivitas memiliki batas biaya harian, mingguan, dan kuartalan, bukan hanya tahunan (N. P. A. W. T. S. N. Lestari, 2024).

Identifikasi Faktor Sistemik Penyebab Ketidakefisienan

Analisis temuan ini mengarah pada identifikasi beberapa penyebab utama inefisiensi biaya operasional yang berkaitan dengan penganggaran HPP, antara lain:

1. Struktur HPP Terlalu Sempit
HPP yang digunakan Indofood terlalu fokus pada elemen produksi langsung dan tidak memasukkan aktivitas distribusi, promosi, atau logistik dalam kalkulasinya. Akibatnya, biaya-biaya ini berada di luar kontrol anggaran HPP dan membesar tanpa mekanisme kendali yang efektif.
2. Penganggaran Berbasis Historis (Incremental Budgeting)

Indofood tampaknya masih menggunakan pola anggaran berbasis data tahun sebelumnya. Ini menghambat inovasi dalam strategi efisiensi karena anggaran ditetapkan berdasarkan kebiasaan, bukan kebutuhan atau kinerja.

3. Kurangnya Evaluasi Kinerja Biaya Non-Produksi

Divisi pemasaran, logistik, dan distribusi tidak dibebani target efisiensi berbasis rasio ROI yang jelas. Ini membuat mereka cenderung menghabiskan anggaran tanpa ukuran efektivitas yang objektif.

4. Tidak Adanya Integrasi Sistem ERP yang Komprehensif

Sistem pengendalian anggaran dan realisasi belum terintegrasi menyeluruh. Departemen masih bekerja secara silo, sehingga distribusi dan produksi tidak sinkron dalam perencanaan biaya.

Solusi Strategis: Transformasi Sistem Anggaran dan Efisiensi

Berdasarkan hasil analisis tabel dan seluruh data kualitatif yang diperoleh, solusi strategis dapat diformulasikan dengan mengacu pada prinsip modern dalam manajemen biaya dan penganggaran. Pertama, Indofood perlu menyusun ulang struktur HPP menjadi lebih komprehensif dan berbasis aktivitas. Semua aktivitas yang menimbulkan biaya—baik langsung maupun tidak langsung—harus diidentifikasi dan dianggarkan secara eksplisit.

Kedua, perusahaan harus mengubah pendekatan penganggarnya dari statis menjadi dinamis, dengan menggunakan metode *rolling budget* atau *zero-based budgeting* untuk pos biaya yang cenderung membengkak seperti promosi dan logistik. Ini akan menghindari pemborosan struktural yang muncul karena kebiasaan anggaran lama yang tidak dievaluasi.

Ketiga, implementasi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) yang mengintegrasikan modul keuangan, logistik, distribusi, dan pemasaran akan membantu perusahaan dalam mendapatkan visibilitas penuh terhadap semua pengeluaran. Sistem ini akan mendeteksi deviasi dari anggaran secara *real-time* dan memfasilitasi koreksi segera.

Terakhir, seluruh manajer lintas divisi harus diberikan pelatihan tentang efisiensi biaya berbasis hasil. Mereka perlu memahami bahwa setiap aktivitas harus memiliki output yang terukur dan dampaknya terhadap laba bersih harus bisa dievaluasi secara langsung. Jika suatu aktivitas tidak memberikan kontribusi terhadap pertumbuhan laba atau efisiensi, maka harus dipertanyakan kelayakannya untuk dibiayai ulang di periode selanjutnya. Interpretasi Temuan Berdasarkan Struktur HPP.

Secara konseptual, Harga Pokok Produksi adalah komponen utama dalam penyusunan anggaran operasional perusahaan manufaktur. Komponen HPP biasanya meliputi bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik. Ketiga elemen ini menjadi penentu utama dalam menyusun harga jual, menentukan margin keuntungan, dan merancang strategi efisiensi (Agustin et al., 2025). Namun berdasarkan hasil analisis data dan isi laporan keuangan Indofood, terlihat bahwa kendati HPP dalam laporan tercatat wajar dan stabil, efisiensi biaya secara keseluruhan tetap tidak tercapai. Artinya, terdapat biaya-biaya signifikan yang berada di luar cakupan HPP formal namun berperan besar dalam memengaruhi kinerja laba bersih. Ini menunjukkan bahwa penyusunan anggaran HPP belum holistik, karena belum mencerminkan seluruh aktivitas perusahaan yang menimbulkan biaya nyata (Lailatul Mukarromah, 2024).

Evaluasi Efisiensi Biaya Operasional dan Kaitan dengan HPP

Penurunan laba bersih pada tahun 2023 menjadi temuan kunci dalam penelitian ini. Meskipun beban penjualan pada 2023 sedikit menurun dibanding 2022, Indofood tetap mencatat kerugian bersih. Artinya, tekanan bukan hanya berasal dari besarnya beban, tetapi juga dari ketidakefektifan struktur biaya. Dengan beban distribusi yang tinggi dan tidak terkompensasi oleh strategi pemasaran yang efektif, efisiensi biaya menjadi tidak tercapai (Syahwildan et al., 2024).

Jurnal (Aulia Isnaini Hasanah et al., 2024b) menyatakan bahwa dalam konteks Indofood, fluktuasi laba lebih dipengaruhi oleh pengeluaran tidak langsung daripada pengeluaran produksi inti. Biaya promosi dan distribusi seringkali membengkak tanpa pengendalian yang ketat, karena tidak dimasukkan dalam struktur anggaran HPP (Andriyani et al., 2023). Dengan kata lain, ketika HPP hanya difokuskan pada produksi, perusahaan kehilangan kendali atas biaya yang terjadi setelah barang jadi diproduksi. Ini termasuk pengangkutan, pengemasan ulang, retur barang, biaya diskon, dan lain-lain. Semua komponen tersebut memberikan tekanan langsung terhadap laba bersih, yang dalam praktiknya lebih penting dari sekadar efisiensi produksi (Fitriyani et al., 2024).

Analisis Kualitatif Terhadap Praktik Anggaran di Indofood

Indofood selama ini menggunakan metode anggaran berbasis historis, yang cenderung mempertahankan alokasi sebelumnya dengan sedikit penyesuaian inflasi atau volume. Namun, berdasarkan hasil analisis, pendekatan ini terbukti kurang adaptif dalam menghadapi perubahan cepat dalam pasar, biaya input, dan biaya logistik (Larasati & Hermuing-sih, 2023). Jurnal (Hikmaningtias Maharani, 2024) mengungkapkan bahwa banyak perusahaan menghadapi apa yang disebut sebagai “ilusi efisiensi”—yaitu merasa telah efisien karena produksi terkendali, padahal laba bersih tetap

rendah karena biaya distribusi dan logistik tidak dikendalikan melalui anggaran (Sudjana & Fatimah, 2022). Hal ini persis terjadi di Indofood pada tahun 2023, ketika laba turun drastis meskipun HPP tercatat normal.

Lebih lanjut, jurnal (N. P. A. W. T. Lestari, 2024) menunjukkan bahwa struktur laporan keuangan Indofood memperlihatkan stagnasi margin laba kotor, yang artinya strategi efisiensi tidak menysasar pos-pos biaya yang paling berdampak pada hasil akhir. Penelitian ini menekankan bahwa efisiensi biaya tidak bisa dipisahkan dari kualitas penyusunan anggaran, terutama pada sektor non-produktif (Rahmawatiningsih & Huda, 2023).

Perbandingan Temuan Penelitian Sebelumnya

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan temuan dari Septiani (2022), yang mengidentifikasi bahwa struktur biaya operasional Indofood sebagian besar dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak dimasukkan dalam perhitungan anggaran. Ia menyebutkan bahwa strategi efisiensi perusahaan seringkali hanya fokus pada pengurangan biaya bahan baku, sementara biaya logistik dan promosi tetap membengkak karena tidak diawasi dalam sistem anggaran (N. P. A. W. T. S. N. Lestari, 2024). Penelitian ini juga diperkuat oleh data jurnal Nabila Fauzia (2023), yang menyatakan bahwa pengaruh HPP terhadap efisiensi biaya hanya akan signifikan jika HPP mencakup seluruh aktivitas dalam rantai nilai perusahaan, bukan hanya produksi. Oleh karena itu, struktur HPP yang ideal harus berbasis aktivitas (*activity-based costing*) agar perusahaan dapat mengidentifikasi pemborosan pada tiap tahapan operasional (PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk, 2022).

Implikasi Manajerial dan Rekomendasi Strategis

Berdasarkan hasil dan pembahasan di atas, maka implikasi manajerial dari penelitian ini sangat jelas. Indofood perlu melakukan reformasi dalam sistem penganggaran HPP agar tidak terbatas pada biaya produksi langsung, tetapi juga mencakup biaya tidak langsung yang memiliki kontribusi tinggi terhadap total biaya operasional. Selain itu, perusahaan harus mengadopsi sistem penganggaran berbasis aktivitas dan evaluasi berkala, khususnya untuk pos-pos pengeluaran seperti logistik, distribusi, dan promosi. Evaluasi ini tidak hanya dilakukan per tahun, melainkan secara kuartalan dengan indikator kinerja spesifik seperti *cost-per-unit distribution*, *promotion ROI*, dan *delivery efficiency ratio*.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini secara komprehensif telah menelaah keterkaitan antara penyusunan anggaran Harga Pokok Produksi (HPP) dan efisiensi biaya operasional pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang menitikberatkan pada telaah dokumen dan interpretasi naratif terhadap data keuangan, artikel ini menyajikan pemahaman mendalam mengenai bagaimana strategi penganggaran yang dijalankan oleh perusahaan berpengaruh terhadap hasil akhir keuangan yang dicapai. Selama periode 2022 hingga 2024, Indofood mengalami dinamika signifikan dalam kinerja laba bersih meskipun penjualan tetap tumbuh secara nominal. Temuan utama menunjukkan bahwa penyusunan anggaran HPP yang digunakan belum mencerminkan seluruh aktivitas bisnis yang memunculkan biaya, terutama aktivitas yang berada di luar produksi seperti distribusi, logistik, promosi, dan pengiriman produk.

Dari laporan keuangan yang dianalisis, terlihat bahwa pada tahun 2023 perusahaan mengalami kerugian bersih, meskipun pendapatan mencapai rekor

tertinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Ini menandakan bahwa ada inefisiensi sistemik yang tidak diselesaikan melalui anggaran HPP yang ada. Beban biaya yang tinggi berasal dari aktivitas pendukung, namun tidak diakomodasi secara strategis dalam sistem penganggaran. Hal ini menunjukkan bahwa sistem HPP yang hanya mencakup komponen tradisional seperti bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik tidak lagi relevan jika digunakan secara eksklusif dalam perusahaan dengan kompleksitas operasional tinggi seperti Indofood.

Penganggaran yang selama ini disusun secara historis dan statis tidak cukup adaptif dalam merespons perubahan biaya bahan baku global, kenaikan tarif distribusi, maupun tekanan pada jalur logistik. Ketika struktur anggaran tidak berubah, tetapi tantangan biaya meningkat, maka pembengkakan biaya tidak bisa dihindari. Inilah yang menyebabkan ketidakefisienan biaya meskipun pada sisi produksi tidak terdapat kenaikan signifikan. Dalam konteks ini, efisiensi biaya tidak hanya berarti menekan biaya produksi, melainkan mengendalikan semua biaya yang muncul dalam seluruh rantai nilai perusahaan.

Hasil penelitian ini juga mengungkapkan bahwa pendekatan yang selama ini digunakan Indofood cenderung bersifat administratif, yakni berfokus pada pengalokasian dana sesuai struktur biaya tahun sebelumnya. Tanpa perubahan fundamental dalam cara menyusun dan mengevaluasi anggaran, perusahaan akan sulit mencapai efisiensi sejati. Oleh karena itu, pendekatan penganggaran yang berbasis aktivitas (*activity-based budgeting*) menjadi sangat relevan untuk diterapkan. Dengan sistem ini, setiap aktivitas yang menimbulkan biaya dapat diidentifikasi dan dievaluasi kontribusinya terhadap nilai tambah dan laba perusahaan. Jika sebuah aktivitas tidak memberikan kontribusi yang signifikan terhadap laba, maka dapat dikurangi atau dihilangkan dari prioritas anggaran.

Di sisi lain, praktik penganggaran yang tidak dikaitkan secara langsung dengan output atau laba juga menjadi masalah besar. Misalnya, dalam beberapa tahun terakhir, anggaran untuk promosi dan distribusi tetap besar, meskipun kontribusinya terhadap pertumbuhan penjualan tidak sebanding. Tanpa pengukuran yang spesifik mengenai efektivitas biaya tersebut, perusahaan berisiko mengulangi kesalahan strategi yang sama dari tahun ke tahun. Sistem pelaporan internal seharusnya menyediakan data yang lebih real-time dan berbasis hasil, agar manajemen dapat dengan cepat mengambil keputusan yang relevan.

Untuk mengatasi hal ini, Indofood perlu mempertimbangkan penerapan anggaran fleksibel dan evaluasi kuartalan, sehingga bila terjadi penyimpangan antara anggaran dan realisasi, dapat segera ditindaklanjuti. Sistem ini akan memberikan visibilitas yang lebih baik terhadap struktur biaya, terutama pada pos-pos biaya yang fluktuatif seperti distribusi dan pemasaran. Dengan demikian, manajemen dapat menyesuaikan strategi biaya secara cepat dan akurat. Selain itu, perlu juga dikembangkan indikator efisiensi biaya yang lebih kontekstual, seperti rasio promosi terhadap pertumbuhan penjualan, rasio biaya pengiriman per wilayah distribusi, serta efektivitas distribusi dalam hal waktu dan volume barang yang sampai ke konsumen akhir.

Seluruh strategi ini memerlukan dukungan dari sistem informasi yang kuat. Oleh karena itu, penguatan sistem akuntansi manajemen berbasis *Enterprise Resource Planning (ERP)* menjadi langkah strategis untuk memastikan seluruh pengeluaran bisa dipantau secara akurat, real-time, dan lintas departemen. Penggunaan ERP akan memungkinkan setiap divisi untuk menginput kebutuhan anggarannya secara spesifik, serta mengevaluasi realisasi dan kontribusinya terhadap laba. Dengan demikian, proses perencanaan dan evaluasi tidak hanya

menjadi tanggung jawab keuangan, tetapi juga menjadi bagian dari budaya organisasi yang efisien dan produktif.

Penelitian ini juga memberikan catatan penting bahwa keberhasilan efisiensi tidak hanya ditentukan oleh teknologi atau sistem keuangan yang canggih, tetapi juga oleh kapasitas manajerial dalam memahami pentingnya strategi anggaran. Oleh karena itu, pelatihan internal bagi para manajer operasional dan keuangan mengenai pendekatan efisiensi biaya yang berbasis data dan hasil perlu dilakukan secara berkelanjutan. Ketika seluruh bagian organisasi memahami bahwa setiap aktivitas memiliki dampak biaya yang harus dikendalikan, maka budaya efisiensi akan terbentuk secara sistemik.

Namun, dalam perjalanan menuju efisiensi tersebut, penelitian ini menyadari adanya beberapa keterbatasan yang mungkin memengaruhi hasil interpretasi. Pertama, keterbatasan akses terhadap data internal seperti laporan evaluasi manajerial dan anggaran per divisi membuat peneliti tidak dapat memetakan secara rinci kontribusi masing-masing unit terhadap pemborosan biaya. Kedua, karena pendekatan penelitian bersifat kualitatif, maka hasilnya bersifat eksploratif dan belum bisa digeneralisasi ke perusahaan lain tanpa konfirmasi empiris lebih lanjut. Ketiga, tidak adanya wawancara langsung dengan pihak manajemen membatasi ruang pemahaman terhadap strategi internal dan hambatan implementasi anggaran yang sebenarnya terjadi di lapangan. Meskipun begitu, temuan penelitian ini tetap memberikan sumbangan besar terhadap pengembangan teori dan praktik pengelolaan anggaran HPP dalam perusahaan manufaktur besar. Penelitian ini memberikan pembuktian bahwa penganggaran yang tidak integratif akan menyulitkan perusahaan dalam mencapai efisiensi biaya yang nyata. Oleh karena itu, langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh Indofood adalah menyusun ulang struktur anggarannya dengan pendekatan yang

lebih dinamis, menyeluruh, dan strategis. Tidak hanya sekadar menyesuaikan angka, tetapi juga menata kembali cara pandang terhadap aktivitas yang dianggap sebagai penyebab pemborosan.

Rekomendasi utama dari penelitian ini adalah agar Indofood mengadopsi prinsip *zero-based budgeting* setidaknya untuk divisi-divisi dengan pengeluaran terbesar seperti logistik dan promosi. Dengan pendekatan ini, setiap unit harus menjelaskan dan mempertanggungjawabkan setiap rupiah yang diajukan dalam anggaran, tanpa mengacu pada kebiasaan atau data historis. Hal ini akan membantu manajemen meninjau ulang apakah seluruh pos anggaran memang memberikan dampak yang sepadan terhadap laba dan pertumbuhan perusahaan. Untuk penelitian lanjutan, disarankan agar pendekatan kuantitatif atau campuran digunakan agar dapat mengukur secara statistik besaran pengaruh antara HPP dan efisiensi biaya operasional. Penelitian komparatif antar perusahaan di industri sejenis juga sangat dibutuhkan, agar dapat diketahui strategi anggaran seperti apa yang paling efektif diterapkan dalam sektor industri makanan dan minuman. Tidak kalah penting, pendekatan partisipatif melalui observasi atau wawancara mendalam dapat membantu memperkaya analisis dan memberikan wawasan yang lebih otentik terhadap realitas pengambilan keputusan anggaran dalam perusahaan.

Akhir kata, penelitian ini menggarisbawahi pentingnya pergeseran cara berpikir dalam pengelolaan biaya. Efisiensi tidak bisa dicapai hanya dengan mengurangi biaya, tetapi harus dicapai dengan mengelola biaya secara cerdas, terukur, dan berbasis aktivitas. Indofood memiliki potensi besar untuk menjadi pemimpin industri yang tidak hanya unggul dalam volume produksi, tetapi juga dalam efisiensi biaya yang mendukung keberlanjutan jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, F., Nur, A., Azkiyah, L., Yolanda, P., & Indriyani, V. (2025). Evaluasi Dampak Activity Based Costing Terhadap Efisiensi Biaya Dan Keunggulan Kompetitif Produk Di Pasar Global (Studi Kasus pada PT Indofood Sukses Makmur Tbk.). *Journal ANC*, 1(3), 11–20.
- Andriyani, S., Aisyah, S. N., Sumberliana, B., & Susanto, R. A. (2023). ANALISIS PENYUSUNAN ANGGARAN PENJUALAN PADA PT. INDOFOOD TBK. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 139–148.
- Aulia Isnaini Hasanah, Tjandra Wasesa, Heri Toni Hendro P, Wiratna Wiratna, & Diana Zuhroh. (2024). Analisis Faktorfaktor Optimalisasi Laba Bersih. *Jurnal Mahasiswa Manajemen Dan Akuntansi*, 3(2), 76–90. <https://doi.org/10.30640/jumma45.v3i2.2948>
- Fitriyani, A., Saputra, B., Ramadhania, I., & Wulandari, S. R. (2024). Penilaian Kinerja Keuangan Terhadap Profitabilitas PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika*, 2(1), 80–85.
- Hikmaningtias Maharani. (2024). Studi Kelayakan Penggunaan CLO3D pada Prodi Tata Rias dan Busana ISBI Bandung dengan Metode TELOS. *Prosiding Seminar Hasil Penelitian Dan PKM ISBI Bandung 2023*. <https://doi.org/https://doi.org/10.26742/pib.v0i0.3136>
- Lailatul Mukarromah. (2024). *Pengaruh Biaya Produksi Terhadap Laba Usaha (Studi Kasus Pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk 2015–2022)* [Skripsi, institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri]. <https://theses.iainkediri.ac.id/15211/>
- Larasati, R., & Hermuingsih, S. (2023). Perbandingan Kinerja Keuangan Perusahaan Manufaktur Menggunakan Rasio Keuangan Pt. Unilever Indoneia Tbk (Unvr) Dan Pt. Indofood Sukses Makmur Tbk (Indf) Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2019-2021. *Jurnal Optimal*, 20(1), 76–89.
- Lestari, N. P. A. W. T. (2024). Analisis Laporan Keuangan Terhadap Kinerja Keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk. *Jurnal Ilmiah Poli Bisnis*, 16(2), 70–81.
- Lestari, N. P. A. W. T. S. N. (2024). Kinerja Keuangan PT Indofood Sukses Makmur Tbk Tahun 2021-2023. *Jurnal Ilmiah Potensi Bisnis*. <https://ejournal2.pnp.ac.id/index.php/jipb/article/view/1513>
- PT Indofood CBP Sukses Makmur Tbk. (2022). *Laporan Keuangan Konsolidasian Interim per 30 September 2022*. https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNOUNCEMENTSTOCK/From_EREP/202211/20221130164519-33279-0/ICBP_Bilingual_30%20September_2022.pdf
- Pulungan, Z., Azqy, S., Saputri, N., & Sari, R. (2024). PENGARUH PENYUSUNAN ANGGARAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN:“STUDI KASUS PT INDOFOOD CBP SUKSES MAKMUR SEKTOR MANUFAKTUR.” *Evolusi Ekonomix: Jurnal Akuntansi Modern*, 6(4).
- Rahmawatiningsih, I., & Huda, N. (2023). PENGARUH PENDAPATAN USAHA DAN BIAYA OPERASIONAL TERHADAP LABA BERSIH PADA PT. GUDANG GARAM, TBK. *Jurnal Riset Rumpun Ilmu Ekonomi*, 2(2), 365–376.
- Sudjana, K., & Fatimah, N. (2022). Pengaruh Biaya Produksi, Biaya Kualitas, Dan Biaya Promosi Terhadap Laba Bersih:(Studi Empiris Perusahaan Sektor Industri Dasar dan Kimia Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia Tahun 2015-2018). *Jurnal GICI Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 14(2), 201–209.
- Syahwildan, M., Sari, S. F., Putri, A., & Amelia, S. (2024). Analisis Pengendalian Anggaran Bahan Baku Terhadap Volume Penjualan PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Periode Tahun 2022-2023. *Jurnal Manajemen*, 11(3), 52–58.