

**SKRIPSI**

**ANALISIS REALISASI ANGGARAN BIAYA  
(STUDI KASUS PT JASA RAHARJA CABANG BALI)**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA : HUDA MEGO WIBOWO  
NIM : 1915644225**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2023**

# **ANALISIS REALISASI ANGGARAN BIAYA (STUDI KASUS PT JASA RAHARJA CABANG BALI)**

**Huda Mego Wibowo**  
**1915644225**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

## **ABSTRAK**

Secara garis besar anggaran merupakan alat manajemen yang mana hal ini berguna untuk mencapai suatu tujuan dari perusahaan yang telah direncanakan. Dalam suatu perusahaan, biaya operasional ialah salah satu komponen terpenting didalam kelangsungan perusahaan tersebut beroperasi. Dalam hal guna mencapai tujuan yang dituju diperlukannya cara yang efektif dan efisien untuk melakukan tujuan yang diinginkan. Dalam mencapai tujuan tersebut diperlukannya perencanaan yang tepat serta pengendalian yang baik dari manajemen atas kegiatan-kegiatan kerja yang dilakukan oleh perusahaan.

Penelitian ini bertujuan untuk melihat rencana anggaran serta realisasi biaya pada PT Jasa Raharja Cabang Bali. Data penelitian ini diperoleh dari data primer dan data sekunder yang berupa data anggaran PT Jasa Raharja serta data yang didapat secara langsung dengan melakukan wawancara langsung dengan pihak perusahaan.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasannya terdapat beberapa faktor atau indikator dari apa yang menyebabkan terjadi selisih anggaran biaya operasional tahun 2020 – 2023 pada perusahaan Jasa Raharja Cabang Bali, Dimana faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya selisih anggaran pada PT Jasa Raharja Cabang Bali berbeda-beda tiap tahunnya.

**Kata Kunci: Analisis Anggaran, Realisasi, Biaya**

# **ANALISIS REALISASI ANGGARAN BIAYA (STUDI KASUS PT JASA RAHARJA CABANG BALI)**

**Huda Mego Wibowo  
1915644225**

(Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial, Politeknik Negeri Bali)

## **ABSTRAK**

Broadly speaking, the budget is a management tool which is useful for achieving a planned company goal. In a company, operational costs are one of the most important components in the continuity of the company's operations. In order to achieve the intended goal, an effective and efficient way to perform the desired goal is needed. In achieving these goals, proper planning and good control from management over work activities carried out by the company are needed.

This study aims to see the budget plan and cost realization at PT Jasa Raharja Bali branch. This research data was obtained from premier data and secondary data in the form of budget data of PT Jasa Raharja and data obtained directly by conducting direct interviews with the company.

The results of this study show that there are several factors or indicators of what causes the 2020-2022 operational cost budget difference in the PT Jasa Raharja Bali Branch company, where the factors that cause the budget difference at PT Jasa Rajarja Bali Branch vary each year.

**Keywords:** Budget Analysis, Realization, Cost

**ANALISIS REALISASI ANGGARAN BIAYA  
(STUDI KASUS PT JASA RAHARJA CABANG BALI)**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Sarjana  
Terapan Akuntansi pada Program Studi Akuntansi Manajerial  
Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali**



**NAMA : HUDA MEGO WIBOWO  
NIM : 1915644225**

**JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2023**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya yang bertandatangan di bawah ini:

Nama Lengkap : Huda Mego Wibowo  
NIM : 1915644225  
Program Studi : Akuntansi Manajerial

Menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi:

Judul : Analisis Realisasi Anggaran Biaya (Studi kasus PT Jasa Raharja Cabang Bali)

Pembimbing : 1. I Made Agus Putrayasa, S.E., M SA, AK.  
2. Dahyang Ika Leni Wijayani, S, E., M.AK.,

Tanggal Uji : 23 Agustus 2023

Skripsi yang ditulis ini merupakan karya sendiri dan orisinal, bukan merupakan kegiatan plagiat atau saduran karya pihak lain serta belum pernah diajukan sebagai syarat atau sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar keserjanaan dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 23 Agustus 2023



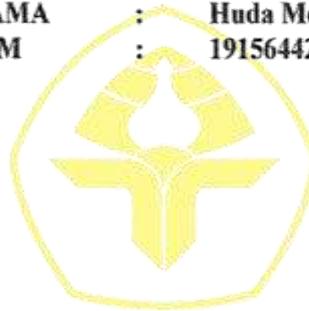
Huda Mego Wibowo

**SKRIPSI**

**ANALISIS REALISASI ANGGARAN BIAYA  
(STUDI KASUS PT JASA RAHARJA CABANG BALI)**

**DIAJUKAN OLEH:**

**NAMA : Huda Mego Wibowo  
NIM : 1915644225**



**Telah disetujui dan diterima dengan baik Oleh:**

**Dosen Pembimbing I**

**Dosen Pembimbing II**

**I Made Agus Putrayasa, S.E., M.SA, AK.  
NIP. 197808292008011007**

**Dahyang Ika Len Wijayani, S. E., M.AK.,  
NIP. 198608042019032005**



**SKRIPSI**  
**ANALISIS REALISASI ANGGARAN BIAYA**  
**(STUDI KASUS PT JASA RAHARJA CABANG BALI)**

**Telah Diuji Dan Dinyatakan Lulus Ujian Pada:**

**Tanggal 23 Agustus 2023**

**Panitia Penguji**

**KETUA:**



**I Made Agus Putravasa, S.E., M SA,AK.**  
**NIP.197808292008011007**

**ANGGOTA:**



**2. Drs. Totok Ismawanto MM., Pd**  
**NIP.196204231988031008**



**3. I Made Bagiauda, SE., M.Si, Ak**  
**NIP. 197512312005011003**

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa (Ida Sang Hyang Widhi Wasa), karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulis skripsi ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial pada Politeknik Negeri Bali. Saya menyadari bahwa, tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan skripsi ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengucapkan terima kasih kepada:

1. I Nyoman Abdi, SE., M.ecom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut Pendidikan di Politeknik Negeri Bali.
2. I Made Sudana, SE., M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali
3. Cening Ardina, SE. M. Agb, selaku Ketua Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Manajerial. Yang selalu memberikan semangat untuk menyelesaikan skripsi sebagai syarat kelulusan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. I Made Agus Putrayasa, SE, M.SA, Ak, selaku dosen pembimbing I yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan serta

memberikan arahan dengan baik berupa saran maupun arahan dalam menyusun skripsi ini.

5. Dahyang Ika Leni Wijayani, S, E., M.AK., selaku dosen pembimbing II yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk membimbing dan serta memberikan arahan dengan baik berupa saran maupun arahan dalam Menyusun skripsi ini.
6. Ibu Ni Luh meidi Puspitasari, SE., CRMO selaku staf keuangan pada PT Jasa Raharja Cabang Bali yang telah mengizinkan saya bergabung dan telah memberikan saya arahan didalam Menyusun skripsi saya.
7. Orang tua, dan keluarga saya yang telah memberikan dukungan serta pengertian baik secara materi maupun non materi agar saya dapat menyelesaikan skripsi saya.
8. Teman-teman serta sahabat saya yang telah banyak membantu serta memotivasi saya dalam menyelesaikan skripsi saya.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna karena keterbatasan pengetahuan, pengalaman, waktu dan kemampuan yang dimiliki oleh penulis, Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari pembaca ataupun penguji agar terciptanya kesempurnaan dalam skripsi in, Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Balikpapan, 30 Juli 2023

Penulis

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
Abstrak.....	ii
Abstract.....	iii
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan .....	iv
Surat Pernyataan Orisinilitas Karya Ilmiah .....	v
Halaman Persetujuan .....	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL .....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Batasan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Kajian Teori .....	9
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	19
C. Kerangka Pikir .....	20
BAB III METODE PENELITIAN .....	23
A. Jenis Penelitian .....	23
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	23
C. Sumber Data .....	23
D. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data.....	24
E. Keabsahan Data .....	25
F. Analisis Data .....	26
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....	28
A. Deskripsi Hasil Penelitian .....	28
B. Pembahasan dan Temuan.....	32
C. Keterbatasan Penelitian.....	44
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	45
A. Kesimpulan.....	45
B. Implikasi .....	45
C. Saran .....	46
DAFTAR PUSTAKA .....	47
LAMPIRAN.....	50

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Anggaran, Realisasi dan Selisih pada Anggaran Biaya PT Jasa Raharja Cabang Bali Tahun 2020-2022 .....	5
Tabel 4. 1 Anggaran, Realisasi dan Selisih pada Anggaran Biaya Perusahaan Jasa Raharja Cabang Bali Tahun 2020-2022.....	28
Tabel 4. 2 STURKUR ORGANISASI JASARAHARJA BALI 2023.....	51



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1 Kerangka Pikir.....	21
Gambar 4. 1 Grafik Perkembangan Ekonomi Indonesia.....	30



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. 1: Matriks Pertanyaan.....	57
Lampiran 1. 2: Informan.....	58
Lampiran 1. 3: Dokumentasi Wawancara.....	61
Lampiran 1. 4: Surat Pengantar Penelitian Wawancara.....	62
Lampiran 1. 5: Hasil Cek Turnitin Bab 1,3,4,5,.....	64
Lampiran 1. 6: Hasil Cek Turnitin bab 2 .....	71



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **A. Latar Belakang Masalah**

Elemen penting dalam perencanaan dan pengendalian dalam suatu perusahaan adalah memaksimalkan anggaran. Pada umumnya setiap perusahaan berupaya semaksimal mungkin guna mencapai tujuan perusahaan yang telah dirancang sebelumnya. Untuk mencapai pada tujuan tersebut, maka masing-masing perusahaan berusaha untuk meningkatkan efektifitas maupun efisiensi kinerja perusahaan. Bagi perusahaan kegiatan-kegiatan seperti kegiatan operasional dapat diukur berdasarkan tercapai atau tidak tercapainya sasaran yang telah ditetapkan, jika hasil kegiatan semakin jauh dari sasaran, berartimakin rendah efektifitasnya, namun sebaliknya, apabila hasil kegiatan makin mendekati sasaran, berarti makin tinggi tingkat efektifitasnya (Ikhsanto, 2020).

Secara garis besar anggaran merupakan alat manajemen yang mana hal ini berguna untuk mencapai suatu tujuan dari perusahaan yang telah direncanakan. Dalam suatu perusahaan, biaya operasional ialah salah satu komponen terpenting didalam kelangsungan perusahaan tersebut beroperasi. Biaya operasional terdapat sejumlah biaya yang akan digunakan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Selain biaya operasional yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, di sisi lain biaya operasional juga digunakan untuk menunjang setiap aktivitas dalam perusahaan. Selain biaya operasional digunakan untuk memenuhi kebutuhan perushaaan, disisi lain biaya operasional juga digunakan penunjang

dilakukan di dalam perusahaan biasanya digunakan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dan perlu dibuat perencanaan dan pengendalian dalam hal biaya operasional (Muthmainnah et al., 2019).

Pelaksanaan kegiatan operasional dalam suatu perusahaan pasti memiliki tujuan yang ingin dicapai demi kemajuan suatu perusahaan dan untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut. Dalam hal guna mencapai tujuan yang dituju diperlukannya cara yang efektif dan efisien untuk melakukan tujuan yang diinginkan. Dalam mencapai tujuan tersebut diperlukannya perencanaan yang tepat serta pengendalian yang baik dari manajemen atas kegiatan-kegiatan kerja yang dilakukan oleh perusahaan. Maka dari itu setiap masing-masing perusahaan diharapkan menyusun anggaran, dikarenakan anggaran merupakan salah satu komponen yang penting untuk membuat suatu perencanaan dan pengendalian didalam perusahaan (Laila et al., 2019).

PT Jasa Raharja merupakan lembaga yang bergerak dibidang asuransi berdasarkan Undang-Undang dan Peraturan Pemerintah, dalam kegiatannya menerima dan menyalurkan dana santunan sebagai jaminan kepada para korban/ahli waris korban kecelakaan lalu lintas. Santunan tersebut berasal dari iuran atau sumbangan wajib pemilik/pengusaha angkutan jalan serta penumpang angkutan umum, oleh karenanya dilakukanlah kerjasama yang baik dengan berbagai pihak, dalam upaya hal meningkatkan kesadaran masyarakat dalam membayar iuran dan sumbangan wajib, untuk memenuhi tuntutan santunan Jasa Raharja terhadap ahli waris/korban kecelakaan lalu lintas.

PT Jasa Raharja kedudukannya sangatlah penting serta eksistensinya dalam upaya memberikan jaminan dan perlindungan terhadap korban ataupun ahli waris korban kecelakaan lalu lintas baik itu yang meninggal dunia, luka berat maupun luka ringan akan tetap mendapatkan santunan dari PT Jasa Raharja.

PT Jasa Raharja menargetkan premi atau iuran meningkat 5%. Target tersebut cenderung konservatif dengan realisasi pertumbuhan premi pertahun sekitar 4% secara year on year. Pembayaran premi dalam program asuransi kecelakaan pada PT Jasa Raharja dikenal dengan 2 bentuk yaitu Iuran Wajib (IW) dan Sumbangan Wajib (SW). Iuran Wajib dikutip atau dikenakan kepada penumpang alat transportasi umum seperti kereta api, pesawat terbang, bus dan sebagainya. Sedangkan khusus penumpang kendaraan bermotor umum didalam kota dan kereta api jarak pendek (kurang dari 50 km) dibebaskan dari pembayaran iuran wajib tersebut. Sumbangan wajib dikutip atau dikenakan kepada pemilik atau pengusaha kendaraan bermotor.

Tujuan pelayanan jaminan bersifat sosial ini bermaksud membantu masyarakat yang mengalami kecelakaan, baik kecelakaan ringan hingga kecelakaan berat. Untuk memudahkan proses pelayanan dan mendapatkan laporan serta informasi yang jelas dan valid, PT Jasa Raharja dapat melakukan kerjasama dengan instansi pemerintah, kepolisian dan juga warga sipil atau masyarakat. Jenis proteksi yang dijamin berupa santunan kematian, cacat tetap, perawatan, biaya penguburan jika tidak mempunyai ahli waris, serta penggantian biaya ambulans jika mengalami kecelakaan transportasi di seluruh wilayah Indonesia UU No 34 Tahun 1964 Jo PP No 18 Tahun 1965 tentang Dana Kecelakaan Lalu

Lintas Jalan menjelaskan bahwa korban yang mendapatkan jaminan ialah setiap orang yang mengalami peristiwa laka lantas yang berada diluar angkutan serta pengguna kendaraan yang ditabrak. Pada UU No 34/1964 jo PP No 18/1965 untuk pengemudi yang mengalami peristiwa laka lantas namun menjadi penyebab peristiwa tersebut, maka pengemudi juga penumpang tidak akan mendapatkan jaminan sesuai aturan yang berlaku. Begitu juga dengan pejalan kaki atau pesepeda motor yang melanggar aturan seperti menerobos lampu merah, palang pintu kereta api. Hal ini dianggap lalai serta tidak mematuhi aturan yang berlaku sehingga menyebabkan kecelakaan.

Untuk memudahkan pencapaian tujuan dari perusahaan, Manajemen atau pimpinan perusahaan memanfaatkan pada anggaran. Anggaran sangat dibutuhkan oleh manajemen perusahaan didalam melaksanakan seluruh fungsi-fungsi yang ada didalam perusahaan. Untuk menjamin kesistematian operasi dan sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan aktivitas, Perusahaan dapat melakukan Analisa perusahaanyang akan direncanakan agar operasi perusahaan dapat berjalan dengan tingkat efisiensi yang seimbang.

Anggaran yang dibuat oleh perusahaan bertujuan untuk meminimalisir penyimpangan dari kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan guna mencapai tujuan perusahaan, Namun nyatanya setelah kegiatan yang telah direncanakan telah direalisasikan, jarang terdapat kesamaan antara anggaran dengan realisasi anggaran yang digunakan. Hal ini terjadi pada PT Jasa Raharja Cabang Bali pada beberapa tahun terakhir ini. anggaran biaya pada PT Jasa Raharja Cabang Bali terdapat selisih antara realisasi anggaran terhadap anggaran yang telah

direncanakan. Hal ini merupakan suatu masalah dalam perusahaan yang harus segera dipecahkan agar terjadi ketepatan anggaran dengan realisasi anggaran.

**Tabel 1. 1**  
**Anggaran, Realisasi dan Selisih pada Anggaran Biaya PT Jasa Raharja**  
**Cabang Bali Tahun 2020-2022**

Dalam satuan Rupiah (Rp)

Tahun	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%
2020	Anggaran Biaya	Rp 49.949.187.000	Rp 47.798.804.508	Rp 2.150.382.492	4,31%
2021	Anggaran Biaya	Rp 48.457.291.000	Rp 42.891.564.249	Rp 5.565.726.751	11,49%
2022	Anggaran Biaya	Rp 59.188.290.000	Rp 20.743.749.333	Rp 38.444.540. 06 7	64,95%

Sumber: PT Jasa Raharja Cabang Bali, 2023.

Berdasarkan tabel dapat dilihat bahwasannya anggaran yang dengan realisasi anggaran yang dilakukan tidak pernah sesuai dan selalu menimbulkan selisih pada anggaran biaya PT Jasa Raharja Cabang Bali. Selisih yang terjadi anggaran yang direncanakan terhadap realisasi anggaran yang telah dilakukan berada pada keadaan realisasi kurang dari anggaran yang telah ditentukan, hal ini menyebabkan tidak tercapainya tujuan dari anggaran yang telah di susun sebelumnya. Hal ini terjadi berdampak negatif terhadap keuangan perusahaan.

Selisih antara anggaran terhadap realisasi anggaran yang terjadi pada anggaran biaya PT Jasa Raharja dapat membawa dampak negatif serta membawa dampak positif bagi pihak PT Jasa Raharja Cabang Bali. Pada observasi awal, peneliti melakukan wawancara dengan Ibu Ni Luh meidi Puspitasari, SE., CRMO sebagai Staf keuangan PT Jasa Raharja Cabang Bali. Wawancara tersebut menemukan bahwa selisih yang diketahui terjadi karena faktor internal seperti

perencanaan yang buruk, komunikasi organisasi, Kinerja pegawai. Faktor Eksternal yang menjadi penyebab terjadinya selisih tersebut yaitu kondisi perekonomian dinegara Indonesia (wawancara peneliti, 2023).

Hal tersebut perlu dilakukan evaluasi dengan bertujuan untuk mengetahui hal-hal yang menjadi penyebab selisish antara anggaran dan realisasi anggaran, baik terhadap faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dan realisasi anggaran. Sehingga Tindakan akhir yang dapat diambil Tindakan perbaikan guna menyeimbangkan anggaran yang telah dibuat dengan realisasi anggaran yang telah dilakukan. Oleh karenanya peneliti tertarik melakukan penelirian dengan tema **“ANALISIS REALISASI ANGGARAN BIAYA (STUDI KASUS PT JASA RAHARJA CABANG BALI)”**.

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi dan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah pada penelitian ini ialah Apa saja indikator penyebab terjadinya selisih antara anggaran biaya dan realisasi pada PT Jasa Raharja Cabang Bali.

#### **C. Batasan Masalah**

Pembatasan masalah yang dilakukan oleh peneliti agar masalah yang dikaji menjadi lebih fokus, Berdasarkan rumusan masalah, Penulis membatasi masalah pada analisis selisih anggaran biaya, Dengan cara membandingkan antara pada anggaran biaya PT Jasa Raharja tahun 2020 sampai 2022.

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **a. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan permasalahan uraian yang terjadi, maka tujuan dari penelitian ini ialah untuk mengetahui indikator penyebab terjadinya selisih antara anggaran biaya dan realisasi pada PT Jasa Raharja Cabang Bali.

### **b. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak sebagai berikut:

#### **1. Bagi Peneliti**

Bagi Peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengalaman serta wawasan pengetahuan yang baik khususnya mengenai realisasi anggaran perusahaan guna menilai efektivitas dan efisiensi kinerja pada perusahaan PT Jasa Raharja Cabang Bali.

#### **2. Bagi Politeknik Negeri Bali**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap adik tingkat bagi kampus Politeknik Negeri Bali. Serta penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan wawasan, Ilmu pengetahuan serta dapat menjadi bahan bacaan dan bahan referensi bagi mahasiswa di perpustakaan kampus.

### 3. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan, penelitian ini diharapkan dapat membantu pihak perusahaan didalam memberikan masukan atau rekomendasi tentang anggaran dan realisasi biaya perusahaan serta diharapkan menjadi masukan bagi perusahaan dalam rangka mengetahui factor-faktor penyebab terjadinya selisih.



## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan yang telah uraikan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan mengenai faktor atau indikator apa yang menyebabkan terjadi selisih anggaran biaya operasional tahun 2020 – 2022 pada perusahaan Jasa Raharja Cabang Bali yaitu terdapat faktor internal; 1) Perencanaan strategi yang buruk 2) Komunikasi organisasi 3) Kinerja Pegawai, dan faktor eksternalnya ialah perekonomian di negara indonesia yang sulit ditebak karena perekonomian di indonesia terganggu akibat adanya pandemi covid-19 dan menyebabkan terjadinya resesi.

#### **B. Implikasi**

Berdasarkan pembahasan penelitian yang telah diuraikan diatas terdapat implikasi baik secara teoritis maupun secara praktis:

##### 1. Implikasi Teoritis

- a. Metode penggunaan anggaran biaya operasional yang telah ditetapkan oleh setiap perusahaan harus terealisasi secara maksimal karena pada pelaksanaannya, perusahaan memiliki tujuan yang telah dirumuskan pada awal perencanaan. Beda halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Anita B. Wandanaya dan Andrian Wicaksono menyatakan Proses pengolahan data pada sistem rencana anggaran biaya yaitu dengan memasukkan judul proyek dan dari divisi mana yang membuat proyek lalu membuat rincian bahan apa yang digunakan juga memasukan jumlah dan harganya kemudian membuat uraian kegiatan selama

proyek berlangsung agar penggunaan dana lebih transparan (Wandanaya & Wicaksono, 2018).

- c. Faktor penyebab anggaran biaya operasional memiliki selisih menjadi faktor penting yang harus dipecahkan oleh perusahaan, meskipun perusahaan telah mencari solusi atas permasalahan tersebut.
1. Implikasi Praktis

Hasil penelitian ini akan digunakan sebagai rujukan kepada perusahaan terkait agar menjadi sebuah masukan dalam mengetahui faktor – faktor dan faktor tersebut dipelajari agar mampu terhindar dari selisih yang terjadi pada anggaran biaya operasional perusahaan.

### C. Saran

Berdasarkan uraian yang telah dilakukan diatas, peneliti memiliki saran terhadap permasalahan yang ditemukan oleh peneliti tentang selisih pada realisasi anggaran biaya operasional yang dapat mengakibatkan terjadinya kegagalan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Saran yang diberikan yaitu:

1. Mempelajari faktor – faktor yang menjadi penyebab tidak terealisasikan anggaran biaya operasional secara maksimal.
2. Menggunakan metode yang lebih efektif dalam pelaksanaan operasional guna tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
3. Membuat sebuah perencanaan yang matang dengan pengawasan tinggi sehingga tidak lagi terjadi kesalahan yang disebabkan ketidaksiapan rencana atau buruknya perencanaan.

4. Mengutamakan komunikasi yang mudah diterima antara satu dan lainnya.  
Komunikasi adalah bagian yang sangat penting dari sebuah perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Apabila komunikasi yang tidak baik dalam perusahaan atau organisasi maka akan sulit tercapai tujuannya.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, S. (2017). Analisis Realisasi anggaran biaya operasional. Metode Penelitian Kualitatif, 3(17), 43. [http://repository.unpas.ac.id/30547/5/BAB III.pdf](http://repository.unpas.ac.id/30547/5/BAB%20III.pdf)
- Alfian, D., Iriyadi, I., & Pramiudi, U. (2013). Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT Asuransi Jiwasraya (Persero) Bogor. Jurnal Ilmiah Akuntansi Kesatuan, 1(3), 193–202. <https://doi.org/10.37641/jiakes.v1i3.244>
- Ari, S. A. (2018). Perencanaan anggaran manajemen perusahaan. Kekurangan Serta Kelebihan Metode Hafalan, 22–52.
- Aryatama, S., & Ismanto, D. (2020). Analisis Anggaran Biaya Operasional Dan Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan Berdasarkan Return on Asset (Roa) Pada Pt Madubaru Yogyakarta Tahun 2012-2016. Jurnal Fokus Manajemen Bisnis, 7(1), 60. <https://doi.org/10.12928/fokus.v7i1.1708>
- Coker, C., Greene, E., Shao, J., Enclave, D., Tula, R., Marg, R., Jones, L., Hameiri, S., Cansu, E. E., Initiative, R., Maritime, C., Road, S., Çelik, A., Yaman, H., Turan, S., Kara, A., Kara, F., Zhu, B., Qu, X., ... Tang, S. (2018). Analisis laporan realisasi anggaran pendapatan dan belanja daerah. Transcommunication, 53(1), 1–8.
- I. Pangkey., S. P. (2015). Analisis Efektivitas dan Efisiensi Anggaran Belanja Pada Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal EMBA, 3(4), 33–43.
- Ikhsanto, jurusan teknik mesin L. N. (2020). Efektivitas Efisiensi Anggaran Operasional. 21(1), 1–9.

- Kuddus, M. (2019). Evaluasi Anggaran dan Penetapan Anggaran. 08(02), 1–6.
- Laila, A., Noor, R., & Handayani, N. (2019). Analisis Realisasi Anggaran Untuk Menilai Efektivitas dan Efisiensi Kinerja Instansi Pemerintah. *Jurnal Ilmu Dan Riset Akuntansi*, 8(7), 1–15.  
<http://jurnalmahasiswa.stiesia.ac.id/index.php/jira/article/view/2294>
- Muthmainnah, S., Mila, M., & Ichfan, H. (2019). Manajemen Operasional Keuangan Bagi Perusahaan. *Muhasabatuna : Jurnal Akuntansi Syariah*, 1(2), 32. <https://doi.org/10.54471/muhasabatuna.v1i2.1263>
- Nurhafid, A. (2017). Penyusunan Anggaran dan Realisasi pada Pt XYZ. *STIE Ekuitas*, 10–27.
- Patricia, C. O. S. (2021). Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional sebagai alat pengendalian. 3(2), 6.
- Safitri, N. A. (2020). Realisasi Anggaran pada PT XYZ. *Convention Center Di Kota Tegal*, 938, 6–37.
- Ulfa, F. (2017). Peranan Anggaran Sebagai Salah Satu Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pembangunan Daerah. *Skripsi Fakultas Ekonomi UIN Malang*, 3(2), 14. <http://etheses.uin-malang.ac.id/4758/1/03220046.pdf>
- Robert, B., & Brown, E. B. (2004). *Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran terhadap kinerja manajerial melalui Job relevant(JRI)*. 1, 1–14.
- Wandanaya, A. B., & Wicaksono, A. (2018). Rancang Bangun Sistem Informasi Rencana Anggaran Biaya (Rab) Perusahaan Berbasis Web Pada Pt. Bumitangerang Mesindotama. *Journal CERITA*, 4(2), 110–129.  
<https://doi.org/10.33050/cerita.v4i2.632>