

**ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL  
PADA PT HATTEN BALI**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NI MADE INDIRA MAYONI  
NIM 2115613113**

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
BADUNG  
2024**

**ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL  
PADA PT HATTEN BALI**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NI MADE INDIRA MAYONI  
NIM 2115613113**

**PROGRAM STUDI DIPLOMA III AKUNTANSI  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
BADUNG  
2024**

**ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL  
PADA PT HATTEN BALI**

Ni Made Indira Mayoni

NIM 2115613113

Tugas Akhir Ini Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat  
Untuk Menyelesaikan Program Pendidikan Diploma III  
Pada Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali

Disetujui Program Studi Diploma III Akuntansi:

**Pembimbing I**



Wayan Eny Mariani, S.M.B., M.Si  
NIP. 199103172020122002

**Pembimbing II**



Ni Komang Urip Krisna Dewi, S.E., M.Acc  
NIP. 199510112022032015

**Disahkan Oleh:**

**Jurusan Akuntansi**

**Ketua**



Made Bagjada, SE., M.Si, Ak.  
NIP. 197512312005011003

**ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL  
PADA PT HATTEN BALI**

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

**Tanggal 12 Bulan Agustus Tahun 2024**

**PANITIA PENGUJI**

**KETUA:**



1. **Wayan Eny Mariani, S.M.B., M.Si**  
**NIP. 199103172020122002**

**ANGGOTA:**



2. **Wayan Tari Indra Putri, S.S.T.Ak., M.Si**  
**NIP. 199212272019032027**



3. **Ketut Nurhayanti, S.Pd.H., M.Pd.H**  
**NIP. 198709282015042003**

## SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS KARYA ILMIAH

Saya mahasiswa Program Studi Diploma III Akuntansi yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ni Made Indira Mayoni

NIM : 2115613113

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir:

Judul : Analisis Varians Biaya Operasional pada PT Hatten Bali

Pembimbing 1 : Wayan Eny Mariani, S.M.B., M.Si

Pembimbing 2 : Ni Komang Urip Krisna Dewi, S.E., M.Acc

Tanggal Uji : Senin, 12 Agustus 2024

Tugas Akhir yang ditulis 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 memperoleh gelar ahli madya dari perguruan tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Badung, 24 Juli 2024



Ni Made Indira Mayoni

# ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL

## PADA PT HATTEN BALI

**Ni Made Indira Mayoni**

*Program Studi Diploma III Akuntansi, Politeknik Negeri Bali*

### ABSTRAK

Situasi perekonomian dewasa ini di mana persaingan dunia bisnis semakin ketat, perusahaan harus mampu mengelola usahanya dengan baik agar dapat mencapai tujuan perusahaannya. Untuk itu, perusahaan harus mampu mengendalikan operasi perusahaannya secara efektif dan efisien dengan tidak mengabaikan standar kinerja yang telah ditetapkan. Pengelolaan yang baik mencakup semua aspek operasional, termasuk penggunaan anggaran yang bijaksana. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui varians anggaran biaya operasional dan penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional PT Hatten Bali tahun 2021 sampai dengan 2023. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis kuantitatif yang mencakup analisis varians dan efisiensi, serta deskriptif kualitatif untuk mengetahui sejauh mana penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Analisis kuantitatif akan membantu mengidentifikasi selisih antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi, sementara analisis kualitatif akan memberikan wawasan tentang proses perencanaan dan pengawasan anggaran di perusahaan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan masih belum efisien karena masih terdapat varians *unfavorable* yang melewati batas wajar perusahaan. Varians tersebut mengindikasikan adanya ketidaksesuaian antara perencanaan anggaran dan pelaksanaan di lapangan, yang memerlukan tindakan korektif agar ke depannya pengelolaan anggaran dapat lebih efisien dan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

**Kata Kunci:** analisis varians, anggaran biaya operasional, efisiensi perencanaan, pengawasan

# **ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL**

## **PADA PT HATTEN BALI**

**Ni Made Indira Mayoni**

*Program Studi Diploma III Akuntansi, Politeknik Negeri Bali*

### **ABSTRACT**

In the current economic situation, where business competition is increasingly fierce, companies must be able to manage their operations well to achieve their goals. Therefore, companies must be able to control their operations effectively and efficiently without neglecting established performance standards. Good management encompasses all operational aspects, including the wise use of budgets. This study aims to determine the variance in operational cost budgets and the application of budgets as a planning and control tool for operational costs at PT Hatten Bali from 2021 to 2023. The data analysis techniques used in this study include quantitative analysis, covering variance and efficiency analysis, as well as qualitative descriptive analysis to understand the application of budgets as a planning and control tool. Quantitative analysis will help identify the differences between the planned budget and the realization, while qualitative analysis will provide insights into the budget planning and control processes within the company. The results of this study indicate that the application of budgets as a planning and control tool is still not efficient because there are still *unfavorable* variances that exceed the company's acceptable limits. These variances indicate discrepancies between budget planning and actual implementation, which require corrective actions to ensure more efficient budget management in the future, thereby supporting the company's goal achievement.

**Keyword:** variance analysis, operational cost budget, efficiency, planning, control

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, Ida Sang Hyang Widhi Wasa, karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis dapat menyelesaikan tugas akhir yang berjudul “Analisis Varians Biaya Operasional pada PT Hatten Bali” tepat pada waktunya. Penulisan tugas akhir ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat mencapai gelar Ahli Madya Akuntansi di Politeknik Negeri Bali.

Dalam penyusunan tugas akhir ini, penulis telah banyak memperoleh bimbingan serta bantuan dari berbagai pihak. Penulis menyadari bahwa tanpa adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, sangat sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini tepat pada waktunya. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, S.E., M.eCom., selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan menuntut pendidikan serta menyiapkan fasilitas di Politeknik Negeri Bali.
2. Bapak I Made Bagiada, SE.,M.Si. Ak., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan pengarahan dan petunjuk dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali.
3. Ibu Ni Made Wirasyanti Dwi Pratiwi, SE,M.Agb.,Ak., selaku Ketua Program Studi Diploma III Akuntansi yang telah memberikan pengarahan dan bimbingan dalam menyelesaikan studi di Politeknik Negeri Bali.
4. Ibu Wayan Eny Mariani, S.M.B., M.Si., selaku Dosen Pembimbing I yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan



bimbingan, arahan, dan nasihat dalam penyusunan tugas akhir ini.

5. Ibu Ni Komang Urip Krisna Dewi, S.E., M.Acc., selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan banyak waktu, tenaga, dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan tugas akhir ini.
6. Ibu Dr. Made Ayu Dwi Octavanny, S.Si., selaku Pembimbing dari luar Politeknik Negeri Bali yang telah bersedia meluangkan banyak waktu, tenaga dan pikiran untuk memberikan bimbingan dan arahan dalam penyusunan tugas akhir ini sampai selesai.
7. Bapak Krisna Suryawinata, Bapak I Ketut Subrata dan seluruh staf PT Hatten Bali yang membantu memberikan data dan informasi yang diperlukan dalam penyusunan tugas akhir ini.
8. Bapak Ir. I Nyoman Suandi dan Ibu Ini Wayan Murdiani, orang tua tercinta dan tersayang yang selalu meluangkan banyak hal dalam memberikan doa, motivasi, semangat, saran, arahan, bimbingan, dan dukungan baik secara material dan moral kepada penulis, serta terima kasih sudah sehat selalu dan menjadi tempat berkeluh kesah selama penyusunan tugas akhir ini.
9. I Wayan Mahartha Wijaya, dan seluruh anggota keluarga tercinta dan tersayang yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang sudah memberikan semangat, dukungan dan nasihat selama proses penyusunan tugas akhir ini.
10. Teman-teman 6C D III Akuntansi yang telah memberikan semangat dan berbagai masukan dalam penyusunan tugas akhir ini dan terima kasih sudah bertahan sampai di titik ini.

11. Ni Wayan Dewanti, Ni Putu Rika Juniantari, Semeton Komodo, dan seluruh sahabat-sahabat tercinta lainnya yang tidak bisa disebutkan satu per satu yang sudah memberikan semangat, waktu luang untuk menenangkan pikiran, doa, dukungan yang tiada batas dalam proses penyusunan tugas akhir ini.
12. Kepada Ni Made Indira Mayoni atau diri sendiri yang telah bekerja keras dalam penyusunan tugas akhir ini, yang sudah mampu mengendalikan rasa malas di akhir-akhir bulan pengumpulan tugas akhir ini dan sudah berusaha untuk menyenangkan diri sendiri saat stres melanda. Terima kasih sudah bertahan sampai di titik ini, semoga selalu sehat dan bisa membahagiakan orang tua.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir ini masih banyak kekurangan karena keterbatasan kemampuan, waktu, dan pengalaman penulis. Penulis mengharapkan adanya kritik dan saran yang bersifat membangun demi penyempurnaan tugas akhir ini. Semoga tugas akhir ini membawa manfaat bagi pembaca dan semua pihak yang memerlukan. Akhir kata, penulis ucapkan terima kasih sedalam-dalamnya atas kebaikan semua pihak yang telah membantu dalam proses pengembangan sayap penulis menuju jenjang yang lebih tinggi.

Badung, 24 Juli 2024

Ni Made Indira Mayoni

## DAFTAR ISI

Isi	Halaman
HALAMAN SAMPUL LUAR .....	i
HALAMAN SAMPUL DALAM .....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PENETAPAN PANITIA PENGUJI.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iv
ABSTRAK .....	v
ABSTRACT .....	vi
KATA PENGANTAR .....	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	8
1.3 Batasan Masalah.....	8
1.4 Tujuan Penelitian.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	9
BAB II LANDASAN TEORI .....	10
2.1 Penelitian Terdahulu.....	10
2.2 Landasan Teori .....	11
2.2.1 Anggaran.....	11

2.2.2	Biaya Operasional .....	21
2.2.3	Anggaran Biaya Operasional .....	27
2.2.4	Analisis Varians .....	29
2.2.5	Efisiensi.....	32
2.3	Kerangka Pikir Penelitian.....	33
<b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>		<b>35</b>
3.1	Lokasi dan Objek Penelitian.....	35
3.1.1	Lokasi Penelitian.....	35
3.1.2	Objek Penelitian.....	35
3.2	Jenis Data, Sumber Data dan Metode Pengumpulan Data .....	35
3.2.1	Jenis Data .....	35
3.2.2	Sumber Data.....	36
3.2.3	Metode Pengumpulan Data.....	37
3.3	Teknik Analisis Data .....	38
3.3.1	Analisis Kuantitatif .....	38
3.3.2	Analisis Deskriptif Kualitatif .....	40
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>		<b>42</b>
4.1	Data dan Hasil Pengolahan Data .....	42
4.1.1	Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional .....	42
4.1.2	Analisis Varians Anggaran Biaya Operasional.....	42
4.1.3	Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Biaya Operasional.....	58
4.2	Hasil Analisis dan Pembahasan.....	76
4.2.1	Analisis Varians Biaya Operasional.....	76
4.2.2	Analisis Penerapan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Anggaran Biaya Operasional.....	146

BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	166
5.1    Simpulan.....	166
5.2    Saran .....	169
DAFTAR PUSTAKA .....	171
LAMPIRAN.....	174



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Per Tahun 2021 - 2023 PT Hatten Bali.....	6
Tabel 4. 1 Selisih Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya pada PT Hatten Bali Tahun 2021 .....	44
Tabel 4. 2 Selisih Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya pada PT Hatten Bali Tahun 2022 .....	49
Tabel 4. 3 Selisih Anggaran Biaya Operasional dan Realisasinya pada PT Hatten Bali Tahun 2023 .....	54
Tabel 4. 4 Interpretasi Rasio Efisiensi Anggaran.....	58
Tabel 4. 5 Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Biaya Operasional pada PT Hatten Bali Tahun 2021.....	60
Tabel 4. 6 Interpretasi Rasio Efisiensi Anggaran.....	64
Tabel 4. 7 Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Biaya Operasional pada PT Hatten Bali Tahun 2022.....	66
Tabel 4. 8 Interpretasi Rasio Efisiensi Anggaran.....	70
Tabel 4. 9 Efisiensi Pelaksanaan Anggaran Biaya Operasional pada PT Hatten Bali Tahun 2023.....	72

POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Kerangka Berpikir .....	34
----------------------------------	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT Hatten Bali tahun 2021 .....	175
Lampiran 2 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT Hatten Bali tahun 2022 .....	193
Lampiran 3 Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional PT Hatten Bali tahun 2023 .....	211



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Di era globalisasi ini, terjadi perkembangan pesat dalam dunia perekonomian yang terlihat jelas dengan munculnya perusahaan-perusahaan baru dalam berbagai bidang usaha. Menghadapi situasi perekonomian dewasa ini di mana persaingan dunia bisnis semakin ketat, hal ini menuntut perusahaan untuk dapat mengelola usahanya dengan baik agar mampu mencapai tujuan perusahaannya. Untuk itu perusahaan harus mampu mengendalikan operasi perusahaannya secara efektif dan efisien dengan tidak mengabaikan standar kinerja perusahaannya.

Tujuan dari suatu perusahaan pada umumnya adalah meningkatkan kualitas produk dan jasa yang dihasilkan, mendapatkan pangsa pasar yang ditargetkan, serta memperoleh laba maksimal. Mengingat pentingnya masa depan perusahaan agar dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk terus berkembang diperlukan adanya suatu perencanaan yang matang dan pengendalian yang efektif terhadap biaya yang akan dikeluarkan dalam kegiatan operasionalnya. Oleh karena itu, setiap perusahaan diharapkan menyusun anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan pengendalian (Rahmawati, 2019).

Perlunya suatu anggaran bagi perusahaan adalah untuk membantu manajer dalam merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggungjawaban serta memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan

yang paling penting adalah untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing karyawan atas pekerjaan yang menjadi kewajibannya. Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Dalam pelaksanaannya, perencanaan harus tetap dikoordinasikan dan diawasi untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan telah berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya perencanaan, manajemen perusahaan dapat menguasai perubahan yang terjadi baik dalam perusahaan maupun di luar perusahaan (Maria, 2018).

Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa (Nafarin, 2013). Perlunya anggaran bagi manajemen adalah untuk dapat menjabarkan perencanaan, pengawasan, koordinasi dan sebagai pedoman kerja secara sistematis untuk mengetahui adanya kesalahan atau penyimpangan dan juga untuk meningkatkan tanggung jawab dari pekerjaan. Dengan kata lain, anggaran merupakan alat manajemen dalam menjalankan aktivitas perusahaan dalam fungsi perencanaan dan pengawasan. Sesuai dengan Surat Peraturan Menteri Keuangan Nomor 13/PMK.02/2013 Tahun 2013 Tentang Biaya Operasional dan Biaya Pendukung Penyelenggaraan Pengadaan Tanah bagi Pembangunan untuk Kepentingan Umum yang Bersumber dari Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Pasal 7 ayat (2) yang berbunyi “Biaya operasional dan biaya pendukung dikelola secara tertib, taat pada peraturan perundang-undangan, efektif, ekonomis, transparan dan akuntabel”. Dengan demikian perusahaan perlu memerlukan

penyusunan anggaran untuk menunjang efektivitas dan efisiensi biaya operasional.

Salah satu anggaran yang berkaitan dengan laba adalah anggaran operasional. Anggaran operasional merupakan rencana kerja yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh laba yang meliputi seluruh pendapatan dan biaya operasional perusahaan. Pelaksanaan anggaran operasional harus dikoordinasikan dengan baik agar dapat berjalan sesuai dengan apa yang direncanakan. Anggaran operasional yang sudah disusun dan dilaksanakan harus dievaluasi untuk mengetahui efektivitas dan efisiensi pada tiap-tiap kegiatan. Efektivitas dapat dipahami sebagai tingkat keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sedangkan efisiensi menunjukkan penggunaan sumber daya manusia dalam memperoleh pendapatan perusahaan.

Biaya operasional atau yang disebut juga dengan *Operating Expenses* merupakan sejumlah biaya yang harus dikeluarkan oleh suatu perusahaan untuk mendukung operasi atau kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut. Biaya operasional umumnya terdiri dari biaya penjualan dan biaya administrasi dan umum. Biaya penjualan adalah rencana besarnya biaya distribusi yang akan dikeluarkan perusahaan untuk menciptakan permintaan. Anggaran penjualan biasanya mencakup anggaran biaya pengangkutan, biaya gudang atau penyimpanan, biaya pengiriman barang, biaya iklan, gaji dan komisi wiraniaga serta biaya pemasaran lainnya. Sedangkan biaya administrasi dan umum adalah biaya yang direncanakan untuk operasi kantor administratif dalam satu periode tertentu di masa yang akan datang. Anggaran biaya administrasi dan umum biasanya mencakup anggaran biaya listrik, air, telepon, gaji pegawai, biaya tamu

serta biaya administrasi lainnya (Maria, 2018).

Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan sering kali terjadi kelebihan dan kekurangan biaya dalam aktivitasnya. Hal ini menunjukkan efektivitas dan efisiensi tidak tercapai sehingga menghambat tujuan perusahaan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa biaya merupakan faktor utama dalam menjalankan perusahaan baik perusahaan perdagangan, industri maupun perusahaan jasa. Di samping itu juga merupakan salah satu faktor penting dalam pengambilan keputusan manajemen, sehingga diperlukan suatu teknik atau strategi untuk meminimalkan biaya tersebut. Untuk dapat melaksanakan hal tersebut, suatu organisasi perusahaan perlu untuk menyusun urutan prioritas pencapaiannya dalam mencapai tujuan, baik yang bersifat jangka pendek maupun jangka panjang. Salah satu bentuk penjabaran sarana mencapai tujuan perusahaan, bentuk suatu periode tertentu sangat diperlukan adanya anggaran matang dalam pelaksanaan dan pengendalian biaya secara efektif dan efisien agar hal tersebut dapat terwujud, maka anggaran dan realisasinya harus mendapat pengawasan yang terkoordinasi dan terencana dengan baik, anggaran tersebut harus dapat dijadikan suatu standar atau anggaran yang kemudian dibandingkan dengan pelaksanaan yang sudah terealisasi dengan benar. Anggaran dapat disusun berdasarkan pada hasil kerja periode yang lalu maupun perkembangan keinginan masyarakat (Hareez, 2017).

Apabila tujuan perusahaan masih belum tercapai dan tidak terdapat efisiensi biaya dari yang dianggarkan, maka hal ini menunjukkan adanya selisih antara realisasi dengan standar atau anggaran yang sudah ditetapkan. Selisih ini perlu mendapatkan perhatian karena selisih yang terjadi dapat membawa dampak pada

keuntungan atau bahkan kerugian pada perusahaan. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi terhadap selisih yang terjadi untuk mengetahui apakah selisih tersebut menguntungkan atau bahkan merugikan. Evaluasi yang berkaitan dengan selisih dapat dilakukan dengan analisis varians. Analisis varians adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dari suatu hasil yang dilakukan dengan cara membandingkan data yang terdapat pada anggaran dengan realisasinya. Selisih yang terjadi dapat bersifat menguntungkan (*favorable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*) (Andriani, 2018).

Evaluasi dilakukan untuk menilai efektivitas dan efisiensi pelaksanaan anggaran operasional, mengetahui penyebab terjadinya selisih dan dampak selisih yang terjadi terhadap kinerja keuangan perusahaan. Evaluasi yang dapat dilakukan oleh perusahaan tidak cukup hanya mengetahui jumlah selisih yang terjadi, namun yang lebih penting adalah mengetahui mengapa selisih tersebut bisa terjadi dan dampaknya terhadap kinerja keuangan perusahaan. Evaluasi ini sangat perlu dilakukan oleh perusahaan sebab tanpa adanya evaluasi yang lebih mendalam tentang selisih anggaran tersebut, maka potensi untuk terulang lagi di masa mendatang menjadi lebih besar (Andriani, 2018).

PT Hatten Bali merupakan perusahaan perseroan yang bergerak dalam bidang produksi dan distribusi minuman beralkohol khususnya *wine*, arak bali dan berem. Perusahaan ini didirikan oleh Ida Bagus Rai Budarsa pada tahun 2000. Filosofi dari berdirinya perseroan ini adalah untuk menempatkan anggur lokal Bali di peta global, di mana anggur hasil alam di Indonesia mampu bersaing dengan anggur dari luar negeri dalam menghasilkan *wine*. Dalam setiap kegiatannya, PT Hatten Bali

memerlukan biaya operasional yang tidak sedikit, seperti biaya penjualan, biaya *marketing*, biaya administrasi dan umum, serta biaya gaji.

Pada PT Hatten Bali, penentuan besarnya laba bergantung pada besarnya tingkat penjualan dan biaya operasionalnya. PT Hatten Bali telah menyusun anggaran biaya operasionalnya, namun dalam pelaksanaannya masih terjadi penyimpangan. Berikut merupakan selisih antara anggaran biaya operasional dan realisasi yang terjadi pada PT Hatten Bali per tahun 2021 sampai dengan tahun 2023 yang ditunjukkan oleh Tabel 1.1.

**Tabel 1. 1**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Per Tahun 2021 - 2023**  
**PT Hatten Bali**

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	%	Keterangan
2021	26.223.527.399,18	23.255.597.102,24	2.967.930.296,94	11,32%	<i>Favorable</i>
2022	30.437.368.203,79	32.594.479.675,85	(2.157.111.472,05)	-7,09%	<i>Unfavorable</i>
2023	44.550.484.964,33	38.184.045.946,56	6.366.439.017,77	14,29%	<i>Favorable</i>

Sumber : PT Hatten Bali (Data Diolah)

Pada Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa terjadi selisih antara anggaran dan realisasinya. Anggaran Biaya Operasional pada tahun 2021 sebesar Rp26.223.527.399,18 dengan realisasi sebesar Rp23.255.597.102,24, sehingga mendapatkan selisih yang bersifat *favorable* sebesar 11,32%. Anggaran Biaya Operasional pada tahun 2022 sebesar Rp30.437.368.203,79 dengan realisasi sebesar Rp32.594.479.675,85, sehingga mendapatkan selisih yang bersifat *unfavorable* sebesar 7,09%. Sedangkan anggaran biaya operasional pada tahun 2023 sebesar Rp44.550.484.964,33 dengan realisasi sebesar Rp38.184.045.946,56, sehingga mendapatkan selisih yang bersifat *favorable* sebesar 14,29%. Data di atas menunjukkan selisih realisasi biaya operasional masih berada di atas batas toleransi

perusahaan yaitu 5%.

Selisih *unfavorable* menunjukkan bahwa biaya operasional lebih tinggi dari yang dianggarkan. Hal ini dapat mengurangi margin keuntungan perusahaan dan jika terjadi secara terus menerus akan mengakibatkan terjadinya penurunan profitabilitas yang signifikan dalam jangka Panjang (Hartono, 2017). Selisih biaya produksi yang bersifat menguntungkan terjadi apabila realisasi biaya produksi lebih kecil dibandingkan dengan anggarannya. Sementara selisih biaya produksi bersifat tidak menguntungkan apabila realisasi biaya produksi lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang telah disusun. Penyimpangan atau selisih biaya produksi ini dapat disebabkan oleh volume atau unit yang tidak sesuai dengan anggaran dan harga per unit tidak dengan harga yang sama ditetapkan dalam anggaran (Widyatmoko, 2007).

Selisih yang terjadi antara anggaran dengan realisasi biaya operasional pada PT Hatten Bali menunjukkan perlunya analisis lebih lanjut terhadap penyusunan anggaran dan realisasi biaya operasional, serta identifikasi penyebab terjadinya penyimpangan agar kejadian serupa dapat dihindari di masa mendatang. Oleh karena itu, selisih tersebut perlu dievaluasi untuk dapat memperbaiki kinerja keuangan perusahaan di masa depan. Penelitian ini menggunakan metode *single variance* karena penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan gambaran umum tentang perbedaan antara anggaran dan hasil aktual tanpa memerlukan pemisahan varians yang lebih rinci. Penggunaan metode ini juga sesuai dengan tujuan penelitian yang lebih sederhana dan fokus pada identifikasi varians secara keseluruhan, mengingat sumber daya yang terbatas. Uraian di atas menjadi dasar

pemberian judul penelitian ini, yaitu “**Analisis Varians Biaya Operasional pada PT Hatten Bali**”.

### **1.2 Rumusan Masalah**

Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah varians anggaran biaya operasional pada PT Hatten Bali tahun 2021 sampai dengan 2023?
2. Bagaimanakah penerapan anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Hatten Bali?

### **1.3 Batasan Masalah**

Batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya meneliti anggaran dan realisasi terhadap biaya operasional pada PT Hatten Bali saja.
2. Data anggaran dan realisasi biaya operasional yang digunakan pada penelitian ini dari tahun 2021 sampai dengan tahun 2023.

### **1.4 Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui varians anggaran biaya operasional PT Hatten Bali tahun 2021 sampai dengan 2023..
2. Untuk mengetahui penerapan anggaran digunakan sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya operasional pada PT Hatten Bali.



### **1.5 Manfaat Penelitian**

1. Bagi Mahasiswa

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu dan pengalaman dari masalah-masalah yang ditangani pada penelitian ini. Dan diharapkan juga penelitian ini dapat melatih kemampuan dalam mengatasi masalah, hambatan dan kesulitan yang berkaitan dengan analisis varians biaya operasional.

2. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan hasil pemikiran yang positif dan sebagai bahan pertimbangan bagi perusahaan dalam melakukan penganggaran biaya yang lebih sesuai untuk pengendalian.

3. Bagi Politeknik Negeri Bali

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan referensi bagi peneliti-peneliti berikutnya yang berkaitan dengan analisis varians biaya operasional.

JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan terkait dengan analisis varians biaya operasional, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Berdasarkan hasil analisis varians, dapat disimpulkan bahwa varians anggaran dari tahun 2021 hingga 2023 mengalami fluktuasi yang signifikan.
  - a. Pada tahun 2021, secara keseluruhan anggaran biaya operasional menunjukkan varians menguntungkan (*favorable*) sebesar 11,32%, yang mengindikasikan bahwa pelaksanaan anggaran sudah cukup efisien. Secara keseluruhan, biaya penjualan, *marketing*, dan administrasi menunjukkan varians menguntungkan, namun terdapat biaya tidak dianggarkan tetapi tetap direalisasikan yang menyebabkan selisih tidak menguntungkan. Biaya gaji menunjukkan efisiensi yang lebih rendah meskipun sebagian pos mengalami varians menguntungkan. Biaya yang tidak dianggarkan, seperti bonus, THR, dan elemen BPJS, mempengaruhi hasil akhir secara signifikan.
  - b. Pada tahun 2022, secara keseluruhan anggaran biaya operasional menunjukkan varians tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar 7,09%, yang mengindikasikan bahwa pelaksanaan anggaran tidak efisien. Secara keseluruhan menunjukkan varians tidak menguntungkan yang menandakan pelaksanaan anggaran yang tidak efisien. Biaya penjualan dan administrasi umum mengalami varians *unfavorable* yang

signifikan, dengan pengeluaran tidak teranggarkan yang mencakup dekorasi, elpiji, dan biaya lainnya. Meskipun biaya *marketing* menunjukkan varians *favorable*, pos-pos tertentu seperti *branding* dan promosi masih mengalami kekurangan. Biaya gaji juga mengalami varians tidak menguntungkan, terutama pada bonus, THR, dan beberapa tunjangan, yang menyebabkan total biaya melebihi anggaran.

- c. Pada tahun 2023, secara keseluruhan anggaran biaya operasional menunjukkan varians menguntungkan (*favorable*) sebesar 14,29%, yang mengindikasikan bahwa pelaksanaan anggaran cukup efisien. Anggaran biaya operasional tahun 2023 menunjukkan efisiensi yang baik secara keseluruhan. Biaya penjualan dikelola dengan efektif meskipun terdapat beberapa pos yang melebihi anggaran. Biaya *marketing* dan administrasi serta umum menunjukkan efisiensi yang signifikan, meskipun ada beberapa pengeluaran yang melebihi anggaran. Namun, biaya gaji mengalami ketidaksesuaian anggaran, terutama pada bonus dan tunjangan, yang menunjukkan perlunya perbaikan dalam perencanaan anggaran di masa depan.

Pada tahun 2021, anggaran biaya operasional menunjukkan efisiensi yang cukup dengan varians menguntungkan 11,32%, berkat pengelolaan biaya penjualan dan *marketing* yang efektif. Namun, beberapa biaya tidak dianggarkan mempengaruhi hasil akhir, terutama pada biaya gaji. Pada tahun 2022, terjadi ketidakefisienan dengan varians tidak menguntungkan 7,09%, di mana biaya penjualan dan administrasi melebihi anggaran, dan beberapa

pengeluaran tidak terencana memperburuk kondisi. Tahun 2023 menunjukkan perbaikan dengan varians menguntungkan 14,29%, menandakan efisiensi yang baik dalam biaya penjualan, *marketing*, dan administrasi, meskipun biaya gaji masih menunjukkan ketidaksesuaian anggaran yang signifikan. Secara keseluruhan, meskipun terdapat kemajuan dalam beberapa area, biaya gaji tetap menjadi titik fokus perbaikan dalam perencanaan anggaran ke depan.

2. Berdasarkan hasil analisis, anggaran sebagai alat perencanaan telah menggunakan pendekatan *bottom-up budgeting* dan data historis sebagai acuan. Namun, beberapa biaya dianggarkan jauh di bawah nilai realisasi tahun sebelumnya, seperti biaya penjualan PDR dan biaya IT, menyebabkan varians tidak menguntungkan pada tahun 2022. Selain itu, ada biaya yang tidak dianggarkan tetapi tetap terealisasi, seperti biaya *wine* rusak, elpiji, *equipment*, komisi dan promo/*Tasting/sample* pada kategori biaya penjualan, serta biaya perjalanan dinas dan biaya gaji seperti bonus, tunjangan, BPJS, dan THR. Sebagai alat pengawasan, perusahaan telah melakukan analisis varians dan memantau realisasi anggaran, tetapi hanya sebatas menghitung selisih dan persentase tanpa analisis lebih mendalam terhadap penyebab selisih. Kesimpulannya, anggaran biaya operasional PT Hatten Bali belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengawasan. Hal ini disebabkan oleh terealisasinya biaya yang tidak dianggarkan dan terjadinya varians *unfavorable* yang berulang pada tahun anggaran 2021 hingga 2023. Selain itu, perusahaan tidak melakukan pemisahan biaya terhadap biaya yang

dapat dikendalikan dan biaya yang tidak dapat dikendalikan seperti biaya bonus dan biaya komisi pencapaian target penjualan, serta biaya pajak.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis dan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka dapat disarankan sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat melakukan analisis lebih mendalam terhadap biaya-biaya yang mengalami selisih *unfavorable* di atas 5% untuk mengetahui akar penyebab dari selisih tersebut. Langkah ini penting untuk dilakukan agar perusahaan dapat melakukan justifikasi terhadap anggaran bulan berikutnya, sehingga kesalahan serupa tidak terulang. Selain itu, hasil analisis ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran tahun berikutnya, memastikan anggaran yang disusun lebih realistis dan sesuai dengan kondisi operasional yang ada. Dengan demikian, perusahaan dapat memaksimalkan fungsi anggaran sebagai alat pengawasan dalam mengontrol pengeluaran operasional, sehingga pengeluaran tetap berada dalam batas yang telah dianggarkan dan risiko terjadinya selisih yang *unfavorable* dapat diminimalkan di masa mendatang.
2. Perusahaan sebaiknya menggunakan rentang rasio efisiensi anggaran yang sudah ditawarkan dalam penelitian ini karena penilaian efisiensi yang ditawarkan lebih terperinci. Rentang rasio efisiensi tersebut dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja penggunaan anggaran dengan lebih akurat, sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang membutuhkan perbaikan dan penyesuaian. Selain itu, rentang rasio ini juga dapat berfungsi

sebagai panduan dalam menyusun anggaran di masa depan, memastikan bahwa alokasi dana dilakukan dengan lebih efektif dan efisien. Dengan menerapkan rentang rasio yang terperinci, perusahaan dapat meningkatkan pengawasan dan pengendalian terhadap pengeluaran, serta memaksimalkan penggunaan sumber daya yang tersedia.

3. Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan cakupan yang lebih luas dari penelitian ini. Pada penelitian ini hanya fokus pada biaya operasional perusahaan saja, namun dalam anggaran dan laporan realisasi secara keseluruhan juga terdapat pendapatan operasional. Maka apabila penelitian dilakukan secara bersamaan pada segi pendapatan dan biaya operasional, hasil penelitian akan lebih lengkap dan kompleks. Berdasarkan hasil penelitian dari dua data keuangan tersebut akan membantu perusahaan dalam menentukan kebijakan yang tepat untuk membuat anggaran periode berikutnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Andriani, K. F. (2018). *Evaluasi Selisih Anggaran Operasional Dan Dampaknya Terhadap Kinerja Keuangan Pada Barracuda Bar & Restaurant*. Politeknik Negeri Bali.
- Bastian, I. (2010). *Akuntansi Sektor Publik Suatu Pengantar*. Jakarta : Erlangga.
- Blocher, E. (2005). *Cost Management: A Strategic Emphasis* (3rd ed.). New York : McGraw-Hill.
- BRIXX. (2024). *What are Rolling Budgets in Finance?* BRIXX. <https://brixx.com/rolling-budgeting-explained/>
- Dewi, N. L. C. S. (2023). *Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali*. Politeknik Negeri Bali.
- Halim, A., & Kusufi, M. S. (2014). *Teori, Konsep, Dan Aplikasi Akuntansi Sektor Publik : Dari Anggaran Hingga Laporan Keuangan, Dari Pemerintah Hingga Tempat Ibadah* (2nd ed.). Jakarta : Salemba Empat.
- Harahap, S. S. (2018). *Teori Akuntansi*. Jakarta : RajaGrafindo Persada.
- Hareez, R. (2017). *Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Kantor Wilayah Vi Pt. Pegadaian (Persero) Makassar*. Universitas Muhammadiyah Makassar.
- Hartono, J. (2017). *Teori Portofolio Dan Analisis Investasi*. Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Kartadinata, A. (2011). *Akuntansi Dan Analisis Biaya* (3rd ed.). Jakarta : Rineka Cipta.
- Kusuma, B. H. (2016). Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Akuntansi*, 8(2), 203–213.
- Mahmudi. (2016). *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah* (3rd ed.). Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Majida, S. (2024). *Apa Itu Zero Based Budgeting? Pahami Sekarang!* PINA. <https://pina.id/artikel/detail/apa-itu-zero-based-budgeting-pahami-sekarang-6ywlynysp7y>
- Maria, E. (2018). *Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Wahana Trans Lestari Medan*. Universitas HKBP Nommensen.
- Mulyadi. (2001). *Akuntansi Manajemen Konsep Manfaat Rekayasa* (3rd ed.). Jakarta : Salemba Empat.
- Mulyadi. (2005). *Akuntansi Biaya* (5th ed.). Yogyakarta : UPP STIM YKPN.
- Munandar, M. (2007). *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja,*

*Pengawasan Kerja*. Yogyakarta : BPFY Yogyakarta.

- Mursyidi. (2008). *Akuntansi Biaya*. Bandung : Refika Aditama.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan* (3rd ed.). Jakarta : Salemba Empat.
- Peraturan Menteri Keuangan Nomor 13/PMK.02/2013 Tahun 2013 tentang Biaya Operasional Dan Biaya Pendukung Penyelenggaraan Pengadaan Tanah Bagi Pembangunan Untuk Kepentingan Umum Yang Bersumber Dari Anggaran Pendapatan Dan Belanja Negara, (2013).
- Prawironegoro, D., & Purwanti, A. (2008). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Rahmawati, A. (2019). *Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Bantu Manajemen dalam mengukur Efektivitas Biaya Operasional Pada CV. Atara Desain Brebes*. Politeknik Harapan Bersama.
- Rianse, U., & Abdi. (2012). *Metodologi Penelitian Sosial Ekonomi : Teori Dan Aplikasi* (1st ed.). Bandung : Alfabeta.
- Rudianto. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Rustan, R., Muttiarni, M., & Wahyuni, I. (2019). Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Kantor Wilayah Vi Pt. Pegadaian (Persero) Makassar. *Amnesty: Jurnal Riset Perpajakan*, 2(1), 1–6.
- Sampe, K., Poli, F., & Rande, E. (2022). Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional Pada PT Pelindo (Persero) Cabang Makassar. *Paulus Economics and Business Review*, 1(2), 82–88.
- Satori, D., & Komariah, A. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Segovia, J., & Khataie, A. H. (2011). The Financial Performance Effects of Activity-Based Costing/Management In The Telecommunications Industry. *Society of Interdisciplinary Business Research (SIBR) 2011 Conference on Interdisciplinary Business Research*, 1–6.
- Sholikah, R., & Kustiningsih, N. (2021). Pengukuran Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Dengan Analisis Varians. *Jurnal Economics and Sustainable Development*, 6(1), 24–42.
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Supriyono, R. . (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen* (2nd ed.). Yogyakarta : BPFY Yogyakarta.
- Utari, D., Purwanti, A., & Prawironegoro, D. (2016). *Akuntansi Manajemen* (4th ed.). Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Widyatmoko, I. H. (2007). *Analisis Selisih Anggaran Biaya Produksi (Studi Kasus di PT. Mustika Ratu Tbk.)*. Universitas Sanata Dharma.



Witjaksono, A. (2013). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta : Graha Ilmu.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI