

SKRIPSI
ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL DALAM MENGUKUR
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA
BANDAR UDARA INTERNASIONAL I GUSTI NGURAH RAI-BALI



POLITEKNIK NEGERI BALI

Disusun untuk Melengkapi Tugas dan Syarat Lulus Sarjana Terapan
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Jurusan Administrasi Bisnis
Politeknik Negeri Bali

Oleh:

NI LUH CANDRA SUKMA DEWI

1915744086

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
POLITEKNIK NEGERI BALI
BADUNG

2023

SKRIPSI
ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL DALAM MENGUKUR
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA
BANDAR UDARA INTERNASIONAL I GUSTI NGURAH RAI-BALI



POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh:

NI LUH CANDRA SUKMA DEWI

NIM 1915744086

PROGRAM STUDI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2023

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

- 1 Judul Skripsi : Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali
- 2 Penulis
- a. Nama : Ni Luh Candra Sukma Dewi
- b. NIM : 1915744086
- 3 Jurusan : Administrasi Bisnis
- 4 Program Studi : Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 23 Agustus 2023

Menyetujui:

Pembimbing I,



I Gede Iwan Suryadi, SE.M.M

NIP. 198003052008121001

Pembimbing II,



Upayana Wiguna Eka Saputra, S.Ak., M.M.

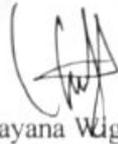
NIDN. 8995750022

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

**ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL DALAM MENGUKUR
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA BANDAR
UDARA INTERNASIONAL I GUSTI NGURAH RAI-BALI**

Oleh:
NI LUH CANDRA SUKMA DEWI
NIM: 1915744086

Disahkan:
Ketua Tim Penguji



Upayana Wiguna Eka Saputra, S.Ak., M.M.
NIDN. 8995750022

Penguji I



Ni Ketut Lasmini, SE., M.Agb
NIP. 196512161990032002

Penguji II



Dra. Sagung Mas Suryaniadi, M.Si
NIP. 1964091989032002

Mengetahui
Jurusan Administrasi Bisnis
Ketua



Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE, MBA, Ph.d
NIP. 196409291990032003

Badung, 23 Agustus 2023
Program Studi Manajemen Bisnis Internasional
Ketua



Ketut Vini Elfarosa, SE, M.M
NIP. 197612032008122001

MOTO

“It’s your road, others may walk it with you, but no one can walk it for you”

PERSEMBAHAN

Puji syukur dan terimakasih Penulis ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa/Ida Sang Hyang Widhi Wasa, karena atas berkat-Nya Penulis dapat menyelesaikan Skripsi dengan judul “Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali” dapat dirampungkan dan terselesaikan tepat pada waktunya. Atas terselesaikannya Skripsi ini, dengan bangga dan bahagia peneliti ucapkan rasa syukur dan rasa terimakasih peneliti kepada:

Bapak Dosen pembimbing, penguji maupun pengajar mata kuliah yang selalu memberikan dukungan secara moral maupun akademik sehingga Skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

Kedua Orang Tua peneliti yaitu I Wayan Sontra dan Ni Ketut Kari serta adik kandung yaitu Ratna dan Trisna yang selalu memberi dukungan penuh baik berupa moral maupun materi sehingga dapat menyelesaikan Skripsi ini dengan baik dan penuh semangat.

Keluarga Besar Angakasa Pura I Kantor Cabang Bandara Ngurah Rai yang memberikan dukungan dan kontribusi dalam penyelesaian Skripsi ini.

Keluarga, teman-teman, sahabat serta pihak lain yang tidak bisa peneliti sebutkan satu per satu dalam memberikan dukungan moral serta doa tiada henti untuk kesuksesan peneliti.

Semoga dengan terselesaikannya Skripsi ini dapat bermanfaat dalam memberikan kontribusi dan sumbangsih sebagai referensi bagi yang membutuhkan sera dapat berguna dalam kemajua ilmu pengetahuan dimasa yang akan datang.

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ni Luh Candra Sukma Dewi

NIM : 1915744086

Prodi/Jurusan : **Manajemen Bisnis Internasional/ Administrasi Bisnis**

Dengan ini menyatakan bahwa naskah Skripsi saya dengan judul:
“Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali”.

adalah memang benar asli karya saya. Dengan ini saya juga menyatakan bahwa dalam naskah SKRIPSI ini tidak terdapat karya orang lain yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar di suatu perguruan tinggi, dan atau sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah SKRIPSI ini dan disebutkan pada daftar pustaka.

Bilamana di kemudian hari ditemukan ketidaksesuaian dengan pernyataan ini, maka saya bersedia dituntut dan menerima sanksi akademis dalam bentuk apapun.

Badung, 21 Agustus 2023

Yang menyatakan,



Ni Luh Candra Sukma Dewi

NIM 1915744086

ABSTRAK

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui efektivitas pengendalian biaya operasional terhadap varians biaya operasional pada Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan analisis varians untuk mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi.

Setiap biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam aktivitas bisnisnya dapat berdampak langsung terhadap perolehan laba dan kelangsungan hidup perusahaan. Maka penting untuk dilakukan pengendalian biaya operasional yang efektif, dengan cara realisasi biaya agar tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai merupakan perusahaan kebandarudaraan satu-satunya di Provinsi Bali, dan merupakan bandara tersibuk sepanjang tahun 2022 dibandingkan bandara lain yang dikelola PT. Angkasa Pura I.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, terjadinya varians menguntungkan (*favorable*) pada tahun 2020 dan varians tidak menguntungkan (*unfavorable*) pada tahun 2021 dan 2022. Adapun biaya yang mengalami varians *unfavorable* merupakan gambaran dari realisasi pada tahun tersebut lebih besar dibandingkan anggaran yang ditetapkan. Sedangkan apabila sebaliknya disebut varians menguntungkan (*favorable*). Sehingga pengendalian biaya operasional pada perusahaan dinyatakan tidak efektif karena varians *unfavorable* lebih banyak dibandingkan dengan varians yang *favorable*.

Kata Kunci: Manajemen Keuangan, Analisis Varians, Biaya Operasional, Efektivitas Pengendalian Biaya.

ABSTRACT

The purpose of this research is to determine the effectiveness of operating cost control over the variance of operational costs at I Gusti Ngurah Rai International Airport. This research uses descriptive methods and analysis of variance to measure the effectiveness of operational cost control. Data collection techniques were carried out by interviews and documentation.

Any costs incurred by the company in its business activities can have a direct impact on the profit and survival of the company. So, it is important to carry out operational cost control effectiveness, by making realization costs do not exceed the predetermined budget. I Gusti Ngurah Rai International Airport is the only airport company in the Province of Bali, and is the busiest airport in 2022 compared to other airports managed by PT. Angkasa Pura I.

The results of this research indicate that there is a favorable variance in 2020 and there is unfavorable variance in 2021 and 2022. The costs that experience an unfavorable variance are an illustration of the realization in that year exceeds the predetermined budget. Meanwhile, if the opposite is called a favorable variance. So that controlling operational costs in this company is declared ineffective because the amount of unfavorable variance is more than the favorable variance.

Keywords: Financial Management, Variance Analysis, Operational Costs, Cost Control Effectiveness.

PRAKATA

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan yang Maha Esa, karena atas izin dan kehendak-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali”** dengan tepat waktu.

Adapun tujuan dari penulisan Skripsi ini adalah sebagai syarat untuk dapat menyelesaikan Pendidikan Diploma IV Jurusan Administrasi Bisnis Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Politeknik Negeri Bali. Penyusunan skripsi ini didasari pada data-data yang penulis dapatkan pada Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai dan berbagai teori yang penulis dapatkan pada saat perkuliahan. Pada kesempatan ini, penulis hendak menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moril dan materil sehingga skripsi ini dapat selesai.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan serta dorongan semangat dari berbagai pihak. Untuk itu, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE.,M.eCom selaku Direktur Politeknik Negeri Bali.
2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE, MBA,Ph.D selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Politeknik Negeri Bali.
3. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE,M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Internasional Politeknik Negeri Bali.
4. Bapak I Gede Iwan Suryadi, SE.M.M selaku Dosen Pembimbing I yang telah banyak memberikan bimbingan dan nasihat yang sangat membantu dalam selama penulis menyusun skripsi ini.

5. Bapak Upayana Wiguna Eka Saputra, S.Ak., M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan bimbingan dan nasihat yang sangat membantu dalam selama penulis menyusun skripsi ini.
6. Seluruh Dosen Politeknik Negeri Bali, khususnya Jurusan Administrasi Bisnis yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang membantu penulis hingga dapat menyelesaikan skripsi.
7. Kedua orang tua penulis, Bapak I Wayan Sontra dan Ibu Ni Ketut Kari, kedua adik penulis Ratna dan Trisna yang sudah memberikan dukungan doa, dorongan, dan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi.
8. Bapak Andi Budiman selaku *Accounting Manager* PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali yang sudah memberikan izin penulis untuk melakukan penelitian di Bandara Ngurah Rai.
9. Ibu Kadek Intan, Kakak Made Yulinda, dan Kakak Agung selaku pegawai bagian *accounting* yang sudah membantu penulis memperoleh data dan juga wawancara sehingga skripsi ini dapat selesai.
10. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna dan masih banyak terdapat kekurangan. Namun penulis berharap semoga Skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pembaca.

Badung, 21 Agustus 2023



Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPEL DEPAN	i
HALAMAN SAMPEL DALAM	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
MOTO	v
PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI	vi
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
PRAKATA	ix
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.4.1 Manfaat Teoritis	7
1.4.2 Manfaat Praktis	8
BAB II	9
2.1 Telaah Teori	9
2.1.1 Manajemen Keuangan	9
2.1.2 Pengertian Biaya	9
2.1.3 Biaya Operasional	10
2.1.4 Anggaran Biaya Operasional	12
2.1.5 Pengendalian Biaya Operasional	13
2.1.6 Analisis Varians Penilaian Kinerja Anggaran	15
2.2 Penelitian Sebelumnya	17
2.3 Kerangka Teoritis	22
BAB III	25

3.1 Tempat Penelitian	25
3.2 Obyek Penelitian	25
3.3 Sumber Data	25
3.3.1 Sumber Data Primer.....	25
3.3.2 Sumber Data Sekunder	26
3.4 Jenis Data	26
3.4.1 Data Kualitatif.....	26
3.4.2 Data Kuantitatif.....	26
3.5 Teknik Pengumpulan Data	26
3.5.1 Wawancara.....	27
3.5.2 Dokumentasi	28
3.6 Teknik Analisis Data	28
3.6.1 Analisis Deskriptif	28
3.6.2 Analisis Varians Biaya Operasional	30
BAB IV	31
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	31
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	31
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan.....	33
4.1.3 Struktur Organisasi	34
4.2 Hasil Analisis dan Pembahasan.....	35
4.2.1 Hasil Analisis	35
4.2.2 Pembahasan.....	44
4.3 Implikasi Hasil Penelitian	53
4.3.1 Implikasi Teoritis	53
4.3.2 Implikasi Praktis	53
BAB V.....	55
5.1 Simpulan.....	55
5.2 Saran	55

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2020.....	4
Gambar 1.2 Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2021.....	5
Gambar 1.3 Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2022.....	5
Gambar 2.1 Kerangka Teoritis	24
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	34
Gambar 4.2 Analisis Perubahan Beban Pegawai	35
Gambar 4.3 Analisis Perubahan Beban Operasional Bandara	37
Gambar 4.4 Analisis Perubahan Beban Umum dan Administrasi	38
Gambar 4.5 Analisis Perubahan Beban Pemasaran	39
Gambar 4.6 Analisis Beban Usaha Lainnya	40

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....	17
--------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pengambilan Data Perusahaan

Lampiran 2 Data Laporan Biaya

Lampiran 3 Wawancara

Lampiran 4 Data Perusahaan

Lampiran 5 Luaran Penelitian

Lampiran 6 Daftar Riwayat Hidup

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen keuangan adalah proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan terkait dengan penggunaan sumber daya keuangan perusahaan (Keown et al, 2019). Manajemen keuangan dan biaya saling terkait erat karena keduanya berfokus pada pengelolaan sumber daya perusahaan (Bhimani et al., 2012). Manajemen keuangan membantu memastikan agar sumber daya keuangan perusahaan digunakan secara efektif dan efisien, termasuk biaya-biaya perusahaan menjadi terkendali dan tidak berlebihan.

Biaya merupakan faktor yang sangat penting bagi setiap perusahaan, baik itu perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa (Garrison et al, 2019). Menurut Mulyadi (2018), biaya adalah pengorbanan yang harus dikeluarkan oleh suatu entitas dalam rangka memperoleh atau menghasilkan sesuatu. Perhitungan biaya juga harus dilakukan dengan efisien dan efektif. Seperti halnya biaya operasional (Evan, 2021) menyatakan bahwa dalam melakukan kegiatan usaha, perusahaan perlu mengeluarkan biaya operasional agar kegiatan tersebut dapat tetap berjalan. Biaya operasional menjadi sumber ekonomi dalam menghasilkan dan mempertahankan pendapatan (Casmadi & Azis, 2019). Biaya operasional juga bisa diartikan sebagai pengeluaran untuk melakukan kegiatan pokok perusahaan, yaitu berupa biaya penjualan dan administrasi untuk menghasilkan pendapatan, tidak termasuk pengeluaran yang telah diperhitungkan dalam harga pokok penjualan dan penyusutan.

Biaya operasional diharapkan dapat digunakan untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan agar diberdayakan dengan efektif dan efisien. Biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengoperasiannya tentu perlu dikendalikan dengan sebaik-baiknya. Karena tanpa adanya pengendalian biaya operasional dalam perusahaan cepat atau lambat hal ini akan menimbulkan peningkatan biaya operasional apabila tidak ada usaha untuk menekan biaya operasional. Menurut Brigham dan Houston (2019) tingginya biaya operasional akan membuat laba menurun, jadi untuk memperoleh laba yang tinggi perlu adanya tindakan untuk memperhatikan biaya-biaya yang dikeluarkan dan mengendalikannya secara efektif.

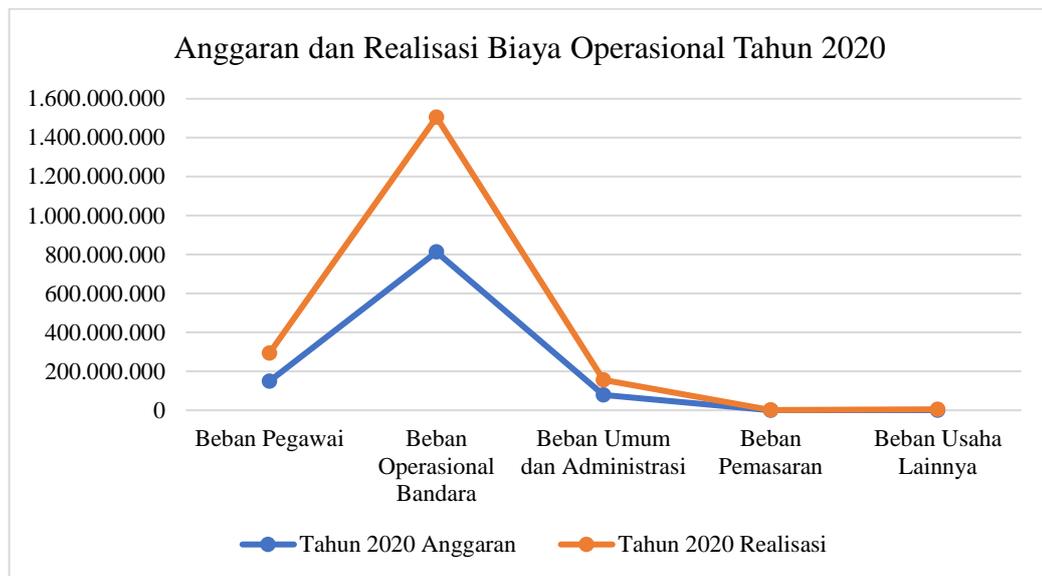
Menurut penelitian yang dilakukan oleh (Wahyuni et al., 2019) dengan metode deskriptif dan analisis varians biaya operasional. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan pengendalian biaya operasional diperusahaan sudah efektif. Pada tahun 2015 realisasi biaya melebihi anggaran yang sudah ditetapkan (*unfavorable*). Sedangkan pada tahun 2016 realisasi biaya tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan (*favorable*). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Kristina Sampe, Ferdinand Poli, dan Eliezer (2022) dengan teknik analisis kuantitatif dengan cara menganalisis varians biaya operasional. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa yang menyebabkan penyimpangan yang tidak menguntungkan pada tahun 2018 dan 2020 disebabkan oleh beberapa variabel biaya yang melebihi target anggaran serta kurangnya pengendalian yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengontrol kemungkinan kenaikan harga dan volume dari setiap pengeluaran yang belum diperlukan sehingga dapat dikatakan tidak efektif. Berdasarkan penelitian tersebut, maka penting untuk membahas biaya operasional ini dengan metode yang

ada yaitu metode deskriptif dan analisis varians biaya untuk biaya operasional pada Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai.

Menurut Dewi dan Setiowati (2018) keberadaan sistem pengendalian operasional merupakan pedoman untuk melakukan evaluasi tujuan-tujuan jangka pendek, umumnya jangka waktu satu bulan hingga satu tahun. Terdapat tiga sistem untuk pengendalian operasional yaitu, anggaran (*budgets*), jadwal (*schedule*), dan faktor penentu keberhasilan (*key success factors*). Akan tetapi dalam penelitian ini peneliti lebih berfokus kepada poin anggaran, karena anggaran yang dimiliki perusahaan masih banyak terdapat ketidaksesuaian dengan kebutuhannya. Menurut Mahendra dan Sabir (2020) pengendalian biaya adalah salah satu rencana yang dilakukan oleh manajemen pada perusahaan untuk memajukan perusahaannya dengan mengelola biaya perusahaan untuk dapat beroperasi sesuai dengan yang dianggarkan, serta dapat menjalankan pandangan kedepannya untuk mencapai tujuan usaha. Pengendalian biaya operasional didahului dengan penentuan biaya yang seharusnya dikeluarkan dalam proses usaha jasa yang dilakukan. Pengendalian biaya operasional yang efektif sangat dibutuhkan untuk menjadi alat dan dasar pertimbangan pihak manajemen perusahaan dalam menjalankan fungsi pengendalian demi mengetahui efisien atau tidaknya beban operasional dalam perusahaan tersebut. Dengan mengetahui efisiensi tersebut, maka pihak manajemen perusahaan dapat mempertanggungjawabkan beban lainnya dan memberdayakannya semaksimal mungkin.

Kenyataannya kelebihan maupun kekurangan dalam realisasi biaya operasional juga terjadi dalam aktivitas operasional perusahaan Bandara Internasional I Gusti

Ngurah Rai. Hal ini dapat dilihat dari laporan biaya yang telah dibuat oleh bagian accounting Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai, dimana laporan biaya tersebut dibuat secara berkala setiap tahunnya. Kemudian dari laporan tersebut dibuatkan grafik untuk memudahkan melihat naik turunnya anggaran dan realisasi biaya operasional Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai selama 3 tahun (2020-2022) seperti berikut ini:



Gambar 1.1 Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2020

Sumber: data diolah (2023)

Pada grafik anggaran dan realisasi biaya operasional di atas dapat terlihat jarak realisasi dari beban pegawai, beban operasional, serta beban umum dan administrasi signifikan lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran yang disediakan pada pos anggaran tersebut. Sedangkan pada realisasi beban pemasaran dan beban usaha lainnya tidak terlihat jarak yang signifikan dengan pos anggaran yang telah disediakan pada tahun 2020.



Gambar 1.2 Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2021

Sumber: data diolah (2023)

Pada grafik anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2021 di atas terlihat anggaran dari pos anggaran beban pegawai dan beban operasional bandara lebih tinggi daripada realisasinya. Sedangkan pada pos anggaran beban umum dan administrasi terlihat jarak antara realisasi yang terjadi signifikan lebih tinggi daripada anggarannya.



Gambar 1.3 Grafik Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2022

Sumber: data diolah (2023)

Selanjutnya pada grafik anggaran dan realisasi tahun 2022 merepresentasikan bahwa realisasi pada pos beban pegawai, beban operasional bandara, dan beban umum dan administrasi jaraknya lebih tinggi daripada anggaran yang sudah disediakan. Sedangkan pada pos beban usaha lainnya tidak terlalu terlihat jarak antara anggaran dan realisasi pada tahun 2022. Berangkat dari fenomena tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai mengalami berbagai permasalahan sehingga menjadi belum mampu mengendalikan biaya operasioanlnya dari tahun ke tahun. Data diatas juga menggambarkan nilai ekonomi, efektifitas serta efisiensi yang terjadi di Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai pada tahun 2020-2022, dimana tidak tercapainya target anggaran dalam perealisasiannya sehingga menimbulkan selisih nilai pada anggaran dan juga realisasi biaya operasioanl perusahaan. Dengan adanya selisih nilai tersebut mengakibatkan terjadinya hambatan yaitu seperti pekerjaan lain yang sudah direncanakan tidak dapat terealisasi.

Bandar Udara I Gusti Ngurah Rai merupakan salah satu perusahaan cabang dari PT. Angkasa Pura I yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dalam lingkungan Departmen Perhubungan yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandarudaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia. Dalam setiap kegiatan, perbaikan ataupun pengadaan yang dilakukan oleh Bandara Internasional I Gusti Ngurah Rai memerlukan biaya operasional yang tidak sedikit, seperti listrik, ATK, gaji karyawan, dan masih banyak lagi. Pengendalian terhadap biaya yang akan dikeluarkan untuk melaksanakan operasional perusahaan perlu dapat dikendalikan agar nominal realisasi tidak melebihi anggaran, sehingga setiap tujuan dan target yang sudah di

tetapkan di awal dapat tercapai dan tidak mengganggu keadaan finansial perusahaan kedepannya. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “**Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimanakah varians biaya operasional dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana varians biaya dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada Bandar Udara Internasional I Gusti Ngurah Rai-Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Secara teoritis penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk: (1) Menguji kembali beberapa teori yang berhubungan langsung dengan varians biaya operasional; (2) Bahan masukan bagi penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini; (3) Pengembangan khasanah keilmuan yang berhubungan dengan kajian khususnya biaya operasional pada perusahaan pelayanan kebandarudaraan; serta (4) Hasil dari penelitian ini

diharapkan dapat menambah informasi dan referensi bacaan bagi semua pihak yang membutuhkannya.

1.4.2 Manfaat Praktis

Secara praktis hasil dari penelitian ini dapat memberikan model baru dalam mengukur pengendalian biaya operasional dalam perusahaan yang dapat membantu dalam pembuatan kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek keuangan secara lebih baik sehingga efektivitas pengendalian biaya operasional dapat dipertahankan atau ditingkatkan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dijabarkan pada bab empat, digunakan analisis varians untuk mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional. Dari hasil analisis varians dapat disimpulkan pengendalian biaya operasional di Bandara Ngurah Rai dari tahun 2020-2022 mengalami penurunan. Dalam analisis varians apabila kondisi anggaran lebih besar dari realisasi disebut dengan varians menguntungkan (*favorable*), jika sebaliknya disebut varians tidak menguntungkan (*unfavorable*).

Pada tahun 2020 pengendalian biaya sudah efektif dikarenakan realisasi (Rp 917.642.371.000) lebih kecil daripada anggaran (Rp 1.042.176.892.000). Dengan begitu maka biaya operasional ditandai ke dalam kategori varians menguntungkan (*favorable*). Total biaya operasional yang dapat dikendalikan oleh perusahaan pada tahun 2020 sebesar Rp 124.534.521.000. Sedangkan pada tahun 2021 pengendalian biaya tidak berjalan dengan efektif, karena realisasi melampaui anggaran. Jumlah anggaran tahun 2021 Rp. 875.311.955.000 sedangkan realisasi Rp. 973.370.347.000. Sehingga total varians biaya yang tidak dapat dikendalikan tahun 2021 adalah sebesar Rp. 98.058.392.000 (*unfavorable*). Kemudian pada tahun 2022 hal yang sama terjadi kembali, dimana perusahaan tidak bisa mengendalikan biaya operasional dengan efektif sebesar Rp 206.563.295.000 (*unfavorable*). Karena realisasi yang terjadi sejumlah Rp 948.742.276.000, lebih besar dari anggaran sejumlah Rp 742.178.981.000.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian ini, ada beberapa saran yang dapat diberikan antara lain:

1. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam melaksanakan pengendalian biaya operasional agar hasilnya efektif, penting untuk meninjau biaya yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Salah satu metode yang dapat digunakan adalah

analisis varians, sehingga setiap biaya dapat secara jelas diketahui sesuai atau tidak melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan. Karena jika realisasi lebih dari anggaran dapat menyebabkan pekerjaan lain di dalam perusahaan tertunda karena digunakan untuk menutupi biaya yang tidak menguntungkan. Jika ditemukan biaya tidak efektif, maka penting untuk mengetahui faktor penyebabnya dan segera dicarikan solusinya. Selain itu hasil analisis varians ini dapat berguna sebagai bahan evaluasi dalam pembuatan anggaran untuk periode kedepannya. Sehingga biaya operasional yang tahun sebelumnya tidak efektif dapat dikendalikan karena faktor penyebabnya sudah diketahui dan kesalahan yang sama agar tidak terluang kembali.

2. Untuk penelitian selanjutnya dapat melakukan penelitian yang lebih luas cakupan datanya yang belum ada pada penelitian ini. Pada penelitian ini hanya fokus pada biaya operasional perusahaan, namun dalam laporan keuangan secara keseluruhan juga berisi pendapatan operasional. Hendaknya apabila dari segi pendapatan dan biaya secara bersamaan dapat diteliti maka 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 untuk periode selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abwao Magani, G. (2018). *Influence of Public Financial Management Reforms on Budget Implementation by Kenyan City Counties. International Journal of Law and Society*, 1(2), 46. <https://doi.org/10.11648/j.ijls.20180102.11>
- Andari, S., Nat, J., & Lubis, W.A. (2022). Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional PT. Gruti Lestari Pratama Kecamatan Sinukun Kabupaten Mandailing Natal. *Journal Islamic Accounting Competency*.
- Anggraeni, N. A., & Arief, A. (2022). Pengaruh Profitabilitas, Biaya Operasional, Dan Manajemen Laba Terhadap Pajak Penghasilan Badan Pada Perusahaan Manufaktur Sektor Konsumsi di BEI (Periode 2017-2020). *Jurnal Ekonomi Trisakti*, 2(2), 583-594.
- Apriani, E., Debora, M., & Ramadhan, P. R. (2022). *Usage Effectiveness Analysis Direct Shopping Budget on Budget Based Performance at the District Office Helvetia Field*. <https://doi.org/10.33258/siasat.v7i4.131>
- Astri Sari, N., Hifni, S., & Rosari, N. (2022). *The Implementation of The Concept of Value for Money in The Realization of Budget Accountability at The Regional Financial and Asset Management Agency (BPKAD) of Banjar Regency*.
- Bergmann, M., Brück, C., Knauer, T., & Schwering, A. (2020). *Digitization of the budgeting process: determinants of the use of business analytics and its effect on satisfaction with the budgeting process. Journal of Management Control*, 31(1–2), 25–54. <https://doi.org/10.1007/s00187-019-00291-y>.
- Bhimani, A., Foster, G., Horngren, C. T., Datar, S. M., York, N., Francisco, S., & Kong, H. (2012). *Management and Cost Accounting MANAGEMENT and COST ACCOUNTING An imprint of Pearson Education*. <https://www.researchgate.net/publication/30530168>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Merefleksikan analisis tematik refleksif. *Penelitian Kualitatif dalam Olahraga, Latihan dan Kesehatan*, 11(4), 589-597.
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2019). *Dasar-dasar manajemen keuangan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Casmadi, Y., & Azis, I. (2019). Pengaruh Biaya Produksi & Biaya Operasional Terhadap Laba Bersih Pada PT. Ultrajaya *Milk Industry & Trading Company*, Tbk. *Jurnal Akuntansi*, 11(1).
- Dewi, H., & Setiowati, S. (2018). Analisis Varian Anggaran Sebagai Pengendalian Biaya Proyek Pada PT Kreasi Tiga Pilar (*Positive*) Studi Untuk Proyek Sony Store Tahun 2014-2016. *Akuntansi & Bisnis Krisnadwipayana*, 5, 52–78.
- Dongoran, M. (2022). Apakah Struktur Modal, Profitabilitas Dan Biaya Operasional Mempengaruhi Posisi PPH Badan Terutang? *Jurnal Sistem Informasi, Akuntansi & Manajemen*, 2(1), 67-76.
- Evan, H. (2021). Pengaruh Pengendalian Biaya Operasional terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 2(1), 1-9.
- Garrison, R. H., Noreen, E. W., & Brewer, P. C. (2019). *Managerial Accounting*. McGraw-Hill Education.
- Glenn, Ronald dan Gordon (2016), *Cost Management*, Manajemen Biaya. diterjemahkan oleh Tim Penerjemah Penerbit Salemba. Edisi Ketiga. Buku Kedua. Salemba Empat. Jakarta
- Gusrifa, R. (2022). Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada PT. Berkat Jaya Pangestu Medan. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi, Manajemen, Ekonomi)*. 3(2). 215-225.
- Handoko. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta Bumi Aksara. Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). *Cornerstones of Cost Management*. Boston: Cengage Learning.
- Harahap, A. Rezki Audina br. (2019). Analisis Anggaran Biaya Operasional Dan Anggaran Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan Berdasarkan *Rasio on Asset* Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan.
- Hendaryan, D., & Widiyanto, S. (2022). *The Influence of Training and Supervision on Employee Work Effectiveness*. *Almana: Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, 6(3), 604–616. <https://doi.org/10.36555/almana.v6i3.1991>.

- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2018). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis (16th ed.)*. Boston, MA: Pearson Education.
- Kakai, P. &, & Mokono, A. I. (2022). *Effect of Budget Allocation and Procurement Processes on Budget Utilization in the Public Sector in Kenya: A Case of The Judiciary*. *Stratford Peer Reviewed Journals and Book Publishing Journal of Finance and Accounting*, 6, 4–109. <https://doi.org/10.53819/81018102t2103>.
- Keown, A. J., Martin, J. D., Petty, J. W., & Scott Jr, D. F. (2018). *Manajemen keuangan: Prinsip dan penerapan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mahendra, H., Sabir, M. (2020). *Analisis Strategi Pengendalian Biaya Operasional di Grand Mozza Hotel Timika (Studi Kasus Standarisasi Biaya Operasional)*.
- Mulyadi. (2017). *Sistem Akuntansi (Edisi 4)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2018). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi. (2019). *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat.
- Mulyawan, S. (2015). *Manajemen Keuangan*. CV. Pustaka Setia: Bandung.
- Nursyifa, R., & Oktyawati, D. (2022). *Analysis of Cost Budget and Cost Budget Realization Before and During the Covid-19 Pandemic at Hotel XYZ*. *JFBA: Journal of Financial and Behavioural Accounting*, 1(2), 1–11. <https://doi.org/10.33830/jfba.v1i2.1748.2021>.
- Prawironegoro, B. (2018). *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: BPFÉ.
- Purba, R. (2022). *An Analysis of Effectiveness and Efficiency Budget Realization as Performance Measurement Polytechnic Medan*. <https://www.researchgate.net/publication/367045759>
- Puspita, B., Politeknik, R., Laut, N. T., Fitriyani, Y., Rininda, B. P., & Pebriana, R. (2022). *Analysis of Budget Realization Reporting to Assess Capital Expenditure in Tanah Laut Regency*. 7(3). <https://doi.org/10.30736/jpensi.v7i3.1292>.
- Rindengan, M., Manossoh., & Wokas, N, R. (2022). *Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Pengendalian Biaya Operasional PT. Hasjrat Abadi Manado*. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosKum*. 5(2). 887-896.

- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., Jordan, B. D., & Tan, R. (2017). *Corporate finance*. New York: McGraw-Hill Education.
- Rustan, Muttiarni, & Wahyuni. (2019). Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (PERSERO) Makassar. *Jurnal Riset Perpajakan*, 2(1), 1-6.
- Sampe, K., Poli, F., & Lande, E. (2022). Analisis Efektivitas Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional Pada PT Pelindo (Persero) Cabang Makassar. *Paulus Economics and Business Review*, 1(II), 82–88.
- Septialamsyah, D., & Nasution, J. (2022). *Analysis of The Efficiency and Effectiveness of Regional Financial Management in the Regional Revenue Management Agency of Asahan Regency*. *ALEXANDRIA (Journal of Economics, Business, & Entrepreneurship)*, 3(2), 35–38. <https://doi.org/10.29303/alexandria.v3i2.176>.
- Sholikah, R., & Kustiningsih, N. (2021). Pengukuran Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Dengan Analisis Varians (Study Kasus Pada PT SLI). *Jurnal Economics and Sustainable Development*, 6(1), 28-42.
- Sinta, D. (2021). *Analysis of the Operational Cost Budget as a Tool for Planning and Controlling Operational Costs at the Regional Water Company of Donggala Regency*. *International Journal of Health, Economics, and Social Sciences*, 3.
- Srithongrung, Arwiphawee, Juita-Elena Wie Yusuf, and Kenneth A. Kriz. (2021). *A systematic public capital management and budgeting process*. In *Research Anthology on Preparing School Administrators to Lead Quality Education Programs*. Springfield: IGI Global, pp. 598–619. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-3438-0.ch027>.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- V. Wiratna Sujarweni. (2015). *Akuntansi Biaya*. Pustaka Baru Press Yogyakarta.
- Wahyuni, I., & Muhammadiyah Makassar, U. (2019). Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Kantor Wilayah VI PT. Pegadaian (Persero) Makassar. *Jurnal Riset Perpajakan*, 2(1), 1–6.