

**SKRIPSI**

**ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL DALAM  
MENGUKUR EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA  
OPERASIONAL PADA PT XYZ**



**POLITEKNIK NEGERI BALI**

**NAMA : GUSTI AYU MADE DWI ANGGASWARI  
NIM : 2115644088**

**PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI MANAJERIAL  
JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI  
2025**

# **ANALISIS VARIANS BIAYA OPERASIONAL DALAM MENGUKUR EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT XYZ**

**Gusti Ayu Made Dwi Anggaswari**  
**2115644088**

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

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT XYZ melalui pendekatan analisis varians. Metode penelitian yang digunakan yaitu kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi. Analisis dilakukan dengan membandingkan anggaran dan realisasi biaya operasional, serta mengkategorikan selisihnya ke dalam varians menguntungkan (*favorable*) atau tidak menguntungkan (*unfavorable*). Efektivitas diukur berdasarkan rasio efektivitas kemudian mengkategorikan rasio efektivitas  $> 100\%$  dianggap sangat efektif sedangkan  $< 60\%$  tidak efektif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa selama tiga tahun berturut-turut perusahaan mengalami varians tidak menguntungkan yaitu pada tahun 2022 mengalami selisih tidak menguntungkan Rp6.601.263.323 sebesar 131% (*unfavorable*), pada tahun 2023 mengalami selisih tidak menguntungkan Rp5.870.700.621 sebesar 119% (*unfavorable*) dan pada tahun 2024 mengalami selisih merugikan Rp8.452.066.524 sebesar 120% (*unfavorable*). Faktor utama penyebab varians antara lain adalah estimasi yang kurang akurat, perubahan harga pasar, dan kebijakan internal perusahaan. Meskipun terdapat beberapa pos biaya yang tercatat memiliki varians menguntungkan dan secara keseluruhan efektivitas pengendalian biaya operasional dikategorikan sangat efektif namun berpotensi pemborosan karena realisasi melebihi anggaran signifikan, sehingga dalam evaluasi anggaran biasanya dianggap tidak efisien. Hasil ini menunjukkan perlunya evaluasi serta perbaikan dalam proses perencanaan serta pengendalian anggaran Perusahaan agar pengeluaran dapat lebih terkendali dan mendukung pencapaian laba yang optimal. Temuan ini diharapkan dapat menjadi dasar pertimbangan bagi manajemen dalam menetapkan strategi pengendalian biaya di masa mendatang serta menjadi referensi bagi penelitian sejenis di bidang akuntansi manajerial, khususnya terkait efektivitas pengendalian biaya dalam perusahaan konstruksi.

**Kata kunci: Analisis Varians, Biaya Operasional, Efektivitas, Pengendalian Biaya**

***ANALYSIS OF OPERATIONAL COST VARIANCE IN MEASURING THE  
EFFECTIVENESS OF OPERATIONAL COST CONTROL  
AT PT XYZ***

**Gusti Ayu Made Dwi Anggaswari  
2115644088**

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

***ABSTRACT***

*This study aims to measure the effectiveness of operational cost control at PT XYZ using a variance analysis approach. The research method employed is descriptive qualitative, with data collected through interviews, observation, and documentation. The analysis was conducted by comparing budgeted and actual operational costs and categorizing the differences into favorable or unfavorable variances. Effectiveness was measured using an effectiveness ratio, where a ratio above 100% is considered highly effective, while below 60% is considered ineffective. The results of the study show that for three consecutive years the company experienced unfavorable variances, namely in 2022 it experienced an unfavorable variance of Rp6,601,263,323 amounting to 131% (unfavorable), in 2023 it experienced an unfavorable variance of Rp5,870,700,621 amounting to 119% (unfavorable) and in 2024 it experienced an unfavorable variance of Rp8,452,066,524 amounting to 120% (unfavorable). The main factors contributing to these variances include inaccurate estimations, market price fluctuations, and internal company policies. Although some cost components showed favorable variances and the overall cost control effectiveness was categorized as highly effective, the significant excess of actual costs over the budget indicates potential inefficiency. This suggests the need for evaluation and improvement in the company's budgeting and cost control processes to ensure better financial management and support optimal profit achievement. These findings are expected to serve as a basis for management in developing future cost control strategies and as a reference for further research in managerial accounting, particularly regarding cost control effectiveness in construction companies.*

***Keywords: Cost Control, Effectiveness, Variance analysis, Operational Costs***

## DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan.....	i
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>ii</b>
<i>ABSTRACT .....</i>	<i>iii</i>
Halaman Prasyarat Gelar Sarjana Terapan.....	iv
Halaman Surat Pernyataan Orisinalitas Karya Ilmiah .....	v
Halaman Persetujuan Usulan Proposal Penelitian .....	vi
Halaman Penetapan Kelulusan.....	vii
Kata Pengantar .....	viii
Daftar Isi .....	xi
Daftar Tabel .....	xii
Daftar Gambar .....	xiii
Daftar Lampiran .....	xiv
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	4
C. Batasan Masalah.....	4
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	<b>7</b>
A. Kajian Teori.....	7
B. Kajian Penelitian yang Relevan .....	15
C. Alur Pikir.....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>24</b>
A. Jenis Penelitian.....	24
B. Lokasi/Tempat dan Waktu Penelitian.....	24
C. Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data .....	24
D. Keabsahan Data.....	27
E. Analisis Data .....	30
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>33</b>
A. Deskripsi Hasil .....	33
B. Pembahasan Dan Temuan .....	40
C. Keterbatasan Penelitian .....	61
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>63</b>
A. Simpulan .....	63
B. Implikasi.....	67
C. Saran.....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>69</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>72</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Realisasi Anggaran Biaya Operasional Tahun 2022 - Tahun 2024 .....	3
Tabel 2.1 Kriteria Pengukuran Efektivitas Biaya Operasional .....	14
Tabel 4.1 Anggaran Biaya Operasional Tahun 2022-2024.....	41
Tabel 4.2 Realisasi Biaya Operasional Tahun 2022-2024.....	41
Tabel 4.3 Analisis Varians Biaya Karyawan Tahun 2022 .....	42
Tabel 4.4 Analisis Varians Biaya Karyawan Tahun 2023 .....	42
Tabel 4.5 Analisis Varians Biaya Karyawan Tahun 2024 .....	43
Tabel 4.6 Analisis Varians Biaya Peralatan dan Perlengkapan Tahun 2022 .....	44
Tabel 4.7 Analisis Varians Biaya Peralatan dan Perlengkapan Tahun 2023 .....	44
Tabel 4.8 Analisis Varians Biaya Peralatan dan Perlengkapan Tahun 2024 .....	45
Tabel 4.9 Analisis Varians Biaya Energi, Komunikasi, dan Akomodasi Tahun 2022.....	46
Tabel 4.10 Analisis Varians Biaya Energi, Komunikasi, dan Akomodasi Tahun 2023.....	46
Tabel 4.11 Analisis Varians Biaya Energi, Komunikasi, dan Akomodasi Tahun 2024.....	47
Tabel 4.12 Analisis Varians Biaya Pemeliharaan Tahun 2022 .....	47
Tabel 4.13 Analisis Varians Biaya Pemeliharaan Tahun 2023 .....	48
Tabel 4.14 Analisis Varians Biaya Pemeliharaan Tahun 2024 .....	49
Tabel 4.15 Analisis Varians Biaya Sewa Tahun 2022 .....	49
Tabel 4.16 Analisis Varians Biaya Sewa Tahun 2023 .....	50
Tabel 4.17 Analisis Varians Biaya Sewa Tahun 2024 .....	50
Tabel 4.18 Analisis Varians Biaya Administrasi dan Pemasaran Tahun 2022 .....	51
Tabel 4.19 Analisis Varians Biaya Administrasi dan Pemasaran Tahun 2023.....	52
Tabel 4.20 Analisis Varians Biaya Administrasi dan Pemasaran Tahun 2024 .....	53
Tabel 4.21 Analisis Varians Biaya Operasional Tahun 2022-2024 .....	53
Tabel 4.22 Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Tahun 2022 .....	58
Tabel 4.23 Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Tahun 2023 .....	58
Tabel 4.24 Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Tahun 2024 .....	58

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Alur Pikir Penelitian .....	22
--	----



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Permohonan Memperoleh Data .....	73
Lampiran 2: Anggaran Biaya Operasional Tahun 2022-2024.....	74
Lampiran 3: Laporan Biaya Operasional Tahun 2022-2024.....	77
Lampiran 4: Daftar Pertanyaan Wawancara.....	80
Lampiran 5: Dokumentasi Pengumpulan Data Pada PT XYZ.....	81



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan industri saat ini kian meningkat, terutama pada sektor industri konstruksi sehingga memberi dampak positif bagi perekonomian Indonesia. Menurut *website* resmi Kementerian Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang (PUPR), sektor konstruksi berkontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) sebesar 10,6% dengan peningkatan rata-rata per tahun senilai 5%. Kontribusi tersebut menempatkan sektor konstruksi berada di posisi keempat sebagai penyumbang PDB terbesar setelah sektor perdagangan dan reparasi, industri pengolahan, pertambangan dan penggalian, serta pertanian.

Peran sektor konstruksi yang semakin besar menimbulkan beragam tantangan yang dihadapi, salah satunya yaitu persaingan semakin ketat. Kondisi ini menuntut perusahaan bersaing secara kompetitif sehingga diharapkan mampu mengantisipasi serta menghadapi peluang yang dapat memengaruhi perkembangan perusahaan dalam memaksimalkan laba. Pencapaian laba yang maksimal memerlukan manajemen keuangan yang baik dalam perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang baik terhadap biaya operasional. Perencanaan merupakan pedoman dalam menentukan suatu tindakan yang dilakukan untuk merealisasi tujuan tertentu, sedangkan pengendalian merupakan alat bagi manajemen dalam menilai pelaksanaan rencana yang telah disusun lalu membandingkan antara rencana dan realisasi (Rindengan et al., 2022). Dengan demikian perusahaan akan lebih efektif dan

efisien dalam memanfaatkan dana untuk membiayai kegiatan operasional perusahaan serta melakukan evaluasi untuk mencegah timbulnya biaya-biaya tidak terkendali.

Biaya operasional adalah pengeluaran yang diperlukan untuk mendukung aktivitas operasional perusahaan. Komponen-komponen biaya operasional meliputi, biaya gaji, biaya perkantoran, biaya sewa, dan biaya lainnya (Santoso et al., 2024). Pengendalian biaya operasional diharapkan mampu mengalokasikan sumber daya perusahaan secara efektif dan efisien agar mencegah timbulnya biaya-biaya yang tidak terkendali. Tanpa adanya pengendalian biaya operasional, perusahaan akan mengalami peningkatan biaya yang tidak diinginkan sehingga tujuan perusahaan dalam meningkatkan laba terhambat.

PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang konstruksi, berdiri sejak tahun 1978 yang berlokasi di Jalan Bypass Ngurah Rai, Sesehan, Denpasar Selatan. Perusahaan ini memiliki beragam bidang usaha diantaranya, pelaksana jasa konstruksi, produksi *Asphalt Mixing Plant* (AMP), batako, baja, serta penyewaan alat berat. PT XYZ telah berhasil menuntaskan proyek hampir di seluruh wilayah Indonesia. Untuk dapat bertahan di tengah persaingan serta mencapai target laba yang diharapkan maka penting bagi manajemen dalam mengendalikan biaya operasionalnya secara efektif.

Penyusunan anggaran dilakukan setiap periode dengan tujuan untuk memastikan memiliki dana yang cukup untuk menjalankan kegiatan operasional perusahaan, namun berdasarkan laporan biaya PT XYZ terdapat ketidaksesuaian antara anggaran dengan realisasinya. Tabel 1.1 berikut menunjukkan gambaran singkat selisih antara anggaran dan realisasi PT XYZ yang terjadi pada tahun 2022 sampai dengan tahun 2024.

**Tabel 1.1**  
**Laporan Realisasi Anggaran Biaya Operasional PT XYZ**  
**Tahun 2022 - Tahun 2024**  
**(Dalam Rupiah)**

<b>Tahun</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>
2022	Rp 21.115.505.554	Rp 27.716.768.877	Rp 6.601.263.323
2023	Rp 30.689.061.352	Rp 36.559.761.973	Rp 5.870.700.621
2024	Rp 43.009.945.740	Rp 51.462.012.264	Rp 8.452.066.524

Sumber: Data sekunder, PT XYZ

Tabel 1.1 merupakan gambaran umum mengenai realisasi anggaran biaya operasional yang dikeluarkan PT XYZ pada tahun 2022 sampai dengan tahun 2024 menunjukkan adanya selisih setiap tahunnya. Jika realisasi lebih besar dari anggaran, maka disebut varians tidak menguntungkan (*unfavorable*) karena perusahaan mengeluarkan biaya lebih besar daripada yang direncanakan. Pada tahun 2022 selisih anggaran dan realisasi biaya sebesar Rp 6.601.263.323, kemudian menurun pada tahun 2023 sejumlah Rp 5.870.700.621 dan pada tahun 2024 kembali meningkat cukup signifikan sebesar Rp 8.452.066.524. Berdasarkan dari peristiwa tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa efektivitas dalam pengendalian biaya operasional PT XYZ masih lemah dari tahun ke tahun baik dari sisi perencanaan anggaran yang kurang akurat maupun dari sisi pelaksanaan yang tidak disiplin dalam mematuhi batas anggaran. Dampaknya,

perusahaan menghadapi risiko berkurangnya laba bersih karena sebagian besar pendapatan terserap untuk menutup pembengkakan biaya. Apabila situasi ini tidak segera diperbaiki, dalam jangka panjang PT XYZ dapat menghadapi penurunan daya saing akibat struktur biaya yang kurang efisien dibandingkan kompetitor. Oleh karena itu, perlu dilakukan evaluasi menyeluruh terhadap proses penyusunan anggaran, peningkatan ketepatan estimasi biaya, serta penguatan pengendalian internal agar realisasi biaya dapat lebih terkendali dan tujuan perusahaan untuk mencapai laba optimal dapat tercapai.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka didapatkan rumusan masalah penelitian, sebagai berikut:

1. Berapakah varians biaya operasional antara anggaran dengan realisasi pada PT XYZ periode 2022-2024?
2. Faktor-faktor apakah yang menyebabkan terjadi varians biaya operasional tersebut?
3. Bagaimanakah efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT XYZ?

### **C. Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah, diperlukan batasan masalah agar pembahasan berfokus pada inti permasalahan penelitian. Maka permasalahan dibatasi pada:

1. Penelitian ini hanya meneliti biaya operasional untuk mengetahui kesesuaian antara anggaran dengan realisasi serta mengetahui penyebab varians biaya tersebut.

2. Penelitian ini hanya berfokus pada pengukuran efektivitas pengendalian biaya operasional.
3. Periode pengamatan terbatas selama tiga tahun, yaitu dari tahun 2022 sampai tahun 2024.

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

##### 1. Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini, yaitu

- a. Untuk mengetahui varians biaya operasional antara anggaran dan realisasi pada PT XYZ.
- b. Untuk mengetahui faktor-faktor penyebab terjadinya varians biaya operasional pada PT XYZ.
- c. Untuk mengetahui efektivitas pengendalian biaya operasional pada PT XYZ.

##### 2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

###### a. Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengembangkan ilmu pengetahuan di bidang akuntansi, khususnya dalam analisis varians biaya operasional untuk mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional serta dapat dijadikan sebagai bahan kajian bagi peneliti yang melakukan penelitian lebih lanjut terhadap objek sejenis.

###### b. Manfaat Praktis

- 1) Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberi masukan maupun saran kepada PT XYZ dalam pengambilan keputusan. Penelitian ini juga berguna secara teknis untuk pertimbangan membuat anggaran di tahun berikutnya serta dapat dijadikan alat sebagai pengendalian biaya operasional perusahaan.

2) Bagi Politeknik Negeri Bali

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi Politeknik Negeri Bali dalam mengembangkan pendidikan dan penyempurnaan materi perkuliahan serta dapat digunakan sebagai rujukan terkhusus dalam bidang akuntansi manajemen.

3) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini dilakukan sebagai sarana menambah wawasan dan menerapkan ilmu dan teori yang diperoleh selama perkuliahan dalam situasi nyata di lapangan.

JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. Hasil perhitungan analisis biaya operasional pada tahun 2022 sampai 2024 yaitu pada tahun 2022 mengalami selisih tidak menguntungkan Rp6.601.263.323 sebesar 131% (*unfavorable*), pada tahun 2023 mengalami selisih tidak menguntungkan Rp5.870.700.621 sebesar 119% (*unfavorable*) dan pada tahun 2024 mengalami selisih merugikan Rp8.452.066.524 sebesar 120% (*unfavorable*).
2. Faktor-faktor penyebab terjadinya selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional PT XYZ, sebagai berikut:

- a. Biaya Karyawan

Biaya karyawan mengalami selisih tidak menguntungkan di setiap tahunnya yang disebabkan karena adanya penambahan tenaga kerja di kantor baru dan meningkatnya kompleksitas proyek di setiap tahunnya sehingga biaya insentif, tunjangan, serta bonus bertambah.

- b. Biaya Peralatan dan Perlengkapan

Pada tahun 2024 terjadi selisih tidak menguntungkan yaitu anggaran < realisasi dengan varians sebesar 2% yang disebabkan oleh pengadaan peralatan darurat seperti komputer, printer karena adanya penambahan karyawan di kantor.

c. Biaya Energi, Komunikasi, dan Akomodasi

Pada tahun 2023 dan 2024 terjadi selisih tidak menguntungkan yaitu anggaran < realisasi yang disebabkan oleh bertambahnya biaya operasional di lapangan, seperti konsumsi listrik, kebutuhan akomodasi dan transportasi bagi pekerja proyek yang ditempatkan di luar kota

d. Biaya Pemeliharaan

Biaya pemeliharaan pada tahun 2024 terjadi selisih tidak menguntungkan yaitu anggaran < realisasi dengan varians sebesar 25% yang disebabkan oleh pemeliharaan alat yang meningkat akibat intensitas penggunaan alat berat.

e. Biaya Sewa

Pada tahun 2022 biaya sewa terjadi selisih tidak menguntungkan yaitu anggaran < realisasi dengan varians sebesar 36% yang disebabkan adanya kenaikan harga sewa dan pada tahun 2023 terjadi selisih merugikan dengan varians sebesar 56% yang disebabkan oleh kebutuhan sewa alat berat dan kendaraan operasional meningkat.

f. Biaya Administrasi dan Pemasaran

Biaya administrasi dan pemasaran mengalami varians menguntungkan selama tiga tahun terakhir karena adanya pengurangan aktivitas pemasaran konvensional, serta optimalisasi penggunaan sumber daya internal. Di samping itu, penurunan realisasi juga terjadi karena perusahaan telah memiliki citra dan reputasi yang

kuat sehingga kebutuhan untuk melakukan promosi secara intensif menjadi berkurang.

3. Berdasarkan hasil perhitungan rasio efektivitas, dapat disimpulkan kategori efektivitas pada masing-masing biaya, sebagai berikut:

a. Biaya Karyawan

Rasio efektivitas selama tahun 2022 hingga 2024 diatas 100% yang dikategorikan sangat efektif. Meskipun dari sisi pelaksanaan aktivitas operasional berhasil direalisasikan, namun nilai realisasi melebihi anggaran secara signifikan setiap tahun. Ini menunjukkan ketidakefisienan meskipun tergolong sangat efektif menurut rasio. Peningkatan ini dipicu oleh tunjangan serta remunerasi tambahan.

b. Biaya Peralatan dan Perlengkapan

Efektivitas pada tahun 2022 menunjukkan sebesar 83%, tahun 2023 sebesar 80%, dan 2024 sebesar 102%. Pada dua tahun pertama dikatakan efektif dan pengendalian biaya cukup baik, namun pada 2024 terjadi lonjakan akibat pembelian perlengkapan tambahan untuk operasional perusahaan.

c. Biaya Energi, Komunikasi, dan Akomodasi

Pada tahun 2022 biaya energi, komunikasi dan akomodasi dikatakan efektif dengan rasio efektivitas sebesar 96%, sedangkan pada tahun 2023 dan 2024 sangat efektif. Biaya ini melonjak karena peningkatan penggunaan listrik dan kebutuhan akomodasi pekerja

proyek luar daerah meski secara realisasi kegiatan berjalan baik, biaya yang timbul tidak terkendali, menurunkan efisiensi.

d. Biaya Pemeliharaan

Pada tahun 2022 dan 2023, pengendalian biaya pemeliharaan tergolong efektif dengan rasio efektivitas 95% dan 91%, namun pada tahun 2024 terjadi peningkatan tajam pada realisasi anggaran yang disebabkan karena adanya pemeliharaan besar terhadap bangunan yang tidak diperhitungkan sebelumnya dalam anggaran, menunjukkan lemahnya proyeksi perencanaan sehingga dari sisi efisiensi, pos biaya ini belum terkendali dengan baik pada tahun 2024.

e. Biaya Sewa

Pengeluaran melebihi anggaran selama dua tahun awal menandakan ketidakefisienan dengan rasio efektivitas sebesar 136% dan 156%, namun di tahun 2024 menunjukkan adanya perbaikan pengendalian biaya sewa.

f. Biaya Administrasi dan Pemasaran

Rata-rata rasio efektivitas pada tahun 2022 hingga 2024 sebesar 84% sehingga dapat dikatakan efektif dan menunjukkan efisiensi anggaran dengan realisasi.

Secara keseluruhan, sebagian besar pos biaya menunjukkan rasio efektivitas  $>100\%$  yang artinya sangat efektif namun mengindikasikan bahwa anggaran telah terlampaui dan menunjukkan adanya ketidakefisienan, dengan demikian pengendalian biaya operasional pada

PT XYZ dapat disimpulkan belum sepenuhnya efektif dan efisien, terutama dalam aspek perencanaan dan antisipasi terhadap lonjakan biaya aktual.

## **B. Implikasi**

### **1. Implikasi Teoritis**

Temuan penelitian ini diharapkan dapat memberi informasi serta menambah wawasan mengenai ilmu akuntansi khususnya mengenai analisis varians biaya operasional dalam pengendalian biaya operasional. Temuan ini dapat digunakan sebagai dasar untuk pengembangan teori lebih lanjut.

### **2. Implikasi Praktis**

PT XYZ dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai alat pengendalian agar lebih cermat dalam penyusunan anggaran perusahaan. Hal ini dapat membantu dalam pencapaian target biaya yang lebih terukur dan rasional.

## **C. Saran**

1. PT XYZ sebaiknya lebih meningkatkan pengendalian terhadap biaya agar jumlah realisasi biaya dapat terkendali tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga tujuan perusahaan dalam memaksimalkan laba tercapai.
2. Diharapkan PT XYZ dapat melakukan prioritas rencana kerja, mempertimbangkan kebutuhan yang terjadi berdasarkan dengan anggaran yang tersedia serta menetapkan batas toleransi penyimpangan biaya

operasional. Pada umumnya manajemen menerapkan batas toleransi selisih sebesar 5% (Sujarwanti, et al., 2023) sehingga dapat meminimalisir terjadinya varians biaya operasional pada PT XYZ.

3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengeksplorasi teori yang dapat memperkaya penelitian dan hasil dari penelitian dalam mengendalikan biaya operasional dengan metode penelitian yang berbeda serta penggunaan instrumen penelitian yang berbeda.



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI

## DAFTAR PUSTAKA

- Alfikri, V. P., Putri, A. U., & Hendarmin, R. R. (2024). *Analisis Efektivitas Pengendalian Internal Dalam Pengelolaan Anggaran Kelompok Usaha Dan Biaya Pemasaran Pada DINAS Perikanan Kabupaten Empat Lawang*. 7, 5590–5598. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jrpp.v7i2.28275>
- Amri, A., Otoluwa, N. I., Hamid, N. A., & Pratiwi, A. (2025). *Analisis Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Pangkep*. 7, 63–75.
- 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. <https://doi.org/10.25105/jet.v2i2.14653>
- Anwar, R., Yuniarsih, Y., Depeda, A. P., & Tambunan, E. C. (2022). *Penggunaan Analisis Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Keuangan Dalam Perusahaan*. 8721, 1083–1096. <https://doi.org/https://doi.org/10.53625/joel.v1i8.1724>
- Apriani, E., Debora, M., & Ramadhan, P. R. (2021). *Analysis of Cost Budget and Cost Budget Realization Before and During the Covid-19 Pandemic at XYZ Hotel*. 1(2), 1–11. <https://doi.org/https://doi.org/10.33830/jfba.v1i2.1748.2021>
- Apriani, E., Debora, M., & Ramadhan, P. R. (2022). *Usage Effectiveness Analysis Direct Shopping Budget on Budget Based Performance at the District Office Helvetia Field*. 21, 271–284.
- Dirjen Bina Konstruksi; Harus Dapat Beradaptasi Terhadap Perubahan Regulasi dan Peraturan Konstruksi Demi Pembinaan Konstruksi yang Inovatif*. (2023). <https://binakonstruksi.pu.go.id/informasi-terkini/sekretariat-direktorat-jenderal/dirjen-bina-konstruksi-harus-dapat-beradaptasi-terhadap-perubahan-regulasi-dan-peraturan-konstruksi-demi-pembinaan-konstruksi-yang-inovatif/>
- Dongoran, M. (2022). Apakah Struktur Modal, Profitabilitas dan Biaya Operasional Mempengaruhi Posisi PPh Badan Terutang? *Sintama: Jurnal Sistem Informasi, Akuntansi Dan Manajemen*, 2(1), 1–10. <https://adaindonesia.or.id/journal/index.php/sintamai>
- Elvira, S., Fadjar, M. M., & Sudarma, A. (2021). *Analisis Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Operasional Dalam Rangka Meningkatkan Laba Pada PT. Pratama Citra Bersinar Sarah*. 04(01), 40–47. <https://doi.org/https://doi.org/10.35129/ajar.v4i01.167>
- Guasmin, Sinta, D., & Rajindra, R. (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 (IJHESS)*, 3(4), 274–278.

<https://doi.org/10.56338/ijhess.v3i4.1902>

- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2018). No Title. *Cornerstones of Cost Management*. Boston: Cengage Learning.
- Haryati, A., & Anggraeni, D. (2019). Penerapan Anggaran Biaya Operasional Dalam Rangka Menilai Kinerja Manajemen Pada PT.Inbisco Niagatama Semesta. *Akuntoteknologi*, 11(2), 67. <https://doi.org/https://doi.org/10.31253/aktek.v11i2.280>
- Hidayat, V. M., Arif, M., & Nurwani. (2023). *Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional PT . Perkebunan Nusantara III Medan Tahun 2016-2022*. 4(2).
- Irman, M., Samosir, T. L., & Suryani, L. H. (2020). *Operational Cost Budget Analysis As A Tool Of Planning And Controlling In Increasing Profit Of PT. Kimia Farma Trading And Distribution Pekanbaru*. 4(1), 68–79.
- 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*. *Journal of Finance and Accounting*, 6(4), 109–122. <https://doi.org/10.53819/81018102t2103>
- Mahendra, H., & Sabir, M. (2020). Analisis Strategi Pengendalian Biaya Operasional di Grand Mozza Hotel Timika (Studi Kasus Standarisasi Biaya Operasional). *Jurnal ULET (Utility, Earning and Tax)*, 4(2), 65–83.
- Mulyadi. (2019). No Title. *Akuntansi Biaya, Salemba Empat*.
- Purba, R., & Nasution, V. W. (2022). *An Analysis of Effectiveness and Efficiency Budget Realization As Performance Measurement Polytechnic Medan*. *Jurnal Ekonomi*, 11(3), 2023–2030. <https://www.researchgate.net/publication/367045759>
- Rindengan, M., Manossoh, H., & Wokas, H. R. N. (2022). *Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Pengendalian Biaya Operasional PT . Hasjrat Abadi Manado Operational Cost Variance Analysis in Measuring Operational Cost Control PT . Manado 's Eternal Desire*. 5(2), 887–896.
- Romdhon, M., Kartiko, E., & Sobariah, N. T. (2021). *Analisis Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan terhadap Kinerja Keuangan pada PT Perkebunan Nusantara VIII*. 20(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.52434/jwe.v20i3.1323>
- Sadewa, D., & Santoso, R. A. (2024). *Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Manajemen Di Klinik Harapan Sehat Padalarang Dian*. 1(6), 342–350. [//jurnal.intekom.id/index.php/njms/article/view/306](http://jurnal.intekom.id/index.php/njms/article/view/306)
- Santoso, R. A., Syaputra, A., Raharja, B. O. O., & Permatasari, N. (2024). *Analisis Literature Review Tentang Efektivitas Perencanaan Dan Pengendalian Anggaran Biaya Produksi Di Perusahaan*. 1(6), 333–341. <https://jurnal.intekom.id/index.php/njms>

- 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>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabet.
- Syahrman. (2021). Analisis Varians Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Tingkat Efisiensi Biaya Produksi Pada Pt. Sumatera Tobacco Trading Company. *Bisnis-Net Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 4(1), 14–24. <https://doi.org/10.46576/bn.v4i1.1317>



JURUSAN AKUNTANSI  
POLITEKNIK NEGERI BALI