

SKRIPSI

**ANALISIS VARIANS UNTUK OPTIMALISASI PERENCANAAN
DAN REALISASI ANGGARAN PADA POLITEKNIK NEGERI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

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

Oleh:

JUNIAWAN ARIF ATMOKO

2215764032

PRODI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2023

SKRIPSI

**ANALISIS VARIANS UNTUK OPTIMALISASI PERENCANAAN
DAN REALISASI ANGGARAN PADA POLITEKNIK NEGERI BALI**



POLITEKNIK NEGERI BALI

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

Oleh:

JUNIAWAN ARIF ATMOKO

2215764032

PRODI MANAJEMEN BISNIS INTERNASIONAL

JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS

POLITEKNIK NEGERI BALI

BADUNG

2023

PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

1. Judul Skripsi : Analisis Varians Untuk Optimalisasi Perencanaan Dan Realisasi Anggaran Pada Politeknik Negeri Bali
2. Penulis
 - a. Nama : Juniawan Arif Atmoko
 - b. Nim : 2215764032
3. Jurusan : Administrasi Bisnis
4. Program Studi : RPL D4 Manajemen Bisnis Internasional

Badung, 22 Agustus 2023

Menyetujui :

Pembimbing I,



I Gede Iwan Suryadi, SE.M.M
NIP. 198003052008121001

Pembimbing II,



Dra. Sagung Mas Suryaniadi, M.Si
NIP. 196409191989032002

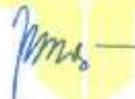
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI
ANALISIS VARIANS UNTUK OPTIMALISASI PERENCANAAN
DAN REALISASI ANGGARAN PADA POLITEKNIK NEGERI BALI

Oleh :

JUNIAWAN ARIF ATMOKO
NIM : 2215764032

Disahkan:

Ketua Penguji



I Gede Iwan Suryadi, SE., MM
NIP. 198003052008121001

Penguji I



Kadek Cahya Dewi, ST., M.Cs.
NIP. 198409092014042001

Penguji II



Ketut Vini Elfarosa, SE., MM
NIP. 197612032008122001

Mengetahui
Jurusan Administrasi Bisnis
Ketua,



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

Badung, 22 Agustus 2023
Prodi Manajemen Bisnis Internasional
Ketua,



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

MOTTO

Berani Bertualang,

Bijak Belajar,

Berdaya Berubah

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Juniawan Arif Atmoko
NIM : 2215764032
Prodi/Jurusan : Manajemen Bisnis Internasional/Administrasi Bisnis

Dengan ini menyatakan bahwa naskah SKRIPSI saya dengan judul:

“Analisis Varians untuk Optimalisasi Perencanaan dan Realisasi Anggaran Pada Politeknik Negeri 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, 24 Juli 2023

Yang menyatakan,



Juniawan Arif Atmoko

NIM. 2215764032

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis varians dalam rangka mengoptimalkan perencanaan dan realisasi anggaran pada Politeknik Negeri Bali. Penelitian dilakukan untuk memahami perbedaan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi anggaran yang sebenarnya, serta mengidentifikasi faktor-faktor penyebab varians tersebut.

Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan mengumpulkan data anggaran yang direncanakan dan data realisasi anggaran dari beberapa periode terpilih. Selanjutnya, analisis varians dilakukan dengan membandingkan anggaran yang direncanakan dengan anggaran yang terealisasi untuk setiap periode, serta mengidentifikasi penyebab varians melalui wawancara dan studi dokumentasi.

Hasil penelitian menunjukkan adanya variasi yang signifikan antara anggaran yang direncanakan dengan anggaran yang terealisasi. Faktor-faktor penyebab varians meliputi pandemi covid-19, perubahan kebijakan, dan keterlambatan pelaksanaan proyek pengadaan barang dan jasa. Varians juga dipengaruhi oleh ketidaksesuaian antara anggaran dengan sumber daya yang tersedia dan kurangnya pemantauan yang tepat terhadap proses realisasi anggaran. Kata kunci: perencanaan dan realisasi anggaran, analisis varians.

ABSTRACT

This study aims to carry out analysis of variance in order to optimize budget planning and realization at the Bali State Polytechnic. The research was conducted to understand the difference between the planned budget and the actual budget realization, as well as to identify the factors that cause this variance.

The research method used is a quantitative approach by collecting planned budget data and budget realization data from several selected periods. Furthermore, analysis of variance is carried out by comparing the planned budget with the realized budget for each period, as well as identifying the causes of variance through interviews and documentation studies.

The results of the research show that there is a significant variation between the planned budget and the realized budget. Factors causing variance include the covid-19 pandemic, policy changes, and delays in the implementation of goods and services procurement projects. Variances are also affected by discrepancies between the budget and available resources and the lack of proper monitoring of the budget realization process.

Keywords: budget planning and realization, variance analysis.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Shalom, Om Swastiastu, Namu Budaya, Salam Kebajikan, Selamat Sejahtera bagi kita semua. Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat rahmat dan ridho-Nya lah saya dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan tepat waktu.

Skripsi ini disusun berdasarkan fenomena yang saya amati dalam ruang lingkup satuan kerja (satker), yang saya rasa memerlukan perhatian dan tindak lanjut yang lebih intensif lagi dalam hal perencanaan dan realisasi anggaran, yaitu pada satker “Politeknik Negeri Bali” yang beralamat di Jl. Raya Kampus Bukit Jimbaran, Kecamatan Kuta Selatan, Kabupaten Badung, Bali, Indonesia dimulai dari tahun 2019 (sebelum pandemi COVID-19) kemudian tahun 2020-2021 (masa pandemi COVID-19) hingga tahun 2022 (pandemi COVID-19 mereda).

Skripsi ini adalah salah satu syarat tahapan yang harus diselesaikan oleh mahasiswa/i kelas RPL program studi D4 Manajemen Bisnis Internasional. Selain itu, skripsi ini diharapkan dapat menjadi literatur penyusunan skripsi maupun penelitian selanjutnya.

Dalam penyusunan skripsi ini saya mendapat bantuan dan dukungan dari berbagai pihak, oleh karena itu ijinkan saya mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak I Nyoman Abdi, SE, M.eCom, selaku Direktur Politeknik Negeri Bali yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menuntut

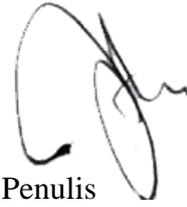
ilmu di Politeknik Negeri Bali;

2. Ibu Nyoman Indah Kusuma Dewi, SE, MBA,Ph.D., selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Bali.
3. Ibu Ketut Vini Elfarosa, SE., MM, selaku Ketua Program Studi Manajemen Bisnis Internasional, Politeknik Negeri Bali;
4. Bapak I Gede Iwan Suryadi, SE.,MM dan Ibu Dra. Sagung Mas Suryaniadi, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan II yang telah banyak membantu dan memberikan bimbingan serta wawasan dalam penyusunan skripsi ini;
5. Trisya Indah Pravitasari selaku istri saya yang tidak hentinya mendampingi memberikan dukungan dan semangat kepada saya selama perkuliahan;
6. Bapak Supoyo selaku orang tua saya yang tidak terputus segala doa baiknya untuk saya;
7. Tidak lupa saya ingin berterimakasih kepada rekan kerja saya di Politeknik Negeri Bali khususnya di Sub Bagian Perencanaan dan Sistem Informasi yang banyak membantu dalam menyusun skripsi ini.

Saya menyadari dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu saya mengharapkan kritik dan sarannya. Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh, Om Shanti Shanti Shanti Om, Namu Buddhaya.

Badung, 15 Februari 2023

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a final flourish.

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
KULIT MUKA	i
HALAMAN JUDUL	ii
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING	iii
TANDA PENGESAHAN TIM PENGUJI	iv
MOTTO	v
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN KARYA SKRIPSI	vi
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
KATA PENGANTAR	ix
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	3
1.4 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II KAJIAN PUSTAKA	5
2.1 Landasan Teoritis	5
2.1.1 Pengertian Anggaran.....	5
2.1.2 Manfaat Anggaran.....	6
2.1.3 Hubungan Anggaran dengan Manajemen.....	7
2.1.4 Analisis Varians Anggaran	7
2.1.5 Belanja Pegawai, Barang dan Modal	8

2.2	Penelitian Terdahulu	12
2.3	Kerangka Konsep/Pemikiran	14
BAB III METODE PENELITIAN		16
3.1	Lokasi Penelitian	16
3.2	Objek Penelitian	16
3.3	Jenis Penelitian	16
3.4	Data Penelitian	17
3.4.1	Jenis Data	17
3.4.2	Sumber Data.....	17
3.4.3	Teknik Pengumpulan Data.....	18
3.5	Teknik Analisis	19
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		21
4.1	Gambaran Umum Perusahaan.....	21
4.1.1	Sejarah Singkat Politeknik Negeri Bali	21
4.2	Analisis Varians Perencanaan Anggaran dan Realisasinya	45
4.2.1	Analisis Anggaran Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Belanja	46
4.2.2	Analisis Realisasi Belanja Pegawai, Belanja Barang dan Belanja.....	48
4.2.3	Analisis Varians Terhadap Data Anggaran Belanja Pegawai, Belanja Barang, dan Belanja Modal.....	50
4.3	Implikasi Penelitian.....	69
BAB V PENUTUP		71
5.1	Simpulan.....	71
5.2	Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA		16

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	12
Tabel 4.2 Anggaran Belanja Pegawai 2019-2022.....	47
Tabel 4.3 Anggaran Belanja Barang 2019-2022.....	47
Tabel 4.4 Anggaran Belanja Modal 2019-2022.....	48
Tabel 4.5 Realisasi Belanja pegawai 2019-2022	49
Tabel 4.6 Realisasi Belanja Barang 2019-2022	49
Tabel 4.7 Realisasi Belanja Modal 2019-2022	50
Tabel 4.8 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	51
Tabel 4.9 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	52
Tabel 4.10 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	53
Tabel 4.11 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	54
Tabel 4.12 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	55
Tabel 4.13 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	58
Tabel 4.14 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	60
Tabel 4.15 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	62
Tabel 4.16 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	64
Tabel 4.17 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	66
Tabel 4.18 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	67
Tabel 4.19 Hasil Analisis Selisih Anggaran dan Realisasi Belanja.....	68

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran.....	14
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Politeknik Negeri Bali.....	26

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Formulir Bimbingan Skripsi I

Lampiran 2 : Formulir Bimbingan Skripsi II

Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran 4 : Jawaban Narasumber

Lampiran 5 : Daftar Riwayat Hidup Penulis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Upaya penanggulangan COVID-19 sangat dirasakan oleh masyarakat Indonesia di berbagai lini. Bidang pendidikan di Indonesia tidak luput dari pengaruh upaya penanggulangan COVID-19 tersebut. Dimana pada tanggal 15 Maret 2020, Presiden meminta pemda membuat kebijakan belajar dari rumah untuk pelajar dan mahasiswa. Hal ini memunculkan kebijakan-kebijakan baru terkait dunia pendidikan di Indonesia.

Pandemi COVID-19 di Indonesia berlangsung cukup lama hingga di akhir tahun 2022 tepatnya pada tanggal 30 Desember 2022, Presiden RI Joko Widodo resmi mencabut Pemberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat (PPKM) di seluruh wilayah Indonesia.

Dari gambaran di atas, pandemi COVID-19 di Indonesia berpotensi mempengaruhi kebijakan perencanaan anggaran di segala bidang, termasuk bidang pendidikan di Indonesia pada umumnya dan satuan kerja Politeknik Negeri Bali pada khususnya.

Anggaran merupakan alat yang efektif bagi perusahaan untuk melakukan perencanaan dan pengawasan atas aktivitas perusahaan. Dengan perencanaan yang baik, perusahaan dapat mengantisipasi kemungkinan masalah yang akan dapat

mengakibatkan penggunaan sumber daya kurang efektif dan efisien yang pada akhirnya akan berujung pada kerugian perusahaan. Suatu perencanaan harus diikuti dengan pengawasan untuk memastikan bahwa seluruh aktivitas yang dilakukan perusahaan telah berjalan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Analisis anggaran dalam perusahaan perlu dilakukan, maka dengan analisis itu perusahaan bisa melakukan evaluasi terhadap perencanaan dan realisasi anggaran dalam kurun waktu tertentu. Analisis yang erat kaitannya dengan anggaran adalah analisis varians yang berguna untuk menganalisis selisih antara perencanaan anggaran dengan realisasi yang ada dalam perusahaan. Data perencanaan dan realisasi anggaran bila dibandingkan akan menimbulkan suatu selisih. Selisih anggaran yang terjadi perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena selisih adalah perbedaan antara standar (budget) dengan biaya yang sesungguhnya terjadi. Penyebab dari adanya selisih tersebut bagi manajemen perlu diketahui dengan menganalisa selisih yang terjadi, karena selisih merupakan petunjuk adanya ketidakpastian, ketidakefesiennya dari pelaksanaan atau sebaliknya yaitu tidak tepatnya standar. (Mulyadi, 2009).

Menurut Wiyasha (2007) “Atas selisih yang terjadi itu maka diperlukan analisis penyebab selisih antara anggaran dengan realisasinya untuk memberikan gambaran yang lebih jelas atas penyebab terjadinya selisih itu”. Dengan melakukan perbandingan antara anggaran dan realisasinya, perusahaan dapat mengidentifikasi sebab terjadinya selisih dan kemudian melakukan tindakan korektif yang diperlukan atas selisih yang terjadi. Melihat fenomena tersebut, maka diangkat

penelitian yang berjudul “*Analisis Varians untuk Optimalisasi Perencanaan dan Realisasi Anggaran Pada Politeknik Negeri Bali*”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah besarnya varians dalam pelaksanaan anggaran belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal tahun anggaran 2019, 2020, 2021 dan 2022 pada Politeknik Negeri Bali?
2. Bagaimanakah bahan masukan pertimbangan penyelesaian atas varians yang terjadi di tahun anggaran 2019, 2020, 2021 dan 2022 pada Politeknik Negeri Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang terjadi, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui besarnya varians dalam pelaksanaan anggaran belanja pegawai, belanja barang, dan belanja modal tahun anggaran 2019, 2020, 2021 dan 2022 pada Politeknik Negeri Bali.
2. Untuk memberikan bahan masukan pertimbangan penyelesaian atas varians yang terjadi di tahun anggaran 2019, 2020, 2021 dan 2022 pada Politeknik Negeri Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Politeknik Negeri Bali

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran sebagai masukan yang bermanfaat bagi Politeknik Negeri Bali untuk dapat mengetahui pergerakan besaran selisih antara rencana anggaran dan realisasinya baik saat sebelum pandemi COVID-19 yang diwakili dengan data tahun 2019, saat pandemi COVID-19 yang diwakili dengan data tahun 2020 dan 2021 serta setelah pandemi COVID-19 mereda yang diwakili dengan data tahun 2022. Sehingga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi bagi manajemen Politeknik Negeri Bali untuk dapat melakukan perbaikan yang terarah dan terukur dalam penyusunan rencana anggaran agar efisien sesuai dengan realisasi yang diharapkan oleh lembaga.

2. Bagi Masyarakat Umum

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam melakukan penelitian yang sejenis mengenai rencana anggaran dan realisasinya. Penelitian ini juga diharapkan dapat menyajikan keterbukaan informasi mengenai rencana anggaran dan realisasi Politeknik Negeri Bali dari tahun 2019 hingga 2022.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Berdasarkan pembahasan pada Bab IV maka dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut :

1. Perencanaan Anggaran dan Realisasi berdasarkan data yang disajikan sebelumnya menunjukkan bahwa perubahan anggaran belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal dari tahun 2019 hingga tahun 2022 terdapat peningkatan dan ada beberapa terjadi penurunan pada saat pandemic COVID-19.
2. Perencanaan anggaran dari tahun 2019 hingga tahun 2022 Politeknik Negeri Bali dalam melakukan penganggaran belanjanya hanya menggunakan perkiraan atau pengusulan dari masing masing departemen di masa yang akan datang.
3. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2019 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 99,21% yang dimana menunjukan bahwa penyerapan anggaran sudah sangat baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 458.671.399. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2020 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 95,00% yang dimana menunjukan

bahwa penyerapan anggaran sudah sangat baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 3.414.903.504. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2021 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 98,45% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah sangat baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 1.067.080.213. kemudian untuk varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2022 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 98,21% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah sangat baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 1.281.233.902.

4. Varian Anggaran belanja barang pada tahun 2019 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 75,38% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 11.502.322.250. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2020 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 69,01% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran cukup baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 11.465.615.250. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2021 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 84,15% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 5.834.144.244. kemudian

untuk varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2022 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 86,17% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah sangat baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 6.345.638.701.

5. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2019 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 81,75% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah sangat baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 1.885.889.670. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2020 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 44,11% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran tidak baik dalam penyerapan anggaran dikarenakan banyak pos anggaran yang di alih kan untuk bansos saat pandemic COVID-19 dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 5.752.552.873. Varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2021 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 99,51% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah sangat baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 1.602.072. kemudian untuk varian Anggaran belanja pegawai pada tahun 2022 dengan memiliki selisish anggaran *favorable* dengan persentase 57,38% yang dimana menunjukkan bahwa penyerapan anggaran sudah cukup baik dalam penyerapan anggaran dengan sisa anggaran yang belum di serap sebesar Rp 3.588.936.133.

5.2 Saran

Berdasarkan simpulan hasil penelitian dapat diajukan saran, yaitu untuk mendekati kebenaran jumlah anggaran belanja pegawai, belanja barang dan belanja modal dengan realisasinya ditahun selanjutnya dengan melakukan penganggaran biaya menggunakan analisis *tren* atau data berkala (per kuartal) dan untuk penganggaran biaya menggunakan metode *moment* dan metode *least square*.

1. Bagi peneliti yang akan datang yang melakukan penelitian yang sama diharapkan menambah data yang berbeda misalnya seperti laporan arus kas.
2. Bagi pihak Politeknik Negeri Bali, sebaiknya dalam melakukan penyusunan untuk perencanaan anggaran lebih diteliti kembali biaya-biaya yang menyangkut dengan kegiatan operasional agar selisih anggaran yang terjadi tidak terlalu signifikan besarnya dan penggunaan biaya dapat lebih efisien.
3. Bagi pemangku kepentingan di Politeknik Negeri Bali, seperti Bagian, Unit, Pusat, dan Jurusan agar lebih teliti dalam melakukan perencanaan anggaran dengan memperhatikan kebijakan-kebijakan pemerintah terkait TKDN dan SPBE.
4. Bagi pemangku kepentingan di Politeknik Negeri Bali agar menyusun kebutuhan sarana dan prasarana yang memenuhi kebijakan TKDN agar dapat memperlancar proses pengadaan.

5. Bagi pemangku kepentingan di Politeknik Negeri Bali agar menyusun perencanaan terkait pengembangan sistem informasi lebih hati-hati karena adanya kebijakan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik agar terwujud tata kelola pemerintahan yang bersih, efektif, transparan, dan akuntabel.

DAFTAR PUSTAKA

- Mahmudi. 2010. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Jakarta. STIE YKPN
- Mahmudi. 2015. *Analisis Laporan Keuangan Pemerintah Daerah*, Edisi ke Tiga; UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Mulyadi. 2009. *Akuntansi Biaya Edisi 5*. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN
- Prawironegoro, Darsono dan Purwanti, Ari,. 2008. *Akuntansi Manajemen. Edisi ke-2*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Rudianto. 2009. *Penganggaran : Konsep dan Teknik Penyusunan Anggaran*. Jakarta : Erlangga.
- 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.
- 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.
- Sasongko dan Parulian., 2015., *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- 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>.
- Sholikhah, 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.
- Sugiyono. 2009. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2021). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- V. Wiratna Sujarweni. (2015). *Akuntansi Biaya*. Pustaka Baru Press Yogyakarta.
- Wiyasha. 2007. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta : ANDI.