Indonesian Journal of Multidisciplinary on Social and Technology
Homepage: https://journal.ilmudata.co.id/index.php/ijmst
Vol. 5 No. 1 (2026) pp: 523-531
P-ISSN: 2986-6790, e-ISSN: 2986-6782

Analisis Varians Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional dalam Mengevaluasi Pengendalian Biaya pada Perusahaan Jasa Cash Management

Khoirunisa Citra Setianingsih, Dika Puspitaningrum
Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Surakarta
khoirunisa7887@gmail.com, dipuspita.98@gmail.com*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses penyusunan anggaran biaya operasional, perbandingan anggaran dan realisasinya, serta langkah pengendalian biaya di Kantor Cabang Solo, salah satu cabang perusahaan jasa cash management. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan dukungan perhitungan kuantitatif sederhana. Data diperoleh dari wawancara dengan admin keuangan dan manajer cabang, serta dokumentasi laporan anggaran dan realisasi periode 2023-2025 pada beban utilities, beban kendaraan, dan beban keamanan. Data dianalisis dengan model Miles dan Huberman. Hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran disusun setiap bulan oleh admin keuangan, disetujui manajer, lalu ditetapkan oleh bagian keuangan kantor pusat. Secara tahunan, seluruh komponen menghasilkan varians favorable, dan selisih total ketiga komponen menurun dari 19,83% pada 2023 menjadi 15,08% pada 2025. Beban kendaraan merupakan komponen dengan anggaran terbesar, dan selisihnya menurun dari 19,23% menjadi 9,15%. Sebaliknya, selisih beban keamanan membesar dari 21,70% menjadi 23,96%. Pada data bulanan September-November 2025, realisasi beban kendaraan melebihi anggaran pada September dan November, tetapi berada di bawah anggaran pada Oktober. Pengendalian biaya dilakukan melalui pemantauan mingguan dengan cash opname, perencanaan rute yang lebih efisien, pengajuan tambahan anggaran untuk biaya tidak terduga, dan pelaporan kepada kantor pusat apabila selisih terlalu jauh. Dengan demikian, pengendalian biaya operasional cenderung efektif pada beban kendaraan, sedangkan anggaran beban keamanan masih perlu ditinjau. Temuan ini menunjukkan perlunya evaluasi bulanan di samping evaluasi tahunan.

Kata kunci: Analisis Varians, Anggaran, Realisasi Biaya, Pengendalian Biaya, Cash Management.

Abstract

This study aims to examine how operating cost budgets are prepared, how budgets compare with actual costs, and what cost control measures are applied at the Solo Branch Office, a branch of a cash management service company. The study uses a descriptive qualitative approach supported by simple quantitative calculations. Data were obtained through interviews with the branch finance administrator and the branch manager, and documentation of budget and actual cost reports for 2023-2025 covering utilities, vehicle, and security expenses. The data were analyzed using the Miles and Huberman model. The results show that the budget is prepared monthly by the finance administrator, approved by the manager, and then finalized by the head office finance department. Annually, all components produced favorable variances, and the total variance of the three components decreased from 19.83% in 2023 to 15.08% in 2025. Vehicle expenses had the largest budget, and their variance declined from 19.23% to 9.15%. In contrast, the variance of security expenses increased from 21.70% to 23.96%. In the monthly data for September-November 2025, vehicle expenses exceeded the budget in September and November but fell below it in October. Cost control is carried out through weekly cash opname monitoring, more efficient route planning, requests for additional budget for unexpected costs, and reporting to the head office when variances are too large. Therefore, operating cost control tends to be effective for vehicle expenses, whereas the security expense budget still needs to be reviewed. Monthly evaluation is needed alongside annual evaluation.

Keywords: Variance Analysis, Budget, Actual Cost, Cost Control, Cash Management.

1. Pendahuluan

Kegiatan operasional perusahaan jasa *cash management* mendukung kelancaran pengelolaan uang tunai bagi perbankan maupun perusahaan ritel, mulai dari penjemputan dan pengantaran uang, pengisian mesin ATM/CRM, hingga pemeliharaan mesin. Kegiatan ini dijalankan oleh kantor cabang yang bekerja langsung di

lapangan, sehingga cabang membutuhkan dukungan operasional dan pengelolaan biaya yang memadai. Karena itu, perencanaan dan pengendalian biaya perlu diperhatikan agar kegiatan operasional berjalan sesuai kebutuhan.

Kegiatan tersebut menimbulkan berbagai pengeluaran di tingkat cabang, antara lain pembelian bahan bakar minyak (BBM), servis dan perawatan kendaraan operasional, listrik dan internet, serta biaya pengawalan polisi saat pengisian uang ke mesin ATM/CRM. Pengeluaran ini berkaitan langsung dengan aktivitas lapangan yang dapat berubah. Penambahan jadwal pengisian, perubahan rute distribusi, dan gangguan teknis mesin ATM/CRM yang terjadi tiba-tiba dapat memengaruhi kebutuhan biaya. Dengan demikian, pengendalian biaya diperlukan agar penggunaan dana tetap sesuai kebutuhan dan perencanaan perusahaan, sebagaimana dijelaskan Panjaitan (2023) bahwa pengendalian biaya penting untuk menjaga efisiensi dan mendukung kinerja perusahaan.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan menggunakan anggaran biaya operasional sebagai pedoman untuk merencanakan dan mengendalikan pengeluaran. Anggaran tersebut dibandingkan dengan realisasi biaya untuk mengetahui kesesuaian antara rencana dan pelaksanaan. Fabianto (2025) menunjukkan bahwa perbandingan ini dapat digunakan sebagai bagian dari evaluasi dan pengendalian kinerja manajerial. Namun, anggaran disusun berdasarkan perkiraan kebutuhan pada periode tertentu, sedangkan kegiatan di lapangan dapat berubah. Kondisi ini memungkinkan terjadinya perbedaan antara anggaran dan realisasi, sehingga pengendalian biaya pada perusahaan jasa *cash management* perlu mempertimbangkan perubahan kebutuhan operasional di tingkat cabang.

Perbedaan tersebut juga ditemukan pada Kantor Cabang Solo. Berdasarkan pengamatan awal peneliti, terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasi beban kendaraan (BBM serta servis dan perawatan kendaraan operasional) pada September hingga November 2025. Anggaran beban kendaraan yang ditetapkan setiap bulan sebesar Rp39.500.000, sedangkan realisasinya berubah-ubah. Pada September, realisasi mencapai Rp40.300.000 atau 2,03% melebihi anggaran. Pada Oktober, realisasi sebesar Rp33.800.000 atau 14,43% di bawah anggaran. Pada November, realisasi kembali meningkat menjadi Rp41.100.000 atau 4,05% melebihi anggaran. Meskipun anggaran setiap bulan sama, realisasi berubah mengikuti kebutuhan kegiatan operasional. Selisih ini perlu ditelusuri lebih lanjut, karena realisasi yang lebih rendah dari anggaran belum tentu menunjukkan pengendalian biaya yang efektif, sedangkan realisasi yang melebihi anggaran perlu dilihat berdasarkan kebutuhan dan kondisi operasional yang terjadi. Karena itu, analisis varians diperlukan untuk mengetahui penyebab selisih serta mengevaluasi langkah pengendalian yang telah dilakukan perusahaan.

Penelitian mengenai analisis varians anggaran dan realisasi biaya operasional telah dilakukan pada berbagai jenis usaha. Clarita et al. (2024) meneliti PT Matahari Sinar Panbersi, perusahaan *multi payment* dan PPOB, pada periode 2020-2022. Penelitian tersebut menemukan bahwa anggaran disusun dengan metode *bottom up* dan bahwa realisasi biaya operasional melebihi anggaran setiap tahun (*unfavorable*). Rindengan (2022) menggunakan metode deskriptif kualitatif pada PT Hasjrat Abadi Manado dan menemukan varians *unfavorable* pada 2018 serta *favorable* pada 2019, dengan pengendalian yang dinilai efisien karena adanya perbaikan pada anggaran yang melebihi batas. Pangaribuan et al. (2024) menganalisis varians biaya pada Usaha Fellow Coffee Manado dan menemukan varians *favorable* maupun *unfavorable* selama 2023. Wally (2025) melalui studi kasus pada MNJ Consulting Jayapura menunjukkan bahwa pengendalian anggaran yang efektif menekan biaya operasional di bawah anggaran, sedangkan lemahnya pengendalian pada 2022 membuat biaya melebihi anggaran.

Meskipun demikian, penelitian-penelitian tersebut dilakukan pada perusahaan dengan karakter usaha berbeda, seperti *multi payment* dan PPOB, konsultan, dan kafe, bukan pada perusahaan jasa *cash management* yang biayanya sangat dipengaruhi rute dan jadwal lapangan. Clarita et al. (2024) juga menyajikan varians pada total biaya operasional, sehingga belum terlihat komponen biaya mana yang dominan dan menimbulkan selisih. Penelitian ini mengisi celah tersebut. Kebaruannya terletak pada objek kantor cabang perusahaan jasa *cash management*, analisis varians per komponen biaya, serta penelusuran kendala dan tindak lanjut pengendalian yang dilakukan cabang ketika selisih muncul.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis proses penyusunan anggaran biaya operasional pada perusahaan jasa *cash management* di tingkat cabang, menganalisis perbandingan anggaran dan realisasi serta komponen biaya yang dominan, dan mengetahui langkah yang dilakukan perusahaan dalam mengendalikan biaya operasional agar selisih anggaran dan realisasi tidak terlalu besar, di Kantor Cabang Solo pada periode 2023-2025**.** Hasilnya diharapkan menjadi gambaran pelaksanaan pengendalian biaya operasional dan bahan evaluasi bagi manajemen dalam memperbaiki perencanaan dan pengendalian biaya.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

1.1 Telaah Teoritis

Teori Kontinjensi

Teori Kontinjensi menjelaskan bahwa tidak ada satu sistem pengendalian yang paling tepat untuk semua organisasi, sehingga penerapannya perlu disesuaikan dengan kondisi dan karakteristik organisasi (Otley, 2016). Pada perusahaan jasa *cash management*, perubahan jadwal pengisian, rute distribusi, dan kebutuhan operasional lainnya dapat memengaruhi pengeluaran biaya. Karena itu, pengendalian biaya perlu disesuaikan dengan kondisi operasional yang dihadapi perusahaan. Menurut Merchant dan Van der Stede (2017), pengendalian hasil (*result control*) dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan target, dan anggaran termasuk dalam jenis pengendalian ini.

Biaya Operasional

Biaya operasional adalah biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk mendukung kegiatan operasional sehari-hari (Sari & Puspitaningrum, 2026). Pada perusahaan jasa *cash management*, biaya tersebut berkaitan dengan aktivitas pelayanan dan operasional lapangan, seperti pembelian BBM, servis dan perawatan kendaraan operasional, listrik dan internet, serta biaya pengawalan polisi saat pengisian uang ke mesin ATM/CRM.

Anggaran Biaya Operasional

Anggaran biaya operasional adalah rencana pengeluaran untuk periode tertentu yang berfungsi sebagai pedoman perencanaan sekaligus alat pengendalian biaya (Haryati & Anggraeni, 2019). Anggaran juga menjadi dasar pengawasan dan evaluasi terhadap realisasi. Perbandingan anggaran dan realisasi membantu perusahaan mengetahui kesesuaian pengeluaran dengan rencana (Fabianto, 2025).

Analisis Varians

Analisis varians adalah metode untuk membandingkan anggaran dengan realisasi biaya guna mengetahui besar dan arah selisihnya. Selisih dikategorikan menguntungkan (*favorable*) apabila realisasi lebih rendah daripada anggaran, dan tidak menguntungkan (*unfavorable*) apabila realisasi melebihi anggaran (Sampe et al., 2022). Selisih tersebut perlu dianalisis lebih lanjut berdasarkan penyebabnya (Clarita et al., 2024).

Efektivitas Pengendalian Biaya Operasional

Efektivitas pengendalian biaya operasional berkaitan dengan kemampuan perusahaan mengelola pengeluaran agar sesuai dengan kebutuhan dan anggaran. Penilaiannya tidak hanya didasarkan pada besar kecilnya selisih, tetapi juga pada penyebab selisih, proses pemantauan, dan tindakan perusahaan dalam mengatasi penyimpangan biaya (Wally, 2025).

2. Metode Penelitian

2.1. Rancangan dan objek penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan dukungan perhitungan kuantitatif sederhana. Perhitungan dipakai untuk mengetahui selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional, sedangkan data wawancara dipakai untuk menjelaskan proses penyusunan anggaran, penyebab selisih, dan langkah pengendalian biaya.

Objek penelitian adalah Kantor Cabang Solo, yaitu salah satu dari 47 kantor cabang sebuah perusahaan jasa *cash management* yang berkantor pusat di Jakarta Selatan. Cabang ini melayani wilayah Solo Raya dengan sekitar 80 karyawan dan 22 unit armada operasional yang terdiri atas 10 mobil dan 12 sepeda motor, dan kegiatan pengisian uang ke mesin ATM/CRM dikawal oleh personel kepolisian. Nama perusahaan tidak dicantumkan untuk menjaga kerahasiaan data, dan seluruh data diperoleh dengan izin pihak perusahaan.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

2.2. Sumber data dan informan

Sumber data terdiri dari data primer dan data sekunder (Sulung & Muspawi, 2024). Data primer diperoleh dari wawancara dengan dua informan. Informan utama adalah admin keuangan dengan masa kerja 8 tahun, yang menyusun usulan anggaran, mencatat realisasi biaya, dan menyusun laporannya, serta menjadi satu-satunya pihak di cabang yang menangani hal tersebut. Informan pendukung adalah manajer cabang dengan masa kerja 10 tahun, yang berwenang menyetujui atau menolak usulan anggaran dan pengajuan tambahan biaya sebelum diteruskan ke kantor pusat.

Data sekunder berupa laporan anggaran dan laporan realisasi biaya operasional bulanan periode 2023-2025 dari arsip cabang pada tiga komponen biaya, yaitu beban *utilities* (listrik dan internet), beban kendaraan (BBM serta servis dan perawatan kendaraan), dan beban keamanan (pengawalan polisi). Ketiga komponen tersebut dipilih karena menyerap pengeluaran terbesar dalam anggaran biaya operasional cabang berdasarkan laporan anggaran cabang dan keterangan admin keuangan. Data bulanan dijumlahkan menjadi data tahunan untuk membandingkan anggaran dan realisasi antartahun. Selain itu, data bulanan beban kendaraan pada September–November 2025 dianalisis secara terpisah untuk melihat perubahan selisih dari bulan ke bulan. Beban kendaraan dipilih karena merupakan komponen dengan anggaran terbesar dibandingkan dua komponen lainnya.

2.3. Teknik pengumpulan data

Data dikumpulkan melalui wawancara dan dokumentasi (Ardiansyah et al., 2023). Wawancara dilakukan secara tatap muka di Kantor Cabang Solo. Wawancara dengan admin keuangan dilakukan pada 25 September 2026 menggunakan pedoman sembilan pertanyaan pokok yang dilengkapi pertanyaan pendalaman, mencakup tahapan dan dasar penyusunan anggaran, komponen biaya terbesar, penyebab selisih, dan langkah pengendalian biaya. Wawancara dengan manajer cabang dilakukan pada 28 Oktober 2026 menggunakan lima pertanyaan pokok tentang pertimbangan persetujuan anggaran, biaya terbesar, pemantauan, penanganan biaya tidak terduga, dan tindakan saat realisasi menyimpang dari anggaran. Hasil wawancara dituliskan menjadi transkrip.

Dokumentasi dilakukan dengan menyalin atau memotret laporan anggaran dan realisasi dari arsip cabang, kemudian memeriksa kelengkapannya sebelum dianalisis. Data dokumen digunakan untuk membandingkan keterangan informan dengan kondisi yang tercatat.

2.4. Teknik analisis data

Analisis data mengikuti model Miles dan Huberman yang terdiri dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi (Rijali, 2019). Pada tahap reduksi, transkrip dipilah berdasarkan tema sesuai rumusan masalah, sedangkan data dokumen dibatasi pada tiga komponen biaya. Hasilnya disajikan dalam bentuk tabel dan uraian. Pada tahap verifikasi, keterangan informan dicocokkan dengan angka pada laporan sebagai triangulasi sumber dan teknik, dan data dicek kembali apabila terdapat ketidaksesuaian. Keterangan informan yang menyangkut kejadian di luar periode data (tahun 2026) digunakan sebagai konteks tambahan, bukan sebagai dasar perhitungan varians. Varians dan persentase varians dihitung dengan rumus berikut.

$$V = A - R \tag{1}$$

$$P = (V \div A) \times 100\% \tag{2}$$

dengan V adalah varians (Rp), A adalah anggaran (Rp), R adalah realisasi (Rp), dan P adalah persentase varians (%). Varians positif berarti *favorable*, yaitu realisasi lebih kecil dari anggaran, dan varians negatif berarti *unfavorable*, yaitu realisasi lebih besar dari anggaran.

Perusahaan tidak menetapkan batas toleransi selisih. Karena itu, penelitian ini menilai pengendalian sebagai efektif apabila persentase varians relatif kecil dan tidak naik mencolok dari tahun ke tahun, serta selisih yang muncul dapat dijelaskan penyebabnya dan ditindaklanjuti melalui langkah pengendalian yang dijelaskan informan. Penilaian ini merupakan pertimbangan peneliti, bukan standar baku.

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Proses penyusunan anggaran biaya operasional

Hasil wawancara menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional di Kantor Cabang Solo disusun setiap bulan. Prosesnya dimulai ketika admin keuangan menginput realisasi biaya bulan berjalan untuk memperkirakan rencana anggaran bulan berikutnya. Admin keuangan kemudian menyusun kembali perkiraan tersebut dan mengajukannya kepada manajer cabang untuk disetujui atau direvisi, termasuk revisi berupa tambahan biaya. Setelah disetujui manajer, admin keuangan membuat surat pengajuan yang dikirim ke bagian keuangan kantor pusat, dan bagian keuangan kantor pusat mengirim kembali hasil anggaran yang disetujui.

Dalam proses tersebut terlibat tiga pihak. Admin keuangan berperan mencatat keluar masuk uang, verifikator memeriksa kembali keluar masuk uang tersebut, dan manajer atau asisten manajer cabang memberikan pertimbangan serta persetujuan atas pengajuan anggaran. Dasar penetapan anggaran adalah realisasi biaya bulan berjalan dan pengajuan *dropping* yang masih tertunda, yaitu dana yang masuk ke rekening kantor cabang untuk membiayai kegiatan operasional. Khusus anggaran BBM, admin keuangan menyampaikan bahwa kebutuhannya disesuaikan dengan aktivitas dan rute yang akan dijalankan. Manajer menambahkan bahwa kebutuhan perjalanan, jadwal pengisian ATM/CRM, dan pemakaian biaya bulan-bulan sebelumnya menjadi bahan pertimbangan saat menyetujui anggaran, dan usulan yang dirasa terlalu besar diminta dikaji ulang sebelum diajukan ke pusat.

Cara penyusunan ini sejalan dengan Haryati dan Anggraeni (2019) yang menjelaskan bahwa anggaran biaya operasional dapat digunakan sebagai pedoman perencanaan biaya sekaligus alat pengendalian. Penyesuaian anggaran dengan rencana aktivitas dan rute juga sesuai dengan pandangan kontinjensi bahwa penggunaan anggaran dipengaruhi oleh ketidakpastian yang dihadapi organisasi (Bhimani et al., 2018). Alur yang berjenjang, mulai dari pencatatan, pemeriksaan ulang, persetujuan manajer, sampai penetapan oleh kantor pusat, menunjukkan bahwa pengeluaran biaya diatur melalui prosedur dan kewenangan yang jelas, yang termasuk pengendalian tindakan (Santy & Novita, 2020).

3.2. Perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional

Berdasarkan dokumentasi laporan anggaran dan realisasi biaya operasional, penelitian ini menganalisis tiga komponen biaya dengan pengeluaran terbesar, yaitu beban utilities, beban kendaraan, dan beban keamanan. Hasil perhitungan anggaran, realisasi, varians, dan persentase varians pada ketiga komponen tersebut disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Anggaran dan realisasi biaya operasional Kantor Cabang Solo periode 2023-2025

Komponen biaya	Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	Varians (%)	Keterangan
Beban *utilities*	2023	69.600.000	59.060.000	10.540.000	15,14%	Favorable
	2024	89.600.000	73.200.000	16.400.000	18,30%	Favorable
	2025	93.600.000	79.900.000	13.700.000	14,64%	Favorable
Beban kendaraan	2023	378.000.000	305.300.000	72.700.000	19,23%	Favorable
	2024	404.000.000	353.400.000	50.600.000	12,52%	Favorable
	2025	461.000.000	418.800.000	42.200.000	9,15%	Favorable
Beban keamanan	2023	295.500.000	231.380.000	64.120.000	21,70%	Favorable
	2024	300.000.000	234.720.000	65.280.000	21,76%	Favorable
	2025	312.000.000	237.230.000	74.770.000	23,96%	Favorable

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

Anggaran beban *utilities* meningkat dari Rp 69.600.000 pada 2023 menjadi Rp 89.600.000 pada 2024 dan Rp 93.600.000 pada 2025, sedangkan realisasinya Rp 59.060.000, Rp 73.200.000, dan Rp 79.900.000. Seluruh varians bersifat *favorable* sebesar 15,14% pada 2023, 18,30% pada 2024, dan 14,64% pada 2025, sehingga selisih terbesar terjadi pada tahun 2024.

Beban kendaraan merupakan komponen dengan anggaran terbesar, yaitu Rp 378.000.000 pada 2023, Rp 404.000.000 pada 2024, dan Rp 461.000.000 pada 2025, dengan realisasi Rp 305.300.000, Rp 353.400.000, dan Rp 418.800.000. Porsinya terhadap total anggaran ketiga komponen mencapai 50,9% pada 2023 dan 2024 serta 53,2% pada 2025, sehingga komponen ini paling dominan. Varians *favorable* pada komponen ini terus mengecil dari 19,23% menjadi 12,52% dan 9,15%, yang berarti realisasi semakin mendekati anggaran. Hasil ini sesuai dengan keterangan admin keuangan dan manajer bahwa BBM, yang termasuk beban kendaraan, merupakan komponen terbesar.

Beban keamanan memiliki anggaran Rp 295.500.000 pada 2023, Rp 300.000.000 pada 2024, dan Rp 312.000.000 pada 2025, dengan realisasi Rp 231.380.000, Rp 234.720.000, dan Rp 237.230.000. Varians *favorable* komponen ini justru membesar dari 21,70% menjadi 21,76% dan 23,96%, sehingga menjadi persentase selisih terbesar di antara ketiga komponen.

Apabila ketiga komponen dijumlahkan, total anggaran dan total realisasi sama-sama meningkat dari tahun ke tahun, tetapi realisasi secara tahunan selalu berada di bawah anggaran, seperti disajikan pada Tabel 2. Persentase selisih total mengecil dari 19,83% pada 2023 menjadi 15,08% pada 2025, yang berarti realisasi secara keseluruhan semakin mendekati anggaran.

Tabel 2. Total anggaran dan realisasi ketiga komponen biaya periode 2023-2025

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	Varians (%)	Keterangan
2023	743.100.000	595.740.000	147.360.000	19,83%	Favorable
2024	793.600.000	661.320.000	132.280.000	16,67%	Favorable
2025	866.600.000	735.930.000	130.670.000	15,08%	Favorable

Rekap tahunan tersebut menyembunyikan variasi antarbulan, karena seluruhnya tampak favorable. Sebagai contoh, data bulanan beban kendaraan pada September-November 2025 disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Anggaran dan realisasi beban kendaraan Kantor Cabang Solo, September-November 2025

Bulan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	Varians (%)	Keterangan
September	39.500.000	40.300.000	(800.000)	(2,03%)	Unfavorable
Oktober	39.500.000	33.800.000	5.700.000	14,43%	Favorable
November	39.500.000	41.100.000	(1.600.000)	(4,05%)	Unfavorable

Pada Tabel 3, realisasi beban kendaraan berubah dari bulan ke bulan: melebihi anggaran pada September dan November, tetapi jauh di bawah anggaran pada Oktober. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun secara tahunan beban kendaraan menghasilkan varians favorable, pada tingkat bulanan masih terdapat realisasi yang melebihi anggaran, sehingga analisis tahunan perlu didukung analisis bulanan agar perubahan biaya terlihat lebih jelas.

Informan menjelaskan bahwa realisasi biaya biasanya meningkat pada bulan-bulan krusial, seperti musim ramai Lebaran dan Natal-Tahun Baru, karena aktivitas operasional pada periode tersebut meningkat, dan pada biaya

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

yang tidak terduga, misalnya perbaikan atau pemeliharaan bangunan yang belum masuk anggaran awal. Manajer menjelaskan bahwa BBM sulit diprediksi karena adanya penambahan jadwal pengisian mesin, perubahan rute, atau mesin yang perlu didatangi lagi, sehingga realisasi dapat berubah mengikuti kebutuhan di lapangan. Informan juga mencontohkan kejadian terbaru, yaitu titipan mesin dari pihak bank yang menambah kebutuhan operasional dan berkurangnya pembelian BBM setelah serah terima (*handover*) mesin karena kebutuhan dan rute berubah. Kejadian terbaru ini terjadi di luar periode data sehingga hanya dipakai sebagai contoh pendukung.

Pola tersebut sesuai dengan penjelasan Clarita et al. (2024) dan Sampe et al. (2022) bahwa analisis varians membandingkan anggaran dan realisasi untuk mengetahui selisih yang dibedakan menjadi *favorable* dan *unfavorable*, dan dengan Napitupulu et al. (2021) bahwa perbandingan tersebut berguna untuk mengidentifikasi varians dalam pengendalian manajemen. Munculnya bulan yang melebihi anggaran akibat perubahan aktivitas, rute, dan gangguan di lapangan juga menguatkan pandangan kontinjensi bahwa kondisi operasional dapat membuat realisasi berbeda dari anggaran (Bhimani et al., 2018). Menurunnya selisih beban kendaraan sejalan dengan Nur et al. (2025) yang menemukan bahwa realisasi di bawah anggaran menunjukkan efisiensi pengendalian biaya, meskipun pada beban keamanan selisih favorable tidak dapat langsung dinilai efisien. Adanya varians *favorable* maupun *unfavorable* juga ditemukan oleh Rindengan (2022).

Beban keamanan berbeda dari dua komponen lainnya. Realisasinya tidak pernah melebihi anggaran, tetapi selisihnya justru membesar. Kondisi ini dapat menunjukkan bahwa anggaran beban keamanan lebih longgar daripada kebutuhan yang terjadi. Karena itu, varians favorable pada komponen ini tidak dapat langsung dinilai baik. Hal ini sejalan dengan pandangan manajer bahwa anggaran yang tidak terpakai banyak belum tentu berarti pengendalian biaya sudah berjalan dengan baik, dan yang penting kebutuhan operasional terpenuhi serta penggunaannya dapat dipertanggungjawabkan.

3.3. Langkah pengendalian biaya operasional

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pengendalian biaya operasional di Kantor Cabang Solo dilakukan melalui empat langkah. Langkah pertama adalah pengendalian biaya BBM sebagai komponen terbesar. Dari sisi pelaksanaan, admin keuangan menjelaskan bahwa cabang memaksimalkan pemilihan rute sehingga beberapa sektor dapat ditangani sekaligus dalam satu perjalanan dan kendaraan tidak bolak-balik ke area yang sama. Dari sisi perencanaan, kebutuhan BBM pada pengajuan anggaran dihitung berdasarkan rencana aktivitas dan rute ke depan.

Langkah kedua adalah pemantauan dan evaluasi mingguan. Verifikator melakukan *cash opname* uang operasional setiap minggu, sehingga pemakaian biaya per minggu dan pos yang mulai membesar, terutama BBM, dapat diketahui. Manajer memantau melalui laporan realisasi yang dibuat admin keuangan dan pengecekan berkala, sehingga pengeluaran yang terlihat besar dapat segera ditanyakan penyebabnya, tidak hanya dilihat pada laporan akhir bulan. Apabila ada pengeluaran yang dirasa berlebih, cabang langsung mengevaluasinya bersama tim, misalnya dengan mengarahkan pekerjaan sektor malam yang lokasinya dekat dengan kantor memakai sepeda motor dan tidak memakai mobil operasional.

Langkah ketiga adalah pengajuan tambahan anggaran untuk biaya tidak terduga, misalnya kerusakan atau pemeliharaan gedung yang mendadak. Pengajuan ini disampaikan kepada bagian keuangan kantor pusat dan prosesnya memakan waktu sekitar 14 hari kerja. Selama menunggu persetujuan, admin keuangan menjelaskan bahwa cabang menyesuaikan atau menunda pengeluaran yang masih bisa ditekan, dan manajer menyebut cabang menyesuaikan kebutuhan operasional sambil menunggu keputusan pusat.

Langkah keempat adalah pelaporan kepada PIC Laporan Keuangan di kantor pusat apabila selisih terlalu jauh. Cabang terlebih dahulu menganalisis penyebab selisih, kemudian meminta masukan atau arahan yang biasanya berupa pengetatan kontrol pengeluaran dan evaluasi terhadap pos bernilai besar.

Keempat langkah tersebut mencerminkan pengendalian hasil, yaitu membandingkan hasil aktual dengan target lalu mengevaluasi selisihnya, serta pengendalian tindakan melalui prosedur persetujuan dan pengawasan langsung (Santy & Novita, 2020). Pemantauan, penelusuran biaya yang menonjol, dan penentuan langkah perbaikan juga sejalan dengan Wally (2025) yang mengaitkan pengendalian anggaran biaya operasional dengan efektivitas kinerja perusahaan, serta dengan Hasyim et al. (2024) yang menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen berkaitan dengan upaya mencapai tujuan dan mengevaluasi pelaksanaan pengendalian. Perbandingan

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

anggaran dan realisasi biaya operasional juga dapat dipakai sebagai bagian dari evaluasi kinerja manajerial (Fabianto, 2025).

Berdasarkan kriteria penilaian pada Metode, pengendalian pada beban kendaraan cenderung efektif karena persentase varians menurun dari 19,23% menjadi 9,15% dan selisih bulanan yang muncul dapat dijelaskan penyebabnya serta ditindaklanjuti melalui pemantauan mingguan. Pada beban keamanan, selisih yang membesar menunjukkan bahwa penetapan anggaran perlu ditinjau agar lebih sesuai dengan kebutuhan. Selisih favorable pada seluruh komponen belum tentu mencerminkan pengendalian yang baik, sehingga penilaian perlu melihat penyebab selisih, bukan hanya besarnya.

4. Kesimpulan

Dari hasil dan pembahasan di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya operasional Kantor Cabang Solo disusun setiap bulan melalui alur berjenjang: admin keuangan memperkirakan anggaran bulan berikutnya dari realisasi bulan berjalan, manajer cabang menyetujui atau merevisinya, lalu kantor pusat menetapkan anggaran yang disetujui. Pada periode 2023-2025, realisasi ketiga komponen biaya berada di bawah anggaran (*favorable*) secara tahunan, dengan selisih total menurun dari 19,83% menjadi 15,08%. Beban kendaraan menjadi komponen dominan dengan porsi 50,9% hingga 53,2% dari total anggaran ketiga komponen, dan selisihnya menurun dari 19,23% menjadi 9,15%. Sebaliknya, selisih beban keamanan membesar dari 21,70% menjadi 23,96%. Data bulanan menunjukkan bahwa realisasi beban kendaraan melebihi anggaran pada September (2,03%) dan November 2025 (4,05%), tetapi berada 14,43% di bawah anggaran pada Oktober 2025, sehingga selisih *unfavorable* tertutupi pada rekap tahunan. Pengendalian dilakukan melalui pengaturan rute dan penyesuaian anggaran BBM, pemantauan mingguan, pengajuan tambahan anggaran untuk biaya tidak terduga dengan proses sekitar 14 hari kerja, serta pelaporan kepada PIC Laporan Keuangan kantor pusat apabila selisih terlalu jauh. Pengendalian pada beban kendaraan cenderung membaik, sedangkan anggaran beban keamanan masih lebih besar daripada kebutuhan. Temuan ini mengindikasikan bahwa evaluasi bulanan perlu dilakukan di samping evaluasi tahunan, dan bahwa anggaran beban keamanan perlu ditinjau agar mendekati kebutuhan. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan batas toleransi selisih dan cadangan anggaran untuk biaya tidak terduga, mengingat pengajuan tambahan memerlukan waktu sekitar 14 hari kerja. Apabila anggaran beban keamanan tidak ditinjau, selisih *favorable* pada komponen ini kemungkinan terus membesar, dan apabila evaluasi hanya dilakukan secara tahunan, selisih bulanan pada beban kendaraan kemungkinan tetap tidak terlihat. Meski demikian, penelitian ini hanya mencakup satu cabang, tiga komponen biaya, dan dua informan, sehingga hasilnya belum dapat digeneralisasi ke cabang lain. Penelitian selanjutnya disarankan membandingkan beberapa cabang, memisahkan BBM dari servis dan perawatan pada beban kendaraan, serta menggunakan data bulanan secara penuh agar pola selisih antarbulan dapat diuji lebih lengkap.

Reference

1. Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. IHSAN Jurnal Pendidikan Islam, 1(2), 1-9. https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57
2. Bhimani, A., Sivabalan, P., & Soonawalla, K. (2018). A study of the linkages between rolling budget forms, uncertainty and strategy. The British Accounting Review, 50(3), 306–323. https://doi.org/10.1016/j.bar.2017.11.002
3. Clarita, D., Marlina, E., & Putri, A. M. (2024). Analisis Varians Anggaran Operasional dan Realisasinya dalam Penilaian Kinerja Perusahaan Studi Kasus PT. Matahari Sinar Panbersi. Jurnal Ilmiah Akuntansi, 5(2), 164-175. https://doi.org/10.30640/akuntansi45.v5i2.3347
4. Fabianto. (2025). Peranan anggaran biaya operasional sebagai alat pengendali kinerja manajerial. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Keuangan, 4(1), 26-31. https://journal.unm.ac.id/index.php/JIAN/article/view/6204
5. Haryati, A., & Anggraeni, D. (2019). Penerapan anggaran biaya operasional dalam rangka menilai kinerja manajemen pada PT. Inbisco Niagatama Semesta. Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Teknologi, 11(2), 67-74. https://doi.org/10.31253/aktek.v11i2.280
6. Hasyim, M. A. N., Jumiati, M., Leba, F. E., & Sulistian, A. (2024). Analisis Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen pada Kopmen Mulia RSUD Majalaya. Competitive: Jurnal Akuntansi dan Keuangan, 7(2), 70-78. https://doi.org/10.31000/competitive.v7i2.4765
7. Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). Management control systems: Performance measurement, evaluation and incentives (4th ed.). Pearson Education.
8. Napitupulu, B., Sudarno, S., & Junaedi, A. T. (2021). Budget realization as a management control tool for company performance at PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Pekanbaru Branch. Journal of Applied Business and Technology, 2(3), 243-250. https://doi.org/10.35145/jabt.v2i3.81
9. Nur, A., Saputri, T. A., Lanavia, U. S., Ulfa, V. Z., & Sundawan, N. A. (2025). Analisis perilaku beban dalam menunjang efektivitas pengendalian beban operasional CV Kombos Tendean. Jurnal ANC. https://journal.ancaryantonurconsulting.com/tp/article/download/21/14
10. Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control. Management Accounting Research, 31, 45-62. https://doi.org/10.1016/j.mar.2016.02.001

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

11. Pangaribuan, B. K., Tirayoh, V. Z., & Mintalangi, S. S. E. (2024). Analisis varians biaya dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada Usaha Fellow Coffee Manado. Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat, 2(2), 316- 326. https://doi.org/10.58784/mbkk.233
12. Panjaitan, D. J. (2023). Analisis anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba PT Inti Citra Agung. Jurnal Ekonomi Bisnis Antartika. https://doi.org/10.70052/jeba.v1i2.144
13. Rijali, A. (2019). Analisis Data Kualitatif. Alhadharah Jurnal ilmu dakwah, 17(33), 81-95. https://doi.org/10.18592/alhadharah.v17i33.2374
14. Rindengan, M. J. D. (2022). Analisis Varians Biaya Operasional Dalam Mengukur Pengendalian Biaya Operasional PT. Hasjrat Abadi Manado. Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi,Sosial,Budaya, dan Hukum), 5(2), 887-896. https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekososbudkum/article/view/39625
15. 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. https://ojs.ukipaulus.ac.id/index.php/pebr/article/view/439
16. Santy, A. N. T. D. P. P., & Novita. (2020). Efektivitas Implementasi Tools of Control pada Kinerja Perusahaan BUMN. Jurnal Riset dan Aplikasi : Akuntansi dan Manajemen, 4(3), 275-289. https://doi.org/10.33795/jraam.v4i3.004
17. Sari, P. W., & Puspitaningrum, D. (2026). Analisis Fluktuasi Keuangan pada Penjualan Kanvas atas Ketidakstabilan Pendapatan dan Biaya Studi Kasus PT Niagara Kosmetik. Jurnal Riset Ekonomi, 5(4), 1237-1250. https://bajangjournal.com/index.php/Juremi/article/view/12170?
18. Sulung, U., & Muspawi, M. (2024). Memahami sumber data penelitian: Primer, sekunder, dan tersier. EDU RESEARCH Jurnal Penelitian Pendidikan, 5(3), 110-116. https://doi.org/10.47827/jer.v5i3.238
19. Wally, T. T. A. (2025). Analisis Pengendalian Anggaran Biaya Operasional Terhadap Efektivitas Kinerja Pada Perusahaan MNJ Consulting Jayapura. Jurnal Akuntansi, 3(1), 322-334. https://doi.org/10.55098/n1v0bt45

DOI: https://doi.org/10.69693/ijmst.v5i1.14603
Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)