

SKRIPSI

**ANALISIS PERBANDINGAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA
OPERASIONAL SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP EFISIENSI
KINERJA PT ANGKASA PURA SUPORT CABANG MANADO**

Oleh :

Amanda Felicita Fortuna Kalesaran

NIM : 21 043 037



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI SAINS DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI MANADO JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN
TAHUN 2025**

HALAMAN JUDUL

**ANALISIS PERBANDINGAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA
OPERASIONAL SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP EFISIENSI
KINERJA PT ANGKASA PURA SUPORT CABANG MANADO**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Salah Satu Syarat
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Terapan Akuntansi
Pada Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan**

Oleh:

**Amanda Felicita Fortuna Kalesaran
21 043 037**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN TINGGI SAINS DAN TEKNOLOGI
POLITEKNIK NEGERI MANADO JURUSAN AKUNTANSI
PROGRAM STUDI SARJANA TERAPAN AKUNTANSI KEUANGAN
TAHUN 2025**

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi Dengan Judul

**ANALISIS PERBANDINGAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA
OPERASIONAL SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP EFISIENSI
KINERJA PT ANGKASA PURA SUPPORT CABANG MANADO**

Oleh:

Nama : Amanda Felicita Fortuna Kalesaran

NIM : 21043037

Program Studi : Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan

Disetujui untuk Diujikan

Manado, 9 Juli 2025

Pembimbing 1



Roslina H.S.D Limpeleh, SE.,MSi
NIP.19660908 199403 2 001

Pembimbing 2



Beltashar Trita Siahaan, SE.,MSi
NIP.19920816 202203 1 008

Mengetahui,
Koordinator Program Studi
Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan



Prof. Dr. Hedy Rumambi, SE.,MM.,Ak.,CA.,CSRS
NIP. 19700205 199802 2 002

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi Dengan Judul

ANALISIS PERBANDINGAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP EFISIENSI KINERJA PT ANGKASA PURA SUPPORT CABANG MANADO

Telah dipertahankan dihadapan Sidang Tim Penguji Akhir

Pada hari Hari Jumat, 18 Juli 2025, pukul.12:00 – 14:00 di Jurusan Akuntansi.

Oleh

Amanda Felicita Fortuna Kalesaran
21 043 037

Dan yang bersangkutan dinyatakan

LULUS

Tim Penguji Akhir

Ketua Sidang/Penguji : Raymond F.Rombot, SE.,MSi
NIP. 197402142003121002

Penguji I : Merry L. Sael, SE.,MAP
NIP. 197303252008122001

Penguji II : Johana M. Ratag, SE.,MSi
NIP. 196611291993032001

.....
.....
.....

Mengetahui,
JURUSAN AKUNTANSI



Sekretaris Jurusan

.....
Joseph N. Tangon, SE.,MSA
NIP. 19760904 20050 0 110

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi yang saya buat adalah orisinal, merupakan hasil karya saya sendiri, Tidak pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di perguruan tinggi manapun, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam tugas akhir ini dan disebutkan sumber kutipan dan daftar pustakanya.

Apabila dikemudian hari ditemukan bahwa dalam naskah tugas akhir ini dapat dibuktikan adanya unsur-unsur plagiasi, saya bersedia tugas akhir ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (Sarjana) dibatalkan, serta diproses menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manado, Juli 2025

Penulis

Meterai Rp 10.000

Amanda Felicita Fortuna Kalesaran

NIM 21 043 037

ABSTRAK

Amanda Felicita Fortuna Kalesaran, 2025. **Analisis Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional serta Implikasinya terhadap Efisiensi Kinerja pada PT Angkasa Pura Suport**. Skripsi, Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Manado. Dibimbing oleh Pembimbing I: Roslina H.S.D. Limpeleh, SE., MSi dan Pembimbing II: Beltashar Tritor Shiahaan, SE., MSi

Penelitian ini membahas tentang perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Data diperoleh melalui wawancara, observasi langsung, dan dokumentasi laporan anggaran dan realisasi biaya perusahaan selama periode 2022–2024. Analisis dilakukan dengan membandingkan nilai anggaran dan realisasi pada setiap unit kerja dan menghitung tingkat efisiensinya berdasarkan selisih nominal dan persentase.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional serta implikasinya terhadap efisiensi kinerja pada PT. Angkasa Pura Suport Cabang Manado. Fokus penelitian ini adalah mengevaluasi sejauh mana kesesuaian antara anggaran dan realisasi dapat memengaruhi efisiensi biaya operasional dan mendukung pencapaian kinerja yang optimal di masing-masing unit kerja.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada tahun 2022, efisiensi perusahaan tercatat sebesar 0,85%, sementara pada tahun 2023 turun menjadi 0,29% dan pada tahun 2024 menjadi 0,71%. Faktor utama yang mempengaruhi fluktuasi ini adalah penyesuaian aktivitas operasional pasca pandemi, serta adanya perbaikan di bagian teknis.

Rekomendasi dalam penelitian mencakup perlunya melakukan pencadangan anggaran di masa depan serta penyusunan anggaran mengacu pada data historis dan kebutuhan riil, dilakukan evaluasi realisasi anggaran secara berkala, serta memperkuat koordinasi antarunit kerja. Langkah ini diharapkan dapat mendukung efisiensi kinerja operasional yang berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika perusahaan.

Kata Kunci: Anggaran Biaya Operasional, Efisiensi Kinerja, Perbandingan Anggaran dan Realisasi..

ABSTRACT

*Amanda Felicita Fortuna Kalesaran, 2025. **Comparative Analysis of Budget and Actual Operating Costs and Their Implications on Performance Efficiency at PT Angkasa Pura Support Manado.** Undergraduate Thesis, Applied Bachelor's Degree Program in Financial Accounting, Department of Accounting, Politeknik Negeri Manado. Supervised by Advisor I: Roslina H.S.D. Limpeleh, SE., M.Si and Advisor II: Beltashar Tritor Shiahhaan, SE., M.Si.*

This study was conducted at PT Angkasa Pura Support Manado Branch using a descriptive qualitative method. Data were collected through interviews, direct observation, and documentation of budget and actual cost reports for the period 2022–2024. The analysis was carried out by comparing budgeted and actual values in each operational unit and calculating efficiency levels based on nominal and percentage variances.

The objective of this study is to analyze the comparison between budgeted and actual operating costs and to evaluate their implications for performance efficiency at PT Angkasa Pura Support Manado Branch. The research focuses on assessing the extent to which the alignment between budget and realization influences cost efficiency and supports optimal performance across various work units.

The findings indicate that in 2022, the company recorded an efficiency level of 0.85%, which decreased to 0.29% in 2023, and improved to 0.71% in 2024. The main factors contributing to these fluctuations were the post-pandemic adjustments in operational activities and improvements in technical operations.

Recommendations from this study include: allocating contingency budgets for future uncertainties, preparing budgets based on historical data and actual operational needs, conducting periodic evaluations of budget realization, and strengthening coordination among work units. These efforts are expected to enhance sustainable operational efficiency and responsiveness to the company's dynamic environment.

Keywords: *Operating Cost Budget, Performance Efficiency, Budget and Actual Comparison.*

RIWAYAT HIDUP

Nama Lengkap : Amanda Felicita Fortuna Kalesaran
Tempat/Tanggal Lahir : Tomohon, 03 April 2003
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Kristen Protestan
Alamat : Kalasey Satu
Email : Kalesaranamanda@gmail.com
No. Telepon : 0895706003090
Hobi : Membaca dan Menulis
Nama Ayah : Alm. Fransiskus Paulus Kalesaran
Nama Ibu : Fonny Vincencia Sondakh

Riwayat Pendidikan

SD : SD NEGERI 1 TOMPASO
SMP : SMP NEGERI 1 KAWANGKOAN
SMA : SMA NEGERI 1 TOMPASO
PERGURUAN TINGGI : POLITEKNIK NEGERI MANADO

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Motto:

“Backced By Jesus, led by faith and moving forward by his Grace. Nothing can stop what He started in me”

“In The Name Of The Lord Jesus Christ”

“Aku tahu, bahwa engkau sanggup melakukan segala sesuatu, dan tidak ada rencanamu yang gagal”

Ayub 42 : 2

”Sebab aku ini mengetahui rancangan-rancangan apa yang ada pada-ku mengenai kamu, demikianlah firman Tuhan, yaitu rancangan damai Sejahtera dan bukan rancangan kecelakaan, untuk memberikan kepadamu hari depan yang penuh harapan”

Yeremia 29 : 11

“Karena masa depan sungguh ada, dan harapanmu tidak akan hilang”

Amasal 23 : 18

Persembahan :

Pertama peneliti mempersembahkan skripsi ini kepada Tuhan Yesus Kristus sang Juruselamat yang selalu memberikan kekuatan, kesabaran dan perlindungan bagi peneliti dalam menjalankan setiap proses kehidupan, berkat kasih karunia nya sehingga peneliti bisa ada di titik sekarang ini dan semuanya bisa berjalan dengan baik.

Persembahan skripsi ini peneliti persembahkan untuk kemuliaan Bapa yang ada di sorga.

Kedua untuk mama, kaka dan alm papa tersayang, kalian adalah *support system* terbaik, dengan kerja keras kalian sehingga peneliti bisa hampir selesaikan masa kuliah peneliti tepat waktu, motivasi dan harapan yang kalian berikan tidak pernah sia-sia. Lewat skripsi ini peneliti bekerja keras untuk membuat kalian Bahagia dan bangga. Terima kasih sudah menjadi menjadi mama, papa dan kakak yang luar biasa, cinta dan kasih sayang dari kalian adalah alasan perjuangan peneliti hingga berada di titik ini.

Kepada Politeknik Negeri Manado, Terima kasih telah menjadi tempat peneliti dalam menimba ilmu, membentuk karakter, dan menempa diri untuk menjadi pribadi yang lebih baik. Peneliti sangat bangga bisa menjadi bagian dari kampus ini, tempat yang telah membuka banyak kesempatan dalam menuju kesuksesan serta memberikan banyak Pelajaran hidup.

Teman-teman seperjuangan di Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan khususnya kelas VIIIB AK, terima kasih atas kebersamaan, semangat dan dukungan selama menempuh pendidikan di Politeknik Negeri Manado.

KATA PENGANTAR

Puji dan Syukur di Panjatkan kehadirat Tuhan yang maha kuasa karena kebaikan serta Penyertaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian dengan judul ***“Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Terhadap Efisiensi Kinerja PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado”***.

Adapun Skripsi ini di buat untuk memenuhi persyaratan akademik dalam rangka untuk memperoleh gelar sarjana terapan akuntansi (S.Tr.Ak) pada program D4 Akuntansi keuangan di Politeknik Negeri manado.

Selesainya penulis skripsi ini tidak lepas dari peran dan motivasi serta bimbingan dan arahan dari semua pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Dra. Maryke Alelo, MBA selaku Direktur Politeknik Negeri Manado.
2. Dr. Diane Tangian, SH., M.Si selaku Wakil Direktur Bidang Akademik.
3. Selvy Kalele, SE.,MSi selaku wakil Direktur Bidang Administrasi Umum dan Keuangan.
4. Rudolf Estephanus Golioth Mait, ST., MT selaku Wakil Direktur Bidang Kemahasiswaan.
5. Juliet P.T. Makinggung, SE., M.Si selaku Wakil Direktur Bidang Perencanaan dan Kerja Sama
6. Raymond Festus Rombot, SE.,MSi selaku Ketua Jurusan Akuntansi.
7. Joseph N. Tangon, SE.,MSA.,Ak..CA selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi.
8. Prof. Dr. Hedy D. Rumambi, SE., Ak., MM, CA., CSRS selaku Koordinator Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan.
9. Alpindos Toweula, SE.,MM.,Ak.,CA., BKP selaku Koordinator Program Studi Sarjana Terapan Akuntansi Perpajakan.
10. Merry Ligia Sael, SE.,M.Si selaku Koordinator Program Studi Diploma III Akuntansi.
11. Johanes H. Tene, SE.,MSA.,AK.,CA., BKP selaku Kepala Laboratorium Akuntansi Keuangan.
12. Esrie A. N. Limpeleh, SE.,MM selaku Kepala Laboratorium Aplikasi Pengolahan Data.

13. Jacqualine G. Wenas, SE.,MSA selaku Kepala Labaratorium Sistem Informasi Akuntansi.
14. Dr. Ivonne H. Putong, SE.,AK.,M.,Ak CA selaku Kepala Laboratorium Pajak.
15. Antonius A. Tandi, SE.,M.Si.,Ak.,CA selaku Kepala TUK Akuntansi.
16. Dra. Revleen M. Kaparang, M.Pd selaku Ketua Panitia Magang.
17. Roslina H.S.D Limpeleh,SE.,MSi selaku dosen pembimbing satu, terima kasih telah memberikan motivasi dan semangat, berkat saran dan arahan yang telah diberikan membuat peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini.
18. Beltashar Trito Siahaan,SE.,MSi selaku dosen pembimbing dua, terima kasih sudah membimbing peneliti dengan baik, saran dan arahan yang telah di berikan membuat peneliti bisa menyelesaikan skripsi ini.
19. Nama Dosen Penguji
20. Nama Dosen Wali.
21. Seluruh Dosen Pengajar dan Staff Jurusan Akuntansi.
22. Mama Fonny Sondakh, Alm. Papa Boy Kalesaran, Kakak Dionicio Kalesaran. Terima kasih sudah hadir sebagai bagian terindah dalam kehidupan penulis, berkat doa, motivasi dan dukungan kalian penulis bisa menyelesaikan skripsi ini dengan begitu baik, penulis juga ingin menyampaikan Terima kasih atas perjuangan yang kalian berikan selama masa perkuliahan, penulis sangat bersyukur memiliki kalian.
23. Keluarga besar Sondakh Watung, ma ane, pa jem, ka jalin,, tua roni, tua lenda, mami dan ka esi, dll. Berkat motivasi dari kalian sehingga penulis bisa menyelesaikan perkuliahan selama 4 tahun dengan begitu baik.
24. Keluarga besar Kalesaran Siregar, terutama papa ani branco kalesaran terima kasih sudah membantu dan menyemangati penulis sehingga bisa menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
25. Gloria Sondakh, Linri Assa, Sesilia walangitan, Julio memah, Terima kasih sudah menjadi teman terbaik yang selalu memberi semangat dan dukungan agar penulis bisa menyelesaikan skripsi ini, penulis sangat beruntung memiliki kalian.
26. Dini Mewengkang, Chrisveljio Maki sahabat dari SMA terima kasih sudah menjadi sahabat yang selalu menemani penulis dalam berproses, berkat semangat dan dukungan kalian sehingga skripsi ini bisa selesai dengan baik.

27. *Willy E., thanks for being around during my college years. Your support, advice, and all the little reminders along the way really helped me stay on track. I appreciate the way you kept me motivated, it definitely made a difference.*

28. Wacana gengs, Reinhart, Komaling, Kael, terima kasih sudah menjadi teman-teman yang selalu membantu penulis, semangat dan motivasi dari kalian membuat penulis bisa menyelesaikan masa perkuliahan dengan baik.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak demi terciptanya skripsi yang baik. Akhir kata, Penulis ucapkan terima kasih.

Manado, Juli 2025

Amanda F.F Kalesaran

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
LEMBAR PERSETUJUAN	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK.....	v
ABSTRACT.....	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvi
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Batasan Masalah.....	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	4
1.5 Manfaat Penelitian.....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1 Anggaran	5
2.1.1 Tujuan Anggaran.....	6
2.1.2 Fungsi Anggaran	7
2.1.3 Jenis-Jenis Anggaran.....	8
2.1.4 Realisasi Anggaran.....	9
2.1.5 Perbedaan Anggaran dan Realisasi	10
2.1.6 Analisis Varians	10
2.2 Biaya Operasional	12
2.2.1 Tujuan Pengelolaan Biaya Operasional	12
2.2.2 Klasifikasi Biaya Operasional	14
2.2.3 Elemen Biaya Operasional	14
2.3 Efisiensi Kinerja Operasional.....	16

2.3.1 Pengertian Efisiensi.....	16
2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efisiensi Operasional	16
2.3.3 Implikasi Efisiensi Terhadap Kinerja Perusahaan.....	17
2.4 Penelitian Terdahulu	19
2.5 Kerangka Berpikir.....	20
BAB III METODE PENELITIAN	22
3.1 Jenis Penelitian.....	22
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	22
3.3 Sumber Data	22
3.4 Teknik Pengumpulan Data	23
3.5 Teknik Analisis Data	24
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	26
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	26
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	26
4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan.....	27
4.1.3 Struktur Organisasi.....	27
4.1.4 Uraian Tugas	28
4.2 Hasil Penelitian	30
4.2.1 Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional.....	30
4.2.2 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2022	35
4.2.3 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2023	36
4.2.4 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2024	37
4.2.5 Analisis Varians dan Efisiensi Biaya Operasional	38
4.3 Pembahasan.....	49
4.3.1 Efisiensi sebagai Indikator Kinerja Operasional tahun 2022	49
4.3.2 Efisiensi sebagai Indikator Kinerja Operasional Tahun 2023.....	51
4.3.3 Efisiensi sebagai Indikator Kinerja Operasional Tahun 2024.....	54
4.3.4 Perbandingan Efisiensi Indikator Kinerja Operasional Tahun 2022 dan 2023	56
4.3.5 Implikasi Perbandingan Anggaran dan Realisasi terhadap Efisiensi Kinerja	57
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	59
5.1 Kesimpulan.....	59
5.2 Rekomendasi	60
DAFTAR PUSTAKA	61

LAMPIRAN..... 64

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Indikator pengukuran Tingkat efisiensi.....	11
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu.....	19
Tabel 2.3 Kerangka Berpikir.....	20
Tabel 4.1 Pos Biaya Tiap Unit Kerja.....	32
Tabel 4.2 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2022.....	35
Tabel 4.3 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2023.....	36
Tabel 4.4 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2024.....	37
Tabel 4.5 Indikator Pengukuran Tingkat Efisiensi.....	38
Table 4.6 Hasil Perhitungan Varians Tahun 2022.....	49
Table 4.7 Hasil Perhitungan Varians Tahun 2023.....	52
Table 4.8 Hasil Perhitungan Varians Tahun 2024.....	54
Tabel 4.9 Perbandingan efisiensi biaya operasional Tahun 2022-2024.....	56

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Struktur Organisasi.....	28
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Plagiasi.....	64
Lampiran 2 Wawancara.....	65
Lampiran 3 Dokumentasi.....	68

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri kebandarudaraan merupakan sektor strategis yang memegang peran penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi nasional. Melalui peningkatan konektivitas antarwilayah, kelancaran distribusi barang dan jasa, serta dukungan terhadap sektor pariwisata dan perdagangan, bandara menjadi simpul vital dalam sistem transportasi nasional, khususnya di negara kepulauan seperti Indonesia. Dalam menjamin kelancaran aktivitas kebandarudaraan, dibutuhkan dukungan dari berbagai penyedia layanan penunjang yang menjalankan fungsi operasional di luar aktivitas penerbangan inti.

Dalam konteks ini, PT Angkasa Pura Suport (APS) memegang peran strategis sebagai penyedia jasa pendukung utama operasional bandara. Sebagai anak perusahaan dari PT Angkasa Pura I (Persero), APS bertanggung jawab dalam menyediakan berbagai layanan penting seperti penanganan pesawat di darat (*ground handling*), layanan kebersihan bandara, pengelolaan fasilitas parkir kendaraan, pengamanan area bandara, serta layanan teknis lainnya yang secara langsung menunjang kelancaran operasional harian di berbagai bandara di Indonesia.

Seiring dengan meluasnya skala dan kompleksitas aktivitas APS, untuk menghasilkan laba yang optimal, perusahaan harus mampu mengelola biaya operasional secara cermat, menekan pemborosan, serta menyesuaikan alokasi sumber daya berdasarkan kebutuhan riil di lapangan. maka pengelolaan anggaran yang efisien dan adaptif menjadi semakin penting untuk menjaga stabilitas keuangan dan keberlanjutan bisnis perusahaan. Efisiensi dalam pengelolaan setiap pos biaya bukan hanya mendukung operasional harian yang lancar, tetapi juga menjadi fondasi penting dalam mencapai tujuan strategis perusahaan di tengah ekosistem industri penerbangan yang sangat kompetitif.

Anggaran dalam konteks ini tidak hanya berfungsi sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai instrumen evaluasi dan pengendalian terhadap pelaksanaan

kegiatan operasional. Dalam praktiknya, sering terjadi perbedaan antara anggaran yang telah disusun dan realisasi biaya aktual di lapangan. Deviasi anggaran ini sering disebabkan oleh dinamika operasional yang tidak diantisipasi secara matang, seperti lonjakan volume penumpang, kebutuhan mendadak atas tenaga kerja tambahan, serta gangguan teknis fasilitas yang tidak direncanakan. Ketidakmampuan mengendalikan faktor-faktor tersebut berdampak langsung pada inefisiensi biaya operasional dan menurunkan akuntabilitas pelaksanaan anggaran di masing-masing unit kerja.

(Suak et al., 2021) anggaran yang disusun secara sistematis dapat membantu perusahaan meningkatkan efisiensi dan mencapai tujuannya. Namun, dalam realitas lapangan, khususnya di sektor jasa operasional kebandarudaraan, penyimpangan anggaran sangat mungkin terjadi karena dipengaruhi oleh banyak variabel eksternal yang sulit dikendalikan sepenuhnya.

Untuk mengukur dan menganalisis efisiensi biaya, pendekatan analisis varians menjadi salah satu metode yang umum digunakan. Dengan membandingkan realisasi biaya terhadap anggaran yang telah ditetapkan, perusahaan dapat menilai sejauh mana efisiensi tercapai. Selisih (varians) yang bersifat positif (*favorable*) menunjukkan efisiensi penggunaan anggaran, sedangkan varians negatif (*unfavorable*) mencerminkan inefisiensi yang dapat berdampak pada profitabilitas dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Khairani et al., 2024) dan Marlina et al. (2024) menunjukkan bahwa pengendalian anggaran yang berbasis evaluasi realisasi, keterlibatan unit kerja, dan tindakan korektif terhadap deviasi, dapat meningkatkan efisiensi anggaran secara signifikan, masing-masing hingga 17% dan 21%. Hasil tersebut menegaskan pentingnya pendekatan manajerial yang aktif dan terstruktur dalam mengelola anggaran perusahaan.

Peneliti mengambil kebaruan penelitian ini dengan mengkaji efisiensi anggaran secara kontekstual pada perusahaan jasa layanan kebandarudaraan, sebuah sektor yang belum banyak disorot dalam studi sejenis. Penerapan analisis anggaran dalam konteks ini masih terbatas, padahal perusahaan jasa kebandarudaraan memiliki karakteristik biaya seperti tenaga kerja *outsourcing*, fluktuasi permintaan layanan, serta kebutuhan teknis yang muncul secara mendadak. Oleh karena itu, penting dilakukan studi yang secara spesifik menelaah bagaimana perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya

operasional berdampak terhadap efisiensi kinerja perusahaan, terutama dalam menghadapi dinamika operasional yang kompleks dan cepat berubah.

Fenomena ini terlihat nyata pada PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado, yang menghadapi tantangan dalam menjaga efisiensi anggaran di tengah meningkatnya beban operasional pasca pandemi. Ketika aktivitas bandara mulai pulih, lonjakan kebutuhan layanan tidak selalu diikuti dengan peningkatan alokasi anggaran yang seimbang. Hal ini menciptakan tekanan bagi unit kerja untuk tetap menjalankan tugasnya secara optimal meskipun berada dalam keterbatasan anggaran. Padahal, perusahaan telah menerapkan metode penyusunan anggaran secara *bottom-up*, di mana masing-masing unit kerja diberikan kewenangan untuk mengajukan estimasi kebutuhan berdasarkan proyeksi beban kerja dan rencana operasional. Namun dalam pelaksanaannya, masih ditemukan ketidaksesuaian antara anggaran yang direncanakan dan kebutuhan riil di lapangan, sehingga efisiensi kinerja belum sepenuhnya tercapai..

Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini tidak hanya menganalisis angka-angka deviasi anggaran, tetapi juga menggali proses pengambilan keputusan manajerial, kendala pelaksanaan di lapangan, serta strategi efisiensi yang diterapkan masing-masing unit kerja., dengan pendekatan metodologi kualitatif, dan fokus pada konteks pengendalian biaya operasional di sektor jasa strategis. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi nyata dalam upaya membangun pengelolaan anggaran yang efisien, adaptif, dan berkelanjutan. Oleh sebab itu penulis tertarik mengambil judul skripsi berjudul: **“ANALISIS PERBANDINGAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL SERTA IMPLIKASINYA TERHADAP EFISIENSI KINERJA PT ANGKASA PURA SUPORT CABANG MANADO”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah “Bagaimana perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional serta implikasinya terhadap efisiensi kinerja pada PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado?”

1.3 Batasan Masalah

Untuk memastikan pembahasan masalah tetap fokus dan menghindari kesalahan dalam penafsiran, penulis membatasi cakupan penelitian ini dalam membahas anggaran

dan realisasi biaya operasional dengan unit-unit operasional yang ada di dalam bandara saja.

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional serta menguraikan implikasinya terhadap efisiensi kinerja pada PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa manfaat yang diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi berbagai pihak. Berikut adalah manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini.

1. Manfaat Bagi Penulis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperdalam pengetahuan penulis di bidang akuntansi, khususnya dalam memahami bagaimana proses pengelolaan dan evaluasi anggaran biaya operasional diterapkan dalam perusahaan jasa.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

Hasil ini dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen PT Angkasa Pura Suport, khususnya dalam mengevaluasi perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional. Hasil analisis ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam perbaikan proses perencanaan dan efisiensi biaya operasional di masa mendatang.

3. Manfaat Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai materi pembelajaran untuk mahasiswa nantinya. Penelitian ini dapat memperkaya pemahaman mahasiswa tentang penerapan teori tentang dunia pekerjaan. Penelitian ini juga dapat menginspirasi untuk peneliti selanjutnya, baik bagi peneliti akademik maupun mahasiswa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Anggaran

Anggaran merupakan suatu rencana keuangan yang mencakup perkiraan pendapatan dan pengeluaran untuk jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun. Anggaran berfungsi sebagai pedoman untuk mengalokasikan sumber daya secara efektif untuk mencapai tujuan dan memberikan individu, perusahaan, atau pemerintah kemampuan untuk mengawasi arus kas, mencegah pemborosan, dan menjamin bahwa setiap pengeluaran memiliki manfaat yang jelas. Anggaran juga membantu dalam membuat Keputusan tentang apa yang harus dilakukan dalam jangka waktu pendek dan jangka Panjang. (Tukunan et al., 2024)

Menurut Horngren, Sundem, dan Stratton (2021), anggaran merupakan instrumen penting dalam proses perencanaan dan pengendalian yang digunakan manajemen untuk menetapkan target keuangan, mengalokasikan sumber daya, serta mengevaluasi pencapaian kinerja organisasi. Anggaran berfungsi tidak hanya sebagai alat kontrol, tetapi juga sebagai dasar dalam pengambilan keputusan strategis yang mendukung efisiensi operasional dan keberlanjutan bisnis.

Sejalan dengan itu, Drury (2022) menjelaskan bahwa anggaran memainkan peran penting sebagai alat koordinasi dan komunikasi dalam organisasi. Dengan menyelaraskan rencana dari berbagai departemen, anggaran membantu memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bekerja menuju tujuan yang sama. Selain itu, anggaran juga memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi potensi deviasi sejak dini, merancang strategi mitigasi, serta melakukan evaluasi kinerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan.

Anggaran berperan vital sebagai peta jalan finansial yang memandu perusahaan dalam merencanakan operasional, investasi, dan pengembangan bisnis secara strategis. Fungsinya tidak sekadar mencatat angka, melainkan memaksa manajemen untuk berpikir jauh ke depan dan mengantisipasi dinamika pasar. Dengan memproyeksikan pendapatan dan pengeluaran yang diharapkan, perusahaan dapat membuat keputusan alokasi sumber daya yang lebih tepat, menimbang opsi investasi dengan cermat, bahkan merumuskan strategi harga yang kompetitif. Fenomena ini krusial karena memungkinkan bisnis untuk menghindari kejutan finansial yang tak terduga, membangun resiliensi, dan mempersiapkan diri menghadapi berbagai skenario ekonomi. Dengan demikian,

anggaran menjadi instrumen esensial untuk menjaga stabilitas keuangan dan mendorong pencapaian target bisnis yang ambisius.(Celestin, 2025)

2.1.1 Tujuan Anggaran

Tujuan utama penyusunan anggaran adalah untuk memberikan dasar hukum yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan untuk memilih sumber dan investasi dana, sehingga setiap keputusan yang diambil memiliki dasar hukum yang jelas. Anggaran juga membantu organisasi menghindari pemborosan dan memastikan bahwa semua pengeluaran sesuai dengan kebutuhan dan prioritas, serta memungkinkan organisasi untuk mengatur sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang optimal. Dengan demikian, alokasi dana dapat dilakukan secara lebih efisien dan efektif untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi. Anggaran memainkan peran penting dalam menyempurnakan rencana yang telah dibuat karena memungkinkan seluruh komponen perencanaan menjadi lebih jelas dan nyata, memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja Perusahaan

Penyusunan anggaran memiliki beberapa tujuan fundamental bagi organisasi, yang saling terkait dan mendukung tercapainya sasaran perusahaan, antara lain :

1. Sebagai Alat Perencanaan (*Planning*): Anggaran memaksa manajemen untuk berpikir ke depan, merumuskan tujuan, dan mengembangkan strategi serta program untuk mencapai tujuan tersebut. Ini membantu dalam mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan dan menentukan alokasinya.
2. Sebagai Alat Koordinasi (*Coordination*): Anggaran berperan sebagai jembatan yang menghubungkan berbagai departemen dan fungsi dalam organisasi. Ini memastikan bahwa seluruh unit bekerja secara selaras menuju tujuan bersama, menghindari duplikasi atau konflik sumber daya.
3. Sebagai Alat Komunikasi (*Communication*): Anggaran mengkomunikasikan rencana dan harapan manajemen kepada seluruh tingkatan organisasi. Setiap individu atau unit akan memahami peran dan kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan, sehingga tercipta transparansi.
4. Sebagai Alat Motivasi (*Motivation*): Anggaran yang realistis dan partisipatif dapat menjadi alat motivasi bagi karyawan. Target yang jelas dan terukur dalam anggaran dapat mendorong karyawan untuk berusaha lebih keras dalam mencapai kinerja yang diharapkan.

5. Sebagai Alat Pengendalian (*Control*): Ini adalah salah satu tujuan terpenting yang relevan dengan penelitian ini. Anggaran menyediakan standar kinerja yang dapat digunakan untuk membandingkan hasil aktual. Melalui perbandingan ini, penyimpangan dapat diidentifikasi, dianalisis penyebabnya, dan diambil tindakan korektif yang diperlukan.

2.1.2 Fungsi Anggaran

Anggaran, dalam konteks manajemen, bukanlah sekadar daftar angka atau perkiraan keuangan. Lebih dari itu, anggaran memiliki berbagai fungsi krusial yang mendukung operasional dan strategi perusahaan. Fungsi-fungsi ini saling terkait dan membantu organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan efisien (Santioso & Agusyah, 2022)

Berikut adalah fungsi-fungsi utama anggaran :

1. Fungsi Perencanaan :

- a. Sebagai Peta Jalan: Anggaran memaksa manajemen untuk berpikir ke depan dan merumuskan tujuan serta sasaran yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu.
- b. Identifikasi Sumber Daya: Membantu dalam mengidentifikasi jenis dan jumlah sumber daya (uang, tenaga kerja, bahan baku, peralatan) yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. Alokasi Sumber Daya : Menentukan bagaimana sumber daya yang terbatas akan dialokasikan ke berbagai departemen, proyek, atau aktivitas untuk mencapai prioritas strategis perusahaan.
- d. Mengantisipasi masalah : Dengan merencanakan di awal, perusahaan dapat mengantisipasi potensi masalah atau kendala dan merumuskan strategi untuk mengatasinya.

2. Fungsi Koordinasi :

- a. Sinkronisasi Aktivitas: Anggaran memastikan bahwa berbagai departemen dan fungsi dalam organisasi yang bekerja secara selaras dan terkoordinasi. Setiap departemen memahami peran dan kontribusinya dalam mencapai tujuan bersama.
- b. Menghindari Duplikasi: Mencegah terjadinya tumpang tindih pekerjaan atau pemborosan sumber daya karena kurangnya koordinasi antar unit.

- c. Harmonisasi Keputusan: Keputusan yang dibuat oleh satu departemen harus selaras dengan keputusan departemen lain yang tercermin dalam anggaran
3. Fungsi Komunikasi :
- a. Menyampaikan Rencana: Anggaran adalah alat formal untuk mengkomunikasikan rencana dan harapan manajemen puncak kepada seluruh tingkatan organisasi.
 - b. Menjelaskan Tanggung Jawab: Setiap manajer dan karyawan dapat melihat dengan jelas tanggung jawab dan target kinerja yang diharapkan dari unit atau individu mereka
 - c. Menciptakan Pemahaman Bersama: Memastikan bahwa semua pihak memiliki pemahaman yang sama tentang tujuan perusahaan dan cara mencapainya.
4. Fungsi Motivasi :
- a. Sebagai Target Kinerja: Anggaran yang realistis dan menantang dapat memotivasi karyawan untuk berusaha lebih keras dalam mencapai target yang telah ditetapkan
 - b. Meningkatkan Keterlibatan: Jika karyawan dilibatkan dalam proses penyusunan anggaran (partisipasi anggaran), mereka cenderung merasa lebih memiliki dan termotivasi untuk mencapai target tersebut.
 - c. Umpan Balik Kinerja: Hasil perbandingan antara realisasi dan anggaran dapat digunakan sebagai umpan balik untuk memotivasi perbaikan kinerja.

2.1.3 Jenis-Jenis Anggaran

Menurut (Suhendra et al., 2024), Anggaran Perusahaan dapat di kategorikan ke dalam beberapa kelompok yaitu :

1. Anggaran operasional yaitu rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu. yang mencakup
 - a. anggaran pendapatan,
 - b. anggaran laba
 - c. Anggaran biaya
2. Anggaran Keuangan yaitu anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini mencakup beberapa jenis anggaran yaitu:

- a. Anggaran Investasi
- b. Anggaran Kas
- c. Proyeksi neraca

dalam menyusun anggaran suatu perusahaan dapat berbasis pada waktu, ruang lingkup, dan fleksibilitas, antara lain :

1. Berdasarkan waktu Anggaran dapat di bedakan menjadi dua yaitu :
 - a. Anggaran jangka pendek (waktunya paling lama satu tahun).
 - b. Anggaran jangka panjang (waktunya lebih dari satu tahun, umumnya lima sampai sepuluh tahun).
2. Berdasarkan ruang lingkup, anggaran dapat dibedakan menjadi :
 - a. Anggaran parsial, yaitu anggaran yang ruang lingkungnya terbatas
 - b. Anggaran komprehensif atau lazim disebut anggaran induk yaitu anggaran menyeluruh

2.1.4 Realisasi Anggaran

Realisasi anggaran merupakan tahap pelaksanaan dari anggaran yang telah disusun sebelumnya. Secara umum, realisasi anggaran adalah proses aktualisasi atau implementasi dari rencana anggaran yang dituangkan dalam bentuk pengeluaran dan penggunaan sumber daya secara nyata dalam periode tertentu. Realisasi ini mencerminkan seberapa jauh suatu organisasi atau perusahaan mampu menjalankan rencana anggarannya sesuai dengan kondisi aktual di lapangan.

Menurut Susanti dan Heryanto (2021), realisasi anggaran merupakan hasil aktual dari pelaksanaan anggaran yang telah direncanakan, yang tercermin dalam pengeluaran atau biaya nyata selama operasional perusahaan berlangsung. Realisasi anggaran menjadi indikator penting dalam mengevaluasi kinerja keuangan organisasi, khususnya dalam mengukur efisiensi dan efektivitas penggunaan dana. Ketepatan antara anggaran dan realisasi mencerminkan sejauh mana perencanaan telah dijalankan secara optimal dan bertanggung jawab.

Pemantauan terhadap realisasi anggaran menjadi penting dalam sistem pengendalian manajerial. Dengan membandingkan anggaran dan realisasi, manajemen dapat mengevaluasi efektivitas rencana anggaran dan membuat keputusan perbaikan pada periode berikutnya. Dalam konteks penelitian ini, realisasi anggaran menjadi objek utama yang dianalisis untuk mengetahui perbandingannya dengan anggaran awal,

serta bagaimana implikasi selisih tersebut terhadap efisiensi kinerja operasional perusahaan.

2.1.5 Perbedaan Anggaran dan Realisasi

Perbandingan antara anggaran dan realisasi merupakan proses evaluatif dalam manajemen keuangan yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana pelaksanaan kegiatan operasional sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan membandingkan antara nilai anggaran dan pengeluaran aktual (realisasi), manajemen dapat menilai efektivitas dan efisiensi penggunaan sumber daya perusahaan.

Menurut Mahmudi (2020) perbandingan anggaran dan realisasi adalah alat penting dalam pengendalian manajerial karena memberikan informasi mengenai penyimpangan yang terjadi, baik yang bersifat positif (*favorable*) maupun negatif (*unfavorable*). Informasi ini digunakan sebagai dasar untuk mengambil tindakan korektif dan meningkatkan kualitas perencanaan di masa yang akan datang.

Perbandingan ini menjadi sangat penting dalam organisasi, terutama untuk:

1. Menilai kinerja unit kerja atau departemen berdasarkan akurasi perencanaan dan pelaksanaan anggaran.
2. Mengidentifikasi penyebab penyimpangan, baik karena faktor internal (perencanaan yang lemah, penggunaan sumber daya yang tidak efisien) maupun eksternal (perubahan harga pasar, inflasi, atau gangguan operasional).
3. Mendorong akuntabilitas, karena setiap bagian organisasi akan bertanggung jawab atas anggaran yang telah dialokasikan.

2.1.6 Analisis Varians

Analisis varians merupakan metode yang digunakan untuk membandingkan antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi biaya aktual yang terjadi selama proses operasional. Tujuan utama dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi apakah terjadi efisiensi atau inefisiensi dalam pelaksanaan kegiatan, serta sebagai dasar untuk evaluasi dan pengambilan keputusan manajerial.

Menurut Mahendra & Sabir, (2020) analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Salah satu jumlah diperlukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman. Analisis varians mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut:

1. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode sebelumnya.
2. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan tercermin dalam rencana laba.

Dalam praktiknya, hasil dari analisis varians diklasifikasikan sebagai berikut:

- a. Varians Positif: Realisasi biaya lebih besar dari anggaran hal ini menunjukkan inefisiensi.
- b. Varians Negatif: Realisasi biaya lebih kecil dari anggaran ini menunjukkan efisiensi.
- c. Varians Nol : Realisasi biaya sama dengan anggaran adalah tepat anggaran

Untuk menghitung selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional, digunakan rumus varians sebagai berikut :

$$\text{Varians} = \text{Anggaran} - \text{Realisasi}$$

Selain dalam bentuk nominal, varians juga dapat dihitung dalam bentuk persentase agar lebih mudah dianalisis secara proporsional terhadap anggaran yang ditetapkan. Adapun rumus persentase varians adalah sebagai berikut:

$$\text{Persentase Varians} = \frac{(\text{Anggaran} - \text{Realisasi})}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Rumus ini digunakan untuk menggambarkan tingkat deviasi atau penyimpangan biaya dalam bentuk persentase, yang selanjutnya dapat diinterpretasikan sebagai indikator efisiensi penggunaan anggaran.

Berikut ini adalah tabel Indikator pengukuran Tingkat Efisiensi Biaya Operasional :

Tabel 2.1 Indikator pengukuran Tingkat efisiensi

Persentase Varians	Keterangan
>20%	Sangat Efisien
10% – 20%	Cukup Efisien
0% – 9,99%	Efisien
= 0%	Tepat Anggaran
< 0%	Tidak Efisien

Sumber : Olahan Data Penelitian 2025

2.2 Biaya Operasional

Biaya operasional adalah salah satu jenis biaya yang dikeluarkan perusahaan setiap tahunnya baik perusahaan besar maupun perusahaan kecil dalam jumlah tertentu. Biaya operasional kadang juga disebut dengan biaya komersial. Biaya operasional adalah seluruh biaya operasi kecuali biaya bunga dan biaya pajak penghasilan. Adapun yang menyatakan bahwa biaya operasional adalah biaya yang muncul dari aktivitas penjualan barang dan jasa oleh perusahaan kepada pelanggan. Selain itu ada juga yang kadang berpendapatan biaya operasional sebagai biaya yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Desy desk, Marlia, 2022).

Menurut Martani, Fitriani, dan Annisa (2020), biaya operasional merupakan seluruh pengeluaran yang terkait langsung dengan aktivitas utama perusahaan dalam memproduksi barang atau menyediakan jasa. Biaya ini mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead, serta biaya pemasaran dan administrasi. Biaya operasional menjadi komponen penting dalam laporan laba rugi karena mencerminkan efisiensi perusahaan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya secara berkelanjutan.

Semua biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk menjalankan kegiatan operasional sehari-hari disebut biaya operasional. Biaya ini mencakup banyak hal yang diperlukan perusahaan untuk beroperasi dengan baik dan tetap bertahan. Biaya operasional biasanya terdiri dari biaya variabel (*variable costs*), yaitu biaya bahan baku, utilitas, transportasi, dan komisi penjualan; dan biaya tetap, yaitu penyusutan aset dan gaji karyawan tetap. Dalam manajemen keuangan, biaya operasional sangat penting karena memengaruhi tingkat profitabilitas suatu bisnis. Perusahaan harus mengendalikan biaya operasional dengan strategi yang tepat, seperti otomatisasi proses, negosiasi dengan pemasok, dan pengelolaan sumber daya yang lebih efisien, agar lebih efisien dan lebih bersaing di pasar. (Fitriani, 2022)

2.2.1 Tujuan Pengelolaan Biaya Operasional

Salah satu tujuan dari pengelolaan biaya operasional adalah untuk memastikan bahwa semua biaya yang dikeluarkan oleh Perusahaan atau organisasi digunakan secara efektif dan efisien untuk mendukung kegiatan operasional dan mencapai tujuan perusahaan. Dengan pengelolaan yang baik, perusahaan dapat menekan biaya yang tidak

perlu, meningkatkan profitabilitas dan meningkatkan daya saing mereka di pasar. Selain itu, pengelolaan biaya operasional bertujuan untuk mengoptimalkan alokasi sumber daya, Tujuan lain adalah menjaga keuangan Perusahaan stabil dengan mengontrol pengeluaran agar seimbang dengan pendapatan. (Rafiq Naufal et al., 2024) Berikut adalah tujuan-tujuan utama dari pengelolaan biaya operasional :

1. Meningkatkan Profitabilitas

Ini adalah tujuan fundamental. Dengan mengelola biaya operasional secara efektif, perusahaan dapat mengurangi pengeluaran tanpa mengorbankan kualitas atau kuantitas *output* yang dihasilkan. Setiap rupiah yang berhasil dihemat dari biaya operasional akan langsung meningkatkan laba bersih perusahaan, asalkan pendapatan tetap stabil atau meningkat. Pengelolaan yang baik memungkinkan perusahaan untuk menjaga atau bahkan memperluas margin keuntungan, yang merupakan indikator kesehatan finansial yang vital.

2. Meningkatkan Efisiensi Operasional

Pengelolaan biaya operasional bertujuan untuk memastikan bahwa setiap sumber daya yang digunakan (bahan baku, tenaga kerja, energi, dll.) dimanfaatkan secara optimal untuk menghasilkan *output* tertentu. Ini berarti melakukan hal yang benar dengan cara yang benar, meminimalkan pemborosan, mengurangi waktu siklus, dan mengoptimalkan proses kerja.

3. Menjaga Daya Saing

Dalam lingkungan pasar yang kompetitif, perusahaan yang mampu mengelola biaya operasionalnya secara lebih efisien seringkali memiliki keunggulan kompetitif yang signifikan. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan untuk menawarkan harga jual yang lebih kompetitif kepada pelanggan, atau mempertahankan margin keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya

4. Optimalisasi Alokasi Sumber Daya

Pengelolaan biaya operasional membantu manajemen memahami secara mendalam di mana setiap rupiah dibelanjakan. Informasi ini sangat berharga untuk mengidentifikasi area-area di mana pengeluaran mungkin tidak efisien atau tidak memberikan nilai tambah yang optimal. Tujuannya adalah untuk mengalokasikan kembali sumber daya dari area yang kurang produktif ke area yang lebih strategis atau menguntungkan, sehingga memastikan penggunaan

modal yang paling efektif dan efisien

5. Meningkatkan Fleksibilitas Keuangan

Perusahaan yang memiliki biaya operasional yang terkendali dengan baik cenderung lebih fleksibel secara finansial. Mereka memiliki lebih banyak kas yang tersedia yang dapat digunakan untuk menghadapi kondisi ekonomi yang tidak terduga, berinvestasi dalam peluang pertumbuhan, atau membayar utang. Ini meningkatkan stabilitas dan ketahanan finansial perusahaan.

2.2.2 Klasifikasi Biaya Operasional

Pengklasifikasian biaya operasional penting untuk tujuan pengendalian dan analisis. Umumnya, biaya operasional dapat diklasifikasikan berdasarkan perilakunya terhadap perubahan volume aktivitas :

- a. Biaya Tetap (Fixed Cost): Biaya yang jumlah totalnya tidak berubah secara signifikan dalam rentang relevan, meskipun volume produksi atau tingkat aktivitas berubah. Contoh: biaya sewa gedung, gaji manajer, depresiasi aset.
- b. Biaya Variabel (Variable Cost): Biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume produksi atau tingkat aktivitas. Biaya per unitnya cenderung konstan. Contoh : upah tenaga kerja langsung per unit, komisi penjualan.
- c. Biaya Semi-Variabel (Mixed Cost): Biaya yang memiliki komponen tetap dan komponen variabel. Contoh: biaya listrik (ada biaya beban tetap dan biaya pemakaian), gaji karyawan dengan insentif penjualan. Memahami perilaku biaya ini krusial dalam menyusun anggaran yang akurat dan melakukan pengendalian yang efektif, terutama dalam konteks anggaran fleksibel.

2.2.3 Elemen Biaya Operasional

Dalam perusahaan jasa, biaya operasional mencakup seluruh pengeluaran yang timbul dari aktivitas rutin untuk menyediakan layanan dan menghasilkan pendapatan dan juga lebih menekankan pada biaya yang terkait langsung dengan penyediaan layanan serta biaya pendukung aktivitas umum. Elemen-elemen biaya operasional ini umumnya dikelompokkan menjadi dua kategori utama :

1. Harga Pokok Pendapatan Jasa

Elemen biaya yang paling langsung dan dapat diatribusikan pada penyediaan layanan utama perusahaan. Berikut ini biaya-biaya yang merupakan harga pokok dari setiap jasa yang diberikan antara lain :

a. Biaya Tenaga Kerja Langsung Jasa

Pengeluaran yang paling signifikan bagi sebagian besar perusahaan jasa. Meliputi gaji, upah, tunjangan, bonus, dan beban terkait lainnya (misalnya, iuran BPJS, THR) yang dibayarkan kepada karyawan yang secara langsung terlibat dalam memberikan layanan kepada pelanggan. Tenaga kerja ini adalah inti dari jasa yang ditawarkan.

b. Biaya Bahan Langsung Jasa

Pengeluaran untuk bahan-bahan atau perlengkapan yang secara langsung dan signifikan habis terpakai atau menjadi bagian dari jasa yang disediakan. Tidak semua perusahaan jasa memiliki elemen ini dalam jumlah besar.

2. Biaya Overhead jasa

Ini mencakup semua biaya tidak langsung yang terjadi dalam operasional penyediaan jasa, artinya biaya-biaya ini mendukung proses pemberian layanan tetapi tidak dapat secara langsung ditelusuri ke setiap unit jasa yang diberikan.

3. Biaya Operasional Lainnya

Kategori ini mencakup biaya-biaya yang tidak secara langsung terkait dengan penyediaan jasa inti, tetapi sangat penting untuk mendukung fungsi penjualan, pemasaran, serta administrasi umum perusahaan.

a. Biaya Pemasaran dan Penjualan.

Pengeluaran yang dikeluarkan untuk memasarkan, menjual, dan mendistribusikan layanan perusahaan kepada pelanggan. Tujuan utamanya adalah untuk menarik klien baru dan mempertahankan klien yang sudah ada.

b. Biaya Umum dan Administrasi.

Pengeluaran yang terjadi dalam menjalankan operasional umum perusahaan dan mendukung fungsi manajemen serta kantor pusat. Biaya-biaya ini bersifat tidak langsung terhadap produksi atau penjualan spesifik, melainkan mendukung keseluruhan fungsi organisasi.

2.3 Efisiensi Kinerja Operasional

2.3.1 Pengertian Efisiensi

Efisiensi merupakan konsep penting dalam manajemen yang menggambarkan kemampuan suatu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk mencapai hasil tertentu. Secara umum, efisiensi dapat diartikan sebagai perbandingan antara *input* (biaya, waktu, tenaga kerja, dan sumber daya lainnya) dengan *output* (hasil kerja atau layanan yang dihasilkan). Sebuah proses dikatakan efisien apabila mampu menghasilkan output yang maksimal dengan penggunaan input seminimal mungkin, tanpa mengurangi kualitas atau tujuan yang ingin dicapai. (Fajri Ramadhan et al., 2024)

Menurut Sukirno (2021), efisiensi adalah ukuran sejauh mana suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia secara optimal untuk menghasilkan output yang diharapkan. Efisiensi dalam konteks operasional tidak hanya mengacu pada penghematan biaya, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam mencapai hasil dengan penggunaan anggaran yang tepat dan terkontrol.

Efisiensi menjadi salah satu indikator kinerja yang penting, terutama dalam sektor jasa yang mengandalkan pengelolaan biaya dan waktu secara tepat. Perusahaan yang efisien mampu mengelola anggarannya dengan baik, meminimalkan pemborosan, dan memastikan bahwa setiap pengeluaran memberikan kontribusi nyata terhadap tujuan organisasi. Oleh karena itu, efisiensi tidak hanya berkaitan dengan aspek finansial, tetapi juga erat kaitannya dengan perencanaan, pengendalian, dan evaluasi kinerja secara menyeluruh.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efisiensi Operasional

Efisiensi dalam kegiatan operasional perusahaan tidak terjadi secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal yang saling berkaitan. Faktor-faktor ini menentukan seberapa optimal suatu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk menghasilkan output yang maksimal.

- 1. Perencanaan Anggaran yang Akurat**

Efisiensi sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan anggaran. Anggaran yang disusun berdasarkan data dan proyeksi realistis akan meminimalkan risiko pemborosan dan penyimpangan saat pelaksanaan.

- 2. Sistem Pengendalian Internal**

Pengendalian internal yang kuat membantu memastikan bahwa operasional berjalan sesuai prosedur, mencegah penyimpangan, dan mendeteksi pemborosan atau kesalahan sejak dini.

3. Produktivitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia

Kualitas tenaga kerja, termasuk keterampilan, motivasi, dan kedisiplinan, sangat memengaruhi efisiensi kerja. Tenaga kerja yang kompeten mampu menyelesaikan tugas secara cepat dan tepat, dengan minim kesalahan.

4. Struktur Organisasi dan Prosedur kerja

Struktur organisasi yang jelas dan prosedur kerja yang efisien akan mendukung kelancaran aktivitas operasional. Proses yang berbelit-belit atau tidak efisien dapat menyebabkan waktu dan biaya yang terbuang.

5. Kondisi Lingkungan Eksternal

Faktor seperti inflasi, perubahan harga bahan baku, regulasi pemerintah, dan kondisi pasar juga dapat memengaruhi efisiensi, meskipun berada di luar kendali langsung perusahaan.

6. Kepemimpinan dan Manajemen Operasional

Gaya kepemimpinan dan kemampuan manajerial juga menentukan efisiensi. Pemimpin yang mampu mengelola waktu, sumber daya, dan konflik secara efektif akan menciptakan lingkungan kerja yang efisien.

2.3.3 Implikasi Efisiensi Terhadap Kinerja Perusahaan

Efisiensi dalam kegiatan operasional perusahaan memiliki dampak yang signifikan terhadap berbagai aspek kinerja organisasi. Ketika suatu perusahaan mampu menjalankan kegiatannya dengan tingkat efisiensi yang tinggi, maka hal ini tidak hanya berdampak pada pengurangan biaya, tetapi juga pada peningkatan produktivitas, tata kelola, dan ketahanan usaha secara keseluruhan. Berikut adalah beberapa implikasi efisiensi terhadap kinerja Perusahaan :

1. Menjaga Stabilitas Keuangan

Efisiensi anggaran memungkinkan perusahaan untuk menjaga keseimbangan antara pengeluaran dan pemasukan. Ketika pengeluaran dapat ditekan sesuai rencana, arus kas perusahaan menjadi lebih stabil dan terkendali. Stabilitas ini penting untuk menjamin kelangsungan operasional jangka panjang, serta memungkinkan perusahaan memenuhi kewajiban keuangannya tepat waktu.

2. Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Internal

Pencapaian efisiensi sering kali berkaitan erat dengan sistem pengendalian internal yang berjalan efektif. Pengeluaran yang sesuai dengan anggaran menunjukkan bahwa proses monitoring dan evaluasi atas penggunaan sumber daya berjalan sebagaimana mestinya. Hal ini memperkuat struktur pengawasan internal dan mengurangi risiko pemborosan atau penyalahgunaan dana.

3. Menjadi Tolak Ukur Kemampuan Manajerial

Tingkat efisiensi yang dicapai dalam suatu periode juga dapat digunakan sebagai indikator kinerja manajerial. Perusahaan yang dijalankan secara efisien mencerminkan adanya perencanaan yang matang, pelaksanaan yang disiplin, serta evaluasi yang terstruktur. Ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia di dalam perusahaan memiliki kompetensi dan tanggung jawab dalam menjalankan fungsi manajemen secara optimal.

4. Meningkatkan Alokasi Sumber Daya

Efisiensi memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan dana lebih optimal. Dana yang berhasil dihemat dari satu pos anggaran dapat dialihkan ke kegiatan yang lebih strategis atau mendesak. Dengan demikian, perusahaan dapat lebih fleksibel dalam mengelola prioritas, merespons perubahan pasar, atau menangani kondisi darurat.

5. Memperkuat Daya Saing Perusahaan

Perusahaan yang efisien biasanya dapat menghasilkan produk atau layanan dengan biaya yang lebih rendah dibandingkan pesaing. Hal ini memberi keuntungan dalam penetapan harga, margin keuntungan, dan keberlanjutan usaha. Efisiensi juga menjadi modal penting untuk tetap kompetitif di tengah fluktuasi ekonomi dan persaingan industri yang ketat.

6. Mendorong Inovasi dan Pertumbuhan

Dengan efisiensi yang baik, perusahaan tidak perlu selalu menambah anggaran untuk tumbuh. Sebaliknya, penghematan dari kegiatan yang tidak prioritas bisa digunakan untuk pembaruan sistem, pelatihan karyawan, digitalisasi proses, atau ekspansi usaha. Artinya, efisiensi menjadi kunci untuk menciptakan ruang inovasi tanpa harus bergantung pada tambahan pembiayaan.

7. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

Pada akhirnya, efisiensi berkontribusi langsung terhadap pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan. Dengan pengelolaan biaya yang tepat dan minim pemborosan, perusahaan dapat menjalankan strategi bisnisnya dengan lebih terarah, memenuhi target operasional, serta membangun reputasi sebagai organisasi yang profesional dan bertanggung jawab.

2.4 Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian yang relevan menjadi acuan penting dalam mendukung dan memperkuat temuan dalam penelitian ini. Dengan merujuk pada penelitian sebelumnya, dapat diperoleh gambaran mengenai perkembangan studi terkait, perbandingan hasil, serta kesenjangan penelitian yang masih dapat dieksplorasi lebih lanjut. Ringkasan hasil penelitian sebelumnya yang relevan.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

Nama peneliti	Judul Penelitian	Nama Jurnal	Hasil Penelitian	Perbedaan
(Panjaitan, 2023)	Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba PT Inti Citra Agung	Jurnal Ekonomi	Anggaran biaya operasional berperan sebagai alat perencanaan dan pengendalian laba. Sehingga dengan adanya pengendalian anggaran yang ketat dapat meningkatkan efisiensi dan laba perusahaan..	Penelitian ini lebih fokus pada hubungan anggaran dengan laba, sedangkan yang di teliti oleh peneliti menekankan efisiensi dan kendala pengelolaan anggaran di perusahaan jasa.
(Adellia et al., 2023)	Analisis Sistem Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada Pt. Sarana Agro Nusantara Guna Menilai Kinerja Keuangan	Jurnal Akuntansi	Sistem penyusunan anggaran berpengaruh terhadap penilaian kinerja keuangan. Kurangnya standar evaluasi menyebabkan penyimpangan dalam realisasi biaya..	Fokus penelitian ini lebih ke sistem penyusunan anggaran dan penilaian kinerja keuangan, bukan analisis kendala pengendalian seperti yang di teliti oleh peneliti.
(Lubis & Tambun,	Analisis Prosedur Penyusunan	Jurnal Akuntansi,	Prosedur penyusunan	Lebih Fokus pada prosedur

2024)	Anggaran Biaya Operasional pada The Reiz Suites Artotel Curated Medan	Keuangan dan Perpajakan	anggaran biaya operasional di The Reiz Suites telah mengikuti tahapan formal namun masih ditemukan kelemahan dalam akurasi estimasi dan partisipasi tim manajemen.	penyusunan, bukan pada pengendalian dan efektivitas anggaran secara menyeluruh seperti dalam penelitian Anda.
-------	---	-------------------------	--	---

Sumber : Data Olahan Penelitian 2025

2.5 Kerangka Berpikir

Tabel 2.3 kerangka Berpikir



Sumber : data olahan penelitian 2025

Tabel 2.3 menyajikan kerangka berpikir yang menggambarkan alur logis penelitian ini, yang berjudul "Analisis Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional serta Implikasinya terhadap Efisiensi Kinerja pada PT Angkasa Pura Support Cabang Manado." Kerangka berpikir ini disusun untuk menjelaskan tahapan-tahapan konseptual yang mendasari proses analisis dalam penelitian. Adapun tahapan dalam kerangka berpikir ini dijabarkan sebagai berikut :

1. Objek Penelitian : PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado

Penelitian ini berfokus pada perusahaan penyedia jasa outsourcing, yaitu PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado. Perusahaan ini memiliki beberapa unit

kerja yang terlibat langsung dalam aktivitas operasional, seperti *Facility Care, Aviation Security, Porter & Parkir, General Affairs & Procurements, human capital, sales & marketing, Engineering, ICT Support, dan Utilities*.

2. Tahap pertama : Anggaran Biaya Operasional

Pada tahap ini, perusahaan menetapkan anggaran biaya operasional untuk masing-masing unit kerja berdasarkan proyeksi kebutuhan selama satu tahun. Anggaran ini menjadi standar atau rencana awal yang mencerminkan target pengeluaran yang ideal agar kegiatan operasional dapat berjalan dengan efisien.

3. Tahap Kedua : Realisasi Biaya Operasional

Selanjutnya, perusahaan mencatat realisasi atau aktual pengeluaran biaya yang terjadi selama proses operasional berjalan. Realisasi ini dikumpulkan dan didokumentasikan berdasarkan laporan keuangan internal dari masing-masing unit kerja.

4. Tahap Ketiga : Analisis Varians

Tahapan ini merupakan inti dari proses evaluasi efisiensi, yaitu membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya operasional. Perbandingan ini menghasilkan varians (selisih), baik dalam bentuk nominal maupun persentase. Varians positif menunjukkan efisiensi, sedangkan varians negatif menunjukkan inefisiensi. lisis varians

5. Tahap terakhir : Efisiensi Kinerja Operasional

Dari hasil analisis varians, dilakukan interpretasi terhadap efisiensi kinerja masing-masing unit kerja. Unit dengan selisih yang kecil dan realisasi di bawah anggaran dikategorikan sebagai efisien. Hasil ini kemudian menjadi dasar evaluasi bagi manajemen dalam pengambilan keputusan dan penyusunan anggaran di tahun berikutnya.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode Penelitian ini menggunakan pendekatan Deskriptif Kualitatif yang bertujuan untuk memahami Analisis perbandingan anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Serta Implikasinya terhadap Efisiensi Kinerja pada PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk menggali lebih dalam fenomena yang terjadi dengan menelusuri pengalaman dan pandangan dari pihak yang terlibat.

Menurut (Adlini et al., 2022) Penelitian kualitatif adalah salah satu metode penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang kenyataan melalui proses berpikir induktif. Dalam penelitian ini, peneliti secara langsung berinteraksi dengan situasi serta konteks fenomena yang diteliti, sehingga dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam terhadap realitas yang ada. Fokus utama penelitian ini adalah memastikan ketepatan dan kelengkapan data, di mana validitas data menjadi faktor krusial dalam menjamin kesesuaian antara informasi yang dikumpulkan dengan kondisi faktual di lapangan

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado yang berlokasi di Bandara Internasional Sam Ratulangi Jalan A.A Maramis, Sulawesi Utara. Waktu penelitian ini dilakukan mulai dari Maret hingga Mei 2025 dengan tujuan untuk memperoleh data yang akurat dan menggambarkan kondisi nyata perusahaan dalam mengelola anggaran.

3.3 Sumber Data

Sumber data merupakan sebuah dasar yang digunakan untuk penelitian yang berisi informasi-informasi terkait objek yang diteliti. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder Menurut Sugiyono (2018: 456) dalam jurnal (Aryana & Hasan, 2023) Di uraikan sebagai berikut :

1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari perusahaan langsung yang diperoleh dengan wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan karyawan perusahaan.

Selain itu, juga penulis melakukan observasi langsung terhadap sistem kerja yang sudah ada di perusahaan. Data yang di peroleh langsung dari perusahaan yaitu data anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2022-2024.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung berupa referensi dari buku, skripsi dan jurnal tentang sistem pengendalian internal yang bersangkutan.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan bagian terpenting dalam penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan data yang akan digunakan dalam menjawab rumusan masalah (Irmawati Ishak & Tomu, 2022) Dalam teknik pengumpulan data, peneliti ingin mengadakan studi pendahuluan untuk mencari permasalahan yang akan diteliti, dan jika peneliti juga ingin memahami hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan oleh karena itu jumlah respondennya sedikit. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu:

1. Wawancara

Wawancara dilakukan langsung dengan karyawan bagian *Accounting and Operational* untuk mendapatkan informasi tentang anggaran dan Realisasi Biaya Operasional yang terjadi selama 3 tahun 2022-2024.

2. Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan secara langsung terhadap objek penelitian. Peneliti akan terjun langsung ke lapangan dan melakukan pengamatan terhadap aktivitas yang berhubungan dengan proses penyusunan anggaran serta pelaksanaan realisasi biaya operasional.

3. Studi Kepustakaan

Teknik yang dilakukan dengan cara membaca dan menelusuri sumber-sumber terdahulu serta buku-buku yang berkaitan dengan anggaran biaya operasional, khususnya yang membahas tentang perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional serta implikasinya terhadap efisiensi kinerja perusahaan, sesuai dengan judul penelitian.

3.5 Teknik Analisis Data

Menurut Miles dan Huberman dalam (Sofwatillah et al., 2024) menyebutkan bahwa analisis data selama pengumpulan data membawa peneliti mondar-mandir antara berpikir tentang data yang ada dan mengembangkan strategi untuk mengumpulkan data baru. Melakukan koreksi terhadap informasi yang kurang jelas dan mengarahkan analisis yang sedang berjalan berkaitan dengan dampak pembangkitan kerja lapangan.

Metode ini pada dasarnya pada pandangan paradigmanya yang positif. Analisis data itu dilakukan dengan mendasarkan diri pada penelitian lapangan apakah: satu atau lebih dari satu situs. Jadi seorang analisis sewaktu hendak mengadakan analisis data harus menelaah terlebih dahulu apakah pengumpulan data yang telah dilakukannya satu situs atau dua situs atau lebih dari dua situs. Atas dasar pemahaman tentang adanya situs penelitian itu kemudian diadakan pemetaan atau deskripsi tentang data itu ke dalam apa yang dinamakan matriks.

1. Pengumpulan Data

Ini adalah tahapan awal di mana peneliti mengumpulkan informasi yang relevan dari lapangan. Data primer akan diperoleh melalui wawancara mendalam dengan karyawan bagian *Accounting & operational* PT Angkasa Pura Suport untuk mendapatkan informasi rinci mengenai Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional perusahaan. Selain itu, observasi langsung terhadap aktivitas yang berhubungan dengan Anggaran dan prosedur penyusunannya akan dilakukan untuk mendapatkan gambaran nyata kondisi di lapangan. Data sekunder akan dikumpulkan dari dokumen internal perusahaan (seperti, data anggaran dan realisasi biaya operasional dari masing-masing unit,) serta referensi eksternal berupa buku, skripsi, dan jurnal terkait Anggaran dan Realisasi.

2. Reduksi dan Kategorisasi Data

Setelah data terkumpul, tahapan selanjutnya adalah reduksi data. Proses ini melibatkan pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan lapangan. Peneliti akan menyeleksi data-data yang paling relevan dengan tujuan penelitian, yaitu analisis anggaran dan realisasi biaya operasional serta implikasinya terhadap efisiensi kinerja. Data yang kurang relevan atau berulang akan disisihkan. Pengelompokan data akan dilakukan berdasarkan kategori yang relevan, seperti data anggaran dan

realisasi dari unit-unit operasional perusahaan, Proses reduksi ini bertujuan untuk mendapatkan data yang terfokus dan akurat untuk analisis lebih lanjut.

3. Penampilan Data

tahapan berikutnya adalah penyajian data. Penyajian data merupakan suatu kumpulan informasi yang terorganisir yang memungkinkan penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Dalam penelitian ini, penyajian data akan dilakukan dalam bentuk naratif deskriptif untuk menjelaskan temuan kualitatif dari wawancara dan observasi. Selain itu, data seperti Analisis Varians akan disajikan dalam bentuk tabel untuk memvisualisasikan perbandingan antar periode.

4. Penarikan Kesimpulan

Tahap terakhir dari analisis data adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Peneliti akan mulai menarik kesimpulan tentatif sejak awal pengumpulan data, yang kemudian akan terus diverifikasi dan disempurnakan seiring dengan bertambahnya data. Kesimpulan yang ditarik akan mencakup inti informasi penting yang ditemukan dari analisis data, menjawab rumusan masalah penelitian mengenai Analisis Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Serta Implikasinya Terhadap Efisiensi Kinerja di PT Angkasa Pura Suport. Verifikasi dilakukan dengan memeriksa kembali data, mencari bukti pendukung atau penolakan, serta memastikan konsistensi dan validitas temuan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

4.1.1 Sejarah Perusahaan

PT Angkasa Pura Suport (APS) merupakan anak perusahaan dari PT Angkasa Pura I (Persero), salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang pengelolaan dan pengembangan bandar udara di wilayah tengah dan timur Indonesia. PT APS didirikan pada tanggal 8 Maret 2012 berdasarkan Akta Pendirian Perusahaan No. 8 oleh Notaris Wiwiek Herawati, SH, dengan tujuan utama untuk mendukung kegiatan operasional PT Angkasa Pura I melalui penyediaan layanan jasa pendukung (*non-core services*) yang profesional dan berstandar tinggi.

Latar belakang pendirian PT APS didasari oleh kebutuhan PT Angkasa Pura I untuk meningkatkan kualitas pelayanan di bandara yang dikelolanya serta memenuhi standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan yang ditetapkan oleh regulator penerbangan nasional maupun internasional. Sebagai entitas yang fokus pada layanan pendukung, PT APS bertanggung jawab atas berbagai fungsi penting seperti pengelolaan keamanan bandara (*aviation security*), pelayanan kebersihan dan sanitasi (*cleaning service*), *customer service*, pengelolaan fasilitas (*facility Management*), pengelolaan logistik, layanan kesehatan bandara, pengelolaan parkir kendaraan, hingga penyediaan tenaga kerja operasional yang komplit dan terlatih.

Dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya, PT Angkasa Pura Suport mengedepankan nilai-nilai profesionalisme, integritas, pelayanan prima, dan inovasi. Seluruh layanan yang disediakan oleh perusahaan ini ditujukan untuk mendukung terciptanya bandara yang aman, bersih, efisien, dan ramah pengguna, serta mendukung reputasi PT Angkasa Pura I sebagai penyelenggara layanan kebandarudaraan yang unggul di kawasan regional.

Seiring dengan perkembangan zaman dan tantangan industri aviasi yang semakin kompleks, PT APS secara bertahap memperluas jangkauan layanannya di seluruh bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura I, termasuk menjalin kerja sama dengan berbagai mitra strategis di sektor pelayanan dan manajemen sumber daya

manusia. Tidak hanya beroperasi di sisi darat (*landside*), APS juga mendukung operasional di sisi udara (*airside*), dengan tetap mengacu pada standar keselamatan dan prosedur operasional bandara yang ketat.

Pada tahun 2021, seiring dengan transformasi besar yang dilakukan oleh pemerintah Indonesia dalam rangka meningkatkan daya saing sektor pariwisata dan transportasi udara nasional, PT Angkasa Pura Suport resmi tergabung dalam ekosistem InJourney atau PT Aviassi Pariwisata Indonesia (Persero), sebuah holding BUMN yang membawahi berbagai perusahaan di sektor aviasi dan pariwisata, termasuk PT Angkasa Pura I, PT Angkasa Pura II, PT Hotel Indonesia Natour, dan PT Sarinah. Integrasi ini bertujuan untuk mendorong sinergi, efisiensi, dan peningkatan layanan secara menyeluruh guna mendukung target pemerintah dalam menjadikan Indonesia sebagai destinasi pariwisata kelas dunia.

Dengan menjadi bagian dari *InJourney*, PT Angkasa Pura Suport memiliki tanggung jawab strategis yang lebih besar, tidak hanya dalam mendukung operasional bandara, tetapi juga dalam menciptakan pengalaman pelanggan (*customer experience*) yang unggul sebagai bagian dari rantai layanan pariwisata nasional. Perusahaan terus memperkuat kapasitasnya melalui pelatihan sumber daya manusia, adopsi teknologi informasi, serta peningkatan sistem manajemen mutu dan layanan (PT. Angkasa Pura Support, n.d.).

4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

a. Visi Perusahaan

Menjadi perusahaan kelas dunia dengan layanan terintegrasi berbasis IT dalam industri aviasi dan infrastruktur

b. Misi Perusahaan

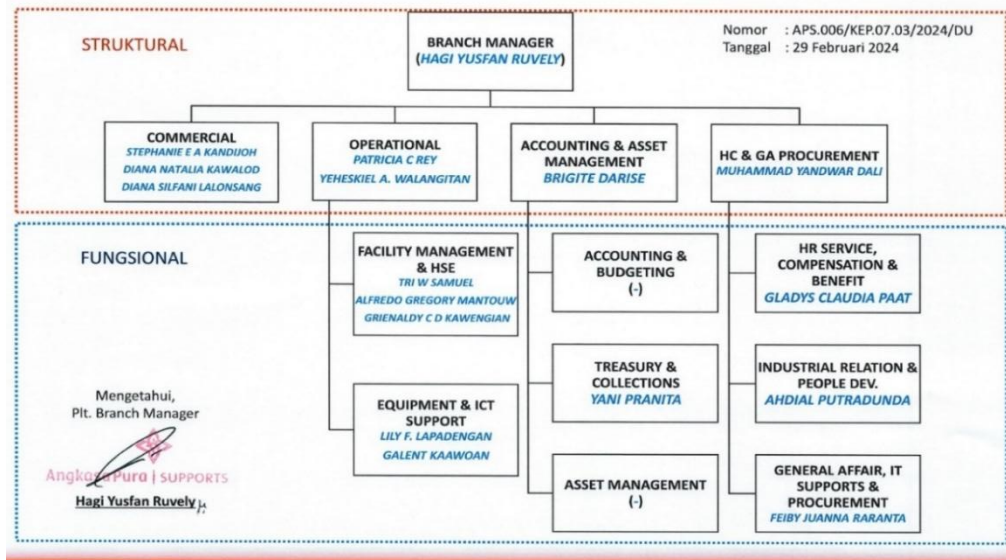
1. Menyediakan layanan unggul dan terpercaya untuk kepuasan pelanggan
2. Menciptakan nilai tambah bagi karyawan, pemegang saham dan mitra strategis

4.1.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi di PT Angkasa Pura Suport dirancang untuk membagi tanggung jawab dan tugas secara sistematis demi mendukung operasional perusahaan yang efisien. Menurut (Lintong & Kaparang, 2019) struktur organisasi idealnya membentuk sebuah sistem

yang saling tergantung, di mana setiap bagian berkontribusi terhadap pencapaian tujuan keseluruhan. Pendekatan sistem ini memungkinkan perusahaan merespons perubahan dengan lebih cepat dan efisien, serta menjaga stabilitas operasional melalui umpan balik yang berkelanjutan

Gambar 4.1 Struktur Organisasi



Sumber : PT Angkasa Pura Suport

4.1.4 Uraian Tugas

Berdasarkan struktur organisasi perusahaan, maka dapat diuraikan :

a. Branch Manager

Mengawasi dan mengkoordinir operasi perusahaan sehari-hari dan mengotorisasi semua transaksi yang terjadi dalam perusahaan serta memeriksa daftar mutase piutang dan laporan keuangan yang dibuat oleh bagian Accounting Mengambil keputusan-keputusan yang tidak dapat diambil oleh Supervisor

b. Commercial

Memastikan tercapinya target pertumbuhan penjualan dan pendapatan seluruh proyek melalui strategi penjualan *cross seling* dan *upselling*, mencari peluang bisnis jangka panjang & pengelolaan hubungan jangka panjang dengan klien-klien seluruh proyek terkait layanan produk perusahaan melalui pemahaman kebutuhan klien, melakukan pendekatan dan menjaga hubungan dengan klien untuk meningkatkan portofolio dengan mengimplementasi proses kebutuhan klien dan menjaga retensi klien, menawarkan solusi terbaik bagi klien, menjamin

produk yang diberikan sesuai dan menyelesaikan permasalahan guna mendukung bisnis perusahaan dan pencapaian target perusahaan sesuai dengan rencana kerja dan anggaran perusahaan dengan tetap memperhatikan ketentuan yang berlaku di perusahaan

c. *Operational*

Memastikan segala aktivitas operasional proyek-proyek di kantor cabang berjalan sesuai dengan strategi dan rencana kerja yang disepakati, termasuk didalamnya mengelola sumberdaya, administrasi dan pembayaran tagihan guna pencapaian target Perusahaan. Dari sini lah penulis mendapatkan data dari masing-masing unit operasional Perusahaan.

d. *Facility Management & HSE :*

Bertanggung jawab atas semua aktivitas operasional proyek-proyek di kantor cabang berjalan sesuai dengan strategi dan rencana kerja yang disepakati, termasuk didalamnya mengelola pengadaan barang/jasa, administrasi dan pembayaran tagihan guna pencapaian target Perusahaan

e. *Equipment & ICT Support :*

Menganalisa jalannya pekerjaan pemeriksaan hutang piutang, pemeriksaan pendapatan, pencatatan PnL & BAPP dan KPI, Membuat PR, mencatat pendapatan, hutang piutang, nota dinas, surat menyurat, data rekonsiliasi dan aktivitas pelayanan kebutuhan pelanggan terkait lingkup ICT, termasuk didalamnya: *technical support*, mengawasi jaringan, *Wifi*, evaluasi spek teknis, *trouble shoot, handling complaint*.

f. *Accounting & Asset Management :*

Bertanggung jawab terhadap rencana kerja, koordinasi, kontrol dan monitoring serta review hasil tim kerja terhadap segala aktivitas keuangan, anggaran dan penagihan di kantor cabang (proyek maupun non proyek), baik dari pengelolaan, penerimaan, transaksi, pencatatan dan laporan. Penulis mendapatkan data anggaran dan Realisasi Biaya Operasional dari pihak accounting.

g. *Treasury & Collections :*

Bertanggung jawab terhadap segala aktivitas penagihan pembayaran kepada pelanggan sesuai dengan term & condition yang telah disepakati dalam perjanjian, seperti penarikan, pengenaan denda, penalty

h. HC & GA Procurement :

Bertanggung jawab terhadap rencana kerja, koordinasi, kontrol dan monitoring serta review hasil tim kerja terhadap segala aktivitas *Human Capital, General Affair, Procurement* dan IT Suport di kantor cabang.

i. HR Service, Compensation & Benefit :

Bertanggung jawab terhadap segala aktifitas pembayaran penggajian, fasilitas asuransi kesehatan dan fasilitas lain yang telah ditetapkan kepada karyawan, mulai dari memastikan akurasi pendataan karyawan aktif pada sistem yang digunakan sehingga dapat diimplementasikan sesuai dengan rencana kerja yang dibuat serta membuat laporan hasil kegiatan sebagai bahan evaluasi dan perencanaan di periode mendatang di kantor cabang

j. Industrial Relation & People Dev :

Bertanggung jawab memastikan bahwa setiap karyawan mengerti dan menjalankan peraturan perusahaan seperti yang telah disepakati dalam perjanjian kerja. Begitu pula dengan peraturan yang diterapkan oleh pemerintah terkait ketenagakerjaan di kantor cabang. Mencari jalan keluar atau solusi apabila terjadi konflik sesuai dengan aturan dan kebijakan ketenagakerjaan yang berlaku.

k. General Affair, IT Suport & Procurement :

Memastikan semua pemenuhan kebutuhan kantor cabang melalui mekanisme pengadaan yang transparan objektif dengan perolehan harga dan kualitas terbaik dengan pengelolaan penerimaan, penyimpanan dan penyerahan barang dan kelengkapannya terselenggara sesuai dengan Peraturan Pengadaan Barang dan Jasa dengan SOP yang ditetapkan

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Proses Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Proses penyusunan anggaran biaya operasional di PT Angkasa Pura Suport (APS) Cabang Manado dilakukan setiap akhir tahun anggaran berjalan sebagai bagian dari penyusunan dokumen Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) untuk tahun anggaran berikutnya. Anggaran ini menjadi pedoman utama bagi seluruh unit kerja dalam menjalankan kegiatan operasional secara efektif, efisien, dan terarah selama satu tahun.

PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado menerapkan pendekatan *bottom-up* dalam proses penyusunan anggarannya. Artinya, inisiatif penyusunan anggaran berasal dari masing-masing unit kerja sebagai pelaksana teknis di lapangan. Kepala unit memiliki tanggung jawab untuk menyusun estimasi kebutuhan biaya operasional berdasarkan rencana kerja, beban tugas, target kinerja, dan pengalaman operasional tahun sebelumnya.

Unit kerja yang terlibat dalam penyusunan anggaran meliputi: *Facility Care, Aviation Security, Porter & Parkir, Engineering, ICT Support, General Affairs & Procurement, Sales & Marketing, Utilities*, serta *Human Capital Service*. Setiap kepala unit mengajukan kebutuhan anggaran yang mencakup berbagai komponen biaya yang akan di sajikan dalam tabel 4.1

Dalam menyusun estimasi tersebut, sebagian besar unit menggunakan data historis sebagai dasar perhitungan. Namun, beberapa unit masih menghadapi keterbatasan dalam dokumentasi data yang lengkap dan sistematis. Akibatnya, beberapa estimasi masih bergantung pada pendekatan subjektif atau penilaian langsung di lapangan, yang berpotensi mengurangi akurasi perencanaan anggaran.

Setelah disusun, seluruh usulan anggaran dikumpulkan oleh Divisi HC & GA Procurement untuk diverifikasi kelengkapannya. Selanjutnya, dokumen diserahkan kepada Divisi *Accounting & Asset Management* di bawah koordinasi Ibu Brigitte Darise, untuk dievaluasi dari sisi rasionalitas, konsistensi, dan kesesuaian dengan kapasitas keuangan perusahaan. Evaluasi ini juga bertujuan menyelaraskan kebutuhan masing-masing unit dengan prioritas strategis perusahaan secara keseluruhan.

Hasil evaluasi kemudian dibahas dalam forum koordinasi lintas unit yang dipimpin oleh *Branch Manager*, Bapak Hagi Yusfan Ruvely. Dalam forum ini, kepala unit diberi kesempatan untuk memberikan klarifikasi, penjelasan tambahan, atau menanggapi koreksi yang diberikan tim evaluasi. Revisi akhir dilakukan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara kebutuhan teknis unit dan kemampuan keuangan perusahaan.

Setelah proses pembahasan selesai dan anggaran disepakati, dokumen anggaran ditetapkan secara resmi oleh manajemen cabang dan dikirim ke kantor pusat untuk mendapatkan persetujuan akhir. Anggaran yang telah disahkan kemudian menjadi dasar

pelaksanaan operasional serta alat pengendalian dalam proses evaluasi dan pelaporan keuangan selama satu tahun anggaran.

Kendati proses penyusunan anggaran telah dilaksanakan secara sistematis dan terstruktur, masih terdapat sejumlah kendala dalam pelaksanaannya. Beberapa unit masih mengalami kesulitan dalam menyediakan data historis yang valid dan terdokumentasi dengan baik. Selain itu, keterlibatan staf teknis lapangan dalam proses perencanaan masih terbatas, padahal mereka memiliki pengetahuan langsung terhadap kebutuhan operasional sehari-hari. Keterlambatan pengumpulan dokumen oleh unit tertentu juga menjadi hambatan, sering kali disebabkan oleh tingginya beban kerja harian dan kurangnya disiplin dalam manajemen waktu internal. Hal ini berdampak pada waktu evaluasi yang sempit bagi tim anggaran, sehingga dapat memengaruhi kualitas hasil akhir penyusunan anggaran.

Dengan demikian, penerapan metode *bottom-up* dalam penyusunan anggaran di APS memberikan ruang partisipasi aktif bagi unit pelaksana, namun tetap memerlukan peningkatan dalam aspek dokumentasi, pelibatan teknis, dan pengelolaan waktu agar proses perencanaan menjadi lebih akurat, partisipatif, dan responsif terhadap dinamika operasional Perusahaan.

Untuk mendukung proses penyusunan anggaran yang dilakukan secara partisipatif, masing-masing unit kerja menyusun estimasi berdasarkan komponen kebutuhan operasional mereka. Rincian umum pos biaya operasional yang diajukan oleh tiap unit disajikan pada tabel berikut:

Tabel 4.1 Pos biaya tiap unit kerja

Unit kerja	Pos Biaya Operasional
Facility Care	a. Gaji dan Tunjangan BPJS b. Insentif lembur dan hari libur c. Pengadaan bahan pembersih dan alat kebersihan (pel, cairan pembersih, sarung tangan) d. Pengadaan masker, sepatu boots, dan atribut keselamatan kerja. e. Insentif lembur dan hari libur
Aviation Security	a. Gaji pokok dan tunjangan bpjs b. Insentif lembur dan hari libur

	c. Perlengkapan seperti senter, peluit, alat komunikasi internal (HT)
Porter & Parkir	a. Gaji pokok dan tunjangan bpjs b. Perlengkapan operasional harian seperti <i>trolleyman</i> yaitu alat dorong barang penumpang c. Insentif lembur dan hari libur d. Pengurusan pas bandara atau akses kendaraan.
Facility Management	a. Perawatan dan Perbaikan Sistem Pendingin Ruangan AC, pengadaan <i>spare part, kompresor, kondensor, filter AC</i> b. Perawatan dan perbaikan alat kerja berat, seperti traktor mower, blower, dan mesin potong rumput. c. Pengadaan bahan habis pakai, seperti oli, bensin, filter. d. Biaya perawatan area fisik fasilitas bandara, seperti pengecatan, perbaikan plafon, lantai, dan kaca jendela,
General Affairs & Procurement	a. Pengadaan ATK seperti kertas, printer, spidol, map, amplop dan perlengkapan kerja harian. b. Alat kebersihan ringan dalam kantor seperti tissue, sapu tempat sampah, cairan pembersih lantai c. Pengadaan fasilitas kantor seperti lampu, meja, kursi, lemari dokumen, rak arsip d. Pengelolaan <i>pantry</i> kebutuhan harian seperti air gallon, the, gula, kopi, dan lainnya e. Biaya transportasi atau pengiriman logistik antar-unit.
Human Capital service	a. Pengadaan seragam, Rompi kerja, ID card, dan atribut kerja pegawai b. Pelaksanaan pelatihan rutin seperti bahasa Inggris terutama pada unit Avsec

	c. Kebutuhan dokumentasi dan administrasi kepegawaian
Sales & Marketing	a. Langganan platform iklan digital dan <i>tools</i> promosi b. Biaya koordinasi pemasaran internal c. Kegiatan promosi langsung (seminar, cetakan, <i>merchandise</i>).
Engineering	a. Perbaikan dan pemeliharaan infrastruktur teknis, seperti saluran air, pipa, serta komponen bangunan b. Pengadaan material bangunan ringan, seperti semen, beton instan, pipa PVC, besi, kawat, dan alat tukang c. Upah tenaga teknis internal maupun pihak ketiga, terutama untuk pekerjaan darurat atau bersifat spesialis. d. Biaya lembur petugas teknik, jika perbaikan dilakukan di luar jam kerja normal e. Peralatan kerja lapangan dan alat bantu teknis (alat bor, palu, gergaji, meteran, dll. f. Perbaikan alat pendukung sistem bagasi di area operasional bandara.
ICT Support	a. Pengadaan perangkat TI seperti komputer kerja (PC), mouse, keyboard, kabel jaringan dan perangkat konektor lainnya b. Perawatan perangkat internal seperti printer, <i>switch hub</i> dan perangkat keras lainnya. c. Biaya langganan layanan daring (<i>cloud internal</i>), seperti system komunikasi, backup data internal, remote desktop
Utilities	a. Pembayaran tagihan listrik dan air bersih untuk fasilitas kantor dan operasional bandara

	b. Biaya langganan telepon, jaringan telekomunikasi internal, dan layanan internet c. Pemeliharaan ringan jaringan kelistrikan dan air bersih, seperti pemasangan sakelar, lampu, kran air, dan perbaikan minor di ruang publik terminal.
--	--

Sumber : Olahan Data Penelitian 2025

4.2.2 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2022

Untuk mengetahui sejauh mana efisiensi pengelolaan biaya operasional di PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado pada tahun 2022, dilakukan penyajian data anggaran dan realisasi pada masing-masing unit operasional. Data ini mencakup beberapa unit kerja yang memiliki peran langsung dalam mendukung kelancaran operasional perusahaan. Penyajian dilakukan dengan membandingkan nilai anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi biaya yang terjadi selama tahun berjalan. Adapun rincian data anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2022 dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 4.2 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2022

Unit operasional	Budget (Rp)	Actual (Rp)
Facility Care	2.983.920.181	2.943.289.150
Aviation Security	2.543.118.005	2.498.210.732
Porter & Parkir	602.781.214	591.142.579
Facility Management	1.350.786.236	1.375.029.813
General Affairs & Procurement	566.628.131	564.969.146
Human Capital service	377.752.087	376.646.098
Sales & Marketing	705.039.102	695.178.410
Engineering	1.099.628.774	1.101.492.388
ICT Support	899.478.726	874.918.091
Utilities	754.184.312	762.031.840
Jumlah	11.883.316.768	11.782.908.247

Sumber : PT Angkasa Pura Suport

Berdasarkan data pada Tabel 4.2, total anggaran biaya operasional yang dialokasikan oleh PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado pada tahun 2022 adalah sebesar Rp11.883.316.768, sedangkan total realisasi yang dicatat selama periode yang sama adalah sebesar Rp11.782.908.247. Angka tersebut mencerminkan jumlah

keseluruhan anggaran dan realisasi dari sepuluh unit operasional yang terlibat langsung dalam mendukung kegiatan layanan perusahaan.

Unit dengan nilai anggaran dan realisasi tertinggi adalah *Facility Care*, dengan alokasi anggaran sebesar Rp2.983.920.181 dan realisasi sebesar Rp2.943.289.150. Sementara itu, unit dengan nilai anggaran dan realisasi terendah terdapat pada *Human Capital Service*, dengan anggaran sebesar Rp377.752.087 dan Rp376.646.098 untuk realisasi.

4.2.3 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2023

Penyajian data anggaran dan realisasi biaya operasional pada tahun 2023 dilakukan untuk melihat distribusi alokasi dan penggunaan biaya pada masing-masing unit kerja operasional di PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado. Seperti pada tahun sebelumnya, data yang digunakan mencakup beberapa unit operasional yang secara langsung terlibat dalam kegiatan layanan pendukung di lingkungan bandara. Rincian data anggaran dan realisasi biaya operasional tahun 2022 dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.3 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2023

Unit operasional	Budget (Rp)	Actual (Rp)
Facility Care	2.991.275.485	2.904.819.147
Aviation Security	2.649.212.578	2.768.145.120
Porter & Parkir	648.573.289	641.312.888
Facility Management	1.418.953.623	1.398.276.165
General Affairs & Procurement	610.343.691	599.297.245
Human Capital service	406.895.794	399.031.496
Sales & Marketing	779.129.147	753.008.293
Engineering	1.198.128.215	1.211.580.201
ICT Support	999.117.842	981.730.128
Utilities	852.001.964	859.431.298
Jumlah	12.553.631.628	12.516.631.981

Sumber : PT Angkasa Pura Suport

Berdasarkan data pada Tabel 4.3, total anggaran biaya operasional PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado pada tahun 2023 adalah sebesar Rp12.553.631.628, dengan total realisasi sebesar Rp12.516.631.981. Jumlah ini mencerminkan distribusi anggaran dan penggunaan aktual biaya pada sepuluh unit operasional yang menjalankan fungsi pendukung kegiatan operasional di lingkungan bandara.

Unit dengan anggaran dan realisasi tertinggi pada tahun 2023 sama seperti tahun sebelumnya yaitu *Facility Care*, dengan alokasi anggaran sebesar Rp2.991.275.485 dan realisasi sebesar Rp2.904.819.147. Sedangkan unit dengan nilai anggaran dan realisasi terendah adalah *Human Capital Service*, yaitu dengan anggaran sebesar Rp406.895.794 dan realisasi sebesar Rp399.031.496.

4.2.4 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2024

Untuk mengetahui perkembangan efisiensi biaya operasional PT Angkasa Pura Support pada tahun 2024, dilakukan pengumpulan dan penyajian data anggaran serta realisasi pada masing-masing unit kerja. Data ini mencerminkan bagaimana perencanaan dan pelaksanaan anggaran dikelola selama periode berjalan. Berikut disajikan rincian anggaran, realisasi, selisih varians, serta tingkat efisiensi masing-masing unit operasional pada tahun 2024 :

Tabel 4.4 Data Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Tahun 2024

Unit operasional	Budget (Rp)	Actual (Rp)
Facility Care	3.050.875.320	2.975.240.185
Aviation Security	2.780.000.000	2.865.745.213
Porter & Parkir	700.225.110	685.015.975
Facility Management	1.460.000.000	1.520.850.000
General Affairs & Procurement	665.350.740	648.120.380
Human Capital service	425.600.845	414.950.795
Sales & Marketing	801.350.700	779.285.394
Engineering	1.280.275.460	1.266.740.520
ICT Support	1.050.990.155	1.025.280.305
Utilities	900.125.880	889.710.315
Jumlah	13.125.973.539	13.045.209.597

Sumber : PT Angkasa Pura Suport

Berdasarkan data pada Tabel 4.4, total anggaran biaya operasional PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado pada tahun 2024 adalah sebesar Rp13.125.973.539, dengan total realisasi sebesar Rp13.045.209.597. Jumlah ini mencerminkan distribusi anggaran dan penggunaan aktual biaya pada sepuluh unit operasional yang berperan dalam mendukung kelancaran operasional di lingkungan bandara. Unit dengan alokasi anggaran dan realisasi tertinggi pada tahun 2024 kembali ditempati oleh *Facility Care*, yaitu dengan anggaran sebesar Rp3.050.875.320 dan realisasi sebesar Rp2.975.240.185.

Sementara itu, unit dengan nilai anggaran dan realisasi terendah adalah *Human Capital Service*, dengan anggaran sebesar Rp425.600.845 dan realisasi sebesar Rp414.950.795.

4.2.5 Analisis Varians dan Efisiensi Biaya Operasional

Analisis varians dalam penelitian ini dilakukan untuk melihat selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada masing-masing unit kerja PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado selama tahun 2022, 2023 dan 2024. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi jika terjadi efisiensi atau pemborosan dalam pelaksanaan anggaran, serta seberapa besar tingkat penyimpangannya.

Melalui analisis ini, perusahaan dapat mengevaluasi pengeluaran pada masing-masing unit yang bersifat efisien (hemat) atau tidak efisien (boros). Selisih yang dihasilkan juga menjadi acuan untuk mengetahui apakah terdapat potensi pemborosan, kelebihan alokasi, atau sebaliknya, keberhasilan unit dalam mengelola biaya secara optimal. Hasil dari analisis varians ini akan dijelaskan secara terperinci berdasarkan masing-masing unit kerja.

Perhitungan varians dilakukan menggunakan rumus berikut :

$$\text{Varians} = \text{Anggaran} - \text{Realisasi}$$

$$\text{Persentase Varians} = \frac{(\text{Anggaran} - \text{Realisasi})}{\text{Anggaran}} \times 100\%$$

Beserta dengan indikator efisiensi anggaran biaya terhadap realisasi biaya operasional adalah sebagai berikut :

Tabel 4.5 Indikator Pengukuran Tingkat Efisiensi

Persentase Varians	Keterangan
>20%	Sangat Efisien
10% – 20%	Cukup Efisien
0% – 9,99%	Efisien
= 0%	Tepat Anggaran
< 0%	Tidak Efisien

Sumber : Data Olahan Penelitian 2025

1. Facility Care

Berdasarkan tabel 4.2, pada unit *Facility Care* mengalokasikan anggaran biaya operasional pada tahun 2022 sebesar Rp 2.983.920.181, dan realisasinya sebesar Rp 2.943.289.150. Berikut ini adalah perhitungan varians dan persentase efisiensi:

$$\text{Varians} = 2.983.920.181 - 2.943.289.150 = 40.631.031$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(40.631.031)}{2.983.920.181} \times 100\% = 1,36\%$$

Jadi, varians dari perhitungan di atas sebesar Rp 40.631.031 sehingga pada tahun 2022 bersifat menguntungkan dengan efisiensi sebesar 1,36% menunjukkan bahwa pengendalian biaya pada unit ini di tahun 2022 tergolong efisien, karena berada dalam rentang 0–9,99%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran untuk unit *Facility Care* meningkat menjadi Rp 2.991.275.485 realisasi aktual hanya mencapai Rp 2.904.819.147, Maka perhitungan varians dan efisiensinya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 2.991.275.485 - 2.904.819.147 = 86.456.338$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(86.456.338)}{2.991.275.485} \times 100\% = 2,89\%$$

Dari perhitungan di atas terdapat varians sebesar Rp 86.456.338. Selisih ini kembali menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 2,89%, maka pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2023 dikatakan efisien. Sedangkan pada tabel 4.4 di tahun 2024 anggaran di unit ini juga meningkat sebesar Rp 3.050.875.320 dengan realisasi aktual mencapai Rp 2.975.240.185, maka perhitungan varians dan efisiensinya adalah sebagai berikut:

$$\text{Varians} = 3.050.875.320 - 2.975.240.185 = 75.635.135$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(75.635.135)}{3.050.875.320} \times 100\% = 2,48\%$$

Jadi, dari perhitungan di atas terdapat varians sebesar Rp 75.635,135. Selisih ini juga menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 2,89%, sehingga pengelolaan biaya operasional di unit *Facility care* pada tahun 2024 juga efisien.

2. Aviation Security

Berdasarkan tabel 4.2, pada unit *Aviation Security* diketahui bahwa anggaran biaya operasional pada tahun 2022 sebesar Rp 2.543.118.005, dan realisasi biayanya sebesar Rp 2.498.210.732. Berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 2.543.118.005 - 2.498.210.732 = 44.907.273$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(44.907.273)}{2.543.118.005} \times 100\% = 1,77\%$$

Dengan demikian, terdapat varians sebesar Rp 44.907.273 sehingga penyimpangan biaya operasional pada unit ini di tahun 2022 bersifat menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 1,77% menunjukkan bahwa pengelolaan biaya pada unit ini tergolong efisien karena berada dalam rentang 0–9,99%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, Anggaran untuk unit AVSEC pun menjadi Rp 2.649.212.578. Namun, realisasi aktualnya mencapai Rp 2.768.145.120 perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 2.649.212.578 - 2.768.145.120 = -118.932.542$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(-118.932.542)}{2.649.212.578} \times 100\% = -4,49\%$$

hasil perhitungan menunjukkan varians sebesar –Rp 118.932.542 yang bersifat tidak menguntungkan, dengan efisiensi negatif sebesar –4,49% mengindikasikan bahwa pengelolaan biaya operasional pada unit anggaran unit ini pada tahun 2023 dinyatakan tidak efisien karena persentasenya berada di bawah 0% Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024, Anggaran untuk unit AVSEC sebesar Rp 2.780.000.000 dengan realisasi mencapai Rp 2.865.745.213. Berikut perhitungannya :

$$\text{Varians} = 2.780.000.000 - 2.865.745.213 = -85.745.213$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(-85.745.213)}{2.780.000.000} \times 100\% = -3,08\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar -Rp 85.745.213 yang bersifat tidak menguntungkan dengan efisiensi negatif sebesar -3,08% sehingga pengelolaan anggaran unit ini pada tahun 2024 dinyatakan tidak efisien karena persentasenya di bawah 0%

3. Parkir & Porter

Berdasarkan tabel 4.2, unit Porter & Parkir mengalokasikan anggaran biaya operasional pada tahun 2022 sebesar Rp 602.781.214, sedangkan realisasinya sebesar Rp 591.142.579. Berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 602.781.214 - 591.142.579 = 11.638.635$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(11.638.635)}{602.781.214} \times 100\% = 1,93\%$$

Dengan demikian, terdapat varians sebesar Rp 11.638.635 sehingga penyimpangan biaya operasional yang terjadi pada unit Porter & Parkir pada tahun 2022 bersifat menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 1,93%, menunjukkan bahwa pengelolaan biaya operasional dikategorikan efisien, karena masih berada dalam rentang 0–9,99%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran yang dialokasikan untuk unit ini meningkat menjadi Rp 648.573.289, dengan realisasi aktual mencapai Rp 641.312.888. perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 648.573.289 - 641.312.888 = 7.260.401$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(7.260.401)}{648.573.289} \times 100\% = 1,12\%$$

Hasil perhitungan menunjukkan varians sebesar Rp 7.260.401 yang bersifat menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 1,12%, maka pengelolaan biaya operasional pada unit ini di tahun 2023 juga dinyatakan efisien karena berada dalam rentang 0–9,99%. Sementara itu, pada Tabel 4.4 di tahun 2024, anggaran unit porter & parkir sebesar Rp 700.225.110 dengan realisasi aktual mencapai Rp 685.015.975. perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 700.225.110 - 685.015.975 = 15.209.135$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(15.209.135)}{700.225.110} \times 100\% = 2,17\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar -Rp 65.291.233 yang Kembali menunjukkan penyimpangan menguntungkan dengan efisiensi sebesar 2,17% sehingga pengelolaan biaya operasional pada unit ini di tahun 2024 tergolong efisien, karena berada dalam rentang 0-9,99%.

4. Facility Management

Berdasarkan tabel 4.2 pada tahun 2022 unit *Facility Management* mengalokasikan anggaran biaya operasional sebesar Rp 1.350.786.236 sementara realisasi yang terjadi mencapai Rp 1.375.029.813. Berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 1.350.786.236 - 1.375.029.813 = -24.243.577$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(24.243.577)}{1.350.786.236} \times 100\% = -1,79\%$$

Pada perhitungan di atas, terdapat varians sebesar -Rp 24.243.577 yang bersifat tidak menguntungkan, dengan efisiensi negatif sebesar -1,79%, maka pengelolaan biaya operasional dinyatakan tidak efisien karena persentasenya berada di bawah 0%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran yang alokasikan sebesar Rp 1.418.953.623, dan realisasi aktualnya tercatat sebesar Rp 1.398.276.165. perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 1.418.953.623 - 1.398.276.165 = 20.677.458$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(20.677.458)}{1.418.953.623} \times 100\% = 1,46\%$$

Jadi, dari perhitungan di atas hasil varians yang didapat sebesar Rp 20.677.458 yang berarti terjadi penyimpangan menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 1,46% sehingga pengelolaan anggaran unit *facility management* pada tahun 2023 di katakan efisien, karena nilai persentasenya masih berada dalam kategori efisiensi pada rentang 0-9,99%. Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024, anggaran unit *facility management* sebesar Rp 1.460.000.000 dengan realisasi aktual Rp 1.520.850.000. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 1.460.000.000 - 1.520.850.000 = -60.850.000$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(-60.850.000)}{1.460.000.000} \times 100\% = -4,17\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar -Rp 60.850.000 yang bersifat tidak menguntungkan, dengan efisiensi negatif -4,17%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran pada unit ini di tahun 2024 juga tidak efisien karena berada pada rentang -0%

5. *General Affrairs & Procurement*

Berdasarkan Tabel 4.2, pada unit *General Affairs & Procurement* mengalokasikan anggaran biaya operasional pada tahun 2022 sebesar Rp 566.628.131, dan realisasinya sebesar Rp 564.969.146. Berikut ini adalah perhitungan varians dan persentase efisiensi:

$$\text{Varians} = 566.628.131 - 564.969.146 = 1.658.985$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(1.658.985)}{566.628.131} \times 100\% = 0,29\%$$

Jadi, varians dari perhitungan di atas sebesar Rp1.658.985 sehingga pada tahun 2022 bersifat menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 0,29%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan unit ini di tahun 2022 tergolong efisien karena berada dalam rentang 0–9,99%.

Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran untuk unit *General Affairs & Procurement* meningkat menjadi Rp 610.343.691, dengan realisasi aktual sebesar Rp 599.297.245. Pehitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 610.343.691 - 599.297.245 = 11.046.446$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(11.046.446)}{610.343.691} \times 100\% = 1,81\%$$

Dari perhitungan di atas, terdapat varians sebesar Rp 11.046.446. Selisih ini kembali menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan dengan efisiensi sebesar 1,81%, maka pengelolaan anggaran pada unit ini di tahun 2023 juga dikatakan efisien. Karena nilai persentasenya berada pada rentang 0–9,99%. Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024, anggaran unit *General Affairs & Procurements* sebesar Rp665.350.740 dengan realisasi aktual mencapai Rp648.120.380. berikut perhitungannya :

$$\text{Varians} = 665.350.740 - 648.120.380 = 17.230.360$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(17.230.360)}{665.350.740} \times 100\% = 2,59\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar Rp17.230.360 yang Kembali menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan dengan efisiensi sebesar

2,59% sehingga pengelolaan biaya operasional pada unit ini di katakana efisien, karena nilai persentasenya berada pada rentang 0-9,99%.

6. *Human Capital Service*

Berdasarkan Tabel 4.2, pada unit *Human Capital Service* mengalokasikan anggaran biaya operasional pada tahun 2022 sebesar Rp 377.752.087, dan realisasinya sebesar Rp 376.646.098. Berikut ini adalah perhitungan varians dan persentase efisiensi :

$$\text{Varians} = 377.752.087 - 376.646.098 = 1.105.989$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(1.105.989)}{377.752.087} \times 100\% = 0,29\%$$

Jadi, varians dari perhitungan di atas sebesar Rp1.105.989 sehingga pada tahun 2022 bersifat menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 0,29%. Hal ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran pada unit ini tahun 2022 tergolong efisien karena berada dalam rentang 0–9,99%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran untuk unit *Human Capital Service* meningkat menjadi Rp 406.895.794, dengan realisasi aktual sebesar Rp 399.031.496. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 406.895.794 - 399.031.496 = 7.864.298$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(7.864.298)}{406.895.794} \times 100\% = 1,93\%$$

Dari perhitungan di atas, terdapat varians sebesar Rp 7.864.298. Selisih ini menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 1,93%, maka pengelolaan biaya operasional pada unit ini di tahun 2023 juga dapat dikatakan efisien karena nilai persentasenya berada pada rentang 0–9,99%. Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024, anggaran unit *Human Capital Service* sebesar Rp425.600.845 dengan realisasi aktual mencapai Rp414.950.795. berikut perhitungannya :

$$\text{Varians} = 425.600.845 - 414.950.795 = 10.650.050$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(10.650.050)}{425.600.845} \times 100\% = 2,50\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar Rp10.650.050 selisih ini kembali menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan dengan efisiensi sebesar 2,50%. Sehingga pengelolaan biaya operasional pada unit ini di tahun 2024 di katakana efisien karena berada pada rentang 0-9,99%

7. *Sales & Marketing*

Berdasarkan tabel 4.2, pada tahun 2022 unit *Sales & Marketing* mengalokasikan anggaran biaya operasional sebesar Rp 705.039.102, dan realisasi aktualnya sebesar Rp 695.178.410 berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 705.039.102 - 695.178.410 = 9.860.692$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(9.860.692)}{705.039.102} \times 100\% = 1,40\%$$

Dari hasil perhitungan di atas terdapat varians sebesar Rp 9.860.692 yang menunjukkan penyimpangan menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 1,40%, maka pengelolaan biaya operasional di unit ini pada tahun 2022 dikatakan efisien, karena nilai persentasenya masih berada pada rentang 0–9,99%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran untuk unit *Sales & Marketing* mengalami peningkatan menjadi Rp 779.129.147 dengan realisasi aktualnya tercatat sebesar Rp 753.008.293 berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 779.129.147 - 753.008.293 = 26.120.854$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(26.120.854)}{779.129.147} \times 100\% = 3,35\%$$

Jadi, dari perhitungan di atas hasil varians yang di dapat sebesar Rp 26.120.854, yang menunjukkan penyimpangan menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 3,35%, maka pengelolaan biaya operasional di unit ini pada tahun 2023 juga di katakana efisien karena nilai persentasenya berada pada rentang 0-9,99%. Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024, anggaran unit *Sales & marketing* sebesar Rp801.350.700 dengan realisasi aktual mencapai Rp779.285.394. Berikut perhitungannya :

$$\text{Varians} = 801.350.700 - 779.285.394 = 22.065.306$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(22.065.306)}{801.350.700} \times 100\% = 2,75\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar Rp801.350.700 hal ini Kembali menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan, dengan efisiensi sebesar 2,75%, sehingga pengelolaan biaya operasional di unit ini pada tahun 2024 di katakan efisien karena berada pada rentang 0-9,99%

8. *Engineering*

Berdasarkan tabel 4.2, pada tahun 2022 unit Engineering mengalokasikan anggaran biaya operasional pada tahun 2022 sebesar Rp 1.099.628.774, dan realisasi aktualnya sebesar Rp 1.101.492.388 berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi:

$$\text{Varians} = 1.099.628.774 - 1.101.492.388 = -1.863.614$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(-1.863.614)}{1.099.628.774} \times 100\% = -0,17\%$$

Dari perhitungan di atas hasil varians yang didapat sebesar -Rp 1.863.614, yang bersifat tidak menguntungkan, dengan efisiensi sebesar -0,17%, maka pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2022 dinyatakan tidak efisien karena persentasenya berada di bawah 0%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran unit Engineering sebesar Rp 1.198.128.215, dengan Realisasi aktualnya mencapai Rp 1.211.580.201. Perhitungannya adalah sebagai berikut :

$$\text{Varians} = 1.198.128.215, - 1.211.580.201 = -13.451.986$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(-13.451.986)}{1.198.128.215} \times 100\% = -1,12\%$$

Jadi, dari perhitungan di atas hasil varians yang di dapat sebesar -Rp 13.451.986, yang kembali menunjukkan penyimpangan tidak menguntungkan, dengan efisiensi sebesar -1,12%, maka pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2023 di katakan tidak efisien karena persentasenya berada di bawah 0%. Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024, anggaran unit Engineering sebesar Rp1.280.275.460 dengan realisasi aktual mencapai Rp1.266.740.520. Berikut perhitungannya

$$\text{Varians} = 1.280.275.460 - 1.266.740.520 = 13.534.940$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(13.534.940)}{1.280.275.460} \times 100\% = 1,06\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar Rp13.534.940 yang bersifat menguntungkan dengan efisiensi sebesar 1,06%. Sehingga pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2024 di katakan efisien karena karena persentasenya berada pada rentang 1,06%

9. *ICT SUPPORT*

Berdasarkan tabel 4.2, pada tahun 2022 unit ITC mengalokasikan anggaran biaya operasional sebesar Rp 899.478.726, dan realisasi aktualnya sebesar Rp 874.918.091. berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 899.478.726 - 874.918.091. = 24.560.635$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(24.560.635)}{899.478.726} \times 100\% = 2,73\%$$

Dari hasil perhitungan di atas terdapat varians sebesar Rp 24.560.635 yang menunjukkan penyimpangan menguntungkan dengan efisiensi sebesar 2,73%, maka pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2022 di katakan efisien, karena nilai persentasenya berada pada rentang 0-9,99%. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran unit ini ditetapkan sebesar Rp 999.117.842, dan realisasi aktualnya tercatat sebesar Rp 981.730.128. Perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Varians} = \text{Rp } 999.117.842 - 981.730.128 = 17.387.714$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(17.387.714)}{999.117.842} \times 100\% = 1,74\%$$

Jadi, dari perhitungan di atas hasil varians yang di dapat sebesar Rp 17.387.714, yang menunjukkan penyimpangan menguntungkan dengan efisiensi sebesar 1,74%, maka pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2023 dikatakan efisien, karena nilai persentasenya berada pada rentang 0–9,99%. Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024 anggaran unit *ICT SUPPORT* sebesar Rp1.050.990.155 dengan realisasi aktual mencapai Rp1.025.280.305. Berikut ini perhitungannya :

$$\text{Varians} = 1.050.990.155 - 1.025.280.305 = 25.709.850$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(25.709.850)}{1.050.990.155} \times 100\% = 2,45\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar Rp25.709.850. Hal ini Kembali menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan dengan efisiensi sebesar 2,45%. Sehingga pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2024 di katakana efisien karena berada dalam rentang 0-9,99%

10. *Utilities*

Berdasarkan tabel 4.2, pada unit *Utilities* diketahui bahwa anggaran biaya operasional pada tahun 2022 sebesar Rp754.184.312, sedangkan realisasi aktualnya sebesar Rp762.031.840 berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 754.184.312 - 762.031.840 = -7.847.528$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(-7.847.528)}{754.184.312} \times 100\% = -1,04\%$$

Dari perhitungan di atas, terdapat varians sebesar Rp -7.847.528 yang bersifat tidak menguntungkan dengan efisiensi negatif sebesar -1,04%, maka penggunaan anggaran unit ini pada tahun 2022 dinyatakan tidak efisien karena persentasenya berada di bawah 0%, yang berarti realisasi biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Pada tabel 4.3 di tahun 2023, anggaran unit *Utilities* meningkat menjadi Rp852.001.964 Realisasi aktualnya tercatat sebesar Rp859.431.298 berikut ini adalah perhitungan varians dan efisiensi :

$$\text{Varians} = 852.001.964 - 859.431.298 = -7.429.334$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(-7.429.334)}{852.001.964} \times 100\% = -0,87\%$$

Jadi, dari hasil perhitungan di atas hasil analisis varians yang di dapat sebesar - Rp7.429.334, yang juga merupakan penyimpangan tidak menguntungkan dengan efisiensi negatif sebesar -0,87%, maka pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2023 dinyatakan tidak efisien karena persentasenya berada di bawah 0%,

Sementara itu, pada tabel 4.4 di tahun 2024, anggaran unit *utilities* sebesar Rp 900.125.880 dengan realisasi aktual mencapai Rp 889.710.315. Berikut perhitungannya adalah :

$$\text{Varians} = 900.125.880 - 889.710.315 = 10.415.565$$

$$\text{Efisiensi (\%)} = \frac{(10.415.565)}{900.125.880} \times 100\% = 1,16\%$$

Dari hasil tersebut, di peroleh varians sebesar Rp900.125.880 yang bersifat menguntungkan dengan efisiensi sebesar 1,16% menunjukkan bahwa pengelolaan biaya operasional unit ini pada tahun 2024 di katakana efisien karena berada dalam rentang 0-9,99%

4.3 Pembahasan

4.3.1 Efisiensi sebagai Indikator Kinerja Operasional tahun 2022

Dari hasil perhitungan terhadap pelaksanaan anggaran biaya operasional pada masing-masing unit kerja di PT Angkasa Pura Suport cabang manado di tahun 2022, diperoleh data mengenai tingkat kesesuaian antara anggaran yang telah direncanakan dengan realisasi yang terjadi sepanjang tahun berjalan. Perbandingan antara anggaran dan realisasi ini dihitung untuk memperoleh nilai varians, baik dalam bentuk nominal maupun persentase efisiensi. Varians tersebut memberikan gambaran mengenai sejauh mana penyimpangan terjadi pada masing-masing unit, penyimpangan tersebut bersifat efisien atau inefisien. Rincian data selengkapnya disajikan dalam tabel berikut

Table 4.6 Hasil Perhitungan Varians Tahun 2022

Unit Operasional	Budget (Rp)	Actual (Rp)	Varians (Rp)	Efisiensi %
Facility Care	2.983.920.181	2.943.289.150	40.631.031	1,36%
Aviation Security	2.543.118.005	2.498.210.732	44.907.273	1,77%
Porter & Parkir	602.781.214	591.142.579	11.638.635	1,93%
Facility Management	1.350.786.236	1.375.029.813	(24.243.577)	-1,79%
General Affairs & Procurement	566.628.131	564.969.146	1.658.985	0,29%
Human Capital service	377.752.087	376.646.098	1.105.989	0,29%
Sales & Marketing	705.039.102	695.178.410	9.860.692	1,40%

Engineering	1.099.628.774	1.101.492.388	(1.863.614)	-0,17%
ICT Support	899.478.726	874.918.091	24.560.635	2,73%
Utilities	754.184.312	762.031.840	(7.847.528)	-1,04%
Jumlah	11.883.316.768	11.782.908.247	100.408.521	0,85%

Sumber : Olahan Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.6 total anggaran biaya operasional PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado pada tahun 2022 adalah sebesar Rp11.883.316.768, dengan realisasi biaya sebesar Rp11.782.407.247. Perbedaan ini menghasilkan varians positif sebesar Rp100.909.521, atau tingkat efisiensi sebesar 0,85%, yang termasuk dalam kategori efisien sesuai indikator rentang pada Tabel 4.4.

Meskipun efisiensi secara total tergolong baik, capaian tersebut tidak terjadi secara merata di seluruh unit kerja. Beberapa unit menunjukkan efisiensi tinggi, sementara unit lainnya mengalami inefisiensi. Analisis terhadap unit-unit dengan penyimpangan paling signifikan dijelaskan sebagai berikut:

1. *Porter & Parkir* mencatat efisiensi sebesar 1,93%. Hal ini terjadi Efisiensi terjadi karena jumlah penumpang yang menggunakan jasa porter dan parkir masih dalam tahap pemulihan pasca pandemi. Hal ini menyebabkan beban kerja dan biaya tenaga kerja belum kembali ke tingkat normal. Selain itu, pengaturan jadwal kerja yang efisien dan pembatasan jam lembur turut menekan pengeluaran.
2. *Aviation Security* mencatat efisiensi 1,77%, hal ini dicapai melalui penyesuaian jumlah personel dan jadwal kerja yang disesuaikan dengan trafik penerbangan yang masih rendah pasca pandemi. Selain itu, biaya perlengkapan dan keperluan operasional yang terbatas turut berkontribusi dalam menekan realisasi anggaran.
3. *ICT Support* mencapai efisiensi tertinggi sebesar 2,73% di disebabkan oleh pengalihan penggunaan *software* berbayar ke *software open source* dan platform *free license*, yang secara langsung menurunkan biaya langganan tahunan. Selain itu, tidak adanya kerusakan besar pada perangkat komputer dan alat teknis lainnya juga berkontribusi terhadap rendahnya realisasi biaya perawatan dan pengadaan alat baru.

Berikut ini adalah unit yang mengalami inefisiensi antara lain :

1. *Facility Management* mengalami inefisiensi sebesar $-1,79\%$, Kondisi ini disebabkan oleh terjadinya pengeluaran mendadak untuk perbaikan alat berat, yaitu *traktor mower*, yang merupakan alat utama dalam kegiatan pemeliharaan rumput dan area hijau di zona *airside* bandara.
2. *Engineering* mencatat penyimpangan $-0,17\%$, terjadi akibat perbaikan darurat saluran drainase internal di area apron yang mengalami penyumbatan dan kerusakan. Genangan air yang ditimbulkan mengganggu mobilitas kendaraan *ground support* dan berpotensi membahayakan keselamatan operasional. Oleh karena itu, tindakan perbaikan harus segera dilakukan, meskipun anggaran untuk kegiatan tersebut sebelumnya belum disiapkan secara khusus.
3. *Utilities* menunjukkan inefisiensi sebesar $-1,04\%$, Unit *Utilities* mengalami inefisiensi sebesar $-1,04\%$ pada tahun 2022 akibat kerusakan mendadak pada instalasi air bersih dan sistem kelistrikan ringan di area operasional bandara, seperti ruang tunggu, toilet umum, dan area *check-in*. Perbaikan tersebut harus segera dilakukan agar fasilitas dapat digunakan kembali seiring meningkatnya aktivitas, meskipun sebelumnya belum tercantum secara rinci dalam anggaran.

Secara keseluruhan, efisiensi tahun 2022 mencerminkan bahwa sebagian besar unit kerja mampu menyesuaikan anggaran dengan realisasi operasional yang cenderung lebih rendah dari kondisi normal. Hal ini wajar mengingat tahun 2022 masih dalam masa pemulihan pasca pandemi, di mana aktivitas belum sepenuhnya kembali normal. Namun demikian, beberapa unit teknis seperti *Facility Management*, *Utilities*, dan *Engineering* perlu memperoleh perhatian lebih dalam penyusunan anggaran di masa depan. Peristiwa mendadak dan kebutuhan teknis yang tidak dapat ditunda harus dipertimbangkan dalam bentuk anggaran cadangan atau pos kontinjensi agar inefisiensi serupa tidak terulang kembali.

4.3.2 Efisiensi sebagai Indikator Kinerja Operasional Tahun 2023

Analisis efisiensi biaya operasional tahun 2023 dilakukan dengan membandingkan anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang terjadi pada setiap unit kerja. Varians yang dihasilkan dari perbandingan tersebut menunjukkan sejauh mana pelaksanaan anggaran telah berjalan sesuai rencana, serta apakah pengelolaan anggaran

dapat dikategorikan efisien atau tidak efisien. Rincian hasilnya di sajikan dalam tabel berikut

Table 4.7 Hasil Perhitungan Varians Tahun 2023

Unit Operasional	Budget (Rp)	Actual (Rp)	Varians (Rp)	Efisiensi %
Facility Care	2.991.275.485	2.904.819.147	86.456.338	2,89%
Aviation Security	2.649.212.578	2.768.145.120	(118.932.542)	-4,49%
Porter & Parkir	648.573.289	641.312.888	7.260.401	1,12%
Facility Management	1.418.953.623	1.398.276.165	20.677.458)	1,46%
General Affairs & Procurement	610.343.691	599.297.245	11.046.446	1,81%
Human Capital service	406.895.794	399.031.496	7.864.298	1,93%
Sales & Marketing	779.129.147	753.008.293	26.120.854	3,35%
Engineering	1.198.128.215	1.211.580.201	(13.451.986)	-1,12%
ICT Support	999.117.842	981.730.128	17.387.714	1,74%
Utilities	852.001.964	859.431.298	(7.429.334)	-0,87%
Jumlah	12.553.631.628	12.516.631.981	36.999.647	0,29%

Sumber : Olahan Data Penelitian 2025

Berdasarkan Tabel 4.7, Pada tahun 2023, total anggaran biaya operasional PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado tercatat sebesar Rp12.553.631.628, sedangkan realisasi mencapai Rp12.516.631.981, sehingga terdapat varians positif sebesar Rp36.999.647. Persentase efisiensi yang dihasilkan adalah sebesar 0,29%, yang tergolong efisien, namun mengalami penurunan dibanding tahun 2022 yang mencapai 0,85%.

Hasil ini menunjukkan bahwa pengelolaan anggaran masih berada dalam batas yang terkendali, tetapi ada kecenderungan menurunnya efektivitas pengendalian biaya secara menyeluruh. Perbedaan tingkat efisiensi antar unit semakin terlihat, dengan beberapa unit mengalami kelebihan realisasi. Unit dengan efisiensi tertinggi antara lain :

1. *Facility Care* dengan efisiensi 2,89% Efisiensi tertinggi ini dicapai karena aktivitas pemeliharaan dilakukan dengan pengaturan rotasi kerja yang ketat dan optimalisasi penggunaan bahan kerja. Tidak ada belanja tak terduga yang signifikan selama tahun berjalan.
2. *Sales & Marketing* mencatat efisiensi tertinggi sebesar 3,35% karena promosi lebih banyak dilakukan secara digital, seperti lewat media sosial dan email.

Dengan cara ini, perusahaan bisa menghemat biaya promosi cetak dan kegiatan *offline* seperti event atau pameran, tapi tetap bisa menjangkau banyak orang.

3. Efisiensi pada unit *Human Capital Service* sebesar 1,93% diperoleh melalui pengendalian belanja atribut kepegawaian seperti seragam dan ID card Selain itu, penggunaan kembali atribut yang masih layak pakai seperti name tag, rompi kerja, dan *lanyard* turut membantu menekan pengeluaran tanpa mengurangi kebutuhan dasar pegawai baru maupun rotasi internal.

Unit yang mengalami inefisiensi adalah sebagai berikut :

1. *Aviation Security* mengalami inefisiensi tertinggi sebesar -4,49%. Hal ini disebabkan oleh peningkatan beban kerja dan personel seiring naiknya trafik penerbangan domestik dan internasional pasca pandemi. Tambahan shift kerja, lembur, dan kebutuhan atribut kerja menyebabkan realisasi biaya melebihi anggaran.
2. *Engineering* mengalami inefisiensi sebesar -1,12% karena ada penggantian pompa air bersih dan perbaikan alat teknis di area bagasi. Kerusakan terjadi karena alat sering dipakai setelah operasional bandara kembali normal. Biaya perbaikannya tidak direncanakan sebelumnya, sehingga pengeluaran melebihi anggaran.
3. *Utilities* mengalami inefisiensi sebesar -0,87% karena adanya peningkatan pemakaian listrik dan air seiring dengan bertambahnya aktivitas operasional bandara. Selain itu, penggunaan AC, pencahayaan, dan alat elektronik lain di area kerja meningkat secara signifikan setelah seluruh fasilitas kembali aktif, sehingga biaya utilitas melebihi anggaran yang sudah direncanakan.

Capaian efisiensi pada tahun 2023 masih menunjukkan performa yang baik meskipun tidak setinggi tahun sebelumnya. Perusahaan berhasil menjaga anggaran tetap terkendali, tetapi meningkatnya aktivitas operasional pasca pandemi menyebabkan beberapa unit mengalami tekanan anggaran yang tidak terduga.

Hasil analisis saya menunjukkan bahwa efisiensi tahun 2023 mengalami penurunan dibandingkan tahun sebelumnya. Unit-unit administratif mampu menjaga efisiensi karena belanjanya lebih fleksibel. Sebaliknya, unit teknis cenderung tidak efisien karena adanya kebutuhan mendadak yang sulit diprediksi. Ini menandakan bahwa

penyusunan anggaran perlu memperhatikan risiko operasional yang bisa terjadi sewaktu-waktu.

4.3.3 Efisiensi sebagai Indikator Kinerja Operasional Tahun 2024

Sebagai kelanjutan dari analisis tahun-tahun sebelumnya, efisiensi pengelolaan anggaran tahun 2024 dinilai berdasarkan perbandingan antara anggaran yang telah direncanakan dan realisasi biaya yang terjadi pada masing-masing unit kerja. Perhitungan varians dalam nilai nominal dan persentase efisiensi digunakan untuk mengidentifikasi apakah pelaksanaan anggaran pada setiap unit tergolong efisien atau tidak. Rincian selisih antara anggaran dan realisasi biaya operasional pada tahun 2024 disajikan dalam tabel berikut :

Tabel 4.8 Hasil Perhitungan Varians Tahun 2024

Unit Operasional	Budget (Rp)	Actual (Rp)	Varians (Rp)	Efisiensi %
Facility Care	3.050.875.320	2.975.240.185	75.635.135	2,48%
Aviation Security	2.780.000.000	2.865.745.213	(85.745.213)	-3,08%
Porter & Parkir	700.225.110	685.015.975	15.209.135	2,17%
Facility Management	1.460.000.000	1.520.850.000	(60.850.000)	-4,17%
General Affairs & Procurement	665.350.740	648.120.380	17.230.360	2,59%
Human Capital service	425.600.845	414.950.795	10.650.050	2,50%
Sales & Marketing	801.350.700	779.285.394	22.065.306	2,75%
Engineering	1.280.275.460	1.266.740.520	13.534.940	1,06%
ICT Support	1.050.990.155	1.025.280.305	25.709.850	2,45%
Utilities	900.125.880	889.710.315	10.415.565	1,16%
Jumlah	13.114.794.210	13.070.939.082	43.885.128	0,33%

Sumber : Data Olahan Penelitian 2025

Berdasarkan tabel 4.8, Pada tahun 2024, total anggaran biaya operasional PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado sebesar Rp13.114.794.210, dengan realisasi sebesar Rp13.070.939.082. Selisih antara keduanya menghasilkan varians positif sebesar Rp43.855.128, dengan tingkat efisiensi sebesar 0,33%, yang tergolong efisien. Nilai ini menunjukkan adanya sedikit peningkatan efisiensi dibandingkan tahun 2023 (0,29%), meskipun belum melampaui capaian tahun 2022 (0,85%). sebagian besar unit kerja telah berhasil merealisasikan biaya operasional di bawah anggaran yang direncanakan. Namun

demikian, efisiensi yang terjadi tidak merata di seluruh unit. Berikut ini adalah unit-unit dengan penyimpangan efisiensi paling signifikan.

Unit dengan efisiensi tertinggi :

1. *Sales & Marketing* mencatat efisiensi sebesar 2,75% . Hal ini dicapai melalui konsistensi strategi pemasaran digital seperti promosi berbasis media sosial dan kolaborasi dengan platform digital bandara. Biaya event fisik dan representasi terus ditekan tanpa mengurangi efektivitas promosi, sehingga efisiensi tetap terjaga.
2. *General Affairs & Procurement* mencatat efisiensi sebesar 2,59%. Efisiensi pada unit ini diperoleh dari upaya pengadaan barang yang selektif serta pemanfaatan kembali perlengkapan kantor yang masih layak pakai. Koordinasi yang lebih baik dalam logistik internal juga membantu menekan biaya pengadaan barang baru.
3. *Human Capital Service* mencatat efisiensi sebesar 2,50%. Penghematan ini dicapai melalui pengendalian kebutuhan perlengkapan kerja karyawan seperti seragam, ID card, dan dokumen administrasi. Perusahaan menerapkan sistem pengadaan berbasis rotasi dan prioritas kebutuhan, serta memanfaatkan kembali atribut kerja yang masih baik

Unit yang mengalami Inefisiensi adalah sebagai berikut :

1. *Facility Management* mengalami inefisiensi sebesar -4,17% hal ini terjadi karena adanya perbaikan besar-besaran terhadap sistem *drainase* dan pendingin ruangan di beberapa titik fasilitas bandara. Kebutuhan pengadaan spare part dan jasa teknis dari pihak ketiga menyebabkan lonjakan biaya yang tidak direncanakan secara detail dalam anggaran.
2. *Aviation Security* mengalami inefisiensi sebesar -3,08%. Seperti tahun sebelumnya, unit AVSEC kembali mengalami inefisiensi. Kebutuhan tambahan untuk pelatihan petugas, pengadaan perlengkapan baru, serta peningkatan shift kerja sebagai respons terhadap peningkatan trafik penumpang menyebabkan realisasi anggaran melebihi yang direncanakan.

Efisiensi tahun 2024 mengalami sedikit peningkatan dibandingkan tahun sebelumnya, dan perusahaan dinilai masih mampu mengelola anggaran dengan cukup baik. Beberapa unit telah berhasil menjaga efisiensi secara konsisten, yang dapat dijadikan acuan atau *benchmark* bagi unit lainnya. Namun demikian, kehadiran inefisiensi yang terus berulang

pada unit-unit teknis seperti Facility Management dan Aviation Security menunjukkan perlunya perbaikan dalam hal perencanaan anggaran berbasis risiko, serta penguatan koordinasi antara perencanaan dan pelaksanaan operasional.

4.3.4 Perbandingan Efisiensi Indikator Kinerja Operasional Tahun 2022 dan 2023

Untuk mengetahui sejauh mana efektivitas pengelolaan anggaran dari tahun ke tahun, maka dilakukan perbandingan terhadap total anggaran, realisasi biaya operasional, varians, dan tingkat efisiensi selama tiga tahun berturut-turut, yaitu 2022, 2023, dan 2024. Perbandingan ini bertujuan untuk memberikan gambaran mengenai tren efisiensi perusahaan, serta mengidentifikasi apakah terjadi peningkatan atau penurunan kinerja dalam hal pengendalian biaya operasional.

Tabel 4.9 Perbandingan efisiensi biaya operasional Tahun 2022-2024

Tahun	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Rp)	Efisiensi %
2022	11.883.316.768	11.782.407.247	100.909.521	0,85%
2023	12.553.631.628	12.516.631.981	36.999.647	0,29%
2024	13.114.794.210	13.070.939.082	43.855.128	0,33%

Sumber : Olahan Data Peneliti 2025

Berdasarkan tabel 4.9, dapat dilihat bahwa perusahaan berhasil mempertahankan efisiensi dalam pengelolaan biaya operasional selama tiga tahun berturut-turut. Seluruh tahun menunjukkan efisiensi yang tergolong positif karena realisasi berada di bawah anggaran, meskipun terjadi fluktuasi dari tahun ke tahun.

1. Pada tahun 2022, efisiensi mencapai 0,85%, yang merupakan pencapaian tertinggi di antara tiga tahun. Hal ini dikaitkan dengan masih terbatasnya aktivitas operasional akibat pemulihan pasca pandemi, sehingga realisasi biaya lebih rendah dari anggaran.
2. Pada tahun 2023, efisiensi mengalami penurunan menjadi 0,29%. Meskipun realisasi tetap berada di bawah anggaran, terdapat peningkatan aktivitas operasional dan kebutuhan biaya tambahan pada beberapa unit, seperti Aviation Security, Engineering dan Utilities, yang menyebabkan efisiensi menurun.
3. Pada tahun 2024, efisiensi mengalami sedikit peningkatan menjadi 0,33%, didorong oleh keberhasilan sejumlah unit dalam mengendalikan anggaran, seperti *Sales & Marketing*, *Human Capital Service* serta *General Affairs & Procurement*. Namun demikian, inefisiensi masih terjadi di unit-unit teknis

seperti *Facility Management* dan *Aviation Security*.

Perbandingan ini menunjukkan bahwa meskipun efisiensi masih terjaga dalam kategori yang baik, perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap unit-unit yang secara berulang mengalami inefisiensi, serta melakukan evaluasi dan penyesuaian anggaran berdasarkan realisasi historis dan potensi risiko di lapangan.

4.3.5 Implikasi Perbandingan Anggaran dan Realisasi terhadap Efisiensi Kinerja

Perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional selama tiga tahun terakhir (2022–2024) memberikan gambaran yang jelas mengenai bagaimana perusahaan dalam hal ini PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado mengelola sumber daya operasionalnya. Dari hasil analisis sebelumnya, diketahui bahwa meskipun perusahaan secara umum mampu menjaga realisasi tetap berada di bawah anggaran, tingkat efisiensi menunjukkan fluktuasi yang perlu dicermati lebih lanjut.

Efisiensi tertinggi tercapai pada tahun 2022, dengan selisih antara anggaran dan realisasi sebesar Rp100.909.521 atau efisiensi 0,85%. Keberhasilan ini dipengaruhi oleh kondisi operasional yang masih terbatas pasca pandemi, sehingga realisasi biaya cenderung lebih rendah. Namun pada tahun 2023, efisiensi menurun drastis menjadi 0,29%, meskipun realisasi tetap berada di bawah anggaran. Penurunan ini menandakan bahwa ketika aktivitas mulai meningkat, sebagian unit belum mampu menyesuaikan perencanaan anggarannya secara optimal. Tahun 2024 menunjukkan perbaikan efisiensi menjadi 0,33%, yang menandakan adanya upaya perbaikan dalam perencanaan dan pengendalian biaya, meskipun masih terdapat unit yang mengalami pemborosan.

Implikasi dari temuan ini menunjukkan bahwa efisiensi kinerja operasional tidak hanya dipengaruhi oleh selisih antara anggaran dan realisasi secara nominal, tetapi juga oleh kualitas perencanaan anggaran, kemampuan unit kerja dalam mengendalikan biaya, serta ketepatan alokasi sumber daya terhadap kebutuhan riil operasional. Ketika anggaran disusun terlalu tinggi tanpa didasari evaluasi mendalam terhadap kebutuhan aktual, maka efisiensi yang tercapai bisa bersifat semu. Sebaliknya, jika realisasi melebihi anggaran tanpa kontrol yang baik, akan terjadi inefisiensi dan potensi pemborosan.

Perbandingan selama tiga tahun ini juga menunjukkan bahwa unit-unit teknis seperti *Facility Management*, *Engineering*, dan *Aviation Security* cenderung mengalami inefisiensi secara berulang, yang mengindikasikan perlunya evaluasi lebih intensif terhadap sistem penganggaran dan pelaksanaan kegiatan di unit tersebut. Sementara itu,

unit seperti *Sales & Marketing*, *ICT Support*, dan *General Affairs & Procurement* berhasil menunjukkan konsistensi efisiensi yang patut dijadikan contoh atau *benchmark* bagi unit lainnya.

Dengan demikian, implikasi dari perbandingan ini adalah pentingnya membangun sistem penganggaran berbasis kinerja dan risiko, serta memperkuat koordinasi antar unit kerja dalam menyusun anggaran yang realistis dan adaptif terhadap kondisi dinamis di lapangan. Evaluasi terhadap realisasi tahun sebelumnya harus menjadi acuan utama dalam menyusun anggaran tahun berikutnya, agar efisiensi tidak hanya menjadi target, tetapi menjadi hasil nyata dari proses manajerial yang terencana dan terkontrol. Selain itu, perusahaan juga disarankan untuk menetapkan alokasi khusus berupa anggaran cadangan (*contingency budget*) pada setiap unit kerja, terutama unit teknis yang memiliki risiko tinggi terhadap pengeluaran tak terduga.

Pencadangan anggaran ini dapat digunakan untuk mengantisipasi kebutuhan mendesak seperti perbaikan fasilitas, lonjakan kebutuhan operasional, atau gangguan layanan yang memerlukan respon cepat tanpa mengganggu struktur anggaran utama. Dengan adanya cadangan tersebut, perusahaan akan lebih fleksibel dalam menangani perubahan kondisi lapangan tanpa harus mengalami inefisiensi secara keseluruhan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional serta implikasinya terhadap efisiensi kinerja pada PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado selama tahun 2022 hingga 2024, maka dapat disimpulkan hal-hal berikut:

1. Perusahaan berhasil menjaga efisiensi kinerja operasional selama tiga tahun berturut-turut, dengan capaian efisiensi yang tergolong baik di mana realisasi biaya selalu berada di bawah anggaran. Namun, terjadi fluktuasi dari segi besarnya, yaitu:
 - a. Tahun 2022: efisiensi sebesar 0,85%
 - b. Tahun 2023: efisiensi menurun menjadi 0,29%
 - c. Tahun 2024: efisiensi sedikit meningkat menjadi 0,33%
2. Efisiensi tertinggi terjadi pada tahun 2022, yang dipengaruhi oleh kondisi operasional yang masih terbatas pasca pandemi, sehingga banyak unit kerja belum mengoperasikan kapasitas penuh. Hal ini menyebabkan realisasi biaya lebih rendah dari estimasi awal.
3. Penurunan efisiensi pada tahun 2023 disebabkan oleh meningkatnya aktivitas operasional, namun tidak diikuti dengan perencanaan anggaran yang tepat, terutama pada unit-unit teknis seperti Aviation Security, Engineering, dan Utilities, yang mengalami inefisiensi akibat kebutuhan biaya mendadak.
4. Pada tahun 2024, terdapat perbaikan efisiensi yang ditandai dengan meningkatnya kemampuan beberapa unit dalam mengendalikan biaya, seperti Sales & Marketing, ICT Support, dan General Affairs, namun inefisiensi tetap terjadi di unit Facility Management dan Aviation Security yang menunjukkan perlunya penguatan sistem perencanaan dan pengendalian biaya.
5. Hasil perbandingan menunjukkan bahwa efisiensi kinerja operasional perusahaan sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan anggaran, kapasitas manajerial masing-masing unit kerja, serta respon terhadap kondisi lapangan yang dinamis.

Varians yang terjadi, baik positif maupun negatif, menjadi indikator penting dalam mengevaluasi sejauh mana perencanaan anggaran berjalan efektif

5.2 Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian tentang analisis perbandingan anggaran dan realisasi biaya operasional serta implikasinya terhadap efisiensi kinerja PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado, maka penulis mengemukakan saran untuk dapat dievaluasi lagi dalam Perusahaan.

1. Perusahaan sebaiknya melakukan Evaluasi Tren Efisiensi Secara Berkala. Perusahaan disarankan untuk melakukan evaluasi tahunan terhadap tren efisiensi dari tahun ke tahun, sebagai dasar dalam menyusun strategi anggaran yang lebih adaptif. Dengan melihat pola fluktuasi, manajemen dapat merancang pendekatan yang lebih realistis untuk setiap unit kerja di tahun anggaran berikutnya.
2. Meningkatkan akurasi perencanaan anggaran tahun 2026 perlu lebih didasarkan pada realisasi dan varians historis. Evaluasi dari data tahun 2022 hingga 2024 harus menjadi referensi utama untuk menghindari anggaran yang terlalu longgar atau terlalu ketat.
3. Menetapkan Anggaran Cadangan (*Contingency Budget*) pada unit teknis agar di masa yang akan datang setiap unit, terutama yang rentan terhadap pengeluaran mendadak seperti *engineering*, *facility management*, *aviation security* dan *utilities*, memiliki alokasi dana cadangan untuk menangani kondisi darurat tanpa menyebabkan inefisiensi total.
4. Sistem pengawasan anggaran secara berkala, minimal per triwulan, perlu diterapkan agar potensi penyimpangan dapat segera diidentifikasi dan ditindaklanjuti sebelum menimbulkan pemborosan anggaran.
5. Perusahaan perlu menyelenggarakan pelatihan perencanaan dan pengendalian anggaran untuk para kepala unit kerja, serta meningkatkan koordinasi antar bagian agar penyusunan dan pelaksanaan anggaran lebih terintegrasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Adellia, A., Septriawan, M. R., & Iskandar, E. (2023). Analisis Sistem Penyusunan Anggaran Biaya Operasional Pada PT. Sarana Agro Nusantara Guna Menilai Kinerja Keuangan. *Jurnal Akuntansi*, 3(1), 63–70. <https://doi.org/10.46576/wjs.v3i1.4027>
- Aryana, K. P., & Hasan, A. N. (2023). Sustainable Jurnal Akuntansi. *Sustainable Jurnal Akuntansi*, 3(2), 282–300.
- Celestin, P. M. (2025). *THE ROLE OF FINANCIAL PLANNING AND BUDGETING IN ENHANCING THE ROLE OF FINANCIAL PLANNING AND BUDGETING IN ENHANCING CORPORATE*. August 2022. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15059282>
- Desy desk, Marlia, R. daim harapah. (2022). Pengaruh Biaya Operasional dan Pendapatan Terhadap Kinerja Keuangan pada Perusahaan Jasa Subsektor Perdagangan Besar yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Multi Disiplin Indonesia*, 2(2), 219–231. <https://katadata.co.id/berita/2020/01/06/baru-83-peserta-bpjs-kesehatan-per-akhir-2019->
- Diva, S., & Lukman, S. (2025). BERBASIS KINERJA. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, January. <https://doi.org/10.54373/ifijeb.v4i6.2351>
- Fajri Ramadhan, N., Budiman, A., Resti Armeli, R., Rasyid, R., & Arsal, M. (2024). Peran Akuntansi Manajemen Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya Operasional Pada Perusahaan E-Commerce Di Indonesia. *IJMA (Indonesian Journal of Management and Accounting*, 5(2), 411–416. <https://ejournal.almaata.ac.id/index.php/IJMA/index>
- Fitriani, H. (2022). Jurnal Mirai Management Pengaruh Biaya Operasional dan Harga Pokok Penjualan (HPP) Terhadap Profitabilitas PT. Golden Grand Mills. *Jurnal Mirai Management*, 7(3), 608–621. <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i3.2499>
- Ifani, R., P, S. C., Marsinar, E. E., Reri, E., & Evi, T. (2023). *Pengendalian Pendapatan Dan Biaya Perusahaan*.
- Irmawati Ishak, T., & Tomu, A. (2022). Analisis Efektivitas Dan Efisiensi Pengelolaan

- Piutang Pada Emerald Hotel Timika. *Ulet*, VI(2), 90–109.
- Khairani, U., Ahmadi, N., & Rahmani, B. (2024). *Operational Cost Budget Optimization Analysis to Improve Efficiency PT Citra Robin Sarana*. 5(5).
- Lubis, E. C., & Tambun, R. (2024). *Analisis Prosedur Penyusunan Anggaran Operating Cost The Reiz Suites Artotel Curated Medan*. 7(1), 56–65.
- Padang, nely salu. (2023). *ANALISIS EFESIENSI ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL PADA CV SOLATA TRAVEL Nely*. 5, 1–23.
- Panjaitan, D. J. (2023). Analisis Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba PT Inti Citra Agung. *Ekonomi Bisnis Antartika*, 1, 81–87.
- Rafiq Naufal, Abelia Risma, Afifah Nur Nandita, Ganti Hutapea, Hanania Arumi, & Zahratul Afifah. (2024). Analisis Pengelolaan Biaya Operasional Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Blue Bird. *Holistik Analisis Nexus*, 1(6), 29–38.
<https://doi.org/10.62504/jimr557>
- Santioso, L., & Agusyah, A. A. (2022). Budgeting Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya. *Serina Iv Untar* 2022, 853–860.
<https://sites.google.com/site/penganggaranperusahaan/>
- Sofwatillah, Risnita, Jailani, M. S., & Saksitha, D. A. (2024). Teknik Analisis Data Kuantitatif dan Kualitatif dalam Penelitian Ilmiah. *Journal Genta Mulia*, 15(2), 79–91.
- Suak, L. A., Ponto, W., & Pinatik, S. (2021). Peranan Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajerial Pada Pt. Dirgaputra Ekapratama. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 9(2), 369–377. <https://ejournal.unsrat.ac.id>
- Suhendra, J. A., Rangkuti, S., & Zahri, C. (2024). PENGARUH PERENCANAAN ANGGARAN DAN REALISASI BIAYA OPERASIONAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN PADA PT. SOCFIN INDONESIA MEDAN. *Jurnal Bisnis*, 1, 191–202.
- Tukunan, S. V., Elim, I., & Kindangen, W. D. (2024). Analisis anggaran operasional

sebagai alat pengendalian keuangan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Banggai Kepulauan. *Manajemen Bisnis Dan Keuangan Korporat*, 2(2), 128–138. <https://doi.org/10.58784/mbkk.125>

Virgina Dampi, M., Rondonuwu, S., Pinatik, S., Akuntansi, J., Ekonomi dan Bisnis, F., Sam Ratulangi, U., & Kampus, J. (2023). *Evaluasi Penerapan Anggaran Sebagai Alat Bantu Manajemen Dalam Meningkatkan Efisiensi Perusahaan Pada PT Yudhistira Ghalia Indonesia Cabang Manado Evaluation of the implementation of the operational cost budget as a management tool in improving company ef.* 7(3), 231–240.

<https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/lppmekosobudkum/article/view/50409>

LAMPIRAN

Lampiran 1 Plagiasi



Kementerian Pendidikan Tinggi, Sains, dan Teknologi
Politeknik Negeri Manado
Jurusan Akuntansi
Jl. Raya Politeknik, Buha, Kec. Mapangget, Kota Manado, Sulawesi Utara

Surat Keterangan Cek Turnitin Skripsi/TA Mahasiswa

NO. 053/AK/PL/2025

Sehubungan dengan persyaratan untuk mengikuti ujian skripsi, menerangkan bahwa nama berikut adalah mahasiswa yang telah diuji plagiarisme Skripsi/Tugas Akhir melalui fasilitas *software* "Turnitin".

Nama	:	Amanda Felicita Fortuna Kalesaran
NIM	:	21043037
Program Studi	:	Sarjana Terapan Akuntansi Keuangan
Judul Skripsi/TA	:	Analisis Perbandingan Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional serta Implikasinya Terhadap Efisiensi Kinerja PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado
Pembimbing Utama	:	Roslina H.S.D Limpeleh, SE.,MSi
Persentase	:	15%
Tanggal Pengecekan	:	13 Juli 2025

Demikian Surat Keterangan ini dibuat, untuk dapat digunakan sebagaimana semestinya.

Manado, 13 Juli 2025
Operator Cek Plagiasi

Dominikus Andreo Maryadi, M.Ak
NIP. 199609102024061001

**Catatan: lampirkan hasil cek plagiat*

Lampiran 2 Wawancara

B. Bidang *Operational*

1. Peneliti : Bagaimana alur atau tahapan penyusunan anggaran dari unit operasional hingga sampai ke bagian Accounting & Asset Management?

Informan : Biasanya kami mulai dari menyusun rencana kerja dan kebutuhan operasional masing-masing unit. Setelah itu, kepala unit mengajukan estimasi anggaran yang dibutuhkan, termasuk untuk tenaga kerja, alat, dan keperluan lainnya. Dokumen itu kami kumpulkan ke bagian *HC & GA Procurement* dulu untuk dicek kelengkapannya. Setelah itu baru diserahkan ke tim *Accounting & Asset Management* untuk ditelaah dan dikoreksi.

2. Peneliti : Apakah biaya tenaga kerja *outsourcing* menjadi komponen yang paling besar dalam struktur biaya operasional unit?

Informan : Iya, hampir di semua unit operasional, biaya tenaga kerja *outsourcing* itu yang paling besar. Misalnya *Facility Care*, *Aviation Security*, atau Porter Parkir . apalagi komponen gaji dan tunjangan untuk tenaga *outsourcing* menempati biaya paling tinggi dalam anggaran karena banyaknya karyawan.

3. Peneliti : Apa yang biasanya menyebabkan kebutuhan mendadak yang tidak terduga dalam unit operasional?

Informan : Salah satunya adalah permintaan mendadak karena kondisi lapangan berubah. Misalnya, penggantian alat atau situasi teknis yang sebelumnya tidak terbayangkan..

4. Peneliti : Bagaimana strategi unit operasional dalam mengelola penggunaan alat dan perlengkapan agar tetap sesuai anggaran?

Informan : Kami biasanya mulai dengan memperkirakan kebutuhan berdasarkan volume kerja harian, lalu kami kalikan dalam jangka waktu satu bulan. Tapi di lapangan, kadang tidak semua alat harus diganti setiap hari. Misalnya seperti lap kain atau pad mesin, kalau masih layak pakai ya tetap kami gunakan. Jadi pengadaan kami sesuaikan, tidak selalu mengikuti anggaran secara penuh. Hal seperti ini yang membantu unit tetap hemat tanpa mengorbankan kualitas kerja.

C. Bidang *Accounting & Asset Management*

1. Peneliti : Bagaimana proses penyusunan anggaran biaya operasional dilakukan di PT Angkasa Pura Support Cabang Manado?

Informan : Setiap akhir tahun anggaran, kami minta semua kepala unit untuk menyusun estimasi kebutuhan biaya untuk tahun berikutnya. Biasanya mereka menghitung berdasarkan rencana kerja yang sudah disusun per unit, termasuk target kinerja dan perkiraan beban kerja selama satu tahun ke depan. Proses pengumpulannya kami koordinasikan dengan tim HC & GA Procurement. Setelah itu, semua usulan kami terima di, lalu kami pelajari kembali satu per satu. Terus kami juga cocokkan dengan kapasitas keuangan cabang, supaya anggarannya tetap realistis dan bisa dijalankan tanpa membebani Perusahaan.

2. Peneliti : Apakah semua unit telah memiliki dasar perhitungan yang kuat dalam Menyusun usulan anggarannya?

Informan : Tidak semua unit memiliki dasar data yang lengkap saat menyusun anggaran. Beberapa unit memang sudah cukup rapi karena mereka menyimpan data historis dari tahun sebelumnya, jadi perhitungannya lebih akurat. Tapi masih ada juga unit yang hanya mengandalkan perkiraan atau kebiasaan, tanpa didukung angka yang jelas.

3. Peneliti : Apa tantangan utama dalam merealisasikan anggaran sesuai rencana?

Informan : Salah satu tantangan yang sering kami hadapi adalah permintaan mendadak dari unit operasional karena situasi di lapangan bisa berubah sewaktu-waktu. Misalnya, ada kebutuhan penggantian alat yang rusak atau penambahan personel karena beban kerja meningkat. Hal-hal seperti ini tidak selalu bisa diprediksi saat menyusun anggaran awal

4. Peneliti : Apakah realisasi anggaran yang tidak sesuai rencana sering berdampak pada efisiensi kinerja perusahaan?

Informan : Iya, sangat bisa. Kalau realisasinya terlalu jauh dari anggaran, biasanya ada kegiatan yang tidak bisa dijalankan sesuai rencana. Bisa juga menyebabkan biaya jadi membengkak. Hal seperti ini tentu berdampak pada efisiensi, karena pengeluaran tidak sesuai dengan target awal.

5. Peneliti : Apa saja kesalahan yang sering terjadi saat unit menyusun anggaran, yang bisa memengaruhi hasil akhirnya?

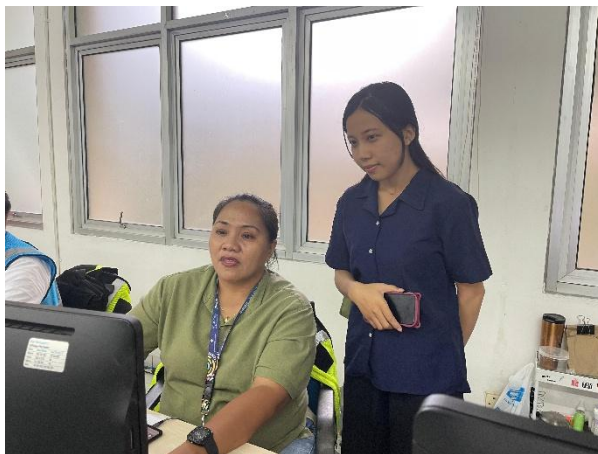
Informan : Biasanya kesalahan terjadi karena unit terlalu memperkirakan, tanpa didukung angka yang jelas. Kadang mereka juga memasukkan anggaran yang

terlalu tinggi, padahal kebutuhannya belum pasti. Ada juga yang lupa menghitung biaya-biaya rutin seperti perawatan alat.

6. Peneliti : Apakah ada evaluasi rutin terhadap realisasi anggaran selama tahun berjalan?

Informan : Selama ini evaluasi anggaran biasanya dilakukan di akhir tahun, setelah seluruh realisasi masuk. Tapi kalau ada permintaan revisi atau penggunaan dana yang di luar anggaran, biasanya langsung kami bahas dalam rapat koordinasi. Untuk evaluasi berkala seperti triwulanan, itu belum berjalan secara rutin di semua unit.

Lampiran 3 Dokumentasi



LAMPIRAN BERITA ACARA PEMERIKSAAN PEKERJAAN		KONTRAK NOMOR	:	JL-00005007
		TANGGAL	:	31 Desember 2022
		PELAKSANA	:	PT. ANGKASA PURA SUPPORT
PEKERJAAN PEMELIHARAAN KEBERSIHAN TERMINAL, CARGO DAN AIRSIDE DI BANDAR UDARA SAM RATULANGI MANADO		PENGAWAS LAPANGAN	:	AIRPORT OPERATION LAND SIDE, TERMINAL AND SI IMPROVEMENT
		PRESTASI FISIK	:	98%

NO.	URAIAN BIAYA	VOLUME	BUDGET		ACTUAL		
			HARGA SATUAN (Rp.)	JUMLAH HARGA (Rp.)	VOLUME	HARGA SATUAN (Rp.)	JUMLAH HARGA (Rp.)
A	UPAH TENAGA KERJA / BULAN (TERMINAL)						
1	SUPERVISOR	1.00 org	Rp -	-	1.00 org	Rp -	-
2	TEAM LEADER / KOORDINATOR	3.00 org	Rp 3,998,429.50	11,995,289	3.00 org	Rp 3,998,429.50	11,995,289
3	HIGH RISK CLEANER	2.00 org	Rp 4,918,572.60	9,837,145	2.00 org	Rp 4,918,572.60	9,837,145
4	CLEANER	41.00 org	Rp 4,347,739.27	178,257,310	41.00 org	Rp 4,347,739.27	178,257,310
			Jumlah A	200,089,744		Jumlah A	200,089,744
						Keuntungan Jasa 10%	20,008,974

C	ALAT & PERLENGKAPAN PEMBERSIHAN (TERMINAL)							
1	CADDY BAG	3.42 bh	Rp 200,000.00	683,333	3.42 bh	Rp 187,000.00	638,917	
2	KAIN LAP/CLEANING CLOTH RED	6.33 bh	Rp 145,000.00	918,333	6.33 bh	Rp 137,980.00	873,873	
3	KAIN LAP/CLEANING CLOTH BLUE	2.17 bh	Rp 38,000.00	82,333	2.17 bh	Rp 27,000.00	58,500	
4	FLOOR SIGN	4.17 bh	Rp 25,000.00	104,167	4.17 bh	Rp 235,000.00	979,167	
5	GAYUNG PLASTIK	2.50 bh	Rp 9,000.00	22,500	2.50 bh	Rp 9,000.00	22,500	
6	KAIN LAP MAJUN PUTIH	8.08 bh	Rp 27,000.00	218,250	8.08 bh	Rp 27,000.00	218,250	
7	KANTONG SAMPAH PLASTIK 60 x 100	30.00 kg	Rp 40,000.00	1,200,000	30.00 kg	Rp 40,000.00	1,200,000	
8	KAPE GAGANG KAYU 4"	5.00 bh	Rp 13,000.00	65,000	5.00 bh	Rp 13,000.00	65,000	
9	KARET FLOOR SQUEEGE 50 CM	11.17 bh	Rp 18,500.00	206,583	11.17 bh	Rp 18,500.00	206,583	
10	KEMOCENG (BULU AYAM)	3.83 bh	Rp 16,000.00	61,333	3.83 bh	Rp 16,000.00	61,333	
11	KAIN LOBBY DUSTER 60	3.00 bh	Rp 32,000.00	96,000	3.00 bh	Rp 32,000.00	96,000	
12	LAP KANEBO	8.33 bh	Rp 25,000.00	208,333	8.33 bh	Rp 25,000.00	208,333	
13	MASKER KAIN	24.00 bh	Rp 6,000.00	144,000	24.00 bh	Rp 6,000.00	144,000	
14	PAD PUTIH 17	1.58 pcs	Rp 87,000.00	137,750	1.58 pcs	Rp 87,000.00	137,750	
15	PAD HITAM 17	1.58 pcs	Rp 86,000.00	136,167	1.58 pcs	Rp 86,000.00	136,167	
16	PAD MERAH 17	1.58 pcs	Rp 80,000.00	126,667	1.58 pcs	Rp 80,000.00	126,667	
17	PAD MERAH 20	0.33 pcs	Rp 116,000.00	38,667	0.33 pcs	Rp 116,000.00	38,667	
18	SAPU LANTAI NILON	1.75 pcs	Rp 31,000.00	54,250	1.75 pcs	Rp 31,000.00	54,250	
19	SEPATU BOOTS PANJANG	3.42 psg	Rp 100,000.00	341,667	3.42 psg	Rp 100,000.00	341,667	

URAIAN BIAYA	VOLUME	BUDGET		ACTUAL			
		HARGA SATUAN (Rp.)	JUMLAH HARGA (Rp.)	VOLUME	HARGA SATUAN (Rp.)	JUMLAH HARGA (Rp.)	
BAHAN KEBERSIHAN (TERMINAL)							
TOWEL TISSUE	608.33 bks	Rp 7,600.00	4,623,333	608.33 bks	Rp 7,300.00	4,440,81	
TISSUE ROLL	202.92 roll	Rp 16,000.00	3,246,667	202.92 roll	Rp 14,500.00	2,942,21	
PASTA BLANCA / PENGILAP LANTAI (5 Ltr)	0.42 gln	Rp 950,000.00	395,833	0.42 gln	Rp 875,000.00	364,50	
PORSTEK	4.83 ltr	Rp 27,000.00	130,500	4.83 ltr	Rp 23,000.00	111,11	
SHAMPOO CARPET (5 Ltr)	12.08 gln	Rp 130,000.00	1,570,833	12.08 gln	Rp 128,000.00	1,546,61	
DUST MASTER (5 Ltr)	3.50 gln	Rp 175,000.00	612,500	3.50 gln	Rp 158,000.00	553,00	
POWERLIME / DISINFECTANT / DEODORIZER (5 Ltr)	5.00 gln	Rp 200,000.00	1,000,000	5.00 gln	Rp 197,800.00	989,00	
DAY BREAK (5 Ltr)	5.00 gln	Rp 83,000.00	415,000	5.00 gln	Rp 81,500.00	407,50	
CREAM CLEANER (5 Ltr)	5.00 gln	Rp 250,000.00	1,250,000	5.00 gln	Rp 247,000.00	1,235,00	
METAL SHINE (4 ltr)	2.92 gln	Rp 150,000.00	437,500	2.92 gln	Rp 134,000.00	390,80	
POWER VIEW/GLASS CLEANER (5 Ltr)	4.00 gln	Rp 210,000.00	840,000	4.00 gln	Rp 200,500.00	802,00	
HANDSOAP (5 Ltr)	56.00 gln	Rp 55,000.00	3,080,000	56.00 gln	Rp 53,500.00	2,996,00	
		Jumlah D	17,602,167		Jumlah IV	16,778,81	

Reimburst Pengadaan Acrilyc dan Stiker/Cuting Alat Kerja							
No	Nama Barang	Qty	Harga/item	Total Pembelian	Nama Toko	Keterangan	
UANG MASUK SESUAI PERMINTAAN				Rp6.752.000			
1	Display Acrilyc + Pin + Cetakan Albatros	12	296.000	Rp3.552.000	PT.Manado Laser Sejahtera	Rp4.152.000	
2	Cat + Stiker Logo APS + Cutting Mesin	1	600.000	Rp600.000			
		1	1.100.000	Rp1.100.000	Elisha Cutting Stiker	Rp2.600.000	
		1	900.000	Rp900.000			
		1	600.000	Rp600.000			
TOTAL PENGELUARAN				Rp6.752.000			
SISA				Rp0			