

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

Amanda F.F Kalesaran<sup>1</sup>, Roslina H.S.D Limpeleh<sup>2</sup>, Beltashar T. Siahaan<sup>3</sup>

<sup>123</sup>Politeknik Negeri Manado

Email : [Kalesaranamanda@gmail.com](mailto:Kalesaranamanda@gmail.com)

### Abstract

*Abstract 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.**

### Abstrak

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-kata Kunci: Anggaran Biaya Operasional, Efisiensi Kinerja, Perbandingan Anggaran dan Realisasi**

## PENDAHULUAN

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.

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.

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.

## LANDASAN TEORI

### Anggaran

#### 1) Pengertian 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). 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.

#### 2) 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 :

- a. Sebagai Alat Perencanaan (*Planning*)
- b. Sebagai Alat Koordinasi (*Coordination*)
- c. Sebagai Alat Komunikasi (*Communication*)
- d. Sebagai Alat Motivasi (*Motivation*)
- e. Sebagai Alat Pengendalian (*Control*)

#### 3) 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.

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.

#### 4) 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:

- Menilai kinerja unit kerja atau departemen berdasarkan akurasi perencanaan dan pelaksanaan anggaran.
- 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).
- Mendorong akuntabilitas, karena setiap bagian organisasi akan bertanggung jawab atas anggaran yang telah dialokasikan.

#### 5) 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.

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 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

## 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 berpendapat biaya operasional sebagai biaya yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya (Desy desky, Marliah, 2022).

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)

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 perusahaan 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)

## 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, mencakup biaya pemasaran dan penjualan dan biaya umum dan administrasi

## Efisiensi Kinerja Operasional

### 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

### 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.

- a. Perencanaan Anggaran yang Akurat
- b. Sistem Pengendalian Internal
- c. Produktivitas dan Kompetensi Sumber Daya Manusia
- d. Struktur Organisasi dan Prosedur kerja
- e. Kondisi Lingkungan Eksternal
- f. Kepemimpinan dan Manajemen Operasional

### 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 :

- a. Menjaga Stabilitas Keuangan
- b. Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Internal
- c. Menjadi Tolak Ukur Kemampuan Manajerial
- d. Meningkatkan Alokasi Sumber Daya
- e. Memperkuat Daya Saing Perusahaan
- f. Mendorong Inovasi dan Pertumbuhan
- g. Mendukung Pencapaian Tujuan Organisasi

## METODE PENELITIAN

### 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

### 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.

### Sumber Data

#### 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.

### Teknik Pengumpulan Data

#### 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

## Teknik Analisa Data

Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan teknik analisis data kualitatif, dengan tahap- tahap sebagai berikut :

### 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

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Efisiensi sebagai Indikator Kinerja Operasional tahun 2022

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 :

**Tabel 2 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%
GA & 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%
<b>Jumlah</b>	<b>11.883.316.768</b>	<b>11.782.908.247</b>	<b>100.408.521</b>	<b>0,85%</b>

Sumber : Data Olahan 2025

Berdasarkan Tabel di atas, 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%. 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.

### 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 :

**Tabel 3 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%
<b>Jumlah</b>	<b>12.553.631.628</b>	<b>12.516.631.981</b>	<b>36.999.647</b>	<b>0,29%</b>

Sumber : Data Olahan 2025

Berdasarkan Tabel di atas, 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 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.

## 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 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%
<b>Jumlah</b>	<b>13.114.794.210</b>	<b>13.070.939.082</b>	<b>43.885.128</b>	<b>0,33%</b>

Sumber Data : Data Olahan 2025

Berdasarkan tabel di atas, 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.

Jadi, 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.

## Perbandingan Efisiensi Biaya Operasional Tahun 2022-2024

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 5 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 : Data Olahan 2025

Berdasarkan tabel di atas, 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. Sehingga, 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.

## 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.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian pada PT Angkasa Pura Suport Cabang Manado periode 2022–2024, dapat disimpulkan bahwa perusahaan mampu menjaga efisiensi kinerja

operasional dengan realisasi biaya selalu di bawah anggaran, meskipun terjadi fluktuasi tingkat efisiensi—tertinggi pada 2022 (0,85%) akibat keterbatasan operasional pasca pandemi, menurun pada 2023 (0,29%) karena meningkatnya aktivitas tanpa perencanaan anggaran yang optimal, dan sedikit membaik pada 2024 (0,33%) berkat pengendalian biaya di beberapa unit, meski inefisiensi masih ada di unit tertentu. Hasil ini menunjukkan bahwa efisiensi sangat dipengaruhi oleh kualitas perencanaan anggaran, kemampuan manajerial unit kerja, serta respons terhadap dinamika operasional, dengan varians anggaran menjadi indikator penting efektivitas perencanaan.

## 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.
- Desy deskry, 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-perakhir-2019-](https://katadata.co.id/berita/2020/01/06/baru-83-peserta-bpjs-kesehatan-perakhir-2019-akhir-2019-)
- 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.
- 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>
- 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>