

# Analisis varians biaya dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada Usaha Fellow Coffee Manado

## Manajemen Bisnis dan Keuangan Korporat

**Bintang Krisdayanti Pangaribuan**

Corresponding author: [krsdyntbintang@gmail.com](mailto:krsdyntbintang@gmail.com)

Sam Ratulangi University - Indonesia

**Victorina Z. Tirayoh**

Sam Ratulangi University - Indonesia

**Syermi S. E. Mintalangi**

Sam Ratulangi University - Indonesia

**DOI**

10.58784/mbkk.233

### **Keywords**

cost variance  
operational costs  
cost control

### **JEL Classification**

D23

D24

Received 26 October 2024

Revised 7 November 2024

Accepted 11 November 2024

Published 12 November 2024

### **ABSTRACT**

Cost variance is the difference between budgeted costs and actual costs incurred. Operating costs are the expenses incurred by an organization to carry out its activities. When variances occur, controlling the costs associated with these variances is very important for the sustainability of business operations. Fellow Coffee Manado, as the object of research, is a cafe that sells coffee and non-coffee beverages as well as heavy meals. The purpose of this research is to measure the effectiveness of operational cost control at Fellow Coffee Manado using cost variance analysis. The research method used is qualitative descriptive, which aims to describe the effectiveness of operational cost control at Fellow Coffee Manado through cost variance analysis. The results of this study indicate the presence of cost variance in several components of operational costs, both favorable and unfavorable variances (unfavorable). The operational costs for the year 2023 that experienced unfavorable variances occurred in October, while favorable variances took place from January to September and from November to December. The causes of the variances in these costs should also be noted. For the control of the company's operating costs to be good and effective, it is due to the preparation of the budget and efforts to improve the budget and actual performance of Fellow Coffee Manado. The researcher hopes that in the future, the company will continue to prepare a better budget, along with monitoring and evaluation.

©2024 Bintang Krisdayanti Pangaribuan, Victorina Z. Tirayoh, Syermi S. E. Mintalangi



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## **Pendahuluan**

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) memegang peran penting dalam menggerakkan perekonomian di Indonesia melalui kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (Habibah & Jatiningrum, 2024). Namun seiring meningkatnya UMKM, jumlah UMKM yang mengalami kebangkrutan juga ikut meningkat karena permasalahan manajemen keuangan (Maghfirah & Syam, 2016; Erstiawan et al., 2024). Berdasarkan hal tersebut maka perlu dilakukan penguatan kapasitas UMKM khususnya peningkatan kemampuan pengelolaan keuangan (Ariadin & Safitri, 2021). Pengelolaan keuangan berhubungan dengan pendapatan, biaya, dan laba dimana biaya merupakan komponen yang bersifat fluktuatif sehingga dibutuhkan pengendalian biaya. Salah satu biaya yang signifikan dalam pembentukan laba adalah biaya operasional. Biaya operasional merupakan biaya yang memiliki pengaruh besar dalam mempengaruhi keberhasilan usaha di dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, biaya operasional bermanfaat dalam pengendalian guna mencapai efektivitas dan efisiensi biaya operasional (Siringo-Ringo & Sumaizar, 2020). Selain itu, biaya operasional juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan sebuah perusahaan atau organisasi (Sasongko et al., 2021; Siregar, 2021; Andari et al., 2022).

Salah satu jenis UMKM yang semakin berkembang dan mendapatkan perhatian adalah kafe kopi. Usaha kafe kopi di Indonesia mengalami perkembangan yang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Usaha ini memberikan kontribusi dalam menciptakan lapangan kerja, meningkatkan pendapatan daerah, dan meningkatkan daya saing industri kuliner tanah air. Bukan hanya menjadi tempat untuk menikmati minuman kopi, kafe juga merupakan pusat kegiatan sosial dan budaya yang berperan dalam membangun komunitas. Fellow Coffee merupakan usaha yang bergerak di bidang *food and beverage* yang berdiri sejak tahun 2019, lokasi kafe yang berada di dekat lokasi salah satu Universitas, membuat kafe ini ramai dikunjungi pelanggan.

Anggaran biaya operasional Fellow Coffee pada tahun 2023 setiap bulan/kuartal memiliki selisih biaya dari yang dianggarkan dengan realisasinya. Varians atau selisih tersebut terjadi di dalam anggaran biaya operasional kafe diantaranya pada biaya bahan baku, biaya tak terduga, biaya listrik, dan biaya lainnya. Analisis varians penilaian kinerja anggaran pada umumnya menggunakan analisis selisih (*variance*) pada anggaran perusahaan. Selisih anggaran dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu selisih menguntungkan (*favourable*) dan tidak menguntungkan (*unfavorable*). Selisih (*variance*) adalah penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar dan perlu diselidiki penyebab terjadinya (Mulyadi, 2017). Analisis varians biaya membantu kafe

untuk memahami perbedaan antara biaya yang dianggarkan dan biaya yang sebenarnya, serta mengambil tindakan yang diperlukan. Ilmu akuntansi manajemen dapat membantu kafe dalam memberikan informasi yang transparan dan akurat terkait dengan varians biaya dan pengendalian biaya. Penerapan akuntansi manajemen bertujuan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas pengendalian biaya operasional, menjaga keberlanjutan bisnis, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Oleh sebab itu, tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis varians biaya dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya operasional pada Usaha Fellow Coffee Manado.

### **Tinjauan pustaka**

- **Biaya operasional** merupakan salah satu komponen penting dalam laporan keuangan perusahaan. Biaya usaha atau operasional timbul sehubungan dengan penjualan atau pemasaran barang atau jasa dan penyelenggaraan fungsi administrasi dan umum dari perusahaan yang bersangkutan (Jumingan, 2017).
- **Anggaran operasional** adalah rencana kegiatan perusahaan yang ditangani oleh masing-masing departemen perusahaan. Misalnya, departemen produksi, departemen pemasaran, departemen keuangan, departemen *research and development*, departemen administrasi, departemen personalia, dan lain-lain (Fuad et al., 2020).
- **Metode penyusunan anggaran.** Menurut Adnyana (2020b), proses penyusunan anggaran bisa bersifat dari “atas ke bawah” atau manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Sebaliknya, penyusunan anggaran dapat bersifat “bawah ke atas” atau manajer tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan anggaran.
- **Proses penyusunan anggaran** melibatkan serangkaian langkah yang harus dirancang untuk merencanakan dan mengendalikan pengeluaran maupun pendapatan dalam suatu usaha. Menurut Asman (2022), terdapat 4 tahap dalam penyusunan anggaran, yaitu:
  1. *Tahap penentuan pedoman anggaran.* Penetapan pedoman anggaran dilaksanakan oleh semua tingkatan manajemen. Pedoman anggaran disusun berdasarkan pengalaman historis dengan memperhatikan faktor yang mempengaruhi perusahaan. Pedoman berisi tujuan anggaran dan memudahkan manajemen untuk berkoordinasi sehingga perusahaan berjalan sesuai dengan yang telah direncanakan.
  2. *Tahap persiapan anggaran.* Perusahaan mempersiapkan semua jenis data yang dibutuhkan dalam menyusun

anggaran sesuai tanggung jawab masing-masing. Pimpinan dibantu bagian akuntansi menyediakan data historis yang memiliki kegunaan mengestimasi nilai periode yang akan datang.

3. *Tahap penentuan anggaran.* Anggaran yang ada ditetapkan sesuai pedoman dan dilakukan koordinasi untuk menguji kelayakan anggaran yang telah disusun. Setelah evaluasi kelayakan anggaran maka akan dilanjutkan dengan pengesahan anggaran.
  4. *Tahap pelaksanaan anggaran.* Pada tahap ini, perusahaan akan melaksanakan anggaran yang telah disusun sebelumnya.
- **Pengendalian biaya operasional.** Menurut Siskana dan Septariani (2023), pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui perbandingan berkelanjutan antara hasil capaian dengan yang direncanakan. Berdasarkan perbandingan tersebut, manajemen melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari setiap produk. Hasil penilaian menjadi dasar bagi para manajer untuk melakukan perbaikan jika ada penyimpangan-penyimpangan yang tidak diinginkan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengendalikan biaya operasional antara lain: penyusunan anggaran, analisis biaya, penerapan sistem pengendalian internal, dan penggunaan teknologi dalam meningkatkan efisiensi.
  - **Efektivitas.** Gusrifa (2022) menjelaskan bahwa efektivitas merupakan kemampuan memilih tujuan atau peralatan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini diinterpretasikan bahwa seorang manajer dapat memilih pekerjaan yang harus dilakukan atau cara yang tepat untuk mencapai tujuan.
  - **Analisis varians biaya operasional.** Adnyana (2020a) menjelaskan bahwa dalam akuntansi manajemen, setiap tingkatan manajer harus senantiasa membandingkan laporan prestasi kerjanya dengan anggaran yang telah disepakatinya atau disebut juga dengan analisis penyimpangan (variens).
  - **Faktor penyebab varians/selisih biaya.** Menurut Tukunan et al. (2024), dalam menetapkan biaya standar sering terjadi perbedaan dengan biaya sesungguhnya. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisa dengan cermat terhadap biaya mengapa terjadi selisih, dimana terjadinya, berapa besarnya serta penanggungjawab terjadinya selisih tersebut. Terdapat faktor penyebab terjadinya selisih biaya di antaranya yaitu:
    1. *Varians bahan baku:* selisih antara biaya standar dan biaya sesungguhnya, selisih untuk bahan baku adalah pada harga dan kuantitas.

2. *Varians tenaga kerja*: selisih biaya tenaga kerja langsung pada selisih tarif dan efisiensi.
  3. *Varians pada overhead pabrik*: selisih untuk overhead pabrik terdiri dari *spending variance* dan selisih volume.
- **Menghitung varians biaya**. Varians biaya operasional dapat dihitung sebagai berikut:
- Varians = realisasi tahun i - anggaran tahun i  
= Rp. xxx
- % realisasi = (realisasi tahun i / anggaran tahun i) x 100%  
= xxx %
- Kriteria penilaian varians biaya yaitu:
- Selisih menguntungkan (*favorable variance*) = anggaran > realisasi
  - Selisih merugikan (*unfavorable variance*) = anggaran < realisasi

### Metode riset

- Data kualitatif yang dikumpulkan berupa hasil wawancara dengan pemilik usaha dan penanggung jawab bagian keuangan dari Fellow Coffee Manado.
- Data kuantitatif yang dikumpulkan berupa laporan anggaran, realisasi dan biaya-biaya operasional pada kafe Fellow Coffee Manado.

Proses analisis yang dilakukan sebagai berikut:

1. Membuat daftar pertanyaan dan melakukan wawancara dengan pemilik perusahaan dan penanggung jawab bagian keuangan Fellow Coffee Manado.
2. Mengumpulkan data, identifikasi, dan klasifikasi realisasi dan anggaran biaya operasional kafe.
3. Menganalisis varians biaya dari data yang terkumpul dengan menghitung besar varians dan mengetahui penyebab terjadinya varians.
4. Menentukan kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilaksanakan.

### Hasil dan pembahasan

#### *Hasil*

#### *Proses penyusunan anggaran dan realisasi biaya operasional*

Penyusunan anggaran biaya operasional pada Fellow Coffee Manado menggunakan metode dari atas ke bawah. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran yang digunakan telah disusun manajemen atas untuk melaksanakan program kerja sesuai kondisi dan kebutuhan perusahaan. Adapun anggaran yang dibuat menggunakan acuan dari realisasi anggaran tahun-tahun sebelumnya. Anggaran biaya operasional Fellow Coffee Manado meliputi anggaran biaya bahan baku, biaya barang jadi/barang konsinyasi, biaya gaji dan manfaat karyawan, biaya kantor, biaya rumah tangga, biaya bank, biaya lain-lain, dan biaya tak terduga.

*Anggaran dan realisasi biaya operasional Fellow Coffee Manado tahun*

2023

1. **Biaya bahan baku.** Anggaran sebesar Rp 180.000.000 memiliki realisasi sebesar Rp 165.927.926. Kondisi varians/selisih anggaran dan realisasi yang tinggi terjadi pada bulan Oktober. Kondisi realisasi yang jauh lebih rendah dari anggaran terjadi pada bulan April.
2. **Biaya barang jadi/barang konsinyasi.** Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 6.000.000 memiliki realisasi sebesar Rp 7.511.350. Kondisi varians/selisih antara anggaran dan realisasi yang tinggi terjadi pada bulan Februari dan Maret sedangkan kondisi realisasi yang jauh lebih rendah dari anggaran terjadi pada bulan Agustus karena tidak ada biaya realisasi.
3. **Biaya gaji dan manfaat karyawan.** Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 199.200.000 memiliki realisasi sebesar Rp 181.621.462. Kondisi varians/selisih antara anggaran dan realisasi yang tinggi terjadi pada bulan Agustus dan kondisi realisasi yang jauh lebih rendah dari anggaran terjadi pada bulan Oktober sampai Desember.
4. **Biaya kantor.** Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 91.176.000 memiliki realisasi sebesar Rp 84.927.673. Kondisi realisasi yang mendekati anggaran terjadi pada bulan November sedangkan kondisi realisasi yang jauh lebih rendah dari anggaran terjadi pada bulan Februari.
5. **Biaya rumah tangga.** Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 27.000.000 memiliki realisasi sebesar Rp 13.078.380. Kondisi varians/selisih antara anggaran dan realisasi yang tinggi terjadi pada bulan Oktober. Realisasi lebih rendah dari anggaran terjadi pada bulan Juni.
6. **Biaya bank.** Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 2.400.000 sedangkan realisasi sebesar Rp 1.422.282. Kondisi realisasi yang mendekati anggaran terjadi pada bulan Oktober sedangkan kondisi realisasi yang jauh lebih rendah dari anggaran terjadi pada bulan Februari.
7. **Biaya lain-lain.** Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 12.000.000 memiliki realisasi sebesar Rp 5.201.492. Kondisi varians/selisih antara anggaran dan realisasi yang tinggi terjadi pada bulan Desember sedangkan realisasi yang jauh lebih rendah dari anggaran terjadi pada bulan Juli dan Agustus karena tidak adanya realisasi.
8. **Biaya tak terduga.** Pada tahun 2023, anggaran sebesar Rp 0 memiliki realisasi sebesar Rp 714.862. Kondisi varians/selisih antara anggaran dan realisasi yang tinggi terjadi pada bulan Januari sedangkan realisasi dan anggaran yang rendah terjadi pada bulan Juli sampai Desember karena tidak memiliki nominal.

*Pembahasan*

*Analisis varians*

1. **Biaya bahan baku.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 21.204.332 dan jumlah keseluruhan varians biaya tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 7.132.258.
2. **Biaya barang jadi/konsinyasi.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 516.250 sedangkan jumlah keseluruhan varian biaya tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 2.527.600.
3. **Gaji dan manfaat karyawan.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 18.744.499 dan jumlah keseluruhan varians biaya yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 1.165.961.
4. **Biaya kantor.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 7.114.657 dan jumlah keseluruhan varians biaya yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 1.678.330.
5. **Biaya rumah tangga.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 14.242.310 sedangkan jumlah keseluruhan varians biaya yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 994.690.
6. **Biaya bank.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 1.164.358 dan jumlah keseluruhan varians biaya tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 36.699.
7. **Biaya lain-lain.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 2.284.050 sedangkan jumlah keseluruhan varians biaya tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 1.485.542.
8. **Biaya tak terduga.** Terdapat varians menguntungkan (*favorable*) sebesar Rp 0 sedangkan jumlah keseluruhan varians biaya tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp 714.862.

*Faktor penyebab varians*

1. **Biaya bahan baku.** Pada bulan Januari, September, dan Oktober tahun 2023, biaya bahan baku mengalami kenaikan harga pasar dan belanja kebutuhan bahan baku yang lebih banyak dari biasanya. Kondisi ini menyebabkan total realisasi biaya bahan baku melebihi 100% atau anggaran yang sudah ditetapkan.
2. **Biaya barang jadi/konsinyasi.** Pada bulan Januari, Februari, Maret, April, Juli, September, dan Oktober tahun 2023, barang jadi/barang konsinyasi mengalami pembelian yang lebih banyak dari bulan biasanya. Hal ini menyebabkan total realisasi biaya barang jadi/barang konsinyasi melebihi 100% atau anggaran yang sudah ditetapkan.
3. **Biaya gaji dan manfaat karyawan.** Biaya gaji dan manfaat karyawan mengalami kenaikan pada bulan Mei dan Agustus. Hal ini disebabkan karena adanya pengeluaran yang lebih besar

pada manfaat karyawan pada bulan itu. Total realisasi dari biaya gaji dan manfaat karyawan melebihi 100% atau anggaran yang ditetapkan.

4. **Biaya kantor.** Biaya perlengkapan kantor pada bulan September mengalami kenaikan karena penggunaan yang lebih banyak. Biaya sewa mengalami kenaikan karena adanya denda terlambat pembayaran. Biaya listrik pada bulan November lebih mahal dari bulan lainnya. Biaya langganan internet mengalami kenaikan tagihan pada bulan Juni, Agustus, September, Oktober, dan November. Biaya transportasi terjadi kelebihan anggaran pada bulan Oktober dan November karena lebih sering menggunakan transportasi.
5. **Biaya rumah tangga.** Pada biaya ini terdapat beberapa faktor terjadinya varians seperti biaya alat-alat dapur pada bulan Desember. Hal ini terjadi karena adanya pembelian alat baru yang rusak. Biaya perlengkapan penjualan pada bulan Juli, Oktober, dan November karena perlengkapan yang habis lebih banyak di bulan ini. Total realisasi dari biaya rumah tangga melebihi 100% atau anggaran yang ditetapkan.
6. **Biaya bank.** Biaya potongan bank bulan Januari dan Oktober melebihi 100% dari anggaran yang ditetapkan karena transaksi yang lebih banyak pada bulan itu.
7. **Biaya lain-lain.** Terdapat pengeluaran yang lebih besar di bulan Mei, September, November, dan Desember dan pengeluaran biaya *event* pada bulan Oktober karena besaran biayanya berubah-ubah.
8. **Biaya tak terduga.** Pada Januari, Februari, Maret, April, Mei, dan Juni mengalami varians karena tidak adanya anggaran untuk biaya tak terduga sehingga total realisasi biaya tak terduga melebihi 100% atau anggaran yang ditetapkan.

*Usaha perbaikan terhadap terjadinya varians biaya*

1. **Biaya bahan baku.** Biaya bahan baku mengalami kenaikan karena perubahan harga pasar dan kebutuhan bahan baku yang lebih banyak pada bulan tersebut. Tindakan yang dapat dilakukan adalah menyediakan alternatif bahan baku lain yang dapat digunakan jika terjadi perubahan harga pasar. Selain itu, perlu memperhatikan kapan saja kondisi usaha memiliki konsumen yang ramai hingga membutuhkan bahan baku lebih serta mencari vendor baru yang sesuai dengan kebutuhan usaha.
2. **Biaya barang jadi/konsinyasi.** Biaya ini mengalami kenaikan karena banyaknya pembelian. Adapun tindakan yang dapat dilakukan yaitu dengan menambah stok barang lebih banyak dari biasanya atau membuat batas anggaran untuk barang



- jadi/barang konsinyasi tersebut agar meminimalisir varians.
3. **Biaya gaji dan manfaat karyawan.** Biaya gaji dan manfaat karyawan mengalami kenaikan karena adanya pengeluaran berlebih pada manfaat karyawan. Tindakan yang dilakukan adalah lebih memperhatikan atau membatasi pengeluaran tersebut supaya digunakan sesuai dengan kebutuhan.
  4. **Biaya kantor.** Pengendalian biaya perlengkapan kantor sudah baik karena tidak terdapat kenaikan signifikan dari yang dianggarkan sehingga dapat dikatakan di kendalikan dengan baik. Fellow Coffee dapat mengurangi pemakaian biaya-biaya yang melebihi anggaran, seperti biaya listrik, biaya sewa, biaya langganan, dan biaya transportasi.
  5. **Biaya rumah tangga.** Biaya rumah tangga mengalami kenaikan karena adanya perlengkapan dan peralatan yang rusak dan habis. Tindakan yang dapat dilakukan adalah lebih berhati-hati dalam menggunakan peralatan dan menggunakan perlengkapan dengan sebagaimana semestinya.
  6. **Biaya bank.** Pada biaya bank, tidak mengalami kenaikan yang signifikan dari anggaran yang ditetapkan, sehingga biaya bank sudah terkendalikan dengan baik.
  7. **Biaya lain-lain.** Pada biaya ini, kenaikan terjadi akibat besar biayanya berubah -ubah sesuai kebutuhan. Tindakan yang dapat dilakukan adalah merencanakan anggaran lebih baik lagi dengan mengurangi atau memilah biaya-biaya yang kurang diperlukan agar biaya lain-lain dalam pengendalian yang baik.
  8. **Biaya tak terduga.** Biaya ini terjadi varians karena tidak adanya anggaran yang dibuat Fellow Coffee. Tindakan yang harus dilakukan adalah membuat anggaran biaya tak terduga pada periode berikutnya agar dapat dikendalikan.

#### *Efektivitas*

Tolak ukur dalam mengukur efektivitas pengendalian biaya adalah dengan membandingkan biaya sesungguhnya yang terjadi dengan anggaran yang sudah ditetapkan. Penerapan analisis varians atas biaya dapat memberikan informasi penyebab, tujuan, dan tindakan apa yang harus dilakukan pada biaya-biaya yang mengalami selisih. Hasil analisis varians atas biaya operasional di Fellow Coffee Manado menunjukkan dua varians yaitu, varians biaya yang menguntungkan (*favorable*) dan varians biaya yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Akan tetapi, pengendalian biaya operasional usaha sudah efektif karena adanya usaha perbaikan terhadap biaya-biaya yang mengalami varians (selisih).

#### **Kesimpulan**

Berdasarkan pembahasan, maka dapat disimpulkan bahwa penyusunan anggaran pada Fellow Coffee Manado sudah baik. Melalui analisis varians dapat teridentifikasi area mana yang

mengalami perbedaan, penyebab-penyebab terjadinya varians, dan dapat mengambil tindakan perbaikan/pengendalian yang tepat untuk biaya-biaya yang mengalami varians. Hasil analisis varians atas biaya operasional tahun 2023 dapat diketahui bahwa varians biaya terjadi pada setiap pos anggaran di Fellow Coffee Manado. Pada Januari, Februari, Maret, April, Mei, Juni, Juli, Agustus, September, November, dan Desember terjadi realisasi anggaran dengan varians yang menguntungkan. Pada bulan Oktober, realisasi anggaran biaya mengalami varians yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Bulan Oktober mengalami varians *unfavorable* karena terjadi peningkatan penjualan yang membutuhkan persediaan bahan baku lebih banyak.

**Daftar  
pustaka**

- Andari, S., Nat, Y. S. J., & Lubis, A. W. (2022). Analisis perencanaan dan pengawasan biaya operasional PT. Gruti Lestari Pratama. *Journal of Islamic Accounting Competency*, 2(1), 44-57. <https://e-journal.lp2m.uinjambi.ac.id/ojp/index.php/jisacc/article/view/1106>
- Ariadin, M., & Safitri, T. A. (2021). Perilaku manajemen keuangan pada UMKM sentra kerajinan kayu di Kabupaten Dompu. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis: Among Makarti*, 14(1), 31-43. <http://dx.doi.org/10.52353/ama.v14i1.203>
- Adnyana, I. M. (2020a). *Akuntansi manajemen*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)
- Adnyana, I. M. (2020b). *Penganggaran perusahaan*. Lembaga Penerbitan Universitas Nasional (LPU-UNAS)
- Asman, H. N. (2022). *Buku: Anggaran perusahaan*. Penerbit Adab.
- Erstawan, M. S., Candraningrat, & Wibowo, J. (2021). Efektivitas strategi pemasaran dan manajemen keuangan pada UMKM Roti. *Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat DIKEMAS*, 5(1), 105-110. <https://journal.pnm.ac.id/index.php/dikemas/article/view/182>
- Fuad, M., Sukarno, E., Sugiarto, Moeljadi, Christina, E., Hannah, F. R. N. (2020). *Anggaran perusahaan: Konsep dan aplikasi*. Gramedia Pustaka Utama.
- Gusrifa, R. (2022). Efektivitas pengendalian biaya operasional pada pt. Berkat jaya pangestu medan. *Jurnal Akmami (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 3(2), 215-225. <https://jurnal.ceredindonesia.or.id/index.php/akmami/article/view/624>
- Habibah, & Jatiningrum, C. (2024). Peningkatan kinerja UMKM melalui analisis biaya produksi dan biaya operasional terhadap laba bersih. *Jurnal Intelek dan Cendikiawan Nusantara*, 1(4), 5571-5584.

- <https://jicnusantara.com/index.php/jicn/article/view/907>  
Jumingan. (2017). *Analisis laporan keuangan*. Bumi Aksara
- Maghfirah, M., & Syam, F. (2016). Analisis perhitungan harga pokok produksi dengan penerapan metode full costing pada UMKM Kota Banda Aceh. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Akuntansi (JIMEKA)*, 1(2), 59-70.  
<https://jim.usk.ac.id/EKA/article/view/750>
- Mulyadi. (2017). *Akuntansi biaya, edisi 5*. UPP STIM.
- Sasongko, T., Iriani, N. I., & Ernawati, E. (2021). Pengaruh biaya produksi dan biaya operasional terhadap laba perusahaan. *Referensi: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi* 9(2), 213-218.  
<https://doi.org/10.33366/ref.v9i2.3215>
- Siringo-Ringo, E. D. M., & Sumaizar. (2020). Analisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan investasi pada perusahaan pertambangan logam dan mineral yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 3(2), 283-290.  
<https://jurnal.murnisadar.ac.id/index.php/EKBI/article/view/184>
- Siregar, M. (2021). Pengaruh anggaran biaya operasional dan anggaran pendapatan terhadap kinerja keuangan berdasarkan return on asset pada PDAM Tirtanadi Medan. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 6(1), 81-91.  
<https://makarioz.sciencemakarioz.org/index.php/IIM/article/view/235>
- Siskana, & Septariani, J. (2023). Analisis realisasi anggaran sebagai alat pengendalian keuangan pada Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) (Studi kasus Rumah Sakit Umum Daerah Sekayu). *Surplus: Jurnal Riset Mahasiswa Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi*, 3(1), 55-66.  
<https://doi.org/10.35449/surplus.v3i1.681>
- 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>