

BAB IV

ANALISIS & PEMBAHASAN

4.1 Kondisi Aktual Realisasi Biaya Operasional Dibandingkan dengan Anggaran pada PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat

Berdasarkan data biaya operasional PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat tahun 2024 dan 2025, dapat diketahui kondisi aktual realisasi biaya operasional dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan. Analisis dilakukan dengan menghitung varians menggunakan rumus realisasi dikurangi anggaran, sehingga apabila hasilnya positif maka varians bersifat unfavorable dan apabila hasilnya negatif maka varians bersifat favorable.

4.1.1 Tahun 2024

Pada tahun 2024, total anggaran biaya operasional PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat ditetapkan sebesar Rp179.141.268, sedangkan total realisasi biaya operasional yang terjadi adalah sebesar Rp182.689.161. Dengan demikian, secara keseluruhan terjadi varians sebesar Rp3.547.893 atau sebesar 1,94% dengan status unfavorable, yang berarti realisasi biaya operasional melebihi anggaran yang telah ditetapkan. Adapun rumus yang digunakan dalam perhitungan analisis varians biaya operasional menurut Riwayadi (2022) adalah sebagai berikut,

- 1 Pengukuran Analisis Varians Biaya Operasional:

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

- 2 Persentase Analisis Varians Biaya Operasional

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi Tahun } xx}{\text{Anggaran Tahun } xx} \times 100\%$$

Rincian varians per komponen biaya operasional tahun 2024 dapat dilihat pada tabel berikut.



Tabel 4. 1 Realisasi dan Varians Biaya Operasional Tahun 2024 PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat

Commitment Item	Uraian	Tahun 2024		Varians (Rp)	%	Keterangan
		Anggaran	Realisasi			
5110000010	Pegawai	Rp 100,125,843	Rp 100,982,317	Rp 856,474	0.85%	Unfavorable
4111110010	BBM & LAA	Rp 16,823,451	Rp 15,682,374	Rp (1,141,077)	7.28%	Favorable
4112170000	Perawatan Sarana	Rp 42,087,632	Rp 41,692,358	Rp (395,274)	0.95%	Favorable
4212000000	Perawatan Bangunan	Rp 1,809,342	Rp 4,128,735	Rp 2,319,393	56.18%	Unfavorable
4118100000	Penyusutan	Rp 8,009,437	Rp 6,708,124	Rp (1,301,313)	19.40%	Favorable
4242100000	Amortisasi	Rp 65,321	Rp 68,114	Rp 2,793	4.10%	Unfavorable
4115110000	Pendukung Operasi	Rp 2,854,763	Rp 2,703,185	Rp (151,578)	5.61%	Favorable
5319000000	Pendukung Litbang	Rp 250,873	Rp 510,624	Rp 259,751	50.87%	Unfavorable
5325480000	Teknologi Informasi	Rp 460,285	Rp 1,104,873	Rp 644,588	58.34%	Unfavorable
5316000000	Umum dan Administrasi	Rp 6,654,321	Rp 9,108,457	Rp 2,454,136	26.94%	Unfavorable
Total		Rp 179,141,268	Rp 182,689,161	Rp 3,547,893	1.94%	Unfavorable

Sumber: Data diolah dari PT KAI Divre II Sumatera Barat Tahun, 2026



Berdasarkan Tabel 4.1 di atas, dapat diketahui bahwa dari 10 komponen biaya operasional tahun 2024, terdapat 6 komponen yang mengalami varians unfavorable dan 4 komponen yang mengalami varians *favorable*. Adapun penjelasan per komponen adalah sebagai berikut.

1. Pegawai

Anggaran ditetapkan sebesar Rp100.125.843 dengan realisasi sebesar Rp100.982.317, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp856.474 atau 0,85%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

2. BBM & LAA

Anggaran ditetapkan sebesar Rp16.823.451 dengan realisasi sebesar Rp15.682.374, sehingga terjadi varians *favorable* sebesar Rp1.141.077 atau 7,28%. Realisasi lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan.

3. Perawatan Sarana

Anggaran ditetapkan sebesar Rp42.087.632 dengan realisasi sebesar Rp41.692.358, sehingga terjadi varians *favorable* sebesar Rp395.274 atau 0,95%. Realisasi lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan.

4. Perawatan Bangunan

Anggaran ditetapkan sebesar Rp1.809.342 dengan realisasi sebesar Rp4.128.735, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp2.319.393 atau 56,18%. Realisasi jauh melebihi anggaran yang telah ditetapkan dan merupakan varians *unfavorable* terbesar kedua pada tahun 2024.

5. Penyusutan

Anggaran ditetapkan sebesar Rp8.009.437 dengan realisasi sebesar Rp6.708.124, sehingga terjadi varians *favorable* sebesar Rp1.301.313 atau 19,40%. Realisasi lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan.

6. Amortisasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp65.321 dengan realisasi sebesar Rp68.114, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp2.793 atau 4,10%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

7. Pendukung Operasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp2.854.763 dengan realisasi sebesar Rp2.703.185, sehingga terjadi varians *favorable* sebesar Rp151.578 atau 5,61%. Realisasi lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan.

8. Pendidikan & Litbang

Anggaran ditetapkan sebesar Rp250.873 dengan realisasi sebesar Rp510.624, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp259.751 atau 50,87%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan lebih dari dua kali lipat.

9. Teknologi Informasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp460.285 dengan realisasi sebesar Rp1.104.873, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp644.588 atau 58,34%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan dan merupakan varians *unfavorable* dengan persentase terbesar pada tahun 2024.

10. Umum & Administrasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp6.654.321 dengan realisasi sebesar Rp9.108.457, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp2.454.136 atau 26,94%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan dan merupakan varians unfavorable terbesar secara nominal pada tahun 2024.

4.1.2 Tahun 2025

Pada tahun 2025, total anggaran biaya operasional PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat ditetapkan sebesar Rp177.187.595, sedangkan total realisasi biaya operasional yang terjadi adalah sebesar Rp183.139.473. Dengan demikian, secara keseluruhan terjadi varians sebesar Rp5.951.878 atau sebesar 3,25% dengan status unfavorable, yang berarti realisasi biaya operasional kembali melebihi anggaran yang telah ditetapkan dengan penyimpangan yang lebih besar dibandingkan tahun 2024. Adapun rumus yang digunakan dalam perhitungan analisis varians biaya operasional menurut Riwayadi (2022) adalah sebagai berikut,

1. Pengukuran Analisis Varians Biaya Operasional:

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

2. Persentase Analisis Varians Biaya Operasional

$$\text{Persentase} = \frac{\text{Realisasi Tahun xx}}{\text{Anggaran Tahun xx}} \times 100\%$$

Rincian varians per komponen biaya operasional tahun 2025 dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4. 2 Realisasi dan Varians Biaya Operasional Tahun 2025 PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat

Commitment Item	Uraian	Tahun 2025		Varians (Rp)	%	Keterangan
		Anggaran	Realisasi			
5110000010	Pegawai	Rp 101,243,765	Rp 104,912,458	Rp 3,668,693	3.50%	Unfavorable
4111110010	BBM & LAA	Rp 16,274,328	Rp 12,918,765	Rp (3,355,563)	25.97%	Favorable
4112170000	Perawatan Sarana	Rp 35,372,891	Rp 37,965,412	Rp 2,592,521	6.83%	Unfavorable
4212000000	Perawatan Bangunan	Rp 4,895,632	Rp 5,198,741	Rp 303,109	5.83%	Unfavorable
4118100000	Penyusutan	Rp 7,403,658	Rp 7,154,823	Rp (248,835)	3.48%	Favorable
4242100000	Amortisasi	Rp 70,245	Rp 80,356	Rp 10,111	12.58%	Unfavorable
4115110000	Pendukung Operasi	Rp 3,208,451	Rp 2,759,342	Rp (449,109)	16.28%	Favorable
5319000000	Pendukung Litbang	Rp 260,915	Rp 535,782	Rp 274,867	51.30%	Unfavorable
5325480000	Teknologi Informasi	Rp 1,453,782	Rp 1,458,921	Rp 5,139	0.35%	Unfavorable
5316000000	Umum dan Administrasi	Rp 7,003,928	Rp 10,154,873	Rp 3,150,945	31.03%	Unfavorable
Total		Rp 177,187,595	Rp 183,139,473	Rp 5,951,878	3.25%	Unfavorable

Sumber: Data diolah dari PT KAI Divre II Sumatera Barat Tahun, 2026



Berdasarkan Tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa dari 10 komponen biaya operasional tahun 2025, terdapat 7 komponen yang mengalami varians unfavorable dan 3 komponen yang mengalami varians favorable. Adapun penjelasan per komponen adalah sebagai berikut.

1. Pegawai

Anggaran ditetapkan sebesar Rp101.243.765 dengan realisasi sebesar Rp104.912.458, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp3.668.693 atau 3,50%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan dan meningkat signifikan dibandingkan tahun 2024.

2. BBM & LAA

Anggaran ditetapkan sebesar Rp16.274.328 dengan realisasi sebesar Rp12.918.765, sehingga terjadi varians *favorable* sebesar Rp3.355.563 atau 25,97%. Realisasi lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan dan merupakan varians *favorable* terbesar pada tahun 2025.

3. Perawatan Sarana

Anggaran ditetapkan sebesar Rp35.372.891 dengan realisasi sebesar Rp37.965.412, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp2.592.521 atau 6,83%. Berbeda dengan tahun 2024 yang *favorable*, pada tahun 2025 komponen ini mengalami unfavorable.

4. Perawatan Bangunan

Anggaran ditetapkan sebesar Rp4.895.632 dengan realisasi sebesar Rp5.198.741, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp303.109 atau 5,83%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan meskipun persentasenya lebih kecil dibandingkan tahun 2024.

5. Penyusutan

Anggaran ditetapkan sebesar Rp7.403.658 dengan realisasi sebesar Rp7.154.823, sehingga terjadi varians *favorable* sebesar Rp248.835 atau 3,48%. Realisasi lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan.

6. Amortisasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp70.245 dengan realisasi sebesar Rp80.356, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp10.111 atau 12,58%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan dan meningkat dibandingkan tahun 2024.

7. Pendukung Operasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp3.208.451 dengan realisasi sebesar Rp2.759.342, sehingga terjadi varians *favorable* sebesar Rp449.109 atau 16,28%. Realisasi lebih kecil dari anggaran yang telah ditetapkan.

8. Pendidikan & Litbang

Anggaran ditetapkan sebesar Rp260.915 dengan realisasi sebesar Rp535.782, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp274.867 atau 51,30%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan lebih dari dua kali lipat dan konsisten *unfavorable* sejak tahun 2024.

9. Teknologi Informasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp1.453.782 dengan realisasi sebesar Rp1.458.921, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp5.139 atau 0,35%. Meskipun masih *unfavorable*, persentase varians jauh lebih kecil dibandingkan tahun 2024 sebesar 26,94%.

10. Umum & Administrasi

Anggaran ditetapkan sebesar Rp7.003.928 dengan realisasi sebesar Rp10.154.873, sehingga terjadi varians *unfavorable* sebesar Rp3.150.945 atau 31,03%. Realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan dan merupakan varians *unfavorable* terbesar secara nominal pada tahun 2025.

4.2 Hasil Analisis Varians Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional pada PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat

Berdasarkan hasil perhitungan varians biaya operasional tahun 2024 dan 2025 pada Tabel 4.1 dan Tabel 4.2, analisis varians anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya operasional dengan cara mengidentifikasi komponen-komponen biaya yang mengalami penyimpangan signifikan untuk kemudian dilakukan tindakan korektif oleh manajemen.

Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat komponen biaya yang secara konsisten mengalami varians *unfavorable* di kedua tahun, yaitu pegawai, perawatan bangunan, amortisasi, pendidikan & litbang, teknologi informasi, dan umum & administrasi. Kondisi ini mengindikasikan bahwa pengendalian biaya pada komponen-komponen tersebut belum berjalan secara efektif karena realisasi biaya terus melebihi anggaran yang telah ditetapkan dalam dua periode berturut-turut.

Sebaliknya, terdapat komponen biaya yang secara konsisten menunjukkan varians *favorable* di kedua tahun, yaitu BBM & LAA, penyusutan, dan pendukung operasi. Hal ini menunjukkan bahwa pengendalian biaya pada komponen tersebut telah berjalan dengan baik karena realisasi biaya mampu dijaga di bawah anggaran yang telah ditetapkan.

Selain itu, perlu diperhatikan bahwa secara keseluruhan total varians *unfavorable* mengalami peningkatan dari Rp3.547.893 atau 1,94% pada tahun 2024 menjadi Rp5.951.878 atau 3,25% pada tahun 2025. Peningkatan ini

mengindikasikan bahwa pengendalian biaya operasional secara keseluruhan perlu mendapatkan perhatian lebih serius dari manajemen agar penyimpangan tidak terus bertambah pada periode berikutnya.

Dapat disimpulkan, analisis varians anggaran terbukti dapat berfungsi sebagai alat pengendalian biaya operasional yang efektif karena mampu memberikan informasi kepada manajemen mengenai komponen biaya mana yang perlu mendapatkan perhatian lebih dalam proses perencanaan dan pengawasan anggaran pada periode berikutnya.

4.3 Faktor-Faktor yang Menyebabkan Terjadinya Varians Biaya Operasional pada PT KAI (Persero) Divre II Sumatera Barat

Berdasarkan hasil analisis varians biaya operasional tahun 2024 dan 2025, terdapat beberapa faktor yang diduga menjadi penyebab terjadinya varians pada masing-masing komponen biaya operasional, sebagai berikut.

1. Pegawai (*Unfavorable*)

Varians *unfavorable* pada komponen pegawai di kedua tahun disebabkan oleh adanya kenaikan gaji, tunjangan, atau kompensasi pegawai yang tidak sepenuhnya terakomodasi dalam perencanaan anggaran, serta kemungkinan adanya penambahan tenaga kerja atau pembayaran lembur dan rangsangan yang melebihi estimasi awal.

2. BBM & LAA (*Favorable*)

Varians *favorable* pada komponen BBM & LAA di kedua tahun disebabkan oleh efisiensi penggunaan bahan bakar dalam operasional kereta api, penurunan harga BBM, atau pengurangan frekuensi perjalanan kereta yang berdampak pada berkurangnya konsumsi bahan bakar dan listrik aliran atas.

3. Perawatan Sarana (*Unfavorable* di 2025)

Varians *unfavorable* pada tahun 2025 disebabkan oleh meningkatnya kebutuhan perawatan dan perbaikan sarana perkeretaapian seperti lokomotif dan kereta yang melebihi perkiraan awal. Selain itu bertambahnya usia armada atau intensitas penggunaan yang lebih tinggi.

4. Perawatan Bangunan (*Unfavorable*)

Varians *unfavorable* yang sangat signifikan pada komponen perawatan bangunan di kedua tahun, terutama tahun 2024 yang mencapai 56,18%, disebabkan oleh adanya kebutuhan perbaikan atau renovasi bangunan dan stasiun yang bersifat mendesak dan tidak terantisipasi dalam penyusunan anggaran.

5. Penyusutan dan Amortisasi

Varians *favorable* pada penyusutan di kedua tahun disebabkan adanya aset yang telah habis masa penyusutannya sehingga beban penyusutan berkurang dari yang dianggarkan. Sebaliknya, amortisasi mengalami varians *unfavorable* di kedua tahun yang diduga disebabkan oleh adanya penambahan aset tidak berwujud yang belum sepenuhnya terakomodasi dalam anggaran.

6. Pendukung Operasi (*Favorable*)

Varians *favorable* pada komponen pendukung operasi di kedua tahun disebabkan oleh efisiensi dalam pelaksanaan kegiatan operasional pendukung sehingga pengeluaran aktual dapat dijaga di bawah anggaran yang telah ditetapkan.

7. Pendidikan & Litbang (*Unfavorable*)

Varians *unfavorable* yang konsisten dan signifikan pada komponen pendidikan & litbang di kedua tahun, dengan realisasi melebihi anggaran lebih dari dua kali

lipat, disebabkan adanya peningkatan kegiatan pelatihan dan pengembangan kompetensi pegawai yang lebih besar dari yang direncanakan, sejalan dengan program modernisasi dan peningkatan layanan PT KAI Divre II Sumatera Barat.

8. Teknologi Informasi (*Unfavorable*)

Varians *unfavorable* yang sangat besar pada tahun 2024 sebesar 58,34%, disebabkan adanya kebutuhan investasi atau pengembangan sistem teknologi informasi yang tidak teranggarkan sebelumnya, seperti pembaruan sistem KAI *Access* atau infrastruktur digital. Pada tahun 2025 varians menurun drastis menjadi 0,35% yang mengindikasikan bahwa anggaran teknologi informasi telah disesuaikan dengan kebutuhan aktual.

9. Umum & Administrasi (*Unfavorable*)

Varians *unfavorable* yang konsisten dan besar pada komponen umum & administrasi di kedua tahun, yaitu 26,94% pada 2024 dan meningkat menjadi 31,03% pada 2025, disebabkan meningkatnya berbagai pengeluaran administrasi dan operasional umum yang tidak sepenuhnya terakomodasi dalam anggaran, serta kemungkinan adanya pengeluaran tidak terduga yang harus dibebankan pada komponen ini. Varians pada biaya umum dan administrasi perlu mendapatkan perhatian serius dari manajemen untuk dilakukan evaluasi dan penyesuaian anggaran pada periode berikutnya.