

SKRIPSI

ANALISIS PERAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA DAN MENDORONG STRATEGI KEBERLANJUTAN USAHA PADA UD X



Oleh :

Christine Cicilia Saputra
NBI : 1222200137

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA

2025

SKRIPSI

ANALISIS PERAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM
MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA DAN MENDORONG STRATEGI
KEBERLANJUTAN USAHA PADA UD X



Oleh :

Christine Cicilia Saputra

NBI : 1222200137

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025

**ANALISIS PERAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM
MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA DAN MENDORONG STRATEGI
KEBERLANJUTAN USAHA PADA UD X**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Akuntansi
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis**

Disusun Oleh :

Christine Cicilia Saputra

NBI : 1222200137

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS 17 AGUSTUS 1945 SURABAYA
2025**

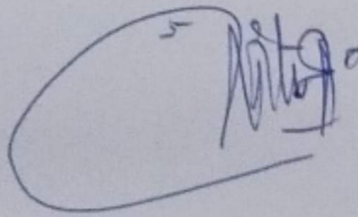
LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING

Nama Lengkap : Christine Cicilia Saputra
NBI : 1222200137
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi :

Analisis Peran Anggaran Biaya Operasional Dalam Meningkatkan Efisiensi Biaya
Dan Mendorong Strategi Keberlanjutan Usaha Pada UD X

Surabaya, 27 November 2025

Mengetahui / Menyetujui
Pembimbing,



Dr. Titiek Rachmawati, MSi., CMA, CSRS+

LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

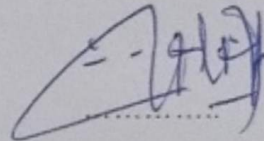
Dipertahankan didepan sidang Dewan Penguji Skripsi

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya dan dinyatakan diterima untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada tanggal 10 Desember 2025

TIM PENGUJI :

1. Dr. Titiek Rachmawati, MSi., CMA, CSRS+

- Ketua



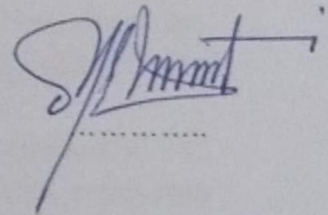
2. Dr. Hwihanus, SE., MM., CMA

- Anggota



3. Dra. Cholis Hidayati, MBA., Ak., CA., CPAI.,
CTA

- Anggota

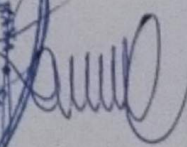


Mengesahkan

Dekan,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya



Prof. Dr. Iri Ratnawati, Ak., M.S., CA., CPA.

NPP. 20220.85.0043

SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT

Saya, yang bertanda tangan dibawah ini :

- | | |
|------------------|---------------------------------|
| 1. Nama Lengkap | : Christine Cicilia Saputra (P) |
| 2. NBI | : 1222200137 |
| 3. Fakultas | : Fakultas Ekonomi dan Bisnis |
| 4. Program Studi | : Akuntansi |
| 5. NIK | : 3578114510030001 |
| 6. Alamat Rumah | : Petemon 3/155-A, Surabaya |

Dengan ini menyatakan skripsi yang berjudul :

“ANALISIS PERAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA DAN MENDORONG STRATEGI KEBERLANJUTAN USAHA PADA UD X”

Adalah benar – benar hasil rancangan, tulisan dan pemikiran saya sendiri, dan bukan merupakan hasil plagiat atau menyalin atau menyadur dari karya tulis ilmiah orang lain baik berupa Artikel, Skripsi, Tesis maupun Disertasi.

Demikian Surat Pemyataan ini saya buat dengan sebenarnya, jika dikemudian hari ternyata terbukti bahwa Skripsi yang saya tulis adalah hasil Plagiat maka saya bersedia menerima sangsi apapun atas perbuatan saya dan bertanggung jawab secara mandiri tanpa ada sangkut pautnya dengan Dosen Pembimbing dan Kelembagaan Fak. Ekonomi dan Bisnis Untag Surabaya.

Surabaya, 27 November 2025
Yang membuat,



(Christine Cicilia Saputra)



UNIVERSITAS
17 AGUSTUS 1945
SURABAYA

BADAN PERPUSTAKAAN
JL. SEMOLOWARU 45
SURABAYA
Telp. 031 539 1800 (Ext. 311)
e-mail; perpus@untag-sby.ac.id

**LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN
PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Christine Cicilia Saputra
NBI : 1222200137
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi
Jenis Karya : Skripsi

Demi perkembangan ilmu pengetahuan, saya meyetujui untuk memberikan kepada Badan Perpustakaan Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Nonexclusive Royalty-Free Right*), atas karya saya yang berjudul:

“ANALISIS PERAN ANGGARAN BIAYA OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI BIAYA DAN MENDORONG STRATEGI KEBERLANJUTAN USAHA PADA UD X”

Dengan **Hak Bebas Royalti Noneksklusif** (*Nonexclusive Royalty-Free Right*), Badan Perpustakaan 17 Agustus 1945 Surabaya berhak menyimpan, mengalihkan media atau memformat, mengolah dalam bentuk pangkatan data (database), merawat, mempublikasikan karya ilmiah saya selama tetap tercantum nama saya sebagai penulis.

Dibuat di : Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya

Pada Tanggal : 12 Desember 2025

Yang Menyatakan,



Christine Cicilia Saputra)

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya ucapkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya sehingga saya diberikan kesempatan untuk melanjutkan pendidikan Program Sarjana Ekonomi dan menyelesaikan skripsi ini dengan penuh kebanggaan. Saya mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing saya dalam menempuh pendidikan dan menyelesaikan skripsi ini. Ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya saya tujukan kepada :

1. Dr. Titiek Rachmawati, MSi., CMA, CSRS+, selaku Pembimbing yang telah banyak memberikan pengarahan, bimbingan, dan tambahan ilmu serta wawasannya. Saya sangat berterima kasih atas waktu yang telah diberikan untuk membimbing, mengoreksi, serta memberikan saran dalam pelaksanaan penelitian dan penulisan skripsi ini. Terima kasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
2. Prof. Dr. Mulyanto Nugroho, MM., CMA., CPAI., selaku Rektor Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk menuntut ilmu dan menyelesaikan Program Sarjana Ekonomi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
3. Prof. Dr. Hj. Tri Ratnawati, Ak., M.S., CA., CPA., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, atas kesempatan dan fasilitas serta bimbingan yang telah diberikan kepada saya selama menempuh proses perkuliahan pada pendidikan Program Sarjana Ekonomi Akuntansi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya.
4. Dr. Maulidah Narastri, SE., MA., selaku Kepala Program Studi Akuntansi, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada saya untuk boleh melaksanakan penelitian. Terima kasih juga saya ucapkan karena telah banyak membantu kelancaran proses perkuliahan saya.
5. Kepada Christine Cicilia Saputra selaku peneliti, saya ucapkan banyak terima kasih atas segala perjuangan yang telah dilakukan untuk mendapatkan gelar ini. Setelah ini akan banyak hal baik yang menanti.
6. Kepada keluarga saya tercinta dan terkasih, terima kasih atas banyaknya dukungan yang telah diberikan kepada saya selama ini.
7. Kepada teman seperjuangan saya, terima kasih atas kebaikan dan ketulusan kalian selama masa perkuliahan ini. Semoga kalian selalu sehat dan sukses.

Dengan segala kelebihan serta kekurangan yang ada, saya menyadari bahwa masih banyak cacat cela dalam skripsi ini dan saya terbuka menerima saran dan kritik untuk perbaikan. Motto saya adalah “Semua akan berlalu, dan kebahagiaan akan datang.” Semua yang terjadi sejauh ini bukanlah tanpa alasan, maka tetap lanjutkan setiap langkah kalian untuk mencapai kebahagiaan kalian.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi saya dan para pembaca. Terima kasih.

Surabaya, 27 November 2025

Penulis

Christine Cicilia Saputra

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk memahami secara mendalam peran strategis anggaran biaya operasional dalam meningkatkan efisiensi biaya dan mendukung keberlanjutan usaha pada UD X, sebuah usaha dagang berskala menengah yang bergerak di bidang distribusi mur, baut, dan peralatan teknik di Surabaya. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode studi kasus, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan analisis dokumentasi internal. Temuan penelitian menunjukkan bahwa anggaran berfungsi bukan hanya sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai mekanisme pengendalian biaya yang efektif. Perusahaan menetapkan batas operasional ideal sebesar 2–3% dari omset sebagai acuan efisiensi, dan melakukan evaluasi berkala terhadap realisasi pengeluaran untuk mendeteksi potensi pemborosan sejak dini. Proses penyusunan anggaran dilakukan secara partisipatif, melibatkan staf operasional dan administrasi untuk memastikan bahwa perencanaan didasarkan pada data historis dan kebutuhan aktual.

Lebih lanjut, hasil penelitian juga menunjukkan bahwa anggaran memiliki kontribusi signifikan dalam mendukung strategi keberlanjutan usaha, baik dari sisi ekonomi, sosial, maupun lingkungan. Di tingkat operasional, anggaran mendorong terciptanya perilaku kerja hemat seperti pemanfaatan kembali bahan pendukung, pemeliharaan alat kerja secara berkala, serta penghindaran pembelian yang tidak terencana. Dari sisi manajerial, keberadaan anggaran membantu perusahaan menjaga arus kas tetap stabil, memperkuat akuntabilitas internal, serta menyediakan ruang fiskal untuk alokasi investasi jangka panjang. Meskipun sistem anggaran di UD X belum terdigitalisasi secara menyeluruh dan dokumentasi masih bervariasi antarperiode, penelitian ini membuktikan bahwa praktik penganggaran yang disiplin telah menciptakan dampak nyata terhadap efisiensi biaya dan arah keberlanjutan usaha. Dengan demikian, hasil studi ini diharapkan dapat memperkaya literatur akuntansi manajerial berbasis UMKM serta menjadi referensi praktis bagi pelaku usaha sejenis yang tengah bertransformasi menuju pengelolaan keuangan yang lebih strategis dan berkelanjutan.

Kata kunci: Anggaran biaya operasional; Efisiensi biaya; Keberlanjutan; UMKM

ABSTRACT

This study aims to deeply understand the strategic role of the operational budget in improving cost efficiency and supporting business sustainability at UD X, a medium-sized trading company engaged in the distribution of nuts, bolts, and engineering equipment in Surabaya. Using a descriptive qualitative approach through a case study method, data was collected through in-depth interviews, direct observation, and analysis of internal documentation. The research findings indicate that the budget serves not only as a financial planning tool but also as an effective cost control mechanism. The company sets an ideal operational limit of 2–3% of turnover as a benchmark for efficiency and conducts regular evaluations of realized expenditures to detect potential waste early. The budgeting process is participatory, involving operational and administrative staff to ensure that planning is based on historical data and actual needs.

Furthermore, the research results also indicate that the budget plays a crucial role in supporting business sustainability strategies, from an economic, social, and environmental perspective. At the operational level, the budget encourages cost-effective work behaviors such as reusing supporting materials, regular maintenance of work equipment, and avoiding unplanned purchases. From a managerial perspective, the existence of a budget helps the company maintain stable cash flow, strengthens internal accountability, and provides fiscal space for long-term investment allocation. Although the budgeting system at UD X is not yet fully digitized and documentation varies between periods, this study demonstrates that disciplined budgeting practices have significantly impacted cost efficiency and business sustainability. Therefore, the results of this study are expected to enrich the literature on MSME-based managerial accounting and serve as a practical reference for similar businesses transforming toward more strategic and sustainable financial management.

Keywords: *Operational budget; Cost efficiency; Sustainability; MSMEs*

RINGKASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran anggaran biaya operasional dalam meningkatkan efisiensi biaya sekaligus mendukung strategi keberlanjutan usaha pada UD X, sebuah usaha dagang alat teknik di Surabaya. Pertanyaan penelitian mencakup: (1) bagaimana praktik penyusunan dan implementasi anggaran biaya operasional di UD X, (2) bagaimana peran anggaran biaya operasional dalam meningkatkan efisiensi biaya, dan (3) bagaimana anggaran biaya operasional dapat digunakan untuk mendukung strategi keberlanjutan usaha. Tujuan utamanya adalah mendeskripsikan dan mengkaji secara mendalam praktik penganggaran operasional sebagai alat strategis, bukan sekadar administratif, dalam konteks UMKM.

Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus pada UD X yang berlokasi di Kec Sawahan, Surabaya pada periode Oktober–Desember 2025. Data yang digunakan berupa data kualitatif yang diperoleh dari sumber primer (wawancara mendalam dengan pemilik, staf administrasi, dan staf operasional; observasi langsung aktivitas usaha; serta dokumentasi internal) dan sumber sekunder (literatur terkait anggaran, efisiensi biaya, dan sustainability). Analisis data mengacu pada model Miles dan Huberman melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan, dengan keabsahan data dijaga melalui triangulasi teknik.

Hasil analisis menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional di UD X berfungsi sebagai alat pengendalian utama melalui penetapan batas ideal biaya operasional sekitar 2–3% dari omset, sebagai dasar evaluasi deviasi biaya, dan sebagai pedoman kerja bagi bagian administrasi maupun operasional dalam menggunakan sumber daya secara hemat. Proses penyusunan anggaran dilakukan secara bertahap dan berbasis data historis dengan melibatkan informasi dari bagian operasional, lalu dievaluasi secara berkala. Secara praktis, anggaran berkontribusi pada efisiensi biaya, pengurangan pemborosan, serta pemeliharaan peralatan yang mendukung keberlanjutan usaha dari sisi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Namun, masih ditemukan kelemahan berupa dokumentasi yang belum seragam, kedisiplinan pelaksanaan anggaran yang belum merata, dan adanya *implementation gap* antara kebijakan dan praktik di lapangan.

Kesimpulannya, anggaran biaya operasional di UD X berperan signifikan dalam meningkatkan efisiensi biaya dan menopang keberlanjutan usaha ketika disusun berbasis data, dijalankan secara disiplin, dan dievaluasi secara rutin. Anggaran tidak hanya menjadi alat perencanaan, tetapi juga instrumen pengendalian

dan kompas strategis bagi UMKM. Saran yang diajukan antara lain: memperkuat konsistensi dokumentasi anggaran dan realisasi biaya, meningkatkan pengawasan dan pembinaan karyawan terkait efisiensi dan kepatuhan SOP, serta mulai memanfaatkan alat bantu digital sederhana untuk penganggaran dan pencatatan. Untuk penelitian selanjutnya disarankan memperluas objek studi, menambah jumlah informan, dan mengombinasikan pendekatan kualitatif- kuantitatif agar diperoleh gambaran yang lebih komprehensif tentang peran anggaran operasional dalam efisiensi dan keberlanjutan UMKM.

SUMMARY

This study aims to analyze the role of the operational budget in improving cost efficiency while supporting business sustainability strategies at UD X, an engineering equipment trading company in Surabaya. The research questions include: (1) how the operational budget is prepared and implemented at UD X, (2) what role the operational budget plays in improving cost efficiency, and (3) how the operational budget can be used to support business sustainability strategies. The primary objective is to describe and examine in-depth the practice of operational budgeting as a strategic, not merely administrative, tool in the context of MSMEs.

The study used a qualitative approach with a case study design at UD X, located on Kec Sawahan, Surabaya during the period October–December 2025. The data used were qualitative data obtained from primary sources (in-depth interviews with the owner, administrative staff, and operational staff; direct observation of business activities; and internal documentation) and secondary sources (literature related to budgeting, cost efficiency, and sustainability). Data analysis adhered to the Miles and Huberman model, encompassing data reduction, data presentation, and conclusion drawing and verification. Data validity was maintained through source and technical triangulation.

The analysis revealed that the operational cost budget at UD X serves as a primary control tool by establishing an ideal operating cost limit of approximately 2–3% of turnover, as a basis for evaluating cost deviations, and as a working guideline for both administration and operations departments in utilizing resources efficiently. The budget preparation process is carried out in stages and is based on historical data, incorporating information from the operational department, and is then evaluated periodically. Practically, the budget contributes to cost efficiency, waste reduction, and equipment maintenance, supporting business sustainability from an economic, social, and environmental perspective. However, weaknesses remain, including inconsistent documentation, unequal budget implementation discipline, and an implementation gap between policy and practice.

In conclusion, the operational cost budget at UD X plays a significant role in improving cost efficiency and supporting business sustainability when prepared based on data, implemented in a disciplined manner, and evaluated regularly. The budget serves not only as a planning tool but also as a control instrument and strategic compass for MSMEs. Suggestions include: strengthening the consistency of budget documentation and cost realization, improving employee supervision and coaching

regarding efficiency and SOP compliance, and beginning to utilize simple digital tools for budgeting and record-keeping. For further research, it is recommended to expand the study object, increase the number of informants, and combine qualitative and quantitative approaches to obtain a more comprehensive picture of the role of operational budgets in the efficiency and sustainability of MSMEs.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN PEMBIMBING	i
LEMBAR PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI	ii
SURAT PERNYATAAN ANTI PLAGIAT	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
<i>ABSTRACT</i>	viii
RINGKASAN	ix
<i>SUMMARY</i>	xi
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR TABEL	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Pertanyaan Penelitian	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	4
1.4.1 Manfaat Teoritis	4
1.4.2 Manfaat Praktis	5
BAB II KAJIAN PUSTAKA	7
2.1 Landasan Teori	7
2.1.1 Akuntansi Manajemen	7
2.1.2 Anggaran	8
2.1.3 Biaya Operasional	9
2.1.4 Efisiensi Biaya	10
2.1.5 <i>Sustainability</i>	12
2.2 Penelitian Terdahulu	13
2.3 Kerangka Berpikir	16
BAB III METODE PENELITIAN	19
3.1 Desain Penelitian	19
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian	19
3.3 Jenis dan Sumber Data	20
3.4 Informan Penelitian	21
3.5 Teknik Pengumpulan Data	21
3.6 Metode Analisa Data	22

3.7 Keabsahan Data.....	23
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	25
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	25
4.2 Deskripsi Hasil Penelitian	26
4.2.1 Peran anggaran biaya operasional dalam meningkatkan efisiensi biaya..	27
4.2.2 Praktik penyusunan dan implementasi anggaran biaya operasional	28
4.2.3 Peran anggaran biaya operasional dalam mendukung keberlanjutan usaha	29
4.3 Uji Instrumen	30
4.3.1 Triangulasi Teknik	30
4.4 Analisis Data	31
4.4.1 Reduksi data	31
4.4.2 Penyajian data	31
4.4.3 Penarikan kesimpulan dan verifikasi.....	32
4.5 Pembahasan Hasil Temuan Penelitian.....	32
4.5.1 Peran anggaran dalam meningkatkan efisiensi biaya.....	32
4.5.2 Proses penyusunan dan implementasi anggaran	33
4.5.3 Peran anggaran dalam mendukung keberlanjutan usaha.....	34
4.6 Implikasi Temuan Penelitian	35
4.6.1 Implikasi Teoritis.....	35
4.6.2 Implikasi Praktis bagi UD X	36
4.6.3 Implikasi bagi Penelitian Selanjutnya	36
4.7 Keterbatasan Penelitian	37
BAB V PENUTUP	39
5.1 Simpulan	39
5.2 Saran.....	39
DAFTAR PUSTAKA	41
LAMPIRAN	49

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Laporan Realisasi Anggaran.....	1
Gambar 2.1 Kerangka Berpikir	16

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Informan Penelitian	21
-------------------------------------	----

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Mapping Jurnal Penelitian Terdahulu	49
Lampiran 2 Pedoman Wawancara	69
Lampiran 3 Transkrip Wawancara.....	70
Lampiran 4 Dokumentasi	76
Lampiran 5 Kartu Bimbingan.....	78
Lampiran 6 Surat Ijin Penelitian.....	79