

**FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN  
BIAYA OPERASIONAL PADA PT. ASURANSI JIWA  
BUMI ASIH JAYA CABANG MEDAN**

**SKRIPSI**

*Dianusun sebagai syarat untuk menyelesaikan  
pendidikan Strata Satu di Fakultas Ekonomi  
Universitas Medan Area*

Oleh :  
**UMI KALSUM**  
**NIM. 01 833 0158**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2006**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 23/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)23/2/24

**Judul Skripsi** : FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT  
PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT.  
ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA CABANG  
MEDAN

Nama Mahasiswa : UMI KALSUM  
No Stambuk : 01 833 0158

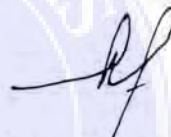
Menyetujui :  
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



(Dra. Hj. Retnawati Siregar)

Pembimbing II



(Drs. Ali Usman Siregar)

Mengetahui :

Ketua Jurusan



(Dra. Hj. Retnawati Siregar)

Dekan


(H. Syahriandy, SE, MSi)

Tanggal Lulus :

## RINGKASAN

**Umi Kalsum, FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA** (dibawah bimbingan Baoak Drs. Ali Usman Siregar sebagai Pembimbing I dan Ibu Dra. Hj. Retnawati Siregar, sebagai Pembimbing II).

Untuk mengetahui kegiatan operasi suatu perusahaan terlebih dahulu kita harus mengetahui dan mana sumber – sumber pendapatan dan biaya – biaya apa kiranya yang paling banyak dikeluarkan oleh perusahaan. Di dalam berbagai jenis perusahaan, bidang operasional merupakan bidang yang banyak memerlukan banyak biaya. Biaya – biaya yang terjadi dalam kegiatan operasional dapat dipisahkan dan juga dicatat untuk mengetahui tingkat efisiensi dan langsung jawab dari tiap bidang dan individu di dalam perusahaan.

Aktivitas – aktivitas yang dilaksanakan oleh setiap bagian dalam perusahaan tidak terlepas dari unsur biaya yang besar kecilnya akan berpengaruh langsung kepada perhitungan laba rugi yang akan diperoleh pada akhir periode. Dalam pengawasan biaya operasional jumlah elemen – elemen biaya operasional perlu dianggarkan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu daya guna yang tepat, dimana anggaran semula didasarkan atas perkembangan biaya dimasa akan datang melalui perusahaan secara operasional.

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha penjualan jasa asuransi jiwa, dimana dalam menjalankan operasinya, perusahaan melakukan suatu sistem perencanaan yang

baik dalam jumlah biaya operasional yang akan digunakan, oleh sebab itu sangat diperlukan pengawasan anggaran biaya yang akurat agar dapat dijadikan pedoman untuk menyusun rencana produksi untuk masa yang akan datang.

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran dalam meningkatkan efisiensi perusahaan telah dilaksanakan / diterapkan dengan baik, dengan alasan sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran dilakukan dengan sistem bottom up, yaitu dari divisi ke rapat pengurus dengan jadwal waktu yang telah ditentukan dan disyahkan dalam Rapat Anggota Tahunan.
2. Manajemen perusahaan dalam menyusun anggaran operasional berpedoman pada anggaran dan realisasi dari anggaran tahun sebelumnya.
3. Penerapan anggaran belum sepenuhnya mampu meningkatkan efisiensi beban operasi perusahaan. Hal ini disebabkan adanya beberapa kemungkinan yang terjadi yaitu penyusunan anggaran yang terlalu ketat tanpa melihat keadaan ekonomi saat ini yang berdampak terhadap faktor – faktor intern sehingga anggaran tersebut kurang realistis dan peningkatan efisiensi operasional belum berjalan dengan maksimal.
4. Setiap pos anggaran telah ditetapkan pertanggung jawaban, oleh karena itu setiap pertanggung jawaban juga berkewajiban untuk mengevaluasi penyimpangan realisasinya terhadap anggaran serta terhadap realisasi periode sebelumnya. Hasil evaluasi ini dan tindak lanjut akan dibahas dalam Rapat Anggota Tahunan periode berikutnya.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Syukur Alhamdulillah peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT karena rahmat dan hidayahNya peneliti dapat menyusun dan menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya”** sebagai syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata 1 di Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Selama dalam penyusunan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak dan sebagai rasa syukur penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat :

1. Bapak H. Syahriandy, SE, MSi, sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Ibu Dra. Hj. Retnawati Siregar, sebagai Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, sebagai Pembimbing I yang telah membimbing dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
4. Ibu Dra. Hj. Retnawati Siregar, sebagai Pembimbing II yang telah membimbing dan memberikan masukan dalam menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Bapak/Ibu Dosen dan staf pegawai di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama di bangku perkuliahan.

6. Bapak Pimpinan beserta segenap Staf dan Karyawan **PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan** yang telah memberikan izin dan waktu serta data yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi isi maupun sistematika penulisan. Oleh karena itu, dengan senang hati menerima kritik dan saran yang bersifat membangun, untuk perbaikan skripsi ini dimasa yang akan datang. Akhirnya penulis mengucapkan terima kasih.





## DAFTAR ISI

<b>RINGKASAN .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR/TABEL .....</b>	<b>vii</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN .....</b>	<b>1</b>
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
D. Metodologi Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	4
E. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>7</b>
A. Pengertian, Jenis – Jenis dan Manfaat Anggaran .....	7
B. Unsur – Unsur Biaya Operasional .....	12
C. Pengawasan Biaya Operasional .....	16
D. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional .....	18
E. Analisis Varians .....	25
<b>BAB III: PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA CABANG MEDAN ..</b>	<b>27</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	27
B. Prosedur Penyusunan Anggaran .....	37
C. Prosedur Anggaran Biaya Operasional .....	41
D. Pengawasan Biaya Operasional.....	43

E. Analisis Variance .....	44
<b>BAB IV : ANALISA DAN EVALUASI.....</b>	<b>47</b>
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>52</b>
A. Kesimpulan .....	52
B. Saran.....	53
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>viii</b>





## DAFTAR GAMBAR/TABEL

	Halaman
1. Anggaran produksi Tahun 2003 .....	22
2. Anggaran Penjualan Tahun 2003 .....	25
3. Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya	
Cabang Medan.....	30
4. Anggaran Operasional PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya	
Cabang Medan .....	43



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Alasan Pemilihan Judul

Kegiatan operasional dari sebuah perusahaan bertujuan untuk memperoleh laba semaksimal mungkin dengan memanfaatkan sumber daya yang tersedia dan yang dimiliki oleh perusahaan. Agar tujuan dapat diwujudkan maka manajemen perusahaan membuat kebijaksanaan dengan menetapkan ukuran – ukuran tertentu dalam rangka mengarahkan pencapaian tujuan tersebut.

Salah satu persyaratan yang harus dipenuhi oleh perusahaan , antara lain harus memiliki konsep dan mekanisme kerja dengan sistem perencanaan yang matang dan terpadu untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Perencanaan terpadu harus bersumber dan bermuara pada Objektivitas, Realitas dan Flexibilitas. Dengan sistem perencanaan ini diharapkan perusahaan mampu bersaing di pasar International.

Perencanaan yang baik menjadi alat bantu bagi manajemen dalam mengukur produktivitas dan efeisiensi pencapaian sasaran perusahaan. Produktivitas dan efeisiensi ini menjadi tolak ukur kemampuan atau kekuatan perusahaan dalam memperoleh data.

Untuk mengetahui kegiatan operasi suatu perusahaan terlebih dahulu kita harus mengetahui dan mana sumber – sumber pendapatan dan biaya – biaya apa kiranya yang paling banyak dikeluarkan oleh perusahaan. Di dalam

berbagai jenis perusahaan, bidang operasional merupakan bidang yang banyak memerlukan banyak biaya. Biaya – biaya yang terjadi dalam kegiatan operasional dapat dipisahkan dan juga dicatat untuk mengetahui tingkat efisiensi dan langsung jawab dari tiap bidang dan individu di dalam perusahaan.

Aktivitas – aktivitas yang dilaksanakan oleh setiap bagian dalam perusahaan tidak terlepas dari unsur biaya yang besar kecilnya akan berpengaruh langsung kepada perhitungan laba rugi yang akan diperoleh pada akhir periode. Dalam pengawasan biaya operasional jumlah elemen – elemen biaya operasional perlu dianggarkan terlebih dahulu untuk memperoleh suatu daya guna yang tepat, dimana anggaran semula didasarkan atas perkembangan biaya dimasa akan datang melalui perusahaan secara operasional.

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha penjualan jasa asuransi jiwa, dimana dalam menjalankan operasinya, perusahaan melakukan suatu sistem perencanaan yang baik dalam jumlah biaya operasional yang akan digunakan, oleh sebab itu sangat diperlukan pengawasan anggaran biaya yang akurat agar dapat dijadikan pedoman untuk menyusun rencana produksi untuk masa yang akan datang.

Sehubungan dengan fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya operasional perusahaan sebagaimana dikemukakan di muka dan kaitannya terhadap penyelenggaraan akuntansinya, maka penulis memilih PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan sebagai tempat penelitian karena

perusahaan ini mudahan untuk mendapatkan data yang diperlukan sangat memadai. Selanjutnya penulis mengadakan penelitian mengenai **“FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA OPERASIONAL PADA PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA CABANG MEDAN”**

## **B. Perumusan Masalah**

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing – masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan ( budget ) untuk periode yang akan datang. Adapun rumusan yang dibuat penulis mengenai permasalahan yang dihadapi dalam bentuk permintaan adalah : “Apakah anggaran operasional perusahaan telah dipergunakan secara optimal untuk menghindari penyimpangan yang merugikan perusahaan.”

## **C. Luas, Tujuan dan Manfaat Penelitian**

Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan yang penulis miliki, maka luas penulisan ini dibatasi hanya pada analisis penyimpangan (variance) anggaran operasional PT. Asuransi Jiwa Bumi Asaih Jaya Cabang Medan.

Tujuan penelien ini adalah :

1. Untuk mengetahui sejauh mana fungsi, peranan dan manfaat anggaran operasional bagi operasional.

2. Untuk mengetahui seberapa besar penyimpangan antara anggaran dan realisasi yang telah dibuat oleh perusahaan.
3. Untuk mengetahui seberapa besar anggaran operasional yang dibutuhkan perusahaan setiap tahunnya.

Manfaat penelitian ini adalah :

1. Untuk menambah pengetahuan dan wawasan penulis mengenai anggaran operasional perusahaan baik teori maupun praktek di lapangan.
2. Sebagai bahan pertimbangan berupa saran atau masukan yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan.
3. Sebagai perbandingan antara pengetahuan teoritis dengan keadaan perusahaan.
4. Sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak yang berminat yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut mengenai analisis anggaran operasional.

#### **D. Metodologi penelitian dan Teknik Pengumpulan Data**

Untuk menyusun skripsi ini penulis menggunakan dua pendekatan dalam pengumpulan data dan keterangan yang berkaitan dengan judul skripsi, yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan.

1. Penelitian perpustakaan ( Library research ) adalah merupakan suatu penelitian berdasarkan pendidikan untuk mendapatkan data yang diperlukan dengan mengutip literatur, brosur, majalah serta tulisan – tulisan ilmiah yang berhubungan dengan objek yang dibahas. Jadi library research adalah suatu penelitian dengan mengumpulkan data yang bersifat teoritis.

2. Penelitian lapangan ( field research ) yaitu suatu metode pengumpulan data dengan melakukan penelitian langsung ketempat objek yaitu pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan.

Adapun tehnik pengumpulan data primer yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Pengamatan ( Observation ), yaitu melakukan pengamatan langsung ke objek penelitian, untuk memperoleh gambaran tentang fakta yang ada dilapangan. Hasil-hasil pengamatan dicatat seperlunya sebagai bahan temuan.
2. Wawancara ( Interview ), yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang untuk memberikan keterangan atau data yang diperlukan
3. Daftar pertanyaan ( Questionneire ), yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan untuk diisi secara tertulis oleh responden, setelah diisi baru dikembalikan lagi kepada penulis.

#### **E. Metode Analisis**

Dalam pembahasan skripsi ini, digunakan dua metode analisis sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu dengan menguraikan, menyusun mengklasifikasikan data dan selanjutnya menginterpretasikannya sehingga menghasilkan gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.

2. Metode komparatif, yaitu dengan membandingkan antara data teoritis dengan praktek yang diterapkan oleh perusahaan, atau antara data sekunder dengan data primer sehingga akan dapat ditemukan persesuaian perbedaan diantara keduanya.

Sehingga hasil akhir dari analisis yang dilakukan penulis kemudian membuat kesimpulan dan mengajukan saran yang diperlukan.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian, Jenis-jenis dan Manfaat Anggaran

##### 1. Pengertian Anggaran

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing – masing bagian harus direncanakan secara cermat, salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan ( *business budget* ) untuk periode yang akan datang.

Indriyo Gitosudarmo dan Mohammad Najmudin merumuskan pengertian anggaran sebagai berikut :

“Anggaran atau budget adalah merupakan suatu rencana (*planning*) yang disusun secara sistematis, fleksibel dan dinyatakan dalam suatu rupiah selama suatu periode tertentu.”<sup>1)</sup>

Anggaran perusahaan sebagai suatu rencana yang disusun secara sistematis di dalamnya terdapat unsur – unsur sebagai berikut :

##### a. Rencana

Rencana adalah penentuan lebih dahulu tentang kegiatan yang akan dilakukan pada waktu yang akan datang.

---

<sup>1)</sup> Indriyo Gitosudarmo dan Muhammad Najmudin, **Anggaran Perusahaan (Teori dan Soal Jawab)** Edisi Kesatu, Penerbit BPFE – UGM, Yogyakarta, 2003, hlm.75.



b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan.

Kegiatan – kegiatan dalam perusahaan mencakup kegiatan bidang produksi, pemasaran, keuangan, personalia dan administrasi umum.

c. Dinyatakan dalam satuan moneter.

Semua aktivitas yang akan dilaksanakan dinyatakan dalam satuan rupiah, pada setiap bagian aktivitas yang ada diukur dengan satuan sendiri – sendiri.

d. Menyangkut waktu yang akan datang.

Anggaran disusun dan berlaku untuk periode yang akan datang. Periode anggaran yang lazim digunakan adalah anggaran dalam jangka panjang atau anggaran dalam jangka pendek.

Kemudian para ahli memberikan definisi anggaran sebagai berikut :

“ Sebuah perencanaan dapat dinilai lengkap apabila memenuhi rumus “5PT. Wicaksana Overseas Internasional, Tbk Cabang Pematang Siantar dan 1 H, yaitu what ( apa ), who ( siapa ), why ( mengapa ), when ( kapan ), where (dimana) dan how ( bagaimana ).”<sup>2)</sup>

Tegasnya sebuah perencanaan yang baik harus mampu menjawab pertanyaan sebagai berikut :

- a. Apa kegiatan yang dilakukan itu ?
- b. Siapa yang akan melaksanakan kegiatan itu ?
- c. Mengapa kegiatan itu dilakukan ?
- d. Kapan kegiatan itu akan dilaksanakan ?

- e. Dimana kegiatan itu akan dilaksanakan ?
- f. Bagaimana melaksanakan kegiatan itu ?

Secara konseptual, pengertian anggaran adalah sebagai berikut :

- a. Anggaran merupakan suatu perencanaan yang dilaksanakan dengan tujuan agar perencanaan benar – benar mempunyai daya guna dan hasil guna, untuk mencapai produktivitas, efisiensi dan profit margin yang tinggi bagi perusahaan.
- b. Anggaran merupakan suatu kegiatan perencanaan yang terkoordinasi dan pelaksanaannya mengacu kepada sistem dan prosedur, peraturan, kebijakan serta norma – norma lain yang berlaku di perusahaan. Tujuannya agar pelaksanaan itu benar – benar dapat direalisasikan sesuai rencana dan mencapai sasaran atau hasil sesuai dengan yang ditetapkan dalam rencana itu.
- c. Anggaran merupakan bagian dari prinsip – prinsip manajemen yang baku dan fundamental, serta merupakan prinsip – prinsip dasar manajemen, yaitu Planning, Organizing, Actuating dan Controlling.”<sup>3)</sup>

## 2. Jenis - Jenis Anggaran

Menurut Gunawan Adi Saputro dan Marwan Asri, anggaran dibagi dalam dua jenis, yaitu :

- a. Anggaran Komprehensif.
- b. Anggaran Parsial.”<sup>4)</sup>

### ad.a. Anggaran Komprehensif

Anggaran komprehensif merupakan anggaran dengan ruang lingkup yang menyeluruh. Aktivitas yang mencakup dalam anggaran komprehensif mencakup seluruh aktivitas perusahaan baik dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan, personalia dan administrasi. Kendala yang dihadapi untuk

<sup>2)</sup> Apandi Nasehatun, **Budget end Control (Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu)**, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta, 1999, hlm.103.

<sup>3)</sup> Glend A. Welsch, **Penyusunan Anggaran Perusahaan Perencanaan Dan Pengendalian Laba**, Edisi Kelima, Terjemahan RA. Bee Tien Kartini Raf, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2003, hlm.120.

menyusun anggaran komprehensif adalah kurangnya tenaga ahli menyusun anggaran, kurangnya data yang tersedia dan dana yang tidak memadai. Secara lengkap anggaran komprehensif terdiri dari: Substansif plan, Finansial plan, Anggaran variabel, Alat bantu anggaran, Laporan internal.

#### **ad.b. Anggaran Parsial.**

Anggaran parsial merupakan alternatif kedua seandainya perusahaan tidak dapat menyusun anggaran secara komprehensif. Anggaran parsial merupakan anggaran yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas atau dalam ruang lingkup yang sempit. Misalnya perusahaan hanya menyusun anggaran produksi saja, anggaran penjualan dan anggaran keuangan. Dalam anggaran parsial, masing – masing kepala bagian menyusun anggaran departemennya sendiri, sehingga rencana tersebut disusun tidak terpadu. Dibandingkan dengan anggaran komprehensif, anggaran parsial relatif lebih mudah disusun karena terlalu kompleks.

Selanjutnya penulis akan menguraikan pembagian jenis-jenis dari masing-masing anggaran biaya operasional tersebut, yaitu :

1. Pengelompokan biaya penjualan  
Yang termasuk ke dalam kelompok biaya penjualan adalah :
  - a. Gaji karyawan.
  - b. Biaya pemeliharaan bagian penjualan.
  - c. Biaya perbaikan bagian penjualan.
  - d. Bagian penyusutan peralatan bagian penjualan.
  - e. Biaya penyusutan gudang bagian penjualan.
  - f. Bagian listrik bagian penjualan.
  - g. Biaya telepon bagian penjualan.
  - h. Biaya asuransi bagian penjualan.
  - i. Biaya perlengkapan bagian penjualan.

---

<sup>4)</sup> Gunawan Adisaputro dan Mawardi, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE – UGM, Yogyakarta, 1993, hlm.55.

- j. Biaya iklan.
  - k. Biaya lain-lain.
2. Pengelompokan biaya administrasi dan umum.  
Yang termasuk ke dalam kelompok biaya administrasi dan umum adalah :
- a. Gaji karyawan kantor.
  - b. Biaya pemeliharaan kantor.
  - c. Biaya perbaikan kantor.
  - d. Biaya penyusutan peralatan kantor.
  - e. Biaya penyusutan gedung kantor.
  - f. Biaya listrik kantor.
  - g. Biaya telepon kantor.
  - h. Biaya asuransi kantor.
  - i. Biaya perlengkapan kantor.
  - j. Biaya lain-lain.<sup>5)</sup>

### 3. Manfaat Anggaran

Anggaran sebagai alat akan bermanfaat dalam membantu manajemen mengelola perusahaan yaitu mengambil keputusan-keputusan yang paling menguntungkan perusahaan seperti pemilihan barang-barang yang akan di produksi dan dijual, menyeleksi langganan, menentukan tingkat harga, metode-metode produksi, distribusi dan biaya, syarat-syarat kredit dan sebagainya.

Pada umumnya anggaran mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu : sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja dan sebagai alat pengawasan kerja. Menurut Hongren dan Foster , kalau dikelola dengan pintar, anggaran akan:

- 1) Mendorong perencanaan
- 2) Memberikan kriteria prestasi kerja,
- 3) Meningkatkan komunikasi koordinasi.<sup>6)</sup>

---

<sup>5)</sup> Matz Adolph dan Milton F. Usry, **Cost Accounting, Planning and Control, 9<sup>th</sup>**, Terjemahan Herman Wibowo, Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian, Jilid Satu, Edisi Kesembilan, Penerbit Erlangga, 1992, hlm. 26.

Anggaran operasional didasarkan kepada ramalan – ramalan, misalnya keadaan perekonomian, tingkat inflasi, peraturan – peraturan pemerintah, kebijaksanaan dan reaksi saingan, perkembangan teknologi dan sebagainya. Dengan menggunakan ramalan – ramalan tersebut, dapat disusun rencana yang memberikan keuntungan yang maksimum bagi perusahaan. Anggaran harus dapat memperhitungkan tingkat keuntungan, aliran kas dan struktur asset serta juga sebagai dasar pengambilan keputusan. Anggaran merupakan rencana kerja perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain,

#### **B. Unsur – Unsur Biaya Operasional**

Biaya operasional disebut juga anggaran laba rugi yang merupakan rencana kegiatan perusahaan di dalam mencapai tujuan perusahaan. Bilaman tugas menyusun biaya operasional yang di definitif telah selesai, maka panitia anggaran tidak bubar, melainkan secara berkala masih perlu selalu mengadakan pertemuan-pertemuan konsultatif guna membahas pelaksanaan anggaran tersebut dari waktu ke waktu, untuk meningkatkan kerja sama serta mengadakan revisi-revisi terhadap biaya operasional yang telah disusun bilamana dianggap perlu.

Menurut Bolcher Chen Lim, biaya operasional memiliki unsur-unsur adalah :

---

<sup>6)</sup> Cahrls T. Hongren dan George Foster, **Cost Accounting, Akuntansi Biaya**, Suatu Pendekatan Maanjerial, Terjemahan Marinus Sinaga, Jakarta 1992, hlm.148

1. Anggaran operasional.
2. Anggaran Kas.
3. Anggaran Modal.<sup>7)</sup>

Yang mendukung anggaran operasional itu adalah sebagai berikut :

*a. Anggaran penjualan.*

Penyusunan anggaran penjualan merupakan langkah awal dari penyusunan anggaran perusahaan. Hal itu wajar mengingat penjualan merupakan sumber utama dari pendapatan perusahaan. Oleh karena itu besarnya penjualan harus dapat diramalkan secara cermat. Ramalan harus dibuat seakurat mungkin sehingga tidak terjadi penyimpangan yang besar. Anggaran yang disusun berdasarkan ramalan yang terlalu rendah tidak menggambarkan kedinamisan manajemen. Anggaran yang disusun berdasarkan ramalan yang terlalu tinggipun tidak mungkin dicapai oleh kemampuan perusahaan dan hanya merupakan angan-angan belaka. Sebelum menyusun anggaran penjualan perusahaan mestinya sudah menyusun rencana secara keseluruhan.

Rencana penjualan keseluruhan yang terpadu sangat penting dilakukan sebagai bagian dari perencanaan dan pengendalian laba terpadu ( Profit Planning and Controlling ). Rencana penjualan terpadu tersebut akan memberikan dasar bagi keputusan manajemen dalam hal pemasaran. Jika rencana penjualan tidak realistis laba yang direncanakan menjadi tidak realistis juga.

Faktor yang mempengaruhi besar kecilnya anggaran penjualan adalah :

1. Jenis produk yang dijual

Semakin banyak jenis produk yang dijual anggaran penjualan semakin besar. Setiap produk yang ada harus dibuat anggarannya sebelum pada akhirnya dijumlahkan.

2. Unit produk

Semakin besar unit yang dianggarkan maka anggaran penjualan semakin besar. Besar – kecilnya unit yang dianggarkan akan melihat pada hasilnya proyeksi dan kapasitas produksi, tersedianya bahan baku, tenaga kerja, modal, distribusi dan lain – lain.

3. Daerah pemasaran

Produk yang ada biasanya dijual di beberapa daerah pemasaran, baik dalam wilayah lokal, nasional maupun internasional.

4. Harga

Harga produk untuk setiap pasar bisa ditentukan berbeda, baik karena biaya distribusi yang berbeda atau karena strategi yang lain.

5. Waktu

Anggaran penjualan bisa disusun secara rinci dengan waktu bulanan, triwulan atau semester.

*b. Anggaran produksi.*

Anggaran ini merupakan suatu fungsi yang penting dalam usaha mencapai tujuan perusahaan. Anggaran ini pada dasarnya merupakan

---

<sup>7)</sup> Bolcher,chen,lim, **Manajemen Biaya**,Buku Satu dan Dua, Penerbit Slemba Empat,

penjabaran dari ramalan atau rencana penjualan. Anggaran produksi cenderung untuk menyediakan barang jadi sebesar yang dibutuhkan untuk memenuhi anggaran penjualan, dan tingkat yang ditetapkan.

*c. Anggaran biaya administrasi.*

Anggaran biaya administrasi merupakan anggaran yang disusun secara terperinci tentang berapa besarnya biaya administrasi perusahaan dan biaya – biaya lain untuk keperluan secara keseluruhan dari perusahaan. Biaya administrasi tersebut meliputi :<sup>8)</sup>

1. Gaji karyawan

Termasuk dalam gaji karyawan ini gaji para manajer, yang dibayarkan perbulan.

2. Persediaan kantor

Persediaan ini meliputi pemakaian kertas, tinta pita printer, alat tulis dan lain – lain.

3. Biaya pemeliharaan gedung

Bila gedung dipakai bersama dengan bagian pabrik maka harus diperhitungkan secara profesional dengan pemakaiannya.

4. Biaya pemeliharaan peralatan kantor

Biaya ini bisa didasarkan pada pemakaian jam kerja langsung dan penggunaan standart tertentu.

---

Jakarta, 2003, hlm.74.



5. Biaya listrik dan air

Biaya yang diperhitungkan dalam kelompok ini adalah biaya listrik dan airnya bukan untuk produksi, seperti untuk penerangan, AC dan keperluan rumah tangga perusahaan;

6. Biaya depresiasi

Biaya depresiasi gedung kantor, perlengkapan, kendaraan dan inventaris kantor lainnya.

d. *Anggaran penjualan / pemasaran*

Anggaran biaya penjualan merupakan anggaran yang merencanakan secara rinci biaya – biayapenjualan yang akan dikeluarkan pada satu periode yang akan datang. Biaya penjualan atau sering disebut biaya distribusi adalah semua biaya yang dikeluarkan dalam rangka menyampaikan barang kepada konsumen. Dalam perusahaan perhotelan biaya penjualan ini tidak beegitu besar dibuat, karena pada umumnya konsumen langsung datang kehotel. Jadi biaya penjualan biasanya dimasukkan kedalam biaya promosi atau pembuatan iklan produk yang akan dijual. Untuk lebih jelasnya mengenai anggaran operasional ini maka dapat kita lihat dalam prosedur penyusunan anggaran operasional.<sup>9)</sup>

### C. Pengawasan Biaya Operasional

Pengawasan mempunyai bebrapa pengertian, yaitu membandingkan bukti-bukti dari seseorang dengan orang lain di dalam penggunaannya dan pelaksanaannya. Di dalam arti yang sempit pengawasan disamakan dengan internal check yang merupakan prosedur – prosedur mekanisme untuk memeriksa kebenaran dari data administrasi seperti halnya mencocokkan penjumlahan mendatar (horizontal) dengan penjumlahan melurus (vertikal),

---

<sup>8)</sup> Hariandi, Bambang, **Akuntansi Manajemen**, Revisi BPFE-UGM, Yogyakarta, 2003, hlm.209

Tujuan utama dari pengawasan bukan untuk mencela pekerjaan yang salah bukan pula semata – mata mencari kesalahan, akan tetapi pengawasan bertujuan untuk memberikan kepastian bahwa pekerjaan dilakukan sesuai dengan rencana, ketentuan, peraturan pemerintah dan instruksi serta kebijaksanaan yang ditetapkan. Dengan demikian semua hambatan dan tantangan – tantangan dapat diketahui dan direncanakan untuk mengatasi dalam pengawasan diantaranya adalah :

“Pengawasan ( Controlling) sebagai elemen dan fungsi keempat manajemen ialah mengamati dan mengalokasikan dengan tepat penyimpangan – penyimpangan yang terjadi”.<sup>10)</sup>

Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Ini berkenaan dengan cara – cara membuat kegiatan – kegiatan sesuai yang direncanakan. Pengertian ini menunjukkan adanya hubungan yang sangat erat antara biaya operasional perusahaan dengan pengawasan.

Tujuan utama dari pengawasan biaya operasional adalah agar pelaksanaan kegiatan itu sesuai dengan standarnya. Namun kalau dirinci lebih lanjut, maka pengawasan biaya operasional yang bersifat umum adalah :

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaannya itu tidak mengalami kesulitan – kesulitan yang berarti.
2. Untuk mengetahui apakah pelaksanaannya cukup efisien.
3. Untuk mengetahui apa penyebab apabila terjadi penyimpangan.

---

<sup>9)</sup> Bolcher,chen,lim, **Manajemen Biaya**,Buku Satu dan Dua, Penerbit Slemba Empat, Jakarta, 2003, hlm.124.

<sup>10)</sup> Hariandi Bambang, **Op.,Cit**, hlm.242.

4. Untuk mencari pemecahannya, sehingga pelaksanaan dapat sesuai dengan standarnya.<sup>11)</sup>

Dari batasan – batasan di atas jelas bahwa tujuan utama dari pengawasan biaya operasional adalah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat benar- benar merealisasikan tujuan utama tersebut maka pengawasan biaya operasional pada taraf – taraf permulaan bertujuan di dalam pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang telah dikeluarkan dan untuk mengetahui kelemahan – kelemahan serta kesulitan yang dihadapi dan pelaksanaan rencana berdasarkan penemuan pelaksanaan yang bermasalah dan kelemahan tersebut dapat diambil tindakan untuk memperbaikinya atau pencegahan sehingga masalah tersebut dapat ditekan sekecil mungkin pada waktu itu ataupun pada waktu yang akan datang.

#### D. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggung jawab atas penyusunan anggaran serta pelaksanaannya, adalah ditangan bagian-bagian lain dalam perusahaan. Hal ini disebabkan karena pimpinan tertinggi perusahaanlah yang berwenang dan paling bertanggung jawab atas kegiatan – kegiatan perusahaan secara keseluruhan. Namun demikian tugas menyiapkan dan menyusun anggaran tidak harus ditangani sendiri oleh pimpinan tertinggi perusahaan melainkan dapat didelegasikan kepada bagian lain dalam

---

<sup>11)</sup> M. Munandar, **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001, hlm.85.

perusahaan. Adapun siapa atau bagian apa yang akan disertai mempersiapkan dan menyusun anggaran tersebut sangat tergantung pada struktur organisasi perusahaan.

Pada perusahaan kecil, tugas untuk mempersiapkan dan menyusun anggaran dapat didelegasikan kepada bagian kuntansi ( administrasi ). Hal ini disebabkan karena kegiatan perusahaan masih sederhana, dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan dapat diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan, dan tidak perlu melibatkan secara aktif seluruh bagian – bagian yang ada dalam perusahaan.

Akan tetapi bagi perusahaan yang besar, dimana kegiatan – kegiatan perusahaan cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas, maka tugas mempersiapkan dan menyusun anggaran bukanlah hanya menjadi tanggung jawab salah satu bagian atau departemen tertentu dalam perusahaan, melainkan pula melibatkan semua unsur yang mewakili semua bagian atau departemen yang ada dalam perusahaan yang duduk dalam panitia anggaran.

Prosedur penyusunan anggaran biaya operasional dibagi dalam 2 ( dua ) jenis, sebagai berikut :

1. Prosedur Penyusunan anggaran penjualan.
2. Prosedur Penyusunan anggaran administrasi.<sup>12)</sup>

#### Ad.1. Prosedur Penyusunan anggaran penjualan

---

<sup>12)</sup> Supriyono, R.A., **Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan**, Buku Dua, Edisi Kelima, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001, hlm. 264.

Penyusunan anggaran penjualan dibuat dengan beberapa langkah sebagai berikut :

a. Membuat pedoman perencanaan.

Pedoman perencanaan penjualan dibuat dengan maksud :

1. Untuk menetapkan tanggung jawab perencanaan penjualan.
2. Untuk memperoleh keseragaman dalam proses perencanaan penjualan.

b. Membuat ramalan penjualan.

Ramalan merupakan perkiraan sesuatu pada masa yang akan datang. Ramalan harus berisi secara taktis dan strategis. Pada akhirnya ramalan tersebut akan menjadi salah satu masukan untuk menentukan rencana penjualan.

c. Mengumpulkan data lain yang relevan.

Data lain yang relevan dengan penyusunan rencana penjualan antaranya menyangkut :

1. Kapasitas produksi.
2. Sumber bahan baku dan pembantu.
3. Tersedianya karyawan dan tenaga kerja.
4. Tersedianya barang modal.
5. Tersedianya saluran distribusi alternatif.

d. Membuat rencana penjualan strategis dan taktis.

Rencana penjualan strategis merupakan rencana penjualan jangka panjang, sedangkan rencana penjualan taktis merupakan rencana penjualan jangka

pendek. Rencana penjualan tersebut dibuat dengan menggunakan informasi yang terdapat pada langkah – langkah sebelumnya.

Pelaksanaan anggaran ini dilakukan oleh bagian cost controller atau panitia anggaran yang telah ditunjuk sebelumnya oleh pimpinan perusahaan. Anggaran operasional perusahaan dapat disusun dalam jangka waktu triwulan, semester (enam bulan) ataupun setahun sekali. Setelah semua data – data diperoleh dan dikumpulkan oleh panitia anggaran maka diadakan rapat pembahasan anggaran untuk periode yang akan datang dengan mengundang semua kepala bagian, general manager dan direktur utama sebagai pengambilan keputusan akhir.

#### Ad.2. Prosedur administrasi.

Karena biaya administrasi terdiri penyusunan anggaran dari berbagai biaya maka dalam menentukan besarnya biaya administrasi pada waktu yang akan datang perlu didasarkan pada sifat biaya masing – masing komponen biaya tersebut.

Ada tiga ( 3 ) unsur biaya yang mempengaruhi penyusunan biaya administrasi, yaitu :

- a. Biaya tetap.
- b. Biaya variabel.
- c. Biaya semi variabel.<sup>13)</sup>

#### Ad.a. Biaya tetap

---

<sup>13)</sup> Gunawan Adisaputro dan Mawardi, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993, hlm.271

Untuk biaya yang sifatnya tetap seperti depresiasi, gaji karyawan maka penentuan biaya pada periode pada periode yang akan datang didasarkan pada periode sebelumnya. Misalnya gaji karyawan telah ditentukan oleh direksi sesuai dengan penggajian dan aturan personalia yang lain yang berlaku untuk waktu tertentu. Biaya depresiasi juga demikian, biasanya telah ditentukan untuk waktu sekian tahun selama umur ekonomis suatu aktiva.

#### Ad.b. Biaya variabel.

Untuk biaya – biaya yang sifatnya variabel seperti kertas dan alat tulis dan peralatan habis pakai lainnya, maka penentuan biaya pada periode yang akan datang didasarkan pada tarif biaya tersebut pada waktu yang lalu. Berbeda dengan biaya tetap, tarif biaya variabel memerlukan penyesuaian karena perubahan –perubahan harga – harga yang terjadi di pasar.

#### Ad.c. Biaya semi variabel.

Untuk biaya yang sifatnya semi variabel seperti pemeliharaan gudang, maka penentuan biaya pada periode yang akan datang didasarkan pada analisis terhadap biaya tersebut. Sebagian biaya yang bersifat tetap besarnya sama dengan periode sebelumnya, sedangkan sebagian yang bersifat variabel akan ditentukan berdasarkan tarif tertentu.

Berikut penulis akan menyajikan anggaran produksi yang bersifat semi variabel pada tahun 2003

Tabel 1  
**Anggaran produksi tahun 2003**

Tri Wulan	Produksi A	Produksi B
I	5.000	3.000
II	4.000	2.000
III	8.000	4.000
IV	8.000	6.000
	25.000	15.000

Sumber : Buku anggaran perusahaan ( teori dan soal tanya jawab )

Biaya Administrasi tahun 2003 dianggarkan sebagai berikut :

1. Gaji pegawai per bulan Rp. 50.000.000,-
2. Biaya depresiasi per tahun Rp. 20.000.000,-
3. Biaya alat tulis per bulan Rp. 1.500.000,-
4. Biaya listrik dan air per bulan Rp. 500.000,-
5. Biaya pemeliharaan per bulan Rp. 500.000,-

Ditambah Rp. 1.000,- / JKL. Rata – rata JKL yang digunakan adalah 200 JKL per bulan. Kemudian Anggaran administrasi tahun 2003 akan dibebankan kepada kedua produk secara propesional.

Untuk lebih jelasnya kita ambil salah satu contoh yaitu berdasarkan Persentase Tertentu dari penjualan. Dalam pendekatan ini besarnya biaya penjualan ditentukan berdasarkan persentase tertentu dari total penjualan. Penentuan besarnya persentase tersebut sangat tergantung pada keputusan Manajemen, kas yang tersedia, dan biaya penjualan pada periode sebelumnya. *Misalnya pada tahun 2003 manajemen sudah menetapkan besarnya biaya*



penjualan sebesar 30 % dan persentase tersebut sudah dijadikan dasar untuk penetapan harga jual.<sup>14)</sup>

Pada tahun 2003 penjualan TW I 25 %, TW II 20 %, TW III 35 % dan TW IV 20 %, dengan total penjualan 100.000.000,-. Sedangkan besarnya setiap proporsinya ditetapkan sama dengan tahun sebelumnya, yakni :

Tabel 2  
Anggaran penjualan Tahun 2003

No	Biaya - biaya	TW I	TW II	TW III	TW IV	Jumlah
1	Promosi	3.000.000	2.400.000	4.200.000	2.400.000	12.000.000
2	Komisi	750.000	600.000	1.050.000	600.000	3.000.000
3	Gaji pegawai	1.125.000	900.000	1.575.000	900.000	4.500.000
4	Transpor	1.500.000	1.200.000	2.100.000	1.200.000	6.000.000
5	Lain - lain	1.125.000	900.000	1.575.00	900.000	4.500.000
	Jumlah	7.500.000	6.000.000	10.500.000	6.000.000	30.000.000

Sumber : Buku Anggaran perusahaan ( teori soal tanya jawab )

Penjelasannya :

$$1. \text{ Anggaran biaya penjualan} = 30 \% \times \text{Rp. } 100.000,- \\ = \text{Rp. } 30.000.000,-$$

2. Anggaran biaya penjualan Per Triwulan

$$\text{TW I} = 25 \% \times \text{Rp. } 30.000.000,- = \text{Rp. } 7.500.000,-$$

$$\text{TW II} = 20 \% \times \text{Rp. } 30.000.000,- = \text{Rp. } 6.000.000,-$$

$$\text{TW III} = 35 \% \times \text{Rp. } 30.000.000,- = \text{Rp. } 10.500.000,-$$

$$\text{TW IV} = 20 \% \times \text{Rp. } 30.000.000,- = \text{Rp. } 6.000.000,-$$

<sup>14)</sup> Supriyono, R.A.,OP.,Cit, hlm.132.

## E. Analisis Variance

Analisa Variance dapat dikelompokkan dalam dua jenis biaya, yaitu :

1. Biaya administrasi (biaya penjualan).
2. Biaya administrasi dan umum.<sup>16)</sup>

ad.1. Biaya Administrasi (biaya penjualan) adalah keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan. Ini berarti biaya ini dikorbankan dengan harapan supaya barang yang diproduksi dapat terjual.

ad.2. Biaya administrasi dan umum adalah keseluruhan biaya yang berhubungan dengan kegiatan administrasi dan umum. Kegiatan umum dapat pula diartikan sebagai kegiatan yang menyangkut bidang penjualan dan bidang administrasi.

Pengawasan terhadap kedua jenis biaya ini dapat dilakukan dengan menganalisa penyimpangan yang terjadi. Analisa dilakukan dengan membandingkan pengeluaran yang terjadi sesungguhnya dengan pengeluaran yang telah dianggarkan. Analisa dapat dinilai apakah pengeluaran tersebut cukup efisien dalam kaitannya dengan pelaksanaan kegiatan dalam rangka mencapai tujuan.

Untuk mengitung analisis variance tersebut dapat dipergunakan :

Variance (selisih) dalam rupiah dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Variance (Rp)} = \text{realisasi} - \text{anggaran}$$

Variance (selisih dalam persen dihitung dengan menggunakan rumus :

$$\text{Variance (\%)} = \frac{\text{realisasi} - \text{anggaran}}{\text{Anggaran}} 100\%$$

Analisis variance terhadap anggaran biaya operasional adalah meliputi pengawasan terhadap pendapatan (*revenue*) dan pengawasan terhadap pengeluaran (*ekspense*). Pengawasan terhadap anggaran biaya operasional dilakukan dengan melakukan analisis variance laporan antara anggaran pendapatan dan beban dengan realisasinya.

Analisis variance anggaran biaya operasional terhadap penjualan atau hasil dapat dilakukan dengan :

- a. Penyelidikan variance laporan selesai antara hasil aktual tahun berjalan dengan hasil tahun yang lalu, dimana tahun yang lalu dianggap tahun dasar.
- b. Penyelidikan variance laporan selesai antara hasil aktual dengan biaya standar, dimana biaya standar diperlukan dasar pembandingan.
- c. Penyelidikan antara hasil dengan sasaran budget, dimana sasaran budget diperlukan sebagai dasar pembandingan.

Jadi pengawasan terhadap biaya operasional lebih ditekankan pada aspek efisiensi dan efektivitas dalam hal pengeluaran biaya tersebut untuk mendukung pelaksanaan kegiatan.

---

<sup>16)</sup> Gunawan Adisaputro, **Perencanaan dan Pengendalian Laba**, Revisi Buku Satu dan

## BAB III

### PT. ASURANSI JIWA BUMI ASIH JAYA

#### CABANG MEDAN

#### A. Gambaran Umum perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan berdiri pada tanggal 10 Juni 1967 di Jakarta dengan Akte Notaris Nimrot Siregar SH. No. 31 tertanggal 2 September 1967. pendirian PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia pada tanggal 19 juni 1968 dengan Surat Keputusan No. JA. 5/48/13, kemudian pada tanggal 19 Juni 1968 di daftarkan pada Kantor Kepaniteraan Pengadilan Negeri Jakarta dan Diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 652 tahun 1969.

Saat ini PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Cabang Medan adalah salah satu perusahaan asuransi jiwa yang besar di Indonesia dengan memiliki 12 kantor cabang dan 333 kantor pemasaran distrik yang terbesar di seluruh Indonesia yang didukung oleh 7.409 orang tenaga pilihan yang terdidik dan terlatih. Dalam usianya yang ke 36 tahun ini perusahaan telah dipercaya oleh 250.000 pemegang polis yang aktif dengan nilai pertanggungan lebih dari Rp. 800.000.000.000,- dan nilai klaim asuransi lebih dari Rp. 30.000.000.000,- setiap tahunnya. Sebagai salah satu perusahaan yang cukup

besar di Indonesia telah dilaksanakan strategi perusahaan dengan sistem pemasaran cabang ( branch office System ) sampai saat ini. Produk – produk yang ditawarkan mencakup asuransi perorangan dan asuransi kolektif ( kumpulan ).

Salah satu kantor cabang perusahaan di antara 12 kantor yang ada adalah Kantor Cabang Sumatera Utara Medan yang beralamat di JL. K.L. Yos Sudarso No. 26-30 Medan. PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) resmi berdiri pada tanggal 20 Desember 1970 dengan memiliki 12 Kantor Pemasaran Distrik yang tersebar di daerah Sumatera Utara dan daerah Istimewa Aceh, yaitu :

- a. Distrik Petisah, JL. Gatot Subroto No.89 Medan
- b. Distrik Deli, JL. Ir.Juanda Baru No.1 L Medan.
- c. Distrik P. Siantar, JL. Jend A. Yani No. 40-42 P. Siantar.
- d. Distrik Lhokseumawe, JL. Merdeka No.25 G Lhokseumawe.
- e. Distrik Binjai, JL. T. Amir Hamzah No. 189 Binjai.
- f. Distrik Kabanjahe, JL. Pasar Baru II/2 Kabanjahe.
- g. Distrik Banda Aceh, JL. T. Umar No. 3 C Banda Aceh.
- h. Distrik Glugur, JL. K.L. Yos Sudarso No. 24 Medan
- i. Distrik Thamrin, JL. Thamrin No. 72 Medan.
- j. Distrik Tebing Tinggi, JL. A. Yani 11 Tebing Tinggi.
- k. Distrik Brayan, JL. K.L. Yos Sudarso Km. 13,5 No. 21 Medan.

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi perusahaan dalam suatu perusahaan merupakan kerangka dasar yang menunjukkan hubungan satu dengan bagian lain, pembagian kerja, kedudukan dan jabatan pada masing – masing bagian. Struktur organisasi setiap perusahaan berbeda – beda sesuai dengan jenis usaha dan kebijaksanaan perusahaan dalam memilih struktur organisasi yang tepat.

Sesuai dengan struktur organisasi perusahaan yang berbentuk garis dan staff dimana perusahaan dipimpin seorang Pemimpin Cabang ( PC ) sebagai penanggung jawab dan pemegang wewenang tertinggi untuk mengendalikan seluruh kegiatan perusahaan dan bertanggung jawab langsung kepada Dewan Direksi di Jakarta.

Adapun struktur organisasi perusahaan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Gambar 1

**Struktur Organisasi PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya  
Cabang Medan**



Sumber : PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan

Berikut ini penulis akan menerangkan tugas wewenang dan tanggung jawab struktur organisasi yang dimiliki perusahaan sebagai berikut :

**a. Branch Manager**

Branch Manager merencanakan, melaksanakan dan mengawasi pelaksanaan program kerja yang telah ditentukan untuk kantor Cabang, Kantor Distrik, Askol, serta pengembangan hotel, BPR, dan Real Estate atau Rumah Toko (RUKO), sesuai dengan kebijakan pokok yang ditentukan oleh Direksi, dengan uraian tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

1. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pemasaran, membimbing serta mengawasi semua aktivitas Wakil Pemimpin Cabang ( WPC ), Kepala Pemasaran Distrik ( KPD ), Kepala Pemasaran Askol ( KPA ), Kepala Tata Usaha Cabang ( KTUC ), dan Kepala Bagian Pendidikan dan Pelatihan (Kabag Diklat), untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan.
2. Bertindak untuk dan atas nama Direksi Bumi Asih Jaya, baik ke luar maupun ke dalam perusahaan dalam arti seluasnya, sesuai dengan batas wewenang yang diatur dan digariskan oleh Direksi.
3. Mengusulkan kepada Direksi Realisasi pembukuan Kantor Pemasaran Distrik.
4. Bertanggung jawab untuk melakukan evaluasi kepada pegawai – pegawai Dinas Dalam ( DD ) dan Dinas Luar ( DL ) dalam koordinasinya.
5. Merencanakan, mengawasi dan mengembangkan:
  - a. Bisnis perhotelan.
  - b. Usaha Bank Perkreditan Rakyat ( BPR ).



**b. KPAK ( Kepala Pemasaran Asuransi Kolektif )**

1. Rekruting dan seleksi
2. Pengembangan dan konsultan melalui job sampling / job training.
3. Tugas administrasi.
4. Pelayanan dan pemeliharaan polis.
5. Human dan pemegang polis.
6. Humas dan pemegang polis.
7. Mengadakan pertemuan unit.
8. Mengikuti rapat KPD setiap minggu.
9. Pengembangan diri pribadi.

**c. KPD ( Kepala Pemasaran Distrik )**

1. Rekruting dan seleksi
2. Pembinaan dan pengembangan personil melalui diklat.
3. Mengawasi administrasi dan keuangan.
4. Mengkoordinir pelayanan kepada pemegang polis.
5. Melakukan kepemimpinan yang efektif dan membangun hubungan manusia kepada segenap aparatnya.
6. Mengadakan public relation.
7. Menyelenggarakan pertemuan dengan aparat di bawah koordinasinya.
8. Memimpin rapat distrik setiap minggu.
9. Mengembangkan diri pribadi.

**d. KTUC ( Kepala Tata Usaha Cabang )**

1. Bertanggung jawab kepada Pemimpin Cabang dalam menyelenggarakan administrasi keuangan dan kwitansi premi, serta tata usaha pendapatan premi, dilingkungan Kantor Pemasaran Distrik Wilayah Cabang, untuk menciptakan keamanan keuangan, kelancaran pendapatan premi dan perawatan porto polio polis.
2. Mengawasi pelaksanaan pendapatan premi fisik / giro pos / bank dan lain-lain sesuai dengan mekanisme pendapatan yang telah ditetapkan dan bertanggung jawab atas terselenggaranya:
  - a. Kartu Perkembangan Tagihan Harian.
  - b. Catatan Tagihan Harian.
  - c. Buku Polis Induk.
  - d. Surat Penyesuaian Pembukuan.
  - e. Buku Pinjaman Polis.
  - f. Surat Pemberitahuan Jatuh Tempo.
3. Merencanakan dan mengkoordinasikan kegiatan pemasaran serta membimbing dan mengawasi semua aktivitas yang ada di Kantor Cabang / Distrik untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan, antara lain :
  - a. Sasaran penerimaan premi.
  - b. Sasaran produksi polis / Up.
  - c. Sasaran pengisian formasi.
  - d. Sasaran ratio biaya dan pengendalian anggaran.

4. Mengawasi dan mengendalikan kantor – kantor pemasaran di bawah koordinasi agar secara juridis / administrasi dan secara fisik operasional selalu berada dalam kondisi yang prima.
5. Memeriksa kebenaran data laporan keuangan sebelum diserahkan kepada Pemimpin Cabang untuk ditandatangani.
6. Mengkoordinir aparat dinas dalam di kantor cabang sehingga tercapai suasana disiplin kerja yang tinggi, tertib dan aman.
7. Menyelesaikan tugas – tugas ekstern, misalnya Bank / Kantor Pos / Pajak / Pemda dan lain – lain.
8. Menjaga kebersihan dan ketertiban di lingkungan Kantor Cabang.
9. Memberikan pengarahan dan petunjuk administrasi yang benar kepada masing-masing distrik.
10. Menegur Distrik yang tidak benar dalam menghitung atau melaporkan pajak penghasilan karyawan.
11. Melaporkan penilaian kinerja dinas dalam cabang dan distrik kepada pemimpin cabang.
12. Melaksanakan tugas – tugas lain yang diinstruksikan oleh atasan.

**e. IAMO/IA ( Inspektur Askol )**

1. Menjual polis askol.
2. Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
3. Melaksanakan tugas administrasi dan laporan.
4. Melaksanakan tugas pendapatan polis askol.

**f. TUS ( Tata Usaha Senior )**

1. Menyiapkan dan memelihara kartu premi.
2. Menatausahakan kwitansi fisik.
3. Mengadministrasikan kwitansi yang sudah dibayar ke kartu premi, BCTH.
4. Membuat surat penyesuaian pembukuan dan surat perintah jatuh tempo.
5. Membuat daftar polis lapse secara periodik.
6. Memproses mutasi polis.
7. Membuat SPASS ( surat pemberitahuan After Sales Service )
8. Menghimpun dan memelihara data – data statistik yang berkaitan dengan penagihan, antara lain : statistik klaim, habis kontrak, tahapan, meninggal dunia, statistik penjualan polis, statistik pinjaman, statistik lapse, dan lain-lain.
9. Memelihara administrasi penagihan secara tertib dan akurat.
10. Konsultasi dengan KTUD/KPD dan mengikuti pertemuan – pertemuan di Kapem Distrik.
11. Menerima dan melaporkan tugas – tugas lain dari atasan.

**g. KTUD ( Kepala Tata Usaha Distrik )**

1. Menjual polis asuransi.
2. Menagih pendapatan premi lanjutan.
3. After sales service pemegang polis.
4. Melakukan Switching pembayaran premi lanjutan.
5. Melaksanakan tugas administrasi dan laporan.
6. Pengembangan diri pribadi.

**h. KMO ( Konsultan Masa Orientasi )**

1. Menjual polis asuransi jiwa
2. Memelihara atau merawat polis
3. Melakukan tugas administrasi dan laporan
4. Mengikuti PMS secara rutin
5. Pengembangan diri pribadi.

**i. KD ( Konsultan Debit )**

1. Menjual polis asuransi
2. Melaksanakan pendapatan premi dengan baik.
3. Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
4. Melaksanakan tugas administrasi ( produksi / pendapatan ).
5. Pengembangan diri pribadi.

**j. KND ( Konsultan Non Debit )**

1. Menjual polis asuransi jiwa.
2. Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
3. Melaksanakan tugas administrasi.
4. Switching.
5. Pengembangan diri pribadi.

**k. KE ( Konsultan Eksekutif )**

1. Menjual polis asuransi.
2. Merawat, memelihara, melayani pemegang polis.
3. Melaksanakan tugas administrasi ( produksi ) dan laporan.
4. Switching.

### **1. KK ( Konsultan Koordinator )**

1. Menjual asuransi jiwa atas target pribadi.
2. Mengkoordinir.
3. Penjualan polis konsultan koordinasinya.
4. Penagihan pendapatan premi unit koordinasinya.
5. Perawatan, pemeliharaan dan pelayanan kepada pemegang polis.
6. Melaksanakan tugas administrasi produksi, pendapatan dan pelayanan.

### **B. Prosedur Penyusunan Anggaran**

Setiap perusahaan berusaha memperoleh laba sebesar – besarnya sesuai dengan tujuan perusahaan dalam meningkatkan efisiensi operasinya. Namun untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan adanya perencanaan yang dalam tentang penyusunan anggaran beban operasional. Karena dari hasil operasi ini akan tampak keberhasilan manajemen perusahaan. Disamping itu dari anggaran beban operasional dapat diketahui posisi keuangan perusahaan serta pertumbuhan perusahaan di masa yang akan datang.

Dalam hal efisiensi operasi diperlukan adanya analisa yang mendalam tentang laba rugi tahun – tahun sebelumnya. Pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan rencana anggaran ini disusun oleh komite anggaran. Komite anggaran adalah suatu tim yang secara umum mempunyai tugas, wewenang dan tanggung jawab untuk melakukan evaluasi terhadap usulan rencana kerja dan rencana anggaran yang diajukan oleh masing – masing



bagian. Komite anggaran pada asuransi ini dilakukan oleh pengurus asuransi yang dipimpin oleh ketua I melalui rapat pengurus.

Komite anggaran mempunyai tugas dan wewenang sebagai berikut :

- a. Melakukan evaluasi terhadap usulan program kerja dan rencana anggaran yang diajukan oleh masing – masing bagian.
- b. Menyelaraskan usulan program kerja dan rencana anggaran yang diajukan oleh masing – masing bagian rencana strategi (*corporate plan*) dan pernyataan kebijakan (*policy statements*) RAT.
- c. Merangkum rencana kerja dan rencana anggaran yang telah dievaluasi untuk diusulkan kepada rapat anggota untuk disahkan.

Untuk mencapai laba dalam mewujudkan tujuan utama perusahaan diperlukan anggaran laba yang dituangkan dalam bentuk anggaran operasional. PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan dalam menyusun penggunaan dasar sebagai berikut :

- a. Pedoman – pedoman, instruksi – instruksi
- b. Anggaran tahun sebelumnya.
- c. Realisasi anggaran dari tahun – tahun sebelumnya.
- d. Perkembangan harga dipasaran.

Dengan melihat anggaran – anggaran dan realisasi tahun sebelumnya, tim penyusun dapat menganalisa dan mengambil kesimpulan apakah standar – standar yang telah ditetapkan tahun – tahun sebelumnya perlu dikoreksi atau tetap dipertahankan. Di samping itu juga dilakukan pemantauan mengenai perkembangan harga di pasaran baik dalam maupun luar negeri.

Berdasarkan anggaran beban operasional di atas, kemudian disusun secara berurutan yang dimulai dari penyusunan anggaran pendapatan sampai dengan anggaran laba ke dalam anggaran sisa hasil usaha. Anggaran Sisa Hasil Usaha yang disusun PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan untuk tahun 2000.

PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan menyusun anggaran beban operasional berdasarkan pengalaman dan data – data tahun yang lalu. Anggaran beban operasional sangat penting karena beban ini merupakan beban yang harus dikorbankan agar perusahaan dapat dilaksanakan kegiatan – kegiatan atau aktivitas usahanya. Penggunaan anggaran pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan dilaksanakan dengan berpedoman pada kebijaksanaan Rapat Anggota Tahunan. Secara ringkas prosedur penggunaan anggaran pada asuransi ini dapat diuraikan berikut ini :

Bendahara sebagai pelaksana penyusunan anggaran meminta data yang diperlukan kepada masing – masing bagian. Dengan menggunakan data yang telah ada sebelumnya di bendahara selanjutnya anggaran akan disusun. Rancangan anggaran dikirim kepada bendahara kemudian dibawa kepada rapat pengurus untuk membahas rancangan tersebut dan sekaligus meminta persetujuan dari Rapat Anggota Tahunan. Apabila rancangan anggaran tersebut disetujui maka akan disahkan sebagai anggaran untuk periode tersebut. Jika rancangan anggaran ditolak, maka bendahara akan merevisi kemudian menyerahkan kembali anggaran tersebut untuk disahkan. Bendahara tetap mengawasi pelaksanaan anggaran sepanjang periode anggaran.



Praktek yang terdapat pada asuransi yang disurvei memang abik, akan tetapi besar kemungkinan anggaran yang disusun terlalu teoritis, dan kurang realitis. Penyusunan rancangan anggaran dimulai tiga bulan sebelum tahun anggaran yang defentif. Melihat panjangnya jangka waktu yang diberikan dalam hal penyusunan anggaran menunjukkan bahwa penyusunan anggaran dilakukan secara sungguh – sungguh dan terencana dengan baik.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa sebenarnya asuransi dalam membuat anggaran sudah dapat dikatakan cukup memadai. Hal ini dapat dilihat dari anggaran yang disusun seketat mungkin dengan sumber daya yang masih mungkin akan dicapai oleh asuransi. Dalam proses penyusunan anggaran, tim penyusunan anggaran terkait pada pedoman – pedoman dan instruksi – instruksi yang telah ditetapkan oleh Rapat Anggota Tahunan, khususnya untuk menetapkan tarif anggaran yang disusun. Akan tetapi terdapat kelemahannya yaitu anggaran yang disusun belum dapat meningkatkan efisiensi operasional asuransi. Penulis menyarankan sebaiknya asuransi menyusun perencanaan anggaran operasional secara lebih terpadu. Hal ini penting karena dengan adanya anggaran berarti seluruh kegiatan dalam asuransi yang terlepas dari anggaran.

### **C. Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Operasional**

Rencana kerja dan anggaran dapat dibuat oleh setiap departemen dalam jangka waktu Tri wulan, semester ataupun setahun sekali dengan pedoman anggaran dan realisasi pada tahun – tahun yang lalu, pada tanggal 1

Januari anggaran sudah bisa digunakan. Biasanya pembuatan anggaran dikoordinasikan dengan Branch Manager. Bahan – bahan didapat dari semua bagian melalui kepala bagian masing – masing.

Pembuatan anggaran yang dilaksanakan oleh bagian Cost Controller dijadwalkan selama kurang lebih dua setengah bulan dengan alasan – alasan sebagai berikut :

1. Permulaan persiapan pembuatan adalah tanggal 1 Oktober tahun berjalan dengan hasil angka perolehan sembilan bulan berjalan, 1 January s/d 30 September. Angka sembilan tersebut cukup sebagai bahan analisis, ditambah dengan satu tahun sebelumnya, misalnya membuat anggaran tahun 2004, dibutuhkan bahan tahun 2002 penuh dan sembilan bulan tahun 2003.
2. Mengumpulkan bahan – bahan dari departemen diantaranya meliputi :
  - a. Hasil usaha tahun yang lalu, termasuk neraca & R/L (2002).
  - b. Hasil usaha tahun berjalan (2003) selama sembilan bulan menyangkut : alat produksi, sarana produksi, neraca dan R/L bulanan, Sumber Daya manusia, tarif yang berlaku, Room Occompancy, dan lainnya.
  - c. Estimasi (perkiraan) hasil usaha bulan Oktober, November, Desember tahun 2003 dengan berpedoman kepada anggaran 2003.
  - d. Detail peningkatan produk tiap Departemen tahun anggaran (2004), biaya pegawai rencana kerja 2004 tiap departemen, dan rencana produksi.

3. Dari bahan – bahan tersebut mulai mengolah dengan membuat rencana anggaran 2004 (dibuat/diolah selama sebulan penuh dalam bulan November).
4. Tanggal 1 Desember mulai diserahkan kepada finance administrasi Manager untuk dibahas kembali kekalangan intern accounting.
5. Sampai dengan lima belas hari kerja, tanggal 15 Desember, Kepala Cabang dan Branch Manager menyerahkan Rencana Kerja Anggaran tersebut kepada Direktur Utama untuk dipelajari oleh anggota Dewan Komisaris. Biasanya Direktur Utama mengundang Dewan Komisaris untuk membahas Rencana Kerja Anggaran tersebut.

Dalam pertemuan tersebut Branch Manager dengan didukung oleh Direktur Utama dengan memberikan presentasi / penjelasan didepan para komisaris yang hadir. Biasanya hanya berlangsung satu hari karena Dewan Komisaris sudah cukup waktu untuk mempelajari isi Rencana Kerja Anggaran sehingga kedua pihak, pemilik / komisaris dan executive sangat mudah membuat penyesuaian bila beberapa bagian isi Rencana Kerja Anggaran perlu diperbaiki atau diubah.

6. Sebelum datang awal tahun berikutnya (tahun anggaran) tanggal 1 Januari. Dewan Komisaris sudah memberikan persetujuan Rencana Kerja Anggaran untuk dijalankan Executive sebagai pedoman kerja.

Tabel 5

**Anggaran Operasional PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya  
Cabang Medan tahun 2002-2004**

Uraian	2002		2003		2004	
	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi	Anggaran	Realisasi
Anggaran biaya karyawan	4.910.995,080	5.509.123,200	5.509.123,200	5.556.345,298	6.509.123,200	5.556.645,298
Marketing	2.110.500,000	2.250.458,980	2.250.458,980	2.250.654,980	2.350.458,980	2.250.754,980
Front office	758.465,700	950.680,000	950.680,000	955.364,214	970.680,000	985.364,214
Pendidikan dan Latihan	560.000,000	550.000,000	550.000,000	550.785,950	650.000,000	650.85,950
Tata Usaha	650.850,000	750.245,000	750.245,000	735.716,470	850.245,000	835.716,470
Security	150.000,000	180.658,500	180.658,500	178.654,250	190.658,500	188.654,250

Sumber : PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan

#### D. Pengawasan Biaya Operasional

Dalam pelaksanaan pengawasan biaya operasional perusahaan PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan, pada prinsipnya dijalankan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Sebagaimana kita ketahui bahwa rencana itu merupakan standar atau alat ukur dan pelaksanaan pekerjaan oleh bawahan, maka dalam proses pengawasan tersebut merupakan petunjuk apakah pekerjaan tersebut berhasil atau tidak.

Dengan demikian pengawasan biaya operasional merupakan unsur yang paling penting, dimana dengan adanya pengawasan biaya operasional maka perencanaan biaya operasional dapat dilaksanakan, sebaliknya tanpa adanya pengawasan biaya operasional maka perencanaan tidak akan berhasil seperti apa yang diharapkan.

Dari keterangan di atas bahwa pengawasan itu merupakan dasar untuk melaksanakan suatu pekerjaan sehingga pemimpin dalam mengambil keputusan bisa dengan tepat dan pelaksanaan pengawasan biaya operasional di PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan akan lebih mudah. Kemudian proses selanjutnya pengawasan biaya operasional harus benar – benar dilaksanakan dengan seefektif mungkin, sehingga pemberian wewenang dan tanggung jawab yang diberikan pimpinan akan lebih jelas kepada bawahan adalah suatu keharusan, dengan demikian para bawahan akan menjalankan tugasnya dengan baik dan berdasarkan itu pulalah dapat diketahui apakah bawahan dapat menjalankan tugas – tugasnya.

#### **E. Analisis Variance**

Analisa penyimpangan dilakukan asuransi adalah untuk mengetahui seberapa jauh efisiensi yang dilakukan dalam kinerja operasi asuransi. Adanya penyimpangan yang terjadi pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya ( BAJ ) Medan karena asuransi tidak bisa memprediksi beban yang terjadi karena pemisahan dalam menyusun anggaran menitik beratkan pada data tahun sebelumnya. Adapun anggaran dan realisasi laporan sisa hasil usaha komperatif (2002 dan 2004) dapat dilihat dibawah ini :

Laporan beban operasional dan pemeliharaan disusun untuk mengetahui besarnya yang sesungguhnya dengan anggaran beban yang telah ditetapkan. Laporan beban operasional memperlihatkan bahwa beban operasional untuk tahun 2002 sebesar Rp.63.459.000,- sementara anggaran

beban operasional sebesar Rp. 65.042.457.66. Ini berarti terjadi kenaikan sebesar Rp. 1.547.457.66 atau sekitar 2,44 %. Menurut analisis penulisan naiknya beban yang dianggarkan terlalu kecil sedangkan untuk urusan asuransi masih banyak yang perlu dilengkapi. Sedangkan pada tahun 2003 laporan beban operasional sebesar Rp.73.592.738.96, sementara anggaran beban operasional sebesar Rp.84.530.000 berarti terjadi penurunan sebesar Rp.10.937.261.04 atau sekitar 12,94 %. Menurut analisis penulis, menurunnya beban operasional tahun 2003 ini disebabkan asuransi terlalu tinggi menganggarkan beban umum dan administrasi terlalu tinggi. Sementara itu pada tahun 2004 laporan beban operasional sebesar Rp.11.837.450.105, sementara anggaran beban operasional sebesar Rp.10.945.361.108 atau sekitar 13,14%. Menurut analisis penulis, menurunnya beban operasional tahun 2004 ini disebabkan anggaran biaya karyawan yang terlalu tinggi, dan beban operasional dari tahun 2002 sampai 2004 terjadi peningkatan, karena asuransi sudah memprediksikan bahwa dari kenaikan akan meningkat secara drastis yang meningkat sebesar 113 % dari tahun 2004.

Dari analisis penyimpangan anggaran tersebut dapat disampaikan bahwa manajemen perusahaan dalam menyusun anggaran operasional berpedoman pada anggaran dan realisasi dari anggaran tahun sebelumnya. Akan tetapi masih terdapat kelemahan yaitu penyebab penyimpangan yang terjadi pada anggaran operasional tidak dapat diketahui secara pasti karena tidak dilakukan analisis varians sebagai mana mestinya. Penulis menyarankan sebaiknya perusahaan mengevaluasi terjadinya penyimpangan –

penyimpangan terutama penyimpangan yang material sehingga dapat diketahui siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan yang ada.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan pembahasan yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa penerapan anggaran dalam meningkatkan efisiensi perusahaan telah dilaksanakan / diterapkan dengan baik, dengan alasan sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran dilakukan dengan sistem bottom up, yaitu dari divisi ke rapat pengurus dengan jadwal waktu yang telah ditentukan dan disyahkan dalam Rapat Anggota Tahunan.
2. Manajemen perusahaan dalam menyusun anggaran operasional berpedoman pada anggaran dan realisasi dari anggaran tahun sebelumnya.
3. Penerapan anggaran belum sepenuhnya mampu meningkatkan efisiensi beban operasi perusahaan. Hal ini disebabkan adanya beberapa kemungkinan yang terjadi yaitu penyusunan anggaran yang terlalu ketat tanpa melihat keadaan ekonomi saat ini yang berdampak terhadap faktor – faktor intern sehingga anggaran tersebut kurang realistis dan peningkatan efisiensi operasional belum berjalan dengan maksimal.
4. Setiap pos anggaran telah ditetapkan pertanggung jawaban, oleh karena itu setiap pertanggung jawaban juga berkewajiban untuk mengevaluasi penyimpangan realisasinya terhadap anggaran serta terhadap realisasi periode sebelumnya. Hasil evaluasi ini dan tindak lanjut akan dibahas dalam Rapat Anggota Tahunan periode berikutnya.



Selain kebaikan ada juga beberapa kelemahan – kelemahan yang kita jumpai antara lain :

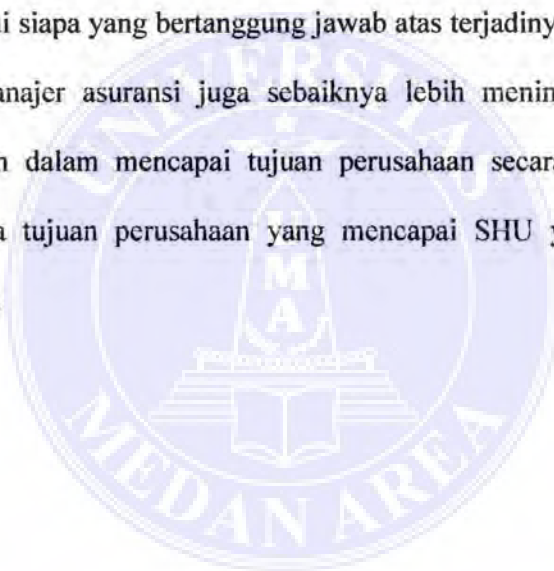
1. Perencanaan yang dilakukan perusahaan belum dilakukan secara terpadu sehingga sulit untuk dijadikan pedoman dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan.
2. Penyebab penyimpangan yang terjadi pada anggaran operasional tidak dapat diketahui pasti karena tidak dilakukan analisis varians sebagai mestinya.
3. Perusahaan tidak memiliki anggaran jangka pendek.

## **B. Saran**

Berdasarkan kelemahan – kelemahan dari proses pembuatan anggaran operasional pada PT. Asuransi Jiwa Bumi Asih Jaya Cabang Medan , penulis mencoba mengajukan beberapa saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan dimasa mendatang :

1. Perusahaan sebaiknya menyusun perencanaan anggaran operasional secara lebih terpadu. Hal ini penting karena dengan adanya anggaran berarti seluruh kegiatan dalam menyusun akan disentuh oleh anggaran perusahaan dan tidak satupun kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan yang terlepas dari anggaran.
2. Perusahaan sebaiknya mengevaluasi terjadinya penyimpangan – penyimpangan di perusahaan terutama penyimpangan yang material

- sehingga dapat diketahui siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan yang ada.
3. Aktivitas perusahaan lebih meningkatkan pemanfaatan anggaran dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan yang mencari laba dapat tercapai.
  4. Dari apa yang telah dievaluasi diatas diharapkan asuransi sebaiknya menganalisa kembali apa yang meanyebabkan terjadinya penyimpangan – penyimpangan terutama penyimpangan yang material sehingga dapat diketahui siapa yang bertanggung jawab atas terjadinya penyimpangan yang ada. Manajer asuransi juga sebaiknya lebih meningkatkan pemanfaatan anggaran dalam mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien, sehingga tujuan perusahaan yang mencapai SHU yang maksimal dapat tercapai.



## DAFTAR PUSTAKA

- Apandi Nasehatun, **Budget end Control (Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu)**, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana, Jakarta, 1999.
- Bolcher,chen,lim, **Manajemen Biaya**,Buku Satu dan Dua, Penerbit Slemba Empat, Jakarta, 2003.
- Glend A. Welsch, **Penyusunan Anggaran Perusahaan Perencanaan Dan Pengendalian Laba**, Edisi Kelima, Terjemahan RA. Bee Tien Kartini Raf, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta,2003.
- Gunawan Adisaputro dan Mawardi, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE – UGM, Yogyakarta, 1993.
- Gunawan Adisaputro, **Perencanaan dan Pengendalian Laba**, Revisi Buku Satu dan Dua, Penerbit Salemba Empat, Jakarta, 2003.
- Hariandi, Bambang, **Akuntansi Manajemen**, Revisi BPFE-UGM, Yogyakarta, 2003.
- Indriyo Gitosudarmo dan Muhammad Najmudin, **Anggaran Perusahaan (Teori dan Soal Jawab)** Edisi Kesatu, Penerbit BPFE – UGM, Yogyakarta, 2003.
- M. Munandar, **Budgeting (Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja)**, Edisi Ketiga, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001.
- Muhammad Muslick, **Manajemen Keuangan Modren (Analisis Perencanaan dan Kebijaksanaan)**, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 2003
- Supriyono, R.A., **Akuntansi Biaya, Perencanaan dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan**, Buku Dua, Edisi Kelima, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 2001.
- Terry Deckey, **Dasar – dasar Penganggaran**, Edisi Ketiga, Penerbit Prasetya Mulya, Bandung, 2003.
- Suhardi Sigit, **Pengantar Metode Penelitian (Sosial, Bisnis dan Manajemen)**, Penerbit PT. Grasindo, Jakarta, 2002

- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun membuat tesis, Skripsi, Disertasi, Makalah**, Edisi Kedua, cetakan Ketujuh, Penerbit PT, Bumi Aksara, Jakarta, 2001.

