

**PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL
UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI USAHA PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO)
TANJUNG MORAWA**

SKRIPSI

OLEH :

FAKHRUL AFFANDI BANUAREA

No. Stb. : 00 830 0118

Jurusan : Akuntansi



UNIVERSITAS MEDAN AREA

FAKULTAS EKONOMI

M E D A N

2005

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

Judul Skripsi : "Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional
Untuk Meningkatkan Efisiensi Usaha Pada PT.
Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa"

Nama : **Fakhrul Affandi Banuarea**

No. Stambuk : 00 830 0118

Jurusan : Akuntansi



Menyetujui
Komisi Pembimbing

Ketua I

Drs. H. Arifin Lubis, AK, MM

Ketua II

Drs. Ali Usman Siregar

Mengetahui

Ketua Jurusan

Dra. Hj. Retnawati Siregar

Dekan



H. Syahriandy, SE, MSi

UNIVERSITAS MEDAN AREA Tanggal Lulus : 11 Juni 2005

RINGKASAN

Fakhrul Affandi Banuarea " Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional Untuk Meningkatkan Efisiensi Usaha Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa". (Drs. H. Arifin Lubis, AK, MM sebagai Pembimbing I, Drs. Ali Usman Siregar sebagai pembimbing II).

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa adalah salah satu perusahaan negara yang bergerak dalam bidang perkebunan yang berdomisili di Tanjung Morawa.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa merumuskan masalah yang dihadapi perusahaan sebagai berikut :

"Apakah PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa telah membuat perencanaan dan pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan efisiensi usahanya".

Adapun kesimpulan penulis adalah : Prosedur penyusunan anggaran biaya operasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dilakukan dalam rapat yang dipimpin oleh Direktur PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa yang dihadiri oleh semua koordinator berdasarkan data dan informasi dari tiap-tiap bagian yang diperlukan.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa membagi biaya operasi atas dua bagian yaitu ; Biaya Umum dan Tata Usaha, serta Biaya Rawatan.

Dalam perencanaan biaya operasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa telah melakukan proses yang tepat yakni melalui anggaran, dimana setiap pengeluaran yang akan dilakukan telah direncanakan dengan sebaik-baiknya seperti halnya merencanakan program kerja yang akan dilakukan dalam satu periode.

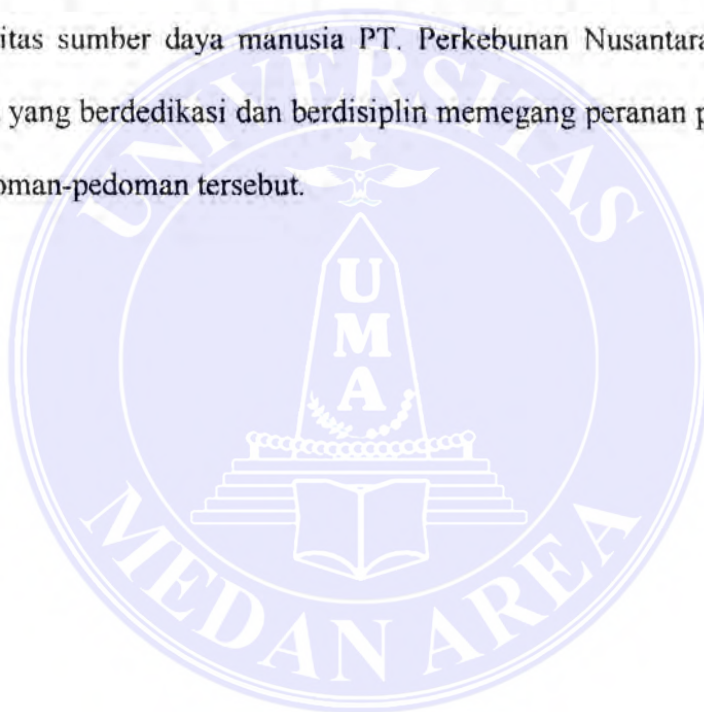
Pengendalian terhadap biaya operasi dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sudah cukup baik dalam usahanya untuk meningkatkan efisiensi. Hal ini terlihat dalam laporan perbandingan realisasi biaya operasi adalah di bawah anggaran biaya operasi yang ditetapkan sehingga akan dapat meningkatkan efisiensi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa.

Adanya pengendalian melalui anggaran yang dievaluasi baik pada akhir periode anggaran maupun pada saat anggaran berjalan menunjukkan suatu sistem pengendalian terhadap biaya operasi yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sudah tepat. Hal ini berfungsi sebagai koreksi untuk meningkatkan atau perbaikan di masa yang akan datang.

Dalam hal pengukuran efisiensi, anggaran memegang peranan penting. Oleh karena itu anggaran harus direncanakan dan dikendalikan sebaik-baiknya karena jika tidak efisiensi usaha akan terganggu.

Sedangkan saran penulis adalah : Anggaran dapat digunakan sebagai alat ukur efisiensi namun mengandalkan anggaran saja tidak cukup memadai. Ada baiknya PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa menggunakan teknik pengukuran efisiensi melalui laba usaha.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa telah memiliki sistem dan prosedur yang baik dalam perencanaan dan pengendalian biaya operasi. Hal ini dapat dilihat dengan tersedianya dokumentasi peraturan-peraturan yang secara formal merupakan pedoman PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dalam menjalankan usahanya. Namun dalam praktek usaha ini tidak dapat dipastikan telah dijalankan sesuai dengan pedoman oleh karena tidak adanya alat ukur efisiensi yang diterapkan. Kualitas sumber daya manusia PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa yang berdedikasi dan berdisiplin memegang peranan penting dalam pelaksanaan pedoman-pedoman tersebut.



DAFTAR ISI

	Halaman
Ringkasan	i
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	vi
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	ix
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	2
C. Luas dan Tujuan Penelitian	2
D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	3
E. Metode Analisis	4
BAB II : LANDASAN TEORITIS	5
A. Pengertian, Tujuan, Manfaat Perencanaan Dan Pengendalian	5
1. Pengertian Pengendalian	5
2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan	7
3. Tujuan dan Manfaat Pengendalian	7
4. Jenis-jenis Anggaran	9
5. Prosedur Penyusunan Anggaran	10
B. Anggaran Biaya Operasional	14
C. Pengertian Dan Elemen-Elemen Biaya Operasional	27

UNIVERSITAS MEDAN AREA

D. Pengertian Dan Teknik Pengukuran Efisiensi	32
BAB III : PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (Persero) TANJUNG	
MORAWA	39
A. Gambaran Umum	39
1. Sejarah Singkat	39
2. Struktur Organisasi	41
B. Teknik Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional	48
C. Teknik Pengukuran Efisiensi Perusahaan	56
D. Analisa Biaya dan Keuangan Perusahaan	57
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI	60
A. Struktur Organisasi	60
B. Teknik Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional	62
1. Perencanaan Biaya Operasional	62
2. Pengendalian Biaya Operasional	63
C. Teknik Pengukuran efisiensi	65
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	67
A. Kesimpulan	67
B. Saran	68

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Dalam melaksanakan tugas untuk mencapai sasaran dan tujuan, maka pimpinan perusahaan tidak akan lepas dari berbagai masalah yang harus dihadapinya. Untuk mengatasi masalah yang terjadi, maka pimpinan tidak akan lepas dari pengambilan keputusan. Salah satu diantaranya adalah bagaimana perusahaan dapat beroperasi seefisien mungkin, sehingga dapat mencapai keuntungan yang optimal. Sebagaimana diketahui bahwa tujuan perusahaan ialah untuk memperoleh keuntungan.

Laba perusahaan yang semakin meningkat dari tahun ke tahun merupakan pertanda dari majunya perusahaan dan sekaligus peningkatan prestasi pimpinan, dan sebaliknya. Walaupun tidak selamanya penentuan jumlah laba merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan, sebab penentuan jumlah laba dapat juga disebabkan oleh faktor-faktor lain dari luar perusahaan.

Upaya manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan tertumpu pada fungsi kembar, yaitu perencanaan dan pengendalian. Fungsi perencanaan pada dasarnya merupakan suatu proses pengambilan keputusan sehubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan, penggunaan sumber daya dan pembentukan sistem komunikasi yang memungkinkan pelaporan dan pengendalian hasil aktual serta perbandingan hasil tersebut dengan perencanaan yang dituangkan dalam anggaran.

Dari uraian tersebut di atas dapat diketahui bahwa pembahasan mengenai perencanaan dan pengendalian memang sangat rumit. Namun untuk membahasnya lebih luas penulis merasa tertarik untuk menyusun skripsi dengan memilih judul: **“PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA OPERASIONAL UNTUK MENINGKATKAN EFISIENSI USAHA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO) TANJUNG MORAWA”**.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa merumuskan masalah yang dihadapi perusahaan sebagai berikut :

"Apakah PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa telah membuat perencanaan dan pengendalian biaya operasional untuk meningkatkan efisiensi usahanya ?"

C. Luas dan Tujuan Penelitian.

Untuk menghindari kesalahan – kesalahan didalam pembahasan dan mengingat terbatasnya waktu, biaya dan tenaga serta luasnya objek yang dibahas maka penulis membatasi pembahasan hanya mengenai biaya operasional dan peningkatan efisiensi usaha.

Adapun tujuan penelitian adalah :

- a. Untuk mendapatkan gambaran yang jelas mengenai penerapan sistem perencanaan dan pengendalian biaya operasional perusahaan dalam prakteknya dan membandingkannya dengan teori yang penulis ketahui.

- b. Untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan penulis dalam bidang perencanaan dan pengendalian biaya operasional.
- c. Untuk memberi masukan pada perusahaan.

D. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.

Adapun metode penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian Kepustakaan (library research)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dari berbagai literatur, majalah ilmiah lainnya dan artikel – artikel yang ada hubungannya dengan penulisan ini. Data yang diperoleh melalui penelitian ini merupakan data skunder.

2. Penelitian Lapangan (field research)

Penelitian yang dilakukan langsung ke objek penelitian untuk memperoleh data primer yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

Adapun Tehnik pengumpulan data yang penulis lakukan adalah dengan menggunakan :

a. Pengamatan (observation)

Penulis melakukan penelitian dengan cara peninjauan langsung ke objek yang diteliti dalam perusahaan untuk memperoleh data yang diperlukan. Hal ini penulis lakukan agar data yang diperoleh dapat lebih sesuai dan objektif.

b. Wawancara (interview)

Penulis mengadakan pengumpulan data maupun informasi dengan jalan mengadakan komunikasi langsung ke objek penelitian baik kepada pimpinan maupun kepada kepala bagian dari perusahaan yang berwenang memberikan data dan informasi perusahaan kepada pihak luar.

c. Daftar Pertanyaan (Questionnaire)

Penulis melakukan penelitian yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan untuk diisi secara tertulis oleh responden, kemudian setelah di isi baru dikembalikan lagi kepada penulis.

E. Metode Analisis.

Didalam penulisan skripsi ini penulis menggunakan metode analisis sebagai berikut yaitu :

1. Deskriptif.

Data disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diimplementasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai objek yang diteliti pada PT. Perkeburan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa.

2. Komparatif.

Penulis menganalisis data yaitu dengan cara mengambil kesimpulan khusus berdasarkan teori yang berlaku secara umum sebagai suatu kebenaran. Dari kedua analisis di atas, selanjutnya dapat diambil suatu kesimpulan dan memberikan saran yang berguna bagi perusahaan untuk pemecahan masalah atau jajan keluar.

BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian, Tujuan, Manfaat Perencanaan dan Pengendalian.

1. Pengertian Pengendalian.

Pengendalian merupakan fungsi yang menempati urutan paling akhir, tetapi tidak berarti bahwa fungsi pengendalian kalah penting artinya dari fungsi yang lain, karena fungsi pengendalian sudah ada sejak penetapan struktur organisasi itu sendiri. Fungsi pengendalian itu mempunyai hubungan yang erat dengan fungsi perencanaan, karena pengendalian yang tidak baik dapat dilakukan tanpa rencana dan petunjuk pelaksanaan yang dibuat sebelumnya. Oleh karena itu salah satu prinsip pokok bagi suatu pengendalian yang efektif adalah adanya suatu rencana.

Menurut Adolf Matz dan Milton F. Usry, pengertian dari pengendalian adalah sebagai berikut :

"Pengendalian adalah suatu usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja dengan rencana. Kegiatan harus terus menerus diawasi jika manajemen ingin tetap dalam batas ketentuan yang telah digariskan. Hasil nyata dari setiap kegiatan dibandingkan dengan rencana dan bila terdapat perbedaan besar akan diambil tindakan perbaikan".¹⁾

Dari pengertian tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan suatu kegiatan dalam mengadakan penilaian, pengukuran dan

1) Adolf Matz and Milton F. Usry, *Cost Accounting, Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengawasan)*, Jilid I, Edisi Kesembilan Terjemahan Herman Wibowo, Erlangga, Jakarta, 1993. Hal. 9.

perbaikan mengenai pelaksanaan dari pelaksana tugas untuk mengetahui sampai sejauh mana pelaksanaan rencana telah dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Apabila dalam pelaksanaannya terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan agar rencana sejalan dengan pelaksanaannya.

Pengendalian mempunyai hubungan yang erat dengan perencanaan. langkah awal dari prose pengendalian adalah langkah perencanaan, penetapan tujuan, standar atau sasaran pelaksanaannya. Pengendalian membantu penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif.

Selanjutnya S. Hadibroto memberikan pengertian pengendalian adalah sebagai berikut :

"Segala sesuatu yang termasuk dalam aktivitas penentuan apakah pelaksanaan perusahaan sesuai dengan perencanaannya, dan apakah terhadap harta benda usaha telah dilakukan pengendalian yang sebaik-baiknya ".²⁾

Hal ini menunjukkan suatu proses pengukuran atau perbandingan antara hasil kerja dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk melihat apakah realisasi yang telah terjadi dalam perusahaan sesuai atau tidak dengan yang direncanakan sebelumnya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pengendalian dari suatu proses yang dibentuk oleh tiga macam langkah yang bersifat umum, yaitu :

- Menetapkan Alat Pengukur (standar).

2) S Hadibroto, *Masalah. Akuntansi*, Buku Satu, Edisi III, BPFE-UI, Jakarta, 1997. Hal. 36.

- .. Mengadakan Penilaian (evaluasi).
- Mengadakan Tindakan Perbaikan (koreksi).

2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan.

Tujuan perencanaan adalah untuk menentukan program-program dan penemuan-penemuan sekarang yang dapat dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapai tujuan diwaktu yang akan datang.

Manfaat dari adanya perencanaan adalah :

- a. Perencanaan menimbulkan aktivitas-aktivitas yang teratur.
- b. Perencanaan membantu kita memvisualisasikan kemungkinan-kemungkinan pada masa yang akan datang.
- c. Perencanaan memberi dasar untuk pengendalian.
- d. Perencanaan merangsang prestasi kerja.
- e. Perencanaan membantu seorang manajer mencapai target.

3. Tujuan dan Manfaat Pengendalian.

Tujuan utama pengendalian adalah mengusahakan agar apa yang telah direncanakan menjadi kenyataan. Untuk dapat merealisasikan tujuan tersebut, maka pengendalian pada tahap pertama bertujuan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan instruksi-instruksi yang dikeluarkan.

Pada tahap berikutnya untuk mengetahui kelemahan-kelemahan atau kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pelaksanaan rencana. Berdasarkan

penemuan-penemuan tersebut dapat diambil tindakan-tindakan untuk memperbaikinya, baik pada waktu itu maupun pada waktu-waktu yang akan datang. Oleh karenanya agar pengendalian itu benar-benar efektif artinya dapat merealisasikan tujuannya, maka suatu sistem pengendalian setidaknya harus dapat dengan segera melaporkan penyimpangan-penyimpangan dari rencana. Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan tetapi berusaha untuk menghindari kesalahan.

Manfaat dari pengendalian bagian suatu organisasi perusahaan adalah :

- a. Mempersatukan pengertian tentang kebijaksanaan-kebijaksanaan dan prosedur-prosedur.
- b. Menentukan penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif.
- c. Menentukan dan mengukur penyimpangan yang terjadi.
- d. Mengantisipasi penyimpangan-penyimpangan dari standar.
- e. Menyegerakan tindakan koreksi yang perlu untuk pencapaian tujuan.

Disamping faktor-faktor yang membuat suatu pengendalian diperlukan oleh suatu perusahaan adalah :

1. Perubahan Lingkungan.

Melalui pengendalian dapat dideteksi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada barang dan jasa perusahaan.

2. Peningkatan Kompleksitas Perusahaan.

Semakin besar organisasi, semakin memerlukan pengendalian yang lebih formal dan lebih hati-hati.

3. Kesalahan-kesalahan.

Pengendalian memungkinkan manajemen mendeteksi kesalahan-kesalahan para bawahan.

4. Kebutuhan Manajer Untuk Mendelegasikan Wewenang.

Wewenang pengendalian manajer dapat menentukan apakah bawahan telah melaksanakan tugas-tugas yang telah dilimpahkan kepadanya.

4. Jenis-jenis Anggaran.

Dalam suatu perusahaan ada beberapa jenis anggaran. Menurut Robert N. Anthony, anggaran terdiri dari :

a. Anggaran Operasi.

- Anggaran operasi merupakan rencana kegiatan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

b. Anggaran Modal.

- Anggaran modal merupakan rencana mengenai sumber dan penggunaan modal dalam pembiayaan proyek.

c. Anggaran Kas.³⁾

- Anggaran kas merupakan rencana perputaran dasar jumlah kas yang tersedia dalam perusahaan selama periode tertentu.

5. Prosedur Penyusunan Anggaran.

Pada dasarnya yang berwenang dan bertanggungjawab atas penyusunan dan pelaksanaan anggaran adalah pimpinan tertinggi (manajemen puncak) perusahaan. Hal ini disebabkan manajemen yang paling berwenang dan bertanggungjawab atas seluruh kegiatan perusahaan.

Namun dalam hal ini penyusunan anggaran tidak harus ditangani sendiri. Manajemen dapat mendelegasikan kepada bagian lain, tetapi partisipasinya tetap diperlukan, terutama memotivasi dan mengarahkan manajer bawahannya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi manajemen terletak pada penilaian dan pengesahan anggaran. Oleh karena itu manajemen puncak harus mengikuti perkembangan pelaksanaan anggaran.

Dalam garis besarnya mekanisme penyusunan anggaran berjalan paralel dengan pembagian wewenang dan tanggung jawab operasional yang tercermin dalam bagan organisasi perusahaan, dan umumnya pengarahannya dan keputusan dalam penyusunan anggaran didelegasikan kepada komite anggaran (dalam

3). Gunawan Adi Syahputra dan Marwan, **Anggaran Perusahaan**, Edisi Ketiga, BPFE, UGM, Yogyakarta, 1993. Hal. 6.

literatur lain disebut dengan istilah komisi anggaran atau panitia anggaran), yang berkewajiban membuat laporan langsung kepada manajemen tingkat atas.

Untuk penyusunan anggaran yang didelegasikan kepada bagian administrasi, biasanya dikhususkan kepada perusahaan yang relatif kecil. Hal ini disebabkan karena perusahaan yang relatif kecil, kegiatan-kegiatannya tidak terlalu kompleks, tetapi sederhana dengan ruang lingkup yang terbatas, sehingga tugas penyusunan anggaran diserahkan kepada salah satu bagian saja dari perusahaan yang bersangkutan, dan tidak perlu banyak melibatkan secara aktif seluruh bagian dalam perusahaan. Penunjukan bagian administrasi ini dilakukan dengan pertimbangan bahwa di bagian administrasi inilah terkumpul semua data dan informasi yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Dengan data dan informasi tersebut ditambah dengan data dan informasi dari luar perusahaan, bagian administrasi diharapkan lebih mampu menyusun anggaran daripada bagian-bagian lain perusahaan.

Sedangkan untuk penyusunan anggaran yang didelegasikan kepada panitia anggaran. Biasanya diperuntukkan bagian perusahaan yang besar. Hal ini disebabkan karena bagian perusahaan besar kegiatan-kegiatan perusahaannya cukup kompleks, beraneka ragam dengan ruang lingkup yang cukup luas sehingga bagian administrasi tidak mungkin dan tidak mampu lagi untuk menyusun sendiri anggaran tanpa partisipasi secara aktif bagian-bagian lain dalam perusahaan. Oleh sebab itu tugas penyusunan anggaran perlu melibatkan

semua unsur yang mewakili semua bagian yang ada dalam perusahaan yang duduk dalam panitia anggaran tersebut.

Team penyusun anggaran ini biasanya diketuai oleh salah seorang pimpinan perusahaan (misalnya wakil direktur) dengan anggota-anggota yang mewakili bagian pemasaran, bagian produksi, bagian pemeliharaan, serta bagian personalia, dengan kata lain melibatkan semua bagian yang ada.

Di dalam panitia anggaran inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana-rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran nanti didukung oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

Tugas utama dari komite anggaran adalah :

- a. Menetapkan Kebijakan umum.
- b. Meminta, menerima dan meninjau estimasi anggaran dari masing-masing bagian.
- c. Mengusulkan perbaikan-perbaikan atas estimasi tersebut.
- d. Menyetujui anggaran serta perbaikan-perbaikannya.
- e. Menerima dan menganalisa berbagai laporan anggaran.
- f. Memberi rekomendasi bagian tindakan yang dilarang guna meningkatkan efisiensi bila diperlukan.⁴⁾

Biasanya beberapa bulan sebelum waktu pengesahan anggaran, komite anggaran mengirimkan memo kepada seluruh bagian di lingkungan perusahaan

4) Adolf Matz and Milton F. Usry, **Op-Cit**, Hal. 8.

yang isinya meminta mereka mempersiapkan rencana anggaran masing-masing bagian untuk tahun yang akan datang.

Tujuan pokok dari persiapan rencana ini adalah untuk mengusahakan agar setiap kepala bagian dapat merencanakan serta melaporkan tentang luas kegiatan yang akan mereka lakukan pada tahun depan. Pihak manajemen akan meneliti kewajaran ataupun alasan-alasan dari setiap pokok yang dianggarkan, kemudian memeriksa seluruh biaya yang diperlukan serta total penerimaan yang diharapkan untuk memastikan apakah tingkat keuntungan yang diharapkan memuaskan atau tidak. Dengan demikian anggaran di sini berperan sebagai alat dimana pihak manajemen dapat mengetahui rencana kerja tiap bagian, dapat mempelajari hubungan kerja antar bagian dalam kaitannya dengan kebijakan perusahaan secara keseluruhan serta sebagai suatu alat untuk mengukur seberapa jauh mereka dapat memenuhi rencana kerja di dalam pelaksanaan nantinya.

Cara penyusunan anggaran yang paling baik adalah penyusunan anggaran berdasarkan biaya standar, karena biaya standar ditetapkan melalui pendekatan secara ilmiah yang didahului dengan analisa dan penelitian yang teliti sehingga dimungkinkan untuk mengadakan perencanaan dan pengendalian sebaik-baiknya. Dengan penggunaan anggaran dan biaya standar yang disusun oleh perusahaan, maka biaya standar akan menjadi kerangka pendukung yang akurat bagi tersusunnya suatu anggaran.

Baik anggaran yang disusun oleh bagian administrasi maupun yang disusun

oleh panitia anggaran barulah merupakan rancangan atau usulan anggaran

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

rancangan anggaran inilah yang diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan untuk disahkan serta ditetapkan sebagai anggaran definitif. Sebelum disahkan oleh pimpinan tertinggi perusahaan, masih dimungkinkan untuk diadakan perubahan-perubahan terhadap rancangan tersebut, dan dimungkinkan pula untuk diadakannya pembahasan-pembahasan antara pimpinan tertinggi tersebut dengan pihak yang disertai tugas untuk menyusun rancangan anggaran tersebut.

Setelah disahkan oleh pimpinan tersebut, maka rancangan anggaran tersebut telah menjadi anggaran yang definitif, yang akan dijadikan sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengendalian kerja.

B. Anggaran Biaya Operasional.

1. Anggaran Biaya Penjualan.

Yang dimaksud dengan anggaran biaya penjualan adalah :

Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat di lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan, yang di dalamnya meliputi tentang rencana jenis biaya penjualan, jumlah biaya penjualan, dan waktu (kapan) biaya penjualan tersebut terjadi dan dibebankan yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (departemen) dimana biaya penjualan tersebut terjadi.⁵⁾

Dari pengertian tersebut dapatlah diketahui bahwa bilamana perusahaan membagi bagian penjualannya menjadi beberapa bagian (departemen), maka

5). M. Menandar, **Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja**, Edisi Pertama, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta. 1992. Hal. 1.

rencana tentang biaya penjualan dari masing-masing bagian (departemen) tersebut juga harus dirinci dan dipisahkan secara jelas.

Beberapa bagian (departemen) yang biasanya dipergunakan perusahaan antara lain :

1. Bagian Promosi, yang menangani urusan kegiatan promosi, baik dengan pengiklanan (advertising), promosi penjualan (sales promotion), kontak penjualan pribadi (personal selling) maupun dengan publisitas (publicity).
2. Bagian Transaksi, yang menangani urusan transaksi dengan para pembeli atau langganan.
3. Bagian Ekspedisi (transportasi), yang menangani urusan pengiriman barang-barang terjual kepada pembeli.
4. Bagian Purna Jual, yang menangani urusan pelayanan purna jual (after sales service).
5. Bagian Pengembangan dan Penelitian Pasar, yang menangani urusan-urusan penelitian pasar, baik penelitian kualitatif maupun penelitian kuantitatif untuk kepentingan peningkatan penjualan.

a. Kegunaan Anggaran Biaya Penjualan.

Penyusunan anggaran biaya penjualan secara umum mendatangkan manfaat yang besar bagi perusahaan terutama dalam hal :

1. Perencanaan dan pedoman kerja
2. Koordinasi kerja

3. Pengawasan kerja.

Dalam bidang perencanaan, dengan disusunnya anggaran biaya penjualan, maka perusahaan dihadapkan pada keharusan untuk merencanakan secara terinci biaya-biaya yang akan dikeluarkan yang nantinya akan dijadikan sebagai pedoman dalam pelaksanaannya.

Di lain pihak anggaran biaya penjualan dapat dipakai sebagai alat koordinasi bagian penjualan. Semua petugas penjualan, baik pengawas penjualan maupun tenaga salesman dapat bekerjasama untuk merencanakan kegiatan promosi.

Anggaran biaya penjualan juga bermanfaat sebagai alat pengawasan. Penyimpangan biaya dari rencana dapat dianalisa mengapa bisa terjadi dan bersumber dari mana, untuk selanjutnya dapat diambil tindakan koreksi yang bertujuan untuk merealisasi tujuan perusahaan.

Sedangkan secara khusus, anggaran biaya penjualan berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas, karena sebahagian dari biaya-biaya penjualan tersebut memerlukan pengeluaran kas.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Penjualan.

Taksiran-taksiran yang cukup akurat yang termuat dalam suatu anggaran akan membuat anggaran tersebut berfungsi dengan baik. Untuk itu

diperlukan data, informasi, dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penyusunan suatu anggaran.

Didalam menyusun anggaran biaya penjualan, ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, antara lain :

- 1) Anggaran penjualan, Jumlah penjualan yang besar akan mengakibatkan peningkatan kesibukan-kesibukan di bagian penjualan, yang secara tidak langsung akan mengakibatkan pula peningkatan biaya penjualan. Demikian pula hal ini berlaku untuk keadaan sebaliknya.
- 2) Berbagai standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berkaitan dengan biaya penjualan (misalnya standar pemakaian bahan-bahan tidak sama dengan yang dimaksudkan dengan pemakaian bahan baku dalam proses produksi, standar pemakaian listrik dan sebagainya).
- 3) Sistem pembayaran upah (gaji) yang dipakai oleh perusahaan, khususnya yang dibayarkan kepada karyawan di bagian penjualan.
- 4) Metode depresiasi yang dipakai oleh perusahaan.
- 5) Metode alokasi yang dipakai oleh perusahaan untuk membayar biaya-biaya yang semula merupakan satu kesatuan (biaya bersama), menjadi beberapa kelompok biaya sesuai dengan tempat dimana biaya tersebut terdapat atau terjadi.

c. Bentuk Anggaran Biaya Penjualan.

Tidak ada bentuk standar yang harus dipergunakan oleh suatu perusahaan, jika akan menyusun suatu anggaran. Ini berarti tiap perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk serta formatnya sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing. Demikian pula halnya dengan anggaran biaya penjualan. Berikut akan dipelihatkan suatu contoh anggaran biaya penjualan :

Tabel 1.
Perseroan Terbatas Charisma
Budget Biaya Penjualan
Januari 1990 – Desember 1990

Keterangan	Promosi (Rp)	Transaksi (Rp)	Ekspedisi (Rp)
Gaji karyawan	11.400.000	13.000.000	11.600.000
Bahan-bahan	2.394.250	2.260.250	3.501.710
Pemeliharaan gedung	388.953	388.953	518.604
Pemeliharaan alat-alat	1.349.015	993.060	2.069.800
Listrik	756.000	252.000	252.000
Depresiasi gedung	216.000	216.000	288.000
Depresiasi alat	1.500.000	1.080.000	1.800.000
Promosi	44.345.290	---	---
Jumlah	62.349.508	18.390.533	20.030.114

Sumber : M. Munandar, *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja, Edisi I, Catatan II, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992.*

2. Anggaran Biaya Administrasi dan Umum.

Yang dimaksud dengan anggaran biaya administrasi dan umum adalah :

Anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya-biaya yang terjadi serta terdapat dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan yang di dalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya administrasi, jumlah biaya

administrasi, dan waktu (kapan) biaya administrasi tersebut terjadi dan dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan tempat (Departemen) dimana biaya administrasi tersebut terjadi.⁶⁾

Hal ini menggambarkan bahwa bilamana perusahaan membagi kantor administrasi menjadi beberapa bagian (departemen) maka rencana tentang biaya administrasi dari masing-masing bagian (departemen) tersebut juga harus dirinci dan dipisahkan secara jelas.

Ada beberapa departemen yang biasanya dipergunakan dalam kantor administrasi, antara lain :

- 1) Bagian Sekretariat (Tata Usaha), yang menangani urusan surat-menyurat dan arsip.
- 2) Bagian Keuangan (Pembukuan), yang menangani urusan pembukuan (Akuntansi) dan masalah keuangan.
- 3) Bagian Perlengkapan (Rumah Tangga), yang menangani urusan perlengkapan dan keperluan kantor administrasi, seperti misalnya penyediaan kertas-kertas untuk surat-menyurat, perbaikan dan pemeliharaan alat-alat kantor, pemeliharaan gedung, dan lain-lain.
- 4) Bagian Personalia, yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan masalah-masalah personalia.
- 5) Bagian Hubungan Masyarakat (Humas), yang menangani urusan-urusan yang berhubungan dengan pihak-pihak luar perusahaan.

6). M. Munandar, *Op-Cit.* Hal. 87.

a. Kegunaan Anggaran Biaya Administrasi.

Secara umum, semua anggaran termasuk anggaran biaya administrasi mempunyai tiga kegunaan pokok, yaitu sebagai pedoman kerja dan perencanaan, sebagai alat pengkoordinasian kerja, serta sebagai alat pengawasan kerja, yang membantu pihak manajemen dalam melaksanakan dan memimpin jalannya perusahaan.

Sebagaimana anggaran biaya penjualan, anggaran biaya administrasi dan umum juga mempunyai kegunaan, yaitu berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran kas. Hal ini disebabkan karena biaya administrasi tersebut berhubungan dengan pengeluaran kas.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran Biaya Administrasi.

Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, suatu anggaran akan dapat berfungsi dengan baik bilamana taksiran-taksiran yang ada di dalamnya cukup akurat, sehingga diharapkan nantinya realisasi yang terjadi tidak jauh berbeda dengan rencana yang tercakup dalam anggaran tersebut. Data dan informasi yang relevan di samping pengalaman juga sangat diperlukan sebagai faktor-faktor agar penaksiran akurat bisa dilaksanakan dalam menyusun anggaran biaya administrasi. Untuk lebih jelasnya, berikut akan dikemukakan faktor-faktor tersebut, yaitu :

1). Anggaran penjualan.

Jumlah penjualan yang meningkat akan mengakibatkan peningkatan kesibukan di bagian administrasi. Akibatnya adalah biaya administrasi juga akan cenderung mengalami peningkatan. Keadaan sebaliknya juga berlaku.

2). Anggaran unit yang akan diproduksi.

Jumlah unit produksi yang besar akan meningkatkan kesibukan-kesibukan di bagian produksi (pabrik), yang secara tidak langsung akan mengakibatkan peningkatan kesibukan di bagian administrasi, yang untuk selanjutnya akan mengakibatkan pula peningkatan biaya administrasi. Sebaliknya jika unit produksi kecil berarti menurunkan biaya administrasi.

3). Berdasarkan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang berkaitan dengan biaya administrasi.

4). Sistem pembayaran upah (gaji) yang dipakai oleh perusahaan khususnya yang dibayarkan kepada para karyawan di bagian administrasi.

5). Metode depresiasi yang dipakai oleh perusahaan, khususnya depresiasi terhadap aktiva tetap yang ada di lingkungan bagian administrasi.

6). Metode alokasi biaya yang dipakai oleh perusahaan untuk membagi biaya yang semula merupakan suatu kesatuan (biaya bersama), menjadi beberapa kelompok biaya sesuai dengan tempat dimana biaya tersebut terdapat atau terjadi.

3. Teknik Pengendalian Operasional.

Dalam melaksanakan pengendalian biaya operasional dapat menggunakan teknik sebagai berikut :

- a. Pengendalian biaya operasi dengan menggunakan anggaran.
- b. Pengendalian biaya operasi dengan menggunakan standar.

Ad. a. Pengendalian Dengan Menggunakan Anggaran.

Jika anggaran dipakai sebagai alat pengendalian biaya operasional, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap jenis biaya yang di distribusikan untuk setiap bagian atau departemen yang merupakan kegiatan fungsional.

Pengendalian membutuhkan suatu alat pengukur untuk keseluruhan organisasi, dalam hal ini anggaran mempunyai peranan sebagai alat pengukur atas pelaksanaan yang sesungguhnya. Informasi yang diberikan melalui anggaran ditujukan kepada pimpinan dalam bentuk laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga akan jelas terlihat apabila terdapat hal-hal yang memerlukan perbaikan dengan segera.

Penyimpangan yang bersifat merugikan serta dapat dikendalikan harus segera dilakukan tindakan perbaikan, sedang yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengendalian yang lebih baik di masa

yang akan datang. Analisa terhadap penyimpangan perlu dilakukan, karena tidak

ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap keadaan tersebut.

Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang telah sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan, tetapi harus waspada terhadap kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada. Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan untuk melakukan pengendalian atas pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Anggaran merupakan suatu rencana untuk masa yang akan datang, sedangkan keadaan di masa yang akan datang diliputi oleh hal-hal yang tidak pasti, selalu terjadi perubahan baik yang disebabkan oleh faktor intern maupun faktor ekstern perusahaan. Agar anggaran sebagai alat pengendalian dapat lebih berhasil guna, maka sebaiknya dilakukan perbandingan antara realisasi dengan anggaran.

Anggaran mempunyai peranan penting untuk fungsi pengendalian biaya operasi, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat dicegah adanya pemborosan biaya. Terhadap laporan-laporan realisasi anggaran dilakukan analisa untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan dengan cara membandingkan hasil yang sebenarnya dengan yang dianggarkan. Analisa terhadap penyimpangan tersebut membantu untuk mengetahui sebab-sebabnya dan menjadi dasar untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang perlu.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

Jelaslah anggaran merupakan salah satu teknik yang penting dalam melakukan pengendalian atas pelaksanaan kegiatan yang telah direncanakan agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan.

Ad. b. Pengendalian Dengan Menggunakan Standar.

Teknik lain untuk mengendalikan biaya operasi adalah dengan menggunakan standar. Tujuan pemakaian standar adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan prestasi dari kegiatan dengan biaya yang terjadi.

Melakukan pengendalian berarti tindakan untuk menetapkan apakah semua rencana telah direncanakan sebagaimana mestinya. Untuk menguji apakah ada penyimpangan kita memerlukan suatu tolak ukur. Yang menjadi tolak ukur dalam hal ini adalah standar. Aspek pengendalian biaya operasi dalam biaya standar ini adalah membandingkan biaya standar dengan biaya aktual. Biaya standar mencerminkan biaya yang seharusnya terjadi yang ditentukan untuk setiap elemen biaya pada setiap departemen. Biaya standar dipakai sebagai alat pengendalian biaya dari menilai prestasi pelaksanaan.

Biaya standar adalah biaya yang ditetapkan terlebih dahulu besarnya berdasarkan penelitian yang seksama. Biaya standar menunjukkan berapa besar biaya yang seharusnya terjadi dalam operasi normal. Sehingga dapat dipakai

sebagai patokan untuk mengukur tingkat daya guna. Biaya standar menjadi dasar yang logis sekaligus menjadi pendukung bagi program anggaran.

Pada setiap periode akuntansi, biaya sesungguhnya dibandingkan dengan biaya standar, sehingga dapat dilakukan pengendalian biaya dan penilaian prestasi dengan jalan menentukan efisiensi setiap elemen biaya pada setiap departemen.

Penentuan besarnya selisih biaya yang timbul akan menunjukkan elemen biaya apa, pada departemen mana, dan tanggung jawab siapa selisih biaya tersebut. Saldo debet dalam selisih berarti biaya aktual lebih besar dari biaya standar, hal ini disebut juga dengan selisih yang merugikan. Sebaliknya bila rekening selisih bersaldo kredit berarti biaya aktual lebih kecil dari biaya standar, hal ini disebut dengan selisih yang menggunakan.

Jadi dalam rangka melakukan pengendalian, standar biaya perlu dilakukan supaya pelaksanaan rencana dapat dilakukan dengan baik.

Perbedaan antara anggaran dengan biaya standar adalah sebagai berikut :

1. Tidak semua anggaran disusun berdasarkan biaya standar.
2. Anggaran adalah menyatakan besarnya yang diharapkan (expected), sedangkan biaya standar adalah yang seharusnya dicapai oleh pelaksanaan.
3. Anggaran lebih cenderung merupakan batasan-batasan biaya yang tidak boleh dilampaui, sedangkan biaya standar dalam mengutamakan tingkatan biaya yang harus bisa ditekan (dikurangi) agar prestasi pelaksanaan di nilai baik.
4. Anggaran umumnya disusun untuk setiap bagian di dalam perusahaan baik yang berhubungan dengan fungsi produksi, fungsi pemasaran, maupun fungsi administrasi dan umum, sedangkan biaya standar pada umumnya disusun biaya produksi saja.

Selisih biaya yang timbul dari biaya standar akan diinvestigasi atau diperiksa penyebabnya dengan teliti. Sedangkan anggaran yang tidak berdasarkan biaya

standar hanya menekankan pada penghematan biaya dibandingkan anggaran, selisih umumnya tidak diinvestigasikan lebih lanjut.⁷⁾

C. Pengertian dan Elemen-elemen Biaya Operasional.

1. Pengertian Biaya Operasional.

Perusahaan pada umumnya bertujuan untuk memperoleh laba yang berasal dari pendapatan usaha setelah dikurangkan dengan biaya-biaya yang terjadi selama periode usaha tersebut. Dalam menjalankan aktivitasnya, perusahaan akan mengeluarkan berbagai jenis biaya diantaranya biaya bahan langsung, upah langsung, dan overhead, dimana ketiga biaya ini disebut biaya produksi. Sedangkan biaya lainnya untuk kelancaran penjualan atau pemasaran dan administrasi yang disebut sebagai biaya operasi perusahaan.

Biaya (cost) dapat diartikan sebagai harga perolehan, sering pula diartikan sebagai harga pokok dan dapat pula diartikan sebagai semua pengorbanan, mulai dari bahan baku kemudian barang dalam proses sehingga barang disebut dapat dijual.

Pengertian biaya operasi menurut S. Sinuraya adalah sebagai berikut :

Commercial Expenses sering pula disebut dengan operating expenses (biaya operasi) dan kadang-kadang disebut dengan istilah biaya usaha. Adapun yang dimaksud dengan biaya operasi itu ialah keseluruhan biaya sehubungan dengan operasi perusahaan di luar kegiatan proses produksi.

Termasuk di dalam biaya ini adalah :

- a. Biaya penjualan
- b. Biaya administrasi dan umum.⁸⁾

7) Supriyono, RA, **Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan**, Edisi II, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992, Hal. 97.

8) S. Sinuraya, **Akuntansi Perusahaan Industri**, Edisi Rcvisi, Medan, 1990, Hal. 8.

Biaya penjualan ialah keseluruhan biaya dalam rangka melakukan penjualan. Ini berarti biaya ini dikorbankan dengan harapan supaya barang yang diproduksi dapat terjual. Selanjutnya yang termasuk dengan biaya administrasi dan umum ialah keseluruhan biaya yang berhubungan dengan kegiatan administrasi dan umum. Kegiatan umum dapat pula diartikan sebagai kegiatan yang menyangkut bidang penjualan dan bidang administrasi.

Sementara itu M. Munandar mengatakan bahwa :

Biaya penjualan adalah semua biaya yang terjadi dan terdapat dalam lingkungan bagian penjualan, serta biaya-biaya lain yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh bagian penjualan. Sedangkan yang dimaksud dengan biaya administrasi adalah semua biaya yang terjadi serta terdapat dalam lingkungan kantor administrasi perusahaan, serta biaya-biaya lain yang sifatnya untuk keperluan perusahaan secara keseluruhan.⁹⁾

Untuk memahami lebih jauh mengenai pengertian biaya operasi ini, berikut akan dikemukakan pembagian biaya operasi atau biaya komersil ini menurut Matz dan Usry, yaitu :

Biaya komersil dibagi ke dalam dua golongan besar, yaitu :

- a. Biaya pemasaran, dimulai pada saat biaya-biaya pabrik berakhir, yaitu pada saat proses pabrikase telah berakhir dan barang-barang sudah dalam kondisi siap untuk dijual. Biaya ini mencakup biaya penjualan dan pengiriman.
- b. Biaya administrasi, mencakup biaya yang dikeluarkan dalam mengatur dan mengendalikan organisasi.¹⁰⁾

9) M. Munandar, *OP-Cit*, Hal. 26.

10). Adolf Matz and Milton F. Usry, *Op-Cit.*, Hal. 26.

2. Elemen-elemen Biaya Operasional

Telah dikemukakan sebelumnya bahwa biaya operasi digolongkan ke dalam dua golongan besar, yaitu biaya penjualan dan biaya administrasi atau biaya umum. Matz dan Usry menguraikan pembagian ataupun jenis-jenis dari masing-masing biaya tersebut sebagai berikut :

a. Pengelompokan biaya penjualan.

Termasuk ke dalam kelompok biaya penjualan adalah :

- 1). Gaji karyawan penjualan
- 2). Biaya pemeliharaan bagian penjualan
- 3). Biaya perbaikan bagian penjualan
- 4). Biaya penyusutan peralatan bagian penjualan
- 5). Biaya penyusutan gedung bagian penjualan
- 6). Biaya listrik bagian penjualan
- 7). Biaya telepon bagian penjualan
- 8). Biaya asuransi bagian penjualan
- 9). Biaya perlengkapan bagian penjualan
- 10). Biaya iklan
- 11). Biaya lain-lain

b. Pengelompokan biaya administrasi dan umum

Termasuk ke dalam biaya administrasi dan umum adalah :

- 1). Gaji karyawan kantor
- 2). Biaya pemeliharaan kantor

- 3). Biaya perbaikan kantor
- 4). Biaya penyusutan peralatan kantor
- 5). Biaya penyusutan gedung kantor
- 6). Biaya listrik kantor
- 7). Biaya telepon kantor
- 8). Biaya perlengkapan kantor
- 9). Biaya lain-lain.

R.A. Supriyono mengelompokkan biaya operasi ke dalam biaya pemasaran dan biaya administrasi :

1. Biaya pemasaran adalah meliputi semua biaya dalam rangka menyelenggarakan kegiatan pemasaran.
2. Biaya administrasi dan umum adalah semua biaya yang terjadi dan berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum.¹¹⁾

ad. 1. Biaya Pemasaran

- a. Biaya untuk memperoleh atau menimbulkan pesanan. Biaya ini meliputi semua biaya yang terjadi untuk mencari atau menimbulkan pesanan dari pembeli kepada perusahaan, terdiri dari :

1. Biaya promosi dan iklan.

11). Supriyono RA, *Op. Cit.* hal. 200-250.

2. Biaya penjualan meliputi : gaji penjual, komisi, bonus, biaya penjualan dinas, gaji kantor penjualan, perlengkapan kantor penjualan, biaya telepon penjualan.
- b. Biaya untuk memenuhi atau melayani pesanan, meliputi semua biaya yang terjadi dalam rangka memenuhi atau melayani pesanan yang diterima dari pembeli, terdiri dari :
- 1). Biaya pergudangna dan penyimpanan, meliputi : gaji bagian gudang, perlengkapan gudang, reparasi dan pemeliharaan, penyusutan gudang dan peralatannya, asuransi gudang, penerangan gudang dan lain-lain.
 - 2). Biaya perlengkapan dan pengiriman, meliputi : gaji bagian pengepakan dan pengiriman, perlengkapan untuk pengepakan, biaya angkut barang yang dijual, dan lain-lain.
 - 3). Biaya pemberian kredit dan pengumpulan piutang.
 - 4). Biaya administrasi penjualan, meliputi : gaji bagian administrasi penjualan, perlengkapan kantor, dan lain-lain.
- ad. 2. Biaya Administrasi dan Umum.
- a. Gaji dan upah, meliputi : gaji, intensive dan bonus, premi lembur, pajak pendapatan, upah borongan, dan lain-lain.

- b. Kesejahteraan karyawan, meliputi : pengobatan karyawan, rekreasi dan olahraga, pendidikan dan perpustakaan, dan lain-lain.
- c. Biaya reparasi dan pemeliharaan, meliputi: reparasi dan pemeliharaan untuk kendaraan bermotor, taman dan halaman kantor, bangunan kantor dan lain-lain.
- d. Biaya penyusutan aktiva tetap, meliputi: biaya penyusutan untuk kendaraan bermotor, bangunan kantor, dan lain-lain.
- e. Biaya administrasi dan umum lainnya, meliputi: biaya cetak, alat tulis, perlengkapan kantor, biaya listrik dan air, biaya telepon dan telegram kantor, dan lain-lain.

D. Pengertian dan Teknik Pengukuran Efisiensi

1. Pengertian Efisiensi

Efisiensi adalah hubungan antara barang atau jasa yang dihasilkan dengan sumber daya yang dipakai untuk memproduksinya. Efisiensi berarti ketepatan cara mengerjakan sesuatu sesuai dengan standar. Efisiensi dapat pula diartikan sebagai pelaksanaan tugas dengan tepat dan cermat atau berdaya guna atau tepat guna.

Efisiensi biaya diartikan sebagai kemampuan untuk memproduksi pada tingkat tertentu dengan biaya yang lebih rendah daripada produsen lain atau biaya yang sama dapat memproduksi pada tingkat yang lebih besar. Efisiensi teknikal dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk menghasilkan keluaran sebesar

UNIVERSITAS MEDAN AREA

mungkin dari jumlah masukan tertentu atau menghasilkan jumlah keluaran yang sama dengan masukan sekecil mungkin.

Jika pengertian efisiensi dijelaskan dengan konsep input-output maka efisiensi adalah merupakan rasio dan output-input. Dengan kata lain sesuatu kegiatan dikatakan telah dikerjakan secara efisiensi jika pelaksanaan kegiatan tersebut telah mencapai sasaran (output) dengan pengorbanan biaya (input) yang terendah atau sebaliknya dengan pengorbanan biaya (input) yang minimal diperoleh hasil (output) yang diinginkan.

Istilah efisiensi seringkali digunakan untuk menunjukkan produktivitas dan istilah produktivitas untuk menunjukkan efisiensi, karena memang kedua istilah ini dapat digunakan saling menggantikan.

Pengertian antara produktivitas dan efisiensi dapat dipisahkan yaitu bahwa produktivitas diartikan sebagai rasio aritmatik antara jumlah produk/jasa (output) yang dihasilkan dengan jumlah sumber-sumber (input) yang digunakan untuk menghasilkan produk/jasa tersebut. Sedangkan efisiensi diartikan sebagai perbandingan antara produktivitas yang sesungguhnya dicapai dengan produktivitas atau kinerja standar.

Jadi dari keterangan di atas dapat disimpulkan bahwa ada tiga pengertian efisiensi, yaitu :

- a. Efisiensi adalah rasio dari output dengan input.
- b. Efisiensi adalah produktivitas.
- c. Efisiensi adalah rasio output dengan input plus faktor kepuasan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

2. Teknik Pengukuran Efisiensi

a. Standar Biaya

Untuk menilai sesuatu efisien atau tidak, kita memerlukan standar yang dapat dipakai sebagai kriteria atau alat ukur untuk membandingkan dengan fakta atau kondisi yang ada.

Standar dapat didefinisikan sebagai kuantitas ukuran yang harus dibuat dalam hubungan dengan operasi atau aktivitas tertentu. Dalam hubungannya dengan pengukuran efisiensi, standar merupakan alat yang handal akan apa yang terjadi jika pekerjaan dilakukan dengan baik atau tidak.

Standar dapat juga menggambarkan suatu pendekatan yang diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Standar umumnya dibuat oleh manajemen. Dalam pembuatannya harus diperhatikan bahwa standar tersebut adalah untuk operasi atau aktivitas yang berulang-ulang.

Kita akan dapat mengatakan sesuatu efisien, bila untuk menghasilkan keluaran tersebut dipakai kuantum (jumlah) bahan atau jumlah jam kerja untuk upah atau jumlah jam mesin sama atau lebih rendah daripada jumlah yang ditetapkan dalam kriteria dengan syarat standar yang layak. Demikian pula sesuatu dikatakan tidak efisien jika tidak memenuhi standar yang telah ditetapkan.

b. Laba Usaha.

Salah satu sasaran penting bagi organisasi yang berorientasi kepada laba ialah menghasilkan laba, oleh karena itu jumlah laba yang dihasilkan dapat kita pakai sebagai salah satu tolak ukur efisien.

Laba adalah selisih antara pendapatan dengan pengeluaran. Apabila laba yang direncanakan dapat dicapai maka dapat dikatakan organisasi tersebut efisien. Semakin tinggi laba yang dicapai maka dapat dikatakan operasi perusahaan semakin efisien.

Laba operasi sering juga disebut dengan laba sebelum bunga dan pajak (Earning Before Interest and Tax) yang dapat dirumuskan sebagai berikut :

$$\frac{\text{Laba Operasi (EBIT)}}{\text{Penjualan bersih}} \times 100 \%$$

Margin ini sering dijadikan alat untuk mengukur laba murni yang diterima dari penjualan setiap rupiah yang telah dilakukan perusahaan. Laba murni adalah laba yang diperoleh oleh perusahaan dari operasi yang dijalankan yaitu merupakan hasil penjualan bersih dikurangi dengan harga pokok penjualan dan biaya operasi belum memperhitungkan kewajiban-kewajiban perusahaan yang harus diselesaikan kepada pihak luar.

Bertambah tinggi operating margin, maka semakin bertambah baik bagi perusahaan. Margin ini dapat dipertinggi dengan meningkatkan jumlah penjualan dan mengurangi biaya baik biaya yang berkaitan dengan harga pokok penjualan maupun biaya administrasi dan biaya penjualan.

Meskipun laba merupakan cara pengukuran yang cukup penting untuk menilai efisiensi dari suatu unit kerja, akan tetapi cara ini masih mempunyai beberapa kelemahan sebagai berikut :

Pengukuran yang dilakukan dengan dasar nilai uang, tidak akan dapat mengukur secara tepat untuk keseluruhan aspek yang berpengaruh baik dari segi input ataupun dari segi output.

Nilai standar yang dipergunakan untuk membandingkan tingkat laba tersebut belum tentu akurat.

Pengukuran tingkat laba hanya dapat kita pergunakan untuk menilai kegiatan yang telah terjadi pada suatu kurun waktu yang relatif pendek, sedangkan sesungguhnya kitapun berkepentingan juga untuk mengetahui konsekuensi- konsekuensi apa yang mungkin timbul sebagai akibat dari adanya keputusan-keputusan pihak manajemen untuk jangka waktu yang cukup panjang.

3. Laporan Perbandingan Realisasi dan Anggaran Biaya Operasi.

Laporan perbandingan realisasi dan anggaran yaitu :

Laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara budget dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat positif (menguntungkan) maupun yang bersifat negatif (merugikan), dapat diketahui sebab-sebab terjadinya beberapa tindak lanjut (follow up) yang segera perlu diadakan penilaian (evaluasi) tentang

sukses atau tidaknya kerja perusahaan selama jangka waktu (periode) yang bersangkutan.¹²⁾

Jadi laporan perbandingan realisasi dan anggaran biaya operasi adalah suatu laporan yang memuat biaya operasi dalam bentuk angka-angka menurut anggaran yang diperbandingkan dengan angka-angka realisasi biaya operasi atau menurut catatan akuntansi. Tujuan laporan tersebut adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan, baik bersifat positif atau negatif, sehingga dapat dijadikan sebagai dasar untuk mengambil tindakan koreksi yang perlu.

Laporan perbandingan realisasi dan anggaran sering tidak berhasil mencapai tujuannya karena kesalahan-kesalahan sebagai berikut :

1. Laporan sudah basi sehingga tidak dapat dipergunakan untuk melakukan tindakan koreksi pada waktunya.
2. Laporan terlalu panjang sehingga para manajer tidak sempat untuk mempelajarinya.
3. Laporan susah untuk dimengerti, karena tidak jelas dan berbelit-belit.

Sebagaimana halnya dengan bentuk anggaran biaya operasi, bagi laporan perbandingan realisasi dan anggaran biaya operasi ini juga tidak ada suatu bentuk standar yang harus dipergunakan. Ini berarti bahwa masing-

12). M. Munandar, *Op-Cit*, Hal. 20.

masing perusahaan mempunyai kebebasan untuk menentukan bentuk formatnya, sesuai dengan keadaan perusahaan masing-masing.

Kata efisien menurut Kamus Bahasa Indonesia adalah tepat atau sesuai untuk mengerjakan sesuatu dengan tidak membuang-buang waktu, tenaga, dan biaya.

Efisiensi biaya diartikan sebagai kemampuan untuk memproduksi pada tingkat tertentu dengan biaya yang lebih rendah daripada produsen lain, atau biaya yang sama dapat memproduksi pada tingkat yang lebih besar.

Perencanaan dan pengendalian terhadap biaya operasional yang dilakukan dengan baik akan meningkatkan efisiensi usaha. Terutama karena biaya operasional berhubungan dengan pengeluaran-pengeluaran perusahaan dalam menjalankan operasinya. Pengeluaran harus direncanakan dan dikendalikan dengan baik karena jika tidak akan terjadi pengeluaran-pengeluaran yang mengakibatkan pemborosan-pemborosan. Hal ini akan mengakibatkan inefisiensi usaha.

Sementara salah satu tujuan perusahaan adalah untuk kelangsungan usaha, dalam arti perusahaan tersebut didirikan untuk suatu jangka waktu yang lama. Agar ini dapat tercapai perusahaan harus dapat beroperasi secara sehat. Untuk dapat menjadi sehat, efisiensi usaha perlu menjadi salah satu fokus sentral. Oleh karena itu biaya operasional yang merupakan pengeluaran-pengeluaran perusahaan harus direncanakan dan dikendalikan dengan sebaik-baiknya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

BAB III

PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO)

TANJUNG MORAWA

A. Gambaran Umum

1. Sejarah singkat.

Perusahaan Perseroan PT. Perkebunan II yang bergerak dibidang Pertanian dan Perkebunan didirikan dengan Akte Notaris G.H.S. Loembantobing, SH Nomor 12 Tanggal 5 April 1976 yang diperbaiki dengan Akte No. 54 tanggal 21 Desember 1976 dan pengesahan Menteri Kehakiman dengan Surat Keputusan No. Y.A. 5/43/8 Januari 1977 dan telah diumumkan dalam Lembaran Negara No. 52/1978 sebagai tambahan Berita Negara RI No. 6 tanggal 20 Januari 1978 yang telah didaftarkan kepada Pengadilan Negeri Tingkat I Medan tanggal 19 Februari 1977 Nomor 10/1977 PT. Perseroan ini bernama : “Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II”, disingkat PTPN II merupakan perubahan bentuk dan gabungan dari PN. Perkebunan II dan PN. Perkebunan Sawit Seberang.

Pendirian perusahaan ini dilakukan dalam rangka pelaksanaan ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang Nomor 9 Tahun 1969 perusahaan Perseroan dan Peraturan Pemerintah Nomor 28 tahun 1975. Mulai tahun 1984 menurut Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham Akte Notaris Imas Fatimah, SH No. 94 tanggal 13 Agustus 1984 yang kemudian diperbaiki dengan

Akte No. 26 tanggal 8 Maret 1985 tanggal 14 Agustus 1985, sesuai dengan persetujuan Menteri Kehakiman No. C2-5013-Ht. 0104 tahun 1985 tanggal 14 Agustus 1985. Sesuai dengan Keputusan Rapat Umum Luar Biasa Pemegang Saham tanggal 20 Desember 1990. Akte tersebut mengalami perubahan kembali dengan akte Notaris Imas Fatimah, SH No. 2 tanggal 1 April 1991 dengan persetujuan Menteri Kehakiman No. C2-4939-Ht.0104 Tahun 1991 tanggal 20 September 1991.

Lalu diterbitkanlah Peraturan Pemerintah RI Nomor 7/1996 tentang Peleburan Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan II dan Perusahaan Persero PT. Perkebunan IX menjadi perusahaan persero (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II, dan telah diumumkan dalam Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 1996 tanggal 14 Februari 1996, Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Bab I pasal 1 dari Peraturan Pemerintah tersebut yaitu :

Bab I. Peleburan dan Pendirian :

- (1). Perusahaan Perseroan (Persero) PT Perkebunan II dan Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan IX yang masing-masing didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 28/1975 dan Peraturan Pemerintah No. 44/1973 dilebur dalam satu Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara II, yang selanjutnya dalam Peraturan Pemerintah ini disebut Persero.

- (2). Dengan dilakukan peleburan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1 maka saat pendirian Persero, Perusahaan PT. Perkebunan II (Persero) dan PT. Perkebunan IX (Persero), maka peraturan pemerintah No. 28/1975 dan peraturan pemerintah No. 44/1973 dinyatakan tidak berlaku.

2. Struktur Organisasi.

Sesuai dengan Surat Keputusan Menteri Pendayagunaan BUMN RI No. Kep-057/M-PBUMN/1998 tanggal 28 September 1998 Susunan Direksi PTPN II adalah sebagai berikut :

1. Direktur Utama.

Direktur utama bertugas mengkoordinir seluruh fungsi dan langsung mengkoordinir :

- a. Anggota Direksi lainnya
- b. Bagian Direksi
- c. Bagian satuan pengawasan intern
- d. Bagian perencanaan, pengkajian dan pengembangan

Direktur utama bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris.

2. Direktur Produksi.

Direktur Produksi bertugas mengkoordinir :

- a. Bagian Tanaman Tahunan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

- b. Bagian Tanaman Semusim
 - c. Bagian Teknik tanaman Tahunan
 - d. Bagian Teknik Tanaman Semusim
 - e. Bagian pengolahan, pengendalian mutu dan lingkungan Tanaman Tahunan
- Direktur produksi bertanggung jawab kepada Direktur Utama, keluar kepada RUPS dan Dewan Komisaris.

3. Direktur Keuangan.

Dalam melaksanakan tugasnya Direktur Keuangan mengawasi beberapa bagian yakni :

- a. Bagian Akuntansi
- b. Bagian Keuangan

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada direktur utama, dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham dan Dewan Komisaris.

4. Direktur Pemasaran.

- a. Bagian Pengadaan
- b. Bagian Pemasaran

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada direktur utama , dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham.

5. Direktur SDM/Umum.

Dalam melaksanakan tugasnya direktur SDM/Umum mengkoordinasikan :

- a. Bagian Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

b. Bagian Umum

Dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kedalam kepada Direktur Utama , dan keluar kepada Rapat umum Pemegang Saham.

Sesuai dengan Surat Keputusan Direksi PTPN II No. II.O/Kpts/R.02/1998 tanggal 9 Juni 1998 dan diperbaharui dengan surat No. II.O/Kpts/R/05/2001 tanggal 2 Juli 2001 ditetapkan susunan kepala bagian sebagai berikut :

1. Bagian Sekretariat.

Bagian Sekretariat dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan sekretariat
- b. Humas
- c. Urusan Rumah Tangga/Pool
- d. Panitia Ielang

Kepala Bagian Sekretariat didalam melaksanakan tugasnya secara operasional bertanggung jawab kepada Direksi dan Administratif kepada Direktur Utama.

2. Bagian Satuan Pengawasan Intern.

Bagian Satuan Pengawasan Intern dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Pengawasan dan analisa bidang tanaman tahunan
- b. Urusan pengawasan dan anlisa bidang tanaman semusim
- c. Urusan Pengawasan dan analisa bidang teknik/tehnologi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24



d. Urusan Pengawasan dan analisa bidang keuangan dan umum

Kepala Bagian Satuan Pengawasan Intern dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

3. Bagian Perencanaan Pengkajian dan Pengembangan (BPPP)

Bagian Perencanaan Pengkajian dan Pengembangan dipimpin oleh seorang Kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Perencanaan pengkajian dan pengembangan bidang tanaman.
- b. Urusan perencanaan, pengkajian dan pengembangan bidang teknik/pengolahan.
- c. Urusan analisa perencanaan, pengkajian dan pengembangan bidang keuangan, manajemen umum dan efisiensi.

Urusan perencanaan, pengkajian dan pengembangan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur SDM Umum.

4. Bagian Tanaman Tahunan (Karet, Kelapa sawit dan kakao).

Bagian ini dipimpin oleh seorang kepala Bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Produksi
- b. Urusan Pemeliharaan Tanaman
- c. Urusan Investasi Tanaman dan Pemetaan
- d. Urusan Proteksi dan Kesuburan Tanaman

Kepala Bagian ini bertanggung jawab kepada Direktur Produksi,

5. Bagian Tanaman Semusim

Bagian Tanaman Semusim bertugas dalam mengkoordinir :

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

- a. Urusan Tembakau
- b. Urusan Tebu
- c. Urusan Mekanisasi

Kepala bagian tanaman tembakau dan tebu dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

6. Bagian Teknik Tanaman Tahunan

Bagian Teknik Tanaman Tahunan dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Instalasi Mekanikal
- b. Urusan Dinas Sipil dan traksi (Perbengkelan)

Kepala Bagian Teknik Tanaman Tahunan dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Produksi.

7. Bagian Teknik/Tehnologi Tanaman Semusim

Bagian ini dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Instalasi mekanikal
- b. Urusan Listrik dan pembangkit tenaga
- c. Urusan tehnologi
- d. Urusan traksi/perbengkelan

8. Bagian Personalia

Bagian Personalia dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan Pensiun

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

- b. Urusan administrasi karyawan
- c. Urusan administrasi Pembinaan karyawan

Bagian Personalia dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur Sumber Daya Manusia

9. Bagian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Bagian pengembangan Sumber Daya Manusia bertugas untuk mengkoordinir :

- a. Urusan diklat
- b. Urusan Sitem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja
- c. Urusan Pelayanan kesehatan

10. Bagian Umum

Bagian Umum dipimpin oleh seorang kepala bagian dan bertugas mengkoordinir :

- a. Urusan hukum agraria
- b. Urusan Kesejahteraan
- c. Urusan Keamanan

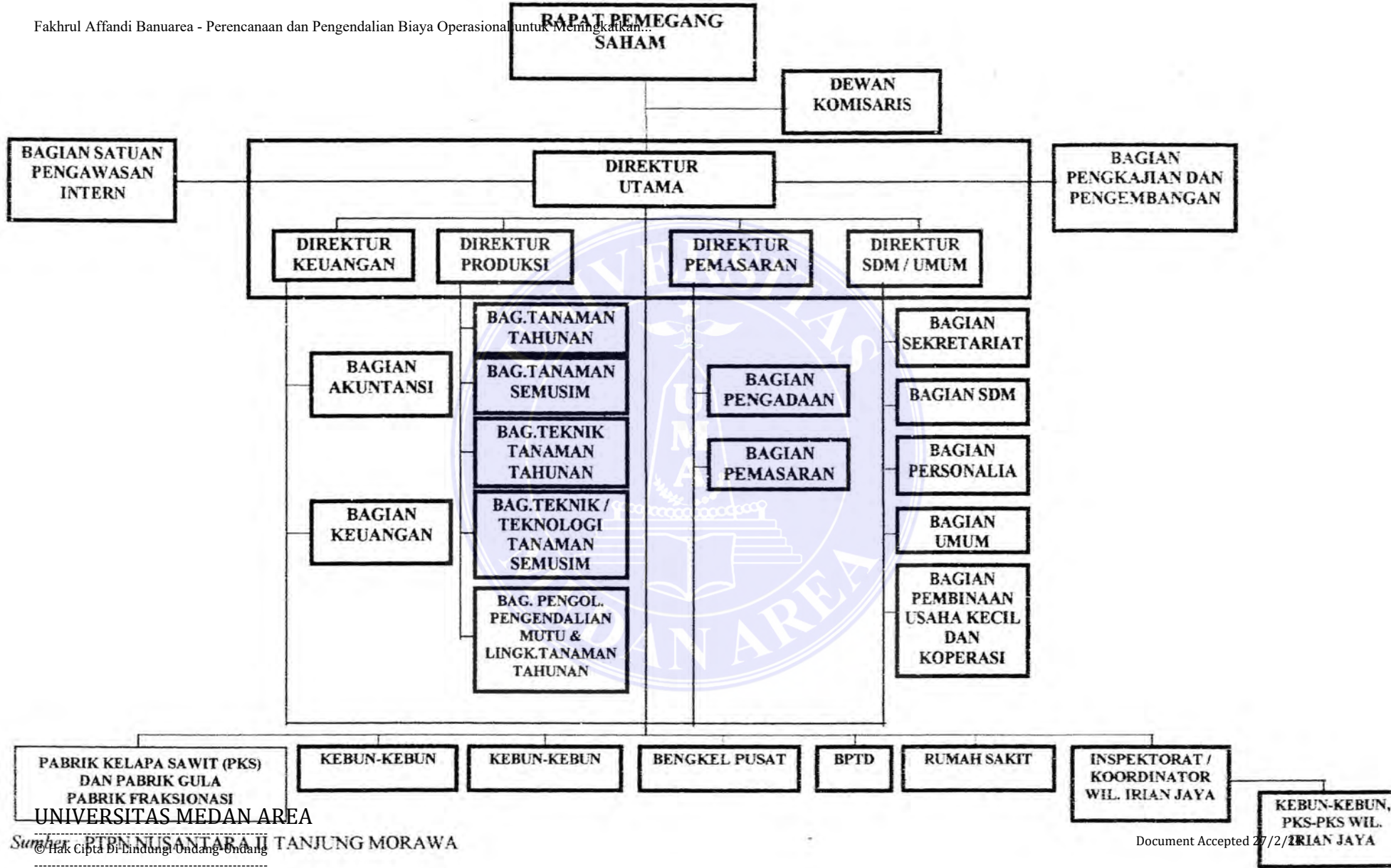
Kepala Bagian Umum dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Direktur SDM/Umum.

Berikut ini penulis akan menyajikan gambar struktur organisasi

PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebagai berikut :

TANJUNG MORAWA

Fakhrul Affandi Banuarea - Perencanaan dan Pengendalian Biaya Operasional untuk Meningkatkan...



UNIVERSITAS MEDAN AREA

Sumber: PTPN NISANTARA II TANJUNG MORAWA

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

Document Accepted 27/2/2024

B. Teknik Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Operasional.

1. Perencanaan Biaya Operasional.

Biaya operasional merupakan elemen yang penting dalam pembentukan laba pada perusahaan. Oleh karena itu harus direncanakan sebaik-baiknya. Perencanaan biaya operasi dilakukan melalui penyusunan anggaran biaya operasi.

Bagi perusahaan yang membutuhkan sistem dan prosedur anggaran, maka semakin besar suatu organisasi perusahaan maka semakin terasa kebutuhan sistem dan prosedur anggaran tersebut. Dengan adanya sistem dan prosedur anggaran, berarti akan dapat menciptakan dan memelihara pedoman dan program anggaran terlaksana dengan baik. Kemudian dengan adanya pedoman anggaran maka dapat dilakukan sistem pengendalian pada setiap akhir periode atau akhir bagian dari periode anggaran itu.

Untuk mempersiapkan anggaran biaya operasinya sebuah perusahaan maka semua bagian atau unit organisasi perusahaan yang berhubungan dengan biaya operasi ini perlu dilibatkan untuk menyesuaikan tujuan khusus masing-masing bagian dengan tujuan utama perusahaan.

Untuk perusahaan yang besar secara formal, sistem, prosedur dan metode penyusunan anggaran perlu dilimpahkan kepada panitia anggaran untuk dapat dipergunakan untuk mempersiapkan, menilai dan mempertimbangkan serta memutuskan pada rapat kerja tentang kelayakan anggaran yang dimaksud. Untuk

perusahaan kecil, penyusunan anggaran biasanya diserahkan kepada bagian administrasi dibantu tiap-tiap bagian yang berhubungan dengan pekerjaan.

Perencanaan biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dimulai dengan penyusunan rencana biaya dalam menjalankan operasi normal. Selanjutnya dirumuskan suatu program yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Program itulah yang nantinya dinyatakan dalam bentuk angka-angka yang disebut anggaran.

Untuk penyusunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa mendelegasikan kepada komisi anggaran yang diketuai oleh Direktur perusahaan dengan semua koordinator. Didalam komisi anggaran ini akan diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun nanti merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas, serta kemampuan masing-masing koordinator secara terpadu. Kesepakatan ini sangat penting agar pelaksanaan anggaran nanti didukung oleh semua koordinator yang ada dalam bagian PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa, sehingga memudahkan terciptanya kerjasama yang saling menunjang dan terkoordinasi dengan baik.

Penyusunan anggaran umumnya dinyatakan untuk penggunaan atau periode atau satu tahun buku. Penyusunan anggaran dilakukan melalui rapat anggaran yang dihadiri oleh Kepala PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan dan semua anggota koordinator.

Pada akhir periode anggaran, koordinator administrasi, keuangan dan umum membuat laporan pelaksanaan anggaran. Laporan ini sangat penting artinya bagi kepala PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa, yaitu untuk mengetahui apakah target yang dituangkan dalam anggaran dapat tercapai atau tidak.

Rencana biaya ini berpedoman pada data dan informasi atau realisasi anggaran pada tahun-tahun sebelumnya dengan memperhitungkan tingkat pendapatan untuk tahun atau periode anggaran berikutnya. Penentuan besarnya tingkat pendapatan inipun harus dilakukan dengan penyelidikan dengan cermat.

Pada prinsipnya anggaran yang dibuat untuk tahun mendatang harus lebih baik dari anggaran yang dibuat pada tahun-tahun sebelumnya. Tahun anggaran PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dimulai pada tanggal 1 Januari dan berakhir pada tanggal 31 Desember pada tahun yang sama. Anggaran ini dijadwalkan menurut periode tahun. Rencana kerja yang pelaksanaannya yang lebih dari satu tahun, anggarannya disusun sesuai dengan kebutuhan per tahun anggaran.

2. Pengendalian Biaya Operasional .

Pengendalian dalam suatu perusahaan merupakan rangkaian pekerjaan yang dilakukan untuk meyakinkan atau mengukur apakah pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan yang digariskan semula, dimana pimpinan menginginkan agar apa yang telah direncanakan sebelumnya dari suatu kegiatan organisasi akan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

dapat dicapai dengan baik. Apabila pelaksanaan tidak sesuai dengan apa yang telah direncanakan harus diambil suatu tindakan atas penyimpangan tersebut.

Pengendalian membutuhkan suatu alat pengukur untuk keseluruhan organisasi, dalam hal ini anggaran mempunyai peranan sebagai alat pengukur atas pelaksanaan yang sesungguhnya. Informasi yang diberikan melalui anggaran ditujukan kepada pimpinan dalam bentuk laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga akan jelas terlihat apabila terdapat hal-hal yang memerlukan perbaikan dengan segera.

Anggaran merupakan alat yang penting bagi pimpinan perusahaan untuk melakukan pengendalian atas pelaksanaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Anggaran merupakan suatu rencana masa depan. Masa yang akan datang diliputi oleh hal-hal yang tidak pasti. Selalu terjadi perubahan baik yang disebabkan oleh faktor intern (dari dalam perusahaan) ataupun faktor ekstern (dari luar perusahaan). Agar anggaran lebih berhasil guna sebagai alat pengendalian maka sebaiknya dilakukan perbandingan antara realisasi dan anggaran.

Pemborosan biaya dapat dicegah melalui anggaran. Dalam hal ini anggaran berfungsi sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun. Terhadap laporan perbandingan realisasi dan anggaran biaya operasi dilakukan analisa untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan dengan cara membandingkan pengeluaran yang sebenarnya dengan yang dianggarkan.

Analisa terhadap penyimpangan tersebut membantu untuk mengetahui sebab-

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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)27/2/24

sebabnya dan menjadi dasar untuk melakukan tindakan-tindakan perbaikan yang perlu.

Dalam melaksanakan aktivitasnya, PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa melakukan pengendalian biaya melalui anggaran. Anggaran selain sebagai alat perencanaan juga sebagai alat pengendalian. Sebagaimana telah diketahui bahwa anggaran biaya operasi mempunyai peranan penting untuk fungsi pengendalian, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah ditetapkan agar dapat dicegah adanya pemborosan-pemborosan sehingga biaya dapat ditekan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Sebagai alat pengukur bagi pengendalian dengan sendirinya pada waktu penyusunan anggaran harus diperhatikan unsur-unsur baik dalam maupun di luar PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa yang dapat mempengaruhi jalannya kegiatan operasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa.

Pada akhir periode diadakan analisa dan evaluasi terhadap anggaran dan realisasi untuk melihat apakah pelaksanaan pekerjaan telah sesuai dengan rencana yang ditetapkan dan instruksi-instruksi yang dikeluarkan. Hal ini bertujuan untuk melihat keefisienan program yang ada karena anggaran juga dijadikan patron atau dasar bagi penyusunan anggaran periode yang akan datang. Evaluasi terhadap anggaran dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan-kelemahan atau kesulitan-kesulitan dalam pelaksanaan. Apabila ada kelemahan maka diambil tindakan korektif untuk periode berikutnya.

Namun evaluasi ini tidak hanya terbatas pada evaluasi akhir periode. Evaluasi atas anggaran untuk periode berjalan juga dilakukan. Dalam hal ini perusahaan menganut prinsip fleksibilitas anggaran, artinya dalam rangka mengoptimalkan pencapaian rencana kerja selalu diadakan penyesuaian-penyesuaian terhadap alokasi biaya pada anggaran.

Proses pelaksanaan anggaran sebagai pencerminan realisasi akan terekam dalam data akuntansi. Data ini juga berfungsi sebagai data pembanding anggaran. Dengan diketahuinya segala sesuatu yang sedang terjadi secara cepat dan akurat, akan dapat membantu dalam pengendalian biaya operasi yang terjadi.

Selama pelaksanaan kegiatannya kondisi lingkungan juga mengalami perubahan. Perubahan-perubahan atas pengeluaran biaya operasi dalam PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa ini terus dimonitor dan direkam dalam bentuk catatan-catatan akuntansi, agar dapat segera dianalisa dan dilaporkan. PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa ini juga terus memonitoring pengeluaran anggaran secara terus-menerus yang gunanya untuk mengetahui sampai sejauhmana dana yang disediakan telah digunakan, juga untuk melihat seberapa jauh yang telah direncanakan menyimpang.

Pada akhir tahun dibuat evaluasi menyeluruh dan tentang evaluasi kerja selama tahun tersebut, yaitu tentang adanya penyimpangan antara anggaran dengan realisasi. Dengan demikian kepala PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa akan dapat mengambil keputusan-keputusan penting, baik

untuk kepentingan efisiensi maupun untuk menjadi dasar bagi penyusunan program kerja periode berikutnya.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dalam melaksanakan pengendalian biaya operasinya berpegang pada anggaran biaya operasi yang telah disusun sebelumnya. Koordinator Administrasi, Umum dan Keuangan akan menyajikan data realisasi pelaksanaan anggaran. Data realisasi anggaran inilah yang nantinya diperbandingkan dengan apa yang tercantum dalam anggaran untuk mengadakan penilaian kerja PT. Perkebunan Nusantara II (Persero Tanjung Morawa. Dengan demikian anggaran sebagai alat pengendalian biaya operasi pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa ini sangatlah penting.

Laporan perbandingan realisasi dan anggaran menunjukkan seberapa jauh apa yang telah digariskan dalam anggaran yang telah dapat direalisasikan dalam pelaksanaannya. Dengan kata lain, laporan perbandingan realisasi dan anggaran menunjukkan perbandingan antara angka-angka yang tercantum dalam anggaran dengan angka-angka realisasi pelaksanaannya yang tercantum dalam catatan akuntansi. Perbandingan ini juga menunjukkan apakah telah terjadi penyimpangan-penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya, apakah penyimpangan yang terjadi itu bersifat positif (menguntungkan) atau bersifat negatif (merugikan) dan sebaiknya juga dilengkapi dengan faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan itu.

Karena anggaran merupakan alat perencanaan dan sekaligus sebagai pengendalian, maka keberhasilan anggaran merupakan hal yang harus dicapai sebagai indikasi efisiensi usaha. Keberhasilan disini diartikan sebagai realisasi yang sesuai dengan perencanaan, dan akan lebih baik lagi bila realisasi lebih kecil dari anggaran, yang berarti PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dapat meningkatkan efisiensinya melalui penurunan biaya operasi.

Setiap laporan yang disusun, Direktur PT. (Persero) Angkasa Pura II Bandar Udara Polonia Medan akan membahas mengenai penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi atau pelaksanaannya. Untuk hal ini Direktur PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa mengadakan diskusi dengan koordinator-koordinator yang terkait.

Kebijakan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa ini dalam menyusun laporan realisasi dan anggaran biaya operasinya menganut prinsip fleksibilitas, agar bilamana terjadi penyimpangan-penyimpangan segera dapat diketahui dan dapat di evaluasi sehingga tidak berlarut-larut dalam waktu yang lama. Hal ini berguna untuk menyusun kebijaksanaan tindak lanjut, agar penyimpangan-penyimpangan yang merugikan dapat dihindarkan.

Dengan diketahuinya penyimpangan-penyimpangan beserta penyebabnya, dapatlah dinilai apakah pelaksanaan anggaran dapat dikatakan berhasil atau kurang berhasil. Bilamana penyimpangan-penyimpangan yang terjadi bersifat positif maka PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa

mengarahkan kebijaksanaannya supaya yang positif tersebut akan dapat dipertahankan bila mungkin ditingkatkan. Sebaliknya apabila penyimpangan-penyimpangan yang terjadi bersifat negatif, maka kebijaksanaan tindak lanjutnya diarahkan supaya hal itu tidak terulang kembali.

C. Teknik Pengukuran Efisiensi Perusahaan.

Perusahaan dalam mengukur efisiensi usahanya adalah dengan menggunakan anggaran. Dalam hal ini anggaran merupakan tolak ukur efisiensi usaha. Pada akhir periode diadakan evaluasi terhadap anggaran. Hal ini dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasi anggaran. Dalam hal ini apakah realisasi melebihi anggaran ataupun kurang dari apa yang dianggarkan. Jika realisasi melebihi dari apa yang dianggarkan dapat dikatakan bahwa perusahaan belum bekerja secara efisien. Jika realisasi anggaran kurang dari apa yang dianggarkan dapat dikatakan perusahaan bekerja secara efisien.

Namun dalam penentuan efisiensi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa tidaklah semudah hal tersebut. Perlu dievaluasi apakah penyusunan anggaran tersebut cukup realistis sehingga penentuan efisiensi berdasarkan realisasi anggaran yang cukup memadai. Disini dibutuhkan perencanaan anggaran PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa yang cukup realistis.

Anggaran PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dan rencana kerja PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa disusun dan dilaksanakan berdasarkan prinsip-prinsip hemat, efisien dan efektif. Karena

anggaran merupakan alat perencanaan sekaligus alat pengendalian, maka keberhasilan anggaran merupakan hal yang harus dicapai sebagai indikasi efisiensi usaha. Keberhasilan disini diartikan sebagai realisasi sesuai dengan perencanaan. Kalaupun ada penyimpangan diharapkan sekecil mungkin. Untuk mencapai hal ini, semua pengeluaran yang akan dilakukan direncanakan dengan sebaik-baiknya. Perencanaan yang baik saja tidaklah cukup, pengendalian yang baik juga harus dilakukan. Dalam hal ini keduanya harus dilakukan sekaligus untuk meningkatkan efisiensi.

D. Analisa Biaya dan Keuangan Perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa merupakan perusahaan yang di dalam pengelolaannya berusaha mengembangkan prinsip bahwa produksi jasa pelayanan dapat dilakukan dengan biaya rendah namun bermutu tinggi yang didukung oleh adanya kesadaran para petugas. Dalam bidang keuangan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa diberi wewenang untuk mengelola sendiri sumber daya keuangan secara efektif dan efisien guna meningkatkan perolehan pendapatan dalam usaha peningkatan kinerja perusahaan dan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa juga diberi wewenang untuk mengelola sendiri hasil pendapatan dengan masih tetap mengikuti aturan-aturan yang ditetapkan perusahaan.

PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa membagi biaya operasinya atas dua bagian yaitu :

a. Biaya umum dan tata usaha

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 27/2/24

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

b. Biaya rawatan.

Pembagian biaya ini didasarkan pada keterlibatan biaya yang dikeluarkan terhadap pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Semua biaya yang dimanfaatkan untuk menghasilkan pendapatan pada periode tertentu dan pengeluaran yang tidak menghasilkan pendapatan pada periode tertentu dan pengeluaran yang tidak memberikan manfaat ekonomi untuk masa yang berikutnya dicatat sebagai periode bersangkutan.

Demikian pula halnya dengan biaya operasi, apabila terjadi pengeluaran tersebut pada biaya operasi menurut pembagian yang telah ditentukan, dalam hal ini terdapat biaya umum dan tata usaha dan biaya rawatan.

Ad. 1. Biaya Umum dan Tata Usaha.

Biaya umum dan tata usaha adalah merupakan semua biaya yang dikeluarkan oleh pihak PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa setiap tahun yang sifatnya rutin. Biaya umum dan tata usaha terdiri dari :

- a. Gaji tunjangan Jamsostek pegawai staf
- b. Biaya perjalanan/penginapan
- c. Biaya pemeliharaan bangunan rumah
- d. Biaya pemeliharaan bangunan perusahaan
- e. Biaya pemeliharaan mesin instalasi
- f. Biaya pemeliharaan jalan, jembatan, dan saluran air

- g. Biaya pemeliharaan perlengkapan/pemakaian alat
 - h. Turan dan sumbangan
 - i. Pajak dan sewa tanah
 - j. Asuransi
 - k. Biaya keamanan
 - l. Biaya penerangan
 - m. Biaya pompa air
 - n. Biaya lain-lain
 - o. Biaya penyusutan
- A.d. 2. Biaya Rawatan

Biaya rawatan adalah biaya yang dikeluarkan oleh pihak PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sehubungan dengan kegiatan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa. Biaya rawatan terdiri dari :

- a. Biaya perbaikan pabrik
- b. Biaya Inap tamu
- c. Biaya laboratorium
- d. Biaya farmasi/apotik
- e. Biaya di luar kantor perusahaan
- f. Biaya intensive care unit
- g. Biaya haemodialyse
- h. Biaya lain-lain

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisis yang penulis lakukan terhadap perencanaan dan pengendalian terhadap biaya operasi dalam hubungannya dengan efisiensi usaha yang ada pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

A. Kesimpulan.

1. Prosedur penyusunan anggaran biaya operasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dilakukan dalam rapat yang dipimpin oleh Direktur PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa yang dihadiri oleh semua koordinator berdasarkan data dan informasi dari tiap-tiap bagian yang diperlukan.
2. PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa membagi biaya operasi atas dua bagian yaitu biaya Umum dan Tata Usaha, serta Biaya Rawatan.
3. Dalam perencanaan biaya operasi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa telah melakukan proses yang tepat yakni melalui anggaran, dimana setiap pengeluaran yang akan dilakukan telah direncanakan dengan sebaik-baiknya seperti halnya merencanakan program kerja yang akan dilakukan dalam satu periode.

4. Pengendalian terhadap biaya operasi dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sudah cukup baik dalam usahanya untuk meningkatkan efisiensi. Hal ini terlihat dalam laporan perbandingan realisasi biaya operasi adalah di bawah anggaran biaya operasi yang ditetapkan sehingga akan dapat meningkatkan efisiensi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa.
5. Adanya pengendalian melalui anggaran yang dievaluasi baik pada akhir periode anggaran maupun pada saat anggaran berjalan menunjukkan suatu sistem pengendalian terhadap biaya operasi yang dilakukan PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa sudah tepat. Hal ini berfungsi sebagai koreksi untuk meningkatkan atau perbaikan di masa yang akan datang.
6. Dalam hal pengukuran efisiensi, anggaran memegang peranan penting. Oleh karena itu anggaran harus direncanakan dan dikendalikan sebaik-baiknya karena jika tidak efisiensi usaha akan terganggu.

B. Saran.

1. Selanjutnya penulis akan mencoba memberikan saran yang nantinya diharapkan akan dapat bermanfaat bagi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa.
2. Anggaran dapat digunakan sebagai alat ukur efisiensi namun mengandalkan anggaran saja tidak cukup memadai. Ada baiknya PT. Perkebunan Nusantara

II (Persero) Tanjung Morawa menggunakan teknik pengukuran efisiensi melalui laba usaha.

3. PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa telah memiliki sistem dan prosedur yang baik dalam perencanaan dan pengendalian biaya operasi. Hal ini dapat di lihat dengan tersedianya dokumentasi peraturan-peraturan yang secara formal merupakan pedoman PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa dalam menjalankan usahanya. Namun dalam praktek usaha ini tidak dapat dipastikan telah dijalankan sesuai dengan pedoman oleh karena tidak adanya alat ukur efisiensi yang diterapkan. Kualitas sumber daya manusia PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa yang berdedikasi dan berdisiplin memegang peranan penting dalam pelaksanaan pedoman-pedoman tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Adolf Matz and Milton F. Usri, *Cost Accounting, Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengawasan)*, Terjemahan Herman Wibowo, Edisi Kesembilan, Jilid I, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Anthony Robert N. Dearden, John Norton M. Bedford, *Management Control System, (Sistem Pengendalian Manajemen)*. Edisi Kelima, Terjemahan Agus Maulana, Erlangga, Jakarta, 1993.
- Gunawan Adi Syahputra dan Marwan, *Anggaran Perusahaan*, Edisi Ketiga, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993.
- George R Terry, *Guide To Management, (Prinsip-Prinsip Manajemen)*, Alih Bahasa, J. Smith D.F.M, Cetakan Kelima, Bumi Aksara, Jakarta, 1993.
- M. Munandar, *Budgetting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja dan Pembuatan Keputusan*, Buku II, Edisi II, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992.
- Supriyono, RA, *Akuntansi Biaya Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Serta Pembuatan Keputusan*, Edisi II, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992.
- S. Munawir, *Teknik Analisa Keuangan*, Edisi Kedelapan, Cetakan Pertama, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1996.
- S.Hadibroto, *Masalah Akuntansi*, Buku Satu, Edisi III, BPFE-UI, Jakarta, 1997.
- S. Sinuraya, *Akuntansi Perusahaan Industri*, Edisi Revisi, Medan, 1990.
- S. Nasution dan M.Thomas, *Buku Penuntun Membuat Skripsi, Disertasi dan Makalah*, Jakarta, 1995.
- Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik*, Edisi VIII, Penerbit Tarsito Bandung, 1990.
- Ikatan Akuntan Indonesia, *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta, 2002.