

**PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAAYA OPERASIONAL
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN TAHUN 2016-2022**

Vabella Maharani Hidayat¹⁾, Muhammad Arif²⁾, Nurwani³⁾

^{1,2,3}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara
email: vabellam@gmail.com

Abstract

The research aims to find out the planning and monitoring of operational costs and find out what actions are taken by PT. Perkebunan Nusantara (PTPN) III Medan for the 2016-2022 period in mitigating operational cost inconsistencies. This research uses a qualitative descriptive method with data collection methods in the form of observation and interviews. Based on the research results, it is known that the planning carried out by PTPN III Medan is quite good, the planning is made using a Top Down and Bottom Up approach, the budget is also prepared based on the needs of each division. Supervision is also quite good, with almost no obstacles encountered. The operational cost monitoring mechanism prioritizes the responsibility, trust and honesty of each employee and employees. There are several ways to prevent irregularities in PTPN III Medan's operational costs, namely setting benchmarks for the budget that will be spent on the production process, recording the results of actual implementation and comparing the operational costs incurred with the standards that have been set.

Keywords: *Planning, Supervision and Operational Costs*

1. PENDAHULUAN

Pembentukan dan pengejaran tujuan dan sasaran tertentu sangat penting bagi organisasi ketika melakukan tugas operasional. Salah satu tujuan utama korporasi adalah untuk menghasilkan pendapatan atau pendapatan yang dapat dimanfaatkan untuk keberlanjutan dan perluasan organisasi. Pencapaian keuntungan finansial yang substansial berfungsi sebagai ukuran pencapaian yang patut diperhatikan dalam pelaksanaan bisnis perusahaan. Untuk mencapai tujuan organisasi yang maksimal, penting untuk terlibat dalam perencanaan yang cermat dan pemantauan yang cermat terhadap pengeluaran operasional organisasi.

Melalui penerapan

perencanaan strategis, organisasi memiliki potensi untuk meningkatkan efisiensi operasional dan mengalokasikan sumber daya keuangan secara efektif untuk mendukung berbagai operasi mereka. Strategi ini memungkinkan integrasi sistem pengawasan, yang menghasilkan penurunan pengeluaran yang berlebihan dan pengurangan pemborosan sumber daya keuangan. Dalam kerangka rencana strategis, sangat penting untuk menggunakan pendekatan proaktif dalam alokasi sumber daya dan mengantisipasi skala dan komposisi biaya operasional untuk mencapai metrik yang diinginkan secara efektif. Anggaran berfungsi sebagai kelanjutan dari fungsi perencanaan. Anggaran berfungsi sebagai instrumen yang dapat

diandalkan untuk meramalkan hasil dari strategi sebelum pelaksanaannya. Hal ini dapat dikaitkan dengan kebutuhan yang melekat untuk melakukan pemeriksaan komprehensif dan evaluasi yang cermat terhadap semua faktor yang terkait selama proses perumusan anggaran. Akibatnya, analisis dilakukan dengan memanfaatkan bukti dan data empiris yang masih ada.

Sehubungan dengan proses perencanaan strategis, diperlukan adanya pengawasan yang kompeten untuk menjamin kesesuaian kegiatan operasional dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya. Pemantauan adalah upaya sistematis yang melibatkan penetapan tolok ukur kinerja untuk mengembangkan sistem umpan balik informasi. Proses ini memerlukan perbandingan kinerja dunia nyata dengan tolok ukur yang telah ditentukan sebelumnya, identifikasi setiap ketidaksesuaian yang mungkin terjadi, dan penerapan tindakan korektif selanjutnya. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan pemanfaatan sumber daya dalam organisasi, sehingga memastikan efektivitas dan efisiensinya, untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Kadarman, 2020: 159). Pengawasan adalah praktik manajerial yang melibatkan pemantauan dan evaluasi sistematis atas pelaksanaan tugas bawahan untuk menilai keadaan saat ini. Tujuan utama pengawasan adalah untuk memastikan keselarasan antara pelaksanaan tugas dan

rencana yang telah ditetapkan sebelumnya yang ditentukan oleh organisasi.

Proses penganggaran mencakup perumusan rencana strategis dan manajemen operasi operasional yang efektif dalam suatu organisasi. Kegiatan ini diukur dalam istilah moneter dan melayani tujuan peramalan kinerja keuangan organisasi. Anggaran dikembangkan secara strategis untuk memenuhi tujuan penting pengelolaan sistem operasional dan berfungsi sebagai instrumen berharga untuk memantau pelaksanaan kegiatan perusahaan yang direncanakan. Akibatnya, anggaran memainkan peran penting dalam memfasilitasi operasi yang efisien dalam suatu organisasi. Anggaran dirumuskan dan dibangun secara terus menerus, sesuai dengan kerangka waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Anggaran melibatkan prosedur pengembangan yang sistematis, pemeriksaan menyeluruh, dan modifikasi lebih lanjut hingga sejalan dengan persetujuan manajemen perusahaan. Anggaran yang diusulkan merupakan strategi ideal yang dapat dilaksanakan secara layak, dengan mempertimbangkan keadaan saat ini dan faktor kontekstual. Oleh karena itu, alokasi sumber daya keuangan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pelaksanaan praktik administrasi yang efisien.

Dalam menyusun anggaran, sangat penting bagi manajemen untuk mempertimbangkan laporan realisasi anggaran dari periode

sebelumnya, dengan penekanan khusus pada biaya operasional. Laporan penilaian biaya operasional memfasilitasi pendeteksian varians, yang dapat berdampak positif atau negatif terhadap profitabilitas. Selain itu, adalah mungkin untuk membedakan penyebab mendasar dari penyimpangan ini dan segera menerapkan strategi untuk mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan tersebut di masa depan. Prosedur yang diadopsi secara khusus dirancang untuk menghambat pengelolaan biaya riil yang efisien sesuai dengan tolok ukur yang ditetapkan. Oleh karena itu, masuk akal bagi suatu organisasi untuk mencapai tingkat efektivitas operasional yang tinggi, sehingga berpotensi memengaruhi kinerja keuangannya secara keseluruhan.

Sejalan dengan pendekatan yang disarankan sebelumnya, sistem pemantauan sistematis diterapkan untuk mengawasi pengeluaran operasional organisasi. Anggaran yang telah ditentukan akan dievaluasi sehubungan dengan implementasinya untuk mendeteksi adanya ketidakpatuhan yang mungkin terjadi. Tujuan dari pemeriksaan ini adalah untuk memastikan apakah perbedaan yang diamati dapat dikaitkan dengan perencanaan yang tidak memadai atau metode pemantauan yang lemah.

PT. Perkebunan Nusantara III Medan merupakan entitas korporasi yang bergerak di bidang industri perkebunan kelapa sawit. Pada awal setiap tahun anggaran, organisasi

melakukan tugas menyusun dan mengkonsolidasikan anggaran biaya operasional. Anggaran ini mencakup anggaran penjualan, serta anggaran belanja administrasi dan umum, dengan tujuan utama untuk meningkatkan distribusi belanja operasional.

PT. Perkebunan Nusantara III Medan menggunakan penganggaran sebagai instrumen strategis untuk merencanakan dan mengatur operasi manufaktur secara efektif. Alokasi uang untuk perencanaan dan pengendalian dilakukan dengan cara perencanaan anggaran biaya produksi dan implementasi selanjutnya dari anggaran produksi. Rencana Anggaran Biaya Produksi adalah alat yang hebat untuk mengevaluasi pendapatan yang diantisipasi dan mengendalikan biaya secara efisien dalam kerangka anggaran proyek. PT. Perkebunan Nusantara III Medan sering menghadapi masalah terkait biaya, yaitu konsekuensi potensial dari variasi harga produk mereka terhadap biaya dan pendapatan yang diharapkan dari produksi konstruksi mereka. Jika ada kenaikan harga tanpa pembaharuan terkait ketentuan harga yang dinegosiasikan, perbedaan ini berpotensi berdampak besar pada biaya produksi dan pendapatan yang diharapkan.

Penelitian penulis mengungkapkan perbedaan dalam biaya operasional riil, dicontohkan dengan biaya yang melebihi anggaran yang ditentukan. Pernyataan yang diberikan mencakup klaim afirmatif dan negatif. Pernyataan yang

menguntungkan ditandai dengan ekspresi dukungan positif untuk variabel, sedangkan pernyataan tidak menguntungkan ditandai dengan kurangnya dukungan negatif untuk variabel (Azwar, 2015).

Anggaran biaya operasional PT. Perkebunan Nusantara III Medan dan realisasi tahun 2022 menunjukkan penyimpangan yang kurang baik. Secara spesifik, anggaran yang dialokasikan untuk pengelolaan lingkungan anggaran adalah Rp. 256.117.551, namun realisasi beban sebesar Rp. 317.102.553. Kesenjangan yang diamati menunjukkan perbedaan dalam biaya operasional yang terkait dengan peraturan lingkungan. Penyimpangan terjadi sebagai akibat dari kegagalan perusahaan untuk menganalisis secara memadai keuntungan yang terkait dengan kenaikan biaya atau kenaikan harga barang dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Adanya ketidaknormalan juga dapat dikaitkan dengan pengawasan pengendalian biaya yang tidak memadai, dimana korporasi melakukan pengawasan pada setiap akhir periode, khususnya dengan menilai atau mengukur hasil dari suatu kegiatan pasca penyelesaian.

Hasil penelitian Wardoyo dan Adriyanto (2020) memberikan dukungan terhadap kecukupan penyusunan dan pelaksanaan anggaran penjualan PT Perkebunan Nusantara VIII (Persero). Seputar kekurangan yang terkait dengan penempatan Unit Audit Internal di dalam organisasi. Tanggung jawab Unit Audit Internal Perusahaan

sejalan dengan kewenangan yang dimiliki oleh Kepala Bagian. Fenomena ini berpotensi menimbulkan banyak kekhawatiran, seperti berkurangnya otonomi, rusaknya kredibilitas, dan terciptanya konflik kepentingan di dalam Satuan Pengawasan Intern. Penelitian ini menggunakan metodologi deskriptif analitis, khususnya menggunakan teknik studi kasus. Studi terbaru yang diselesaikan oleh Watania (2021) melibatkan penggunaan analisis varians untuk mengevaluasi biaya operasional di Kanwil VI PT Pegadaian (Persero) Manado. Hasilnya menunjukkan adanya perbedaan biaya, yang dapat dikategorikan sebagai penyimpangan yang tidak menguntungkan atau menguntungkan. Namun demikian, organisasi telah menunjukkan manajemen biaya operasional yang mahir dengan secara konsisten menangani dan menyelesaikan setiap variasi biaya.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa anggaran operasional dalam organisasi belum menunjukkan kemandirian sebagai alat perencanaan dan pengendalian manajemen. Akibatnya, manajemen menghadapi tantangan dalam memantau dan mengelola biaya operasi secara efisien untuk mencapai efisiensi yang optimal, yang menyebabkan perbedaan yang mencolok. Motivasi penulis dalam melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara III Medan, dengan fokus pada perencanaan, analisis, dan pemantauan belanja operasional. Tujuan dari penelitian

ini adalah untuk menilai tingkat keselarasan antara biaya operasional aktual yang dikeluarkan oleh organisasi dan pengeluaran yang dianggarkan, sambil mempertimbangkan tantangan atau masalah yang mungkin berkembang. Judul yang dipilih untuk penelitian ini adalah "Pemeriksaan Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan: Kajian Tahun 2016 Hingga Tahun 2022".

2. METODE

Penelitian ini menggunakan metodologi penelitian kualitatif yang dibedakan oleh sifat deskriptifnya. Penelitian dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Proyek penelitian dimulai pada Januari 2023 dan berakhir pada Juli 2023. Fokus utama dari penelitian ini berkaitan dengan individu yang melayani sebagai asisten administrasi dan memiliki tingkat keahlian yang cukup tinggi di bidang perencanaan dan manajemen biaya operasional. Penelitian ini difokuskan untuk menyelidiki praktik kepemimpinan PT. Perkebunan Nusantara III Medan dan PT. Perkebunan Nusantara III Medan selama tujuh tahun, tepatnya dari tahun 2016 sampai dengan tahun 2022. Untuk memperoleh data yang diperlukan, penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa observasi dan wawancara. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah primer dan sekunder. Pada tahap analisis data, peneliti menggunakan pendekatan

triangulasi, terutama menggunakan praktik referensi silang dan memvalidasi ketergantungan data yang diperoleh dari berbagai sumber dan prosedur. Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber sebagai metodologi untuk mengevaluasi kebenaran dan keandalan data yang dikumpulkan. Proses ini memerlukan perbandingan dan verifikasi data yang diperoleh dari berbagai sumber untuk memastikan kredibilitasnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional

Anggaran dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi untuk mencapai hasil yang diantisipasi organisasi. PT. Perkebunan Nusantara III Medan menunjukkan kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan dengan mengintegrasikan hasil Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dan merumuskan anggaran operasionalnya. Proses perencanaan biaya operasional yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III Medan dilakukan dengan cara melibatkan tanggung jawab awal kepala departemen yang membawahi bidang masing-masing. Setiap pimpinan departemen menyusun anggaran berdasarkan kebutuhan spesifik sektor masing-masing untuk waktu yang akan

datang. Seperti hasil wawancara pada Kepala Tata Usaha (KTU) PT. Perkebunan Nusantara III :

“Proses penyusunan anggaran biaya operasional melibatkan tanggung jawab awal kepala departemen yang membawahi bidang masing-masing. Setiap pimpinan departemen menyusun anggaran berdasarkan kebutuhan spesifik sektor masing-masing untuk waktu yang akan datang. Setiap pimpinan di sektor ini wajib memulai proses penyusunan anggaran biaya operasional pada bulan Oktober, sebelum tahun anggaran pelaksanaan anggaran tersebut”

Selanjutnya KTU juga mengatakan :

“Menggaris bawahi pentingnya realisasi anggaran yang disampaikan oleh masing-masing pimpinan divisi. Hasil ini kemudian diserahkan kepada Asisten Divisi, dan selanjutnya diteruskan kepada manajer perkebunan dan manajemen. Proses analisis dan evaluasi perkebunan dilakukan oleh individu-individu dalam posisi manajerial dalam industri perkebunan. Manajer ini bertanggung jawab untuk membuat penyesuaian yang diperlukan berdasarkan temuan mereka”

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan seluruh prosedurnya melibatkan diskusi dengan asisten pengawas perkebunan untuk memastikan modifikasi spesifik yang akan dilakukan. Setelah dengan hati-hati menilai kebutuhan setiap sektor, manajer perkebunan melanjutkan untuk mengirimkan anggaran ke

kantor pusat di Medan dan secara resmi menyerahkannya ke bagian keuangan. Setelah departemen keuangan melakukan penilaian menyeluruh terhadap anggaran dan menentukan kesesuaiannya, selanjutnya disampaikan kepada Dewan Direksi untuk dibahas dan disahkan. Penyelesaian proses persetujuan idealnya dilakukan pada pertengahan Desember, sebelum dimulainya tahun pelaksanaan anggaran, untuk memastikan kelancaran pelaksanaan rencana yang telah disetujui. PT. Perkebunan Nusantara III Medan beroperasi dalam jangka waktu anggaran satu tahun, yang disesuaikan dengan tahun keuangan organisasi, dimulai dari bulan Januari dan berakhir pada bulan Desember setiap tahunnya.

Tujuan penyusunan anggaran biaya operasional ini adalah untuk meningkatkan efisiensi operasional dan memitigasi pemborosan sumber daya. Proses penyusunan anggaran biaya operasional memerlukan penelaahan dan evaluasi terhadap data dan informasi yang diperoleh dari pelaksanaan anggaran tahun sebelumnya, selain juga pertimbangan tingkat antisipasi kenaikan harga untuk tahun anggaran yang akan datang. Proses penilaian tingkat harga memerlukan penanganan yang cermat dan pemeriksaan yang komprehensif. Idealnya, anggaran yang disusun untuk tahun anggaran yang akan datang harus menunjukkan peningkatan dibandingkan dengan anggaran

yang disusun pada tahun-tahun sebelumnya.

Entitas mana yang memiliki yurisdiksi atas pelaksanaan perencanaan biaya operasional yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III Medan, bapak KTU mengungkapkan :

“Manajer dan Manajer Bidang Keuangan memikul tanggung jawab baik untuk perencanaan dan penganggaran biaya operasional, serta pelaksanaan anggaran. Namun demikian, sangat penting bahwa upaya ini selaras dengan arahan dan pedoman yang diberikan oleh dewan direksi organisasi”

Batasan yang sering ditemui saat menyiapkan biaya operasional diungkapkan KTU PTPN III Medan:

“Tantangan sering muncul saat mencoba menentukan biaya produk yang paling optimal dalam proses penganggaran. Isu tersebut di atas menimbulkan kesulitan dalam proses penyusunan anggaran. Salah satu strategi potensial untuk mengatasi kesulitan ini memerlukan pengembangan anggaran yang memperhitungkan penilaian urgensi praktis, sementara juga bertujuan untuk mencapai tujuan produksi maksimum. Hasil yang diinginkan dapat dicapai dengan penerapan teknik pemeliharaan dan pemupukan yang tepat dan tepat waktu. Untuk mencapai tujuan produksi, sangat penting untuk memastikan pembudidayaan tandan buah segar”

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa

kesulitan-kesulitan yang khas timbul akibat konflik antara petugas lapangan dan atasan masing-masing. Sebagai ilustrasi, individu yang bertanggung jawab atas suatu departemen mungkin telah menyiapkan rencana keuangan untuk departemen yang berada di bawah bidangnya. Namun, sering kali anggaran yang diusulkan oleh kepala departemen menyimpang dari anggaran yang dirumuskan oleh individu yang bertugas melakukan perencanaan operasional. Alokasi anggaran sering kali mengalami kendala karena hal ini sehingga berdampak pada menurunnya efektivitas operasional. Penetapan dan pencapaian anggaran menjadi tidak mungkin tercapai jika salah satu dari beberapa divisi gagal menyelesaikan proses rekonsiliasi anggarannya.

Tindakan atau prosedur apa yang diterapkan untuk mengatasi dan mengatasi keterbatasan ini KTU PTPN III Medan mengungkapkan :

“Kepala Divisi telah mengembangkan kebiasaan dalam mengatasi tantangan yang berkaitan dengan perencanaan anggaran operasional melalui diskusi dengan Asisten Divisi. Selanjutnya, penentuan dibuat dengan menghitung rata-rata atau median dari perbedaan ini. Selain itu, dalam kasus di mana terdapat perbedaan dalam biaya operasional, biasanya Asisten Divisi melakukan analisis terhadap masalah mendasar yang berkontribusi terhadap penyimpangan tersebut”

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa yang bertanggung jawab mengawasi perencanaan biaya operasional dalam organisasi adalah pengurus dan seluruh karpim. Proses persetujuan dan perbaikan dilakukan oleh manajemen dan departemen terkait di lingkungan direksi. Sebagai acuan bagi manajemen dalam pelaksanaan anggaran biaya operasional. Terdapat tantangan dalam pelaksanaan perencanaan biaya operasional. Salah satu tantangan tersebut, seperti yang diidentifikasi oleh penulis, adalah dikeluarkannya biaya aktual dari anggaran yang telah ditetapkan selama pelaksanaan anggaran biaya operasional. Faktor tersebut di atas menjadi penyebab terjadinya ketidakstabilan antara anggaran dengan realisasinya.

Setelah upaya perencanaan dan implementasi selesai, langkah selanjutnya melibatkan keterlibatan dalam operasi pemantauan. Pengawasan pengeluaran operasional sangat penting setelah persetujuan atau penetapan anggaran, karena memungkinkan pemantauan yang cermat terhadap rencana yang dilaksanakan. Kemungkinan divergensi akan berkurang. Mekanisme pengawasan biaya operasional di PTPN III Medan KTU mengatakan :

“Tanggung jawab mengelola anggota tim khusus mereka terletak pada masing-masing kepala divisi, sedangkan pengawasan kegiatan operasional organisasi dipercayakan kepada auditor internal dan eksternal. Laporan anggaran biaya

operasional dimaksudkan untuk kepemimpinan organisasi dan secara khusus dibuat untuk mengidentifikasi area yang memerlukan peningkatan segera. Pada akhir masa fiskal, biasanya dilakukan evaluasi dan analisis anggaran dan pelaksanaannya untuk memastikan kesesuaian antara biaya operasi yang direalisasikan dan angka yang diproyeksikan, serta untuk mendeteksi penyimpangan yang mungkin terjadi”

Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa proses pengawasan organisasi meliputi beberapa tahapan, mulai dari tahap perencanaan awal hingga tahap pelaksanaan selanjutnya. Kurangnya pengawasan tersebut dimungkinkan oleh personel manajerial dan administrasi, yang dibantu oleh pengawas yang ditunjuk yang bertugas mengawasi masing-masing departemen, semuanya beroperasi di bawah bimbingan Direksi perusahaan. Orang tersebut beroperasi di bawah pengawasan tidak langsung dari manajer dan administrator, yang selanjutnya menawarkan pemantauan langsung. PT. Perkebunan Nusantara III Medan menunjukkan komitmennya untuk menjunjung tinggi fleksibilitas anggaran. Gagasan ini memerlukan modifikasi dalam distribusi dana dalam anggaran untuk memaksimalkan pencapaian tujuan rencana kerja.

Pengawasan biaya operasional di PT. Perkebunan Nusantara III Medan dilakukan sesuai dengan anggaran biaya operasional yang

telah dibuat sebelumnya dan sesuai dengan kebutuhan pada saat itu. Evaluasi kinerja perusahaan dilakukan dengan membandingkan data anggaran biaya operasional aktual dengan angka yang dianggarkan. Oleh karena itu, manajemen pengeluaran operasional yang efektif melalui penganggaran sangat penting dalam organisasi ini. Pencapaian keberhasilan anggaran menjadi sangat penting karena adanya peran ganda anggaran sebagai instrumen perencanaan dan pengawasan. Sukses dijelaskan dalam konteks ini sebagai pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya sejalan dengan rencana yang ditentukan. Lebih lanjut ditekankan bahwa realisasi ideal dari tujuan tersebut harus disertai dengan hasil keuangan yang berada di bawah anggaran yang dialokasikan. Hasil ini menandakan potensi bagi perusahaan untuk meningkatkan efisiensi operasionalnya dengan meminimalkan pengeluaran secara efektif.

Kendala yang sering terjadi dalam pengawasan biaya operasional KTU PTPN III Medan mengatakan :

"Tidak ada kendala yang berarti terkait dengan pengawasan belanja operasional." Karena kepatuhan yang konsisten dari semua staf dan karyawan terhadap tugas dan kewajiban yang ditugaskan kepada mereka. Sejauh ini, individu menyatakan bahwa ini adalah rangkaian peristiwa yang telah terjadi”

PT. Perkebunan Nusantara III

Medan menggunakan strategi perencanaan biaya operasional dengan menyusun anggaran biaya operasional yang meliputi beberapa komponen, seperti anggaran penjualan, anggaran administrasi dan umum, serta unsur-unsur terkait lainnya. PT. Perkebunan Nusantara III Medan menyelaraskan operasinya dengan kebijakan yang ditetapkan oleh Direksi perusahaan, serta mempertimbangkan hasil Rapat Umum Pemegang Saham, untuk mengelola biaya operasional secara efisien. Selain itu, anggaran untuk biaya operasional dikembangkan di dalam masing-masing divisi, menggunakan metodologi pendekatan *Top Down* dan *Bottom Up* yang diakui secara umum.

Proses perencanaan anggaran mencontohkan manifestasi penting dari kerjasama yang sukses, dimana setiap divisi diberikan kepemimpinan atau pengawasan untuk memastikan pemenuhan tugas masing-masing. PT. Perkebunan Nusantara III Medan mengalami berbagai kesulitan dan tantangan dalam proses perencanaan biaya operasional. Dalam hal terjadi pengeluaran yang tidak terduga, langkah-langkah segera akan dilaksanakan, khususnya melalui pemberitahuan kepada Direksi. Selain itu, korporasi akan tetap melaksanakan kebijakan-kebijakan yang telah dimusyawarahkan secara matang oleh Dewan tersebut.

Pengawasan pengeluaran operasional PT. Perkebunan Nusantara III Medan dipercayakan

kepada pimpinan divisi, yang selanjutnya memberikan informasi terkini kepada manajer dan administrator. Selanjutnya, direktur mengawasi pemantauan laporan-laporan ini melalui departemen keuangan. PT. Perkebunan Nusantara III Medan tidak memiliki mekanisme pemantauan independen. Mirip dengan bisnis lain, organisasi ini setiap tahunnya mengadopsi sistem inspeksi internal dan eksternal, selain bergantung pada integritas dan tanggung jawab kepala divisinya.

Penting untuk mengakui bahwa pencapaian hasil yang baik tidak mungkin tercapai hanya melalui perencanaan yang efektif, karena hal ini memerlukan implementasi secara bersamaan dan pengawasan yang cermat. Oleh karena itu, pentingnya pengawasan pasca-perencanaan terletak pada kemampuannya untuk memastikan kepatuhan terhadap protokol yang ditetapkan, sehingga mengurangi penyimpangan dari rencana yang telah ditentukan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pemantauan biaya operasional melalui anggaran biaya operasional sangat penting dalam mengevaluasi kesesuaian antara kegiatan operasional dengan target anggaran yang telah ditetapkan.

Peran Perencanaan dan Pengawasan dalam Memitigasi Penyimpanan Biaya Operasional

Setelah upaya perencanaan dan pemantauan selesai, sangat penting untuk secara proaktif memitigasi setiap penyimpangan biaya operasional yang mungkin timbul

selama proses manufaktur. Pencegahan yang dilakukan dalam penyimpangan biaya operasional di PTPN III Medan, KTU mengatakan :

“Kami punya strategi, Strategi tersebut antara lain menetapkan tolok ukur anggaran biaya produksi, mendokumentasikan hasil implementasi aktual, dan melakukan perbandingan antara biaya operasional yang dikeluarkan dengan standar yang telah ditetapkan. Pendekatan ini bertujuan untuk memitigasi variasi biaya operasional secara efektif, sehingga mencegah potensi kerugian finansial di masa mendatang”

Kemudian, dalam menetapkan tolok ukur dari anggaran yang akan dikeluarkan yaitu mempertimbangkan proyeksi biaya tahun sebelumnya. Seperti hasil wawancara pada KTU PTPN III Medan berikut :

“Kami menetapkan tolok ukur anggaran dengan mempertimbangkan proyeksi biaya operasional tahun sebelumnya. Namun demikian, penetapan kriteria konvensional untuk anggaran biasanya menggunakan metode top-down. Teknik ini memerlukan perumusan anggaran oleh pemimpin tanpa adanya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya, diikuti dengan pendelegasian tanggung jawab kepada manajer tingkat bawah untuk pelaksanaan anggaran yang diterima”

Pencatatan hasil atas pelaksanaan diungkapkan KTU PTPN III Medan sebagai berikut :

“Perusahaan terlibat dalam

penyusunan dan interpretasi berbagai perkiraan biaya operasional yang dikeluarkan dalam mendokumentasikan hasil kegiatan yang dilakukan. Dengan menerapkan pendekatan sistematis dalam pengelolaan biaya operasional, potensi kesalahan dapat dikurangi dan pengeluaran dapat disesuaikan dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya”

Perusahaan melakukan perbandingan terhadap biaya operasional yang sebenarnya dengan standar - standar yang telah ditetapkan dengan menggunakan strategi pengendalian proaktif, seperti hasil wawancara berikut :

“Organisasi menggunakan strategi pengendalian proaktif yang disebut sebagai metode pengendalian awal. Pendekatan ini mencakup prosedur kontrol pra-aktivitas, yang diterapkan untuk memastikan bahwa staf diperlengkapi secara memadai untuk melakukan tugas yang diberikan”

Berdasarkan hasil wawancara dapat disimpulkan bahwa PT. Perkebunan Nusantara III Medan menggunakan tiga taktik untuk mengatasi dan meminimalkan penyimpangan biaya operasional. Awalnya, organisasi menetapkan tolok ukur anggaran untuk proses produksi. Selain itu, sangat penting untuk mendokumentasikan hasil pelaksanaan praktis dengan cermat. Terakhir, lakukan analisis komparatif terhadap biaya operasional yang terkait dengan

tolok ukur yang telah ditetapkan. Langkah-langkah ini diterapkan untuk memastikan administrasi dan pengendalian biaya yang efisien di dalam organisasi. Patokan anggaran PT. Perkebunan Nusantara III Medan ditentukan berdasarkan pertimbangan yang matang terhadap proyeksi biaya operasional tahun sebelumnya. PT. Kharisma Karya Samudra dalam penyusunan standar anggarannya menggunakan metode top-down. Pendekatan ini mengharuskan pemimpin merumuskan anggaran tanpa menetapkan tujuan eksplisit terlebih dahulu. Manajer memikul tanggung jawab melaksanakan anggaran yang telah disetujui oleh pimpinan.

Tindakan selanjutnya melibatkan penetapan tolok ukur standar, khususnya yang berkaitan dengan alokasi anggaran, di dalam PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Penetapan tolok ukur ini melibatkan partisipasi aktif dari manajer dan personel tingkat bawah yang bertanggung jawab atas pengeluaran operasional. PT. Perkebunan Nusantara III Medan telah berhasil menetapkan kriteria anggaran melalui keterlibatan aktif dari manajer tingkat bawah dan pekerja yang berwenang, sebagaimana dijelaskan. Penggunaan strategi inklusif ini menjamin keterlibatan aktif seluruh karyawan dalam pemantauan dan pengelolaan biaya operasional, sehingga mengurangi kemungkinan terjadinya penyimpangan.

Proses analisis implementasi memerlukan penilaian hasil dunia nyata dibandingkan dengan tolok ukur yang telah ditentukan

sebelumnya. Analisis tersebut memerlukan pemeriksaan terhadap setiap perbedaan yang mungkin terjadi antara biaya operasional aktual dan tolok ukur yang ditetapkan. Selain itu, pemeriksaan terhadap faktor-faktor yang berkontribusi terhadap penyimpangan ini akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan pengendalian awal. Pendekatan ini mencakup prosedur kontrol pra-aktivitas yang bertujuan untuk memastikan bahwa staf diperlengkapi dan dilatih secara memadai untuk tanggung jawab yang ditugaskan kepada mereka. Implementasi langkah-langkah kontrol proaktif sepanjang tahap pertama dapat secara signifikan mengurangi terjadinya anomali atau kesalahan baik dalam pencapaian individu maupun organisasi.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan penelitian yang dihasilkan penulis, maka kesimpulan yang dapat diambil adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan temuan penelitian dapat disimpulkan bahwa perencanaan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III Medan menunjukkan tingkat keberhasilan yang patut diacungi jempol. Proses perencanaan dibedakan dengan pemanfaatan metodologi Top Down dan Bottom Up, di samping promosi kolaborasi di semua tim. Selain itu, distribusi kegiatan dan kewajiban diatur secara efektif, dan alokasi keuangan disesuaikan untuk memenuhi

kebutuhan masing-masing divisi.

2. PT. Perkebunan Nusantara III Medan menggunakan taktik yang beragam untuk memitigasi variasi biaya operasional, sebagaimana ditunjukkan oleh temuan penelitian. Teknik-teknik yang tercakup dalam pendekatan ini adalah penetapan tolok ukur anggaran untuk proses produksi, dokumentasi hasil pelaksanaan aktual, dan perbandingan biaya operasional yang dikeluarkan dengan standar yang ditetapkan.

5. REFERENSI

- Akmal, Tarigan, Azhari, Muhammad Yafiz, Isnaini Harahap, Marliyah, Chuzaimah Batubara, M. Ridwan, Nurlaila Harahap, Et Al. (2015) *Buku Panduan Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara*. Medan: Febi Press Uinsu.
- Andari, Safira, (2020), Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional PT. Gruti Lestari Pratama Kecamatan Sinunukan Kabupaten Mandailing Natal, *Skripsi*, Universitas Islam Negeri.
- Andri Feryanto dan Endang Shytha Triana, (2019), *Pengantar Manajemen*, Kebumen: Mediaterra
- Ansari, Muhammad Ihsan, (2022), Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Adira Finance Cabang Wonomulyo, *Jurnal Mirai Management*, Vol. 7, No. 3: 392-39
- Azrul Azwar, (2019), *Pengantar Administrasi Kesehatan*, Jakarta: Binarupa Aksara
- Burhan Bungin, (2017), *Penelitian Kualitatif (Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya)*, Jakarta: Kencana
- Djati Julistiarsa & Jhon Suprihanto, (2018), *Manajemen Umum; Sebuah Pengantar*, Yogyakarta: BPF
- Fauziah, Nurul, (2021), Analisis Perencanaan Dan Pengawasan Biaya Operasional Pada Anggaran Sekretariat Daerah Kota Makassar, *Skripsi*, Universitas Muhammadiyah Makasar
- Gunawan Adi Saputra dan Marwan Asri, (2018), *Anggaran Perusahaan*. Yogyakarta: BPF
- Hadari, Nawawi, (2019), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Hani, Handoko, (2019), *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT Rafika Aditam
- Harahap, Sunarji. (2016). *Pengantar Manajemen Pendekatan Integratif Konsep Syariah*. Medan: Fakultas dan Bisnis Islam Negeri Sumatera Utara.
- Jumingan, (2017), *Analisis Laporan Keuangan*, Jakarta: Bumi Aksara
- Jusuf Jopie, (2018), *Analisis Kredit Untuk Account Officer*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Kadarman, (2020), *Sistem Pengawasan Managament*, Jakarta: Pustaka Quantum
- M. Kadarisman, (2020), *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rajawali
- M. Karebet W dan M. Ismail Yusanto, (2018), *Pengantar Manajemen Syariat*, Jakarta: Gramedia

- M. Manullang, (2017), *Dasar-dasar Management*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- M. Nafarin, (2017), *Penganggaran Perusahaan*, Jakarta: Salemba Empat
- Makmur, (2020), *Efektivitas Kebijakan Pengawasan*, Bandung: PT. Refika Aditama
- Malayu S.P Hasibuan, (2020), *Manajemen; Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Salim dan Syahrur, (2020), *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Citapustaka Media
- Sampurno Wibowo, (2019), *Pengantar Manajemen Bisnis*, Bandung: Politeknik Telkom
- Sarwoto, (2019), *Dasar-dasar Organisasi dan Management*, Jakarta: Ghalia Indonesia
- Silalahi Darmawati, (2022), *Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional Pada PT. Socfin Indonesia (Socfindo) Medan*, Skripsi, Universitas HKBP Nomensen
- Soewarno Handayaniingrat, (2018), *Administrasi Pemerintahan dalam Pembangunan*, (Jakarta: Haji Mas Agung
- Sofyan Assauri, (2019), *Manajemen Produksi dan Operasi*, Jakarta: LPEE Universitas Indonesia
- Sondang P. Siagian, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara
- Sugiyono, (2018), *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, V. Wiratna, (2017), *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: Pustaka Baru Press
- Sukarna, (2018), *Teknik Pengawasan Pegawai*, Jakarta: Jaya Sakti
- T. Hani Handoko, (2017), *Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- Victor M. Situmorang & Jusuf Juhir, (2019), *Aspek Hukum Pengawasan Melekat*, Jakarta: Rineka Cipta
- Wardiyah, Mia Lasmi, (2017), *Analisis Laporan Keuangan*, Bandung: Pustaka Setia
- Widilestariningtyas, Ony dkk, (2017), *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: Graha Ilmu
- Yohannes Yahya, (2016), *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Graha Ilmu

