



Evaluasi Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional sebagai Instrumen Perencanaan pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat

Evaluation of Budget and Operational Cost Realization as a Planning Instrument at PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat

Novia Ardhya Garini*, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia

Sugianto, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia

Kusmilawaty, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, Medan, Indonesia

ABSTRACT

This study aims to analyze operational cost budgeting as a planning tool at PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat. The research was conducted in Aek Songsongan District, Asahan Regency, North Sumatra, using a qualitative descriptive method. The data used consists of primary and secondary sources collected through interviews and document studies. The findings indicate that each year there is a positive variance between the budget and actual operational costs. In 2021, eight cost items showed a positive variance, including honorarium, production quality costs (ISO 9000), environmental control (ISO 14000), occupational health and safety management system (SMK3), as well as the use and maintenance of small inventory. Meanwhile, in 2022, six cost items recorded a positive variance, though some categories exhibited a negative variance, such as transportation expenses, off-site travel, and CSR contributions. These findings suggest that the operational cost budgeting at PT. Perkebunan Nusantara III is relatively effective; however, further optimization is needed to minimize negative variances and enhance operational cost efficiency.

ARTICLE HISTORY

Received 04/02/2025
Revised 18/02/2025
Accepted 25/02/2025
Published 20/03/2025

KEYWORDS

Budgeting; operational costs; realization; variance.

*CORRESPONDENCE AUTHOR

✉ noviaardhya8@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.30743/mkd.v9i1.10836>

PENDAHULUAN

Anggaran operasional memegang peranan krusial dalam keberlangsungan perusahaan karena berfungsi sebagai alat perencanaan, pengendalian, serta evaluasi kinerja keuangan. Tujuan utama perusahaan adalah memperoleh keuntungan dan memastikan kelangsungan operasionalnya. Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang efektif menjadi aspek fundamental dalam manajemen perusahaan. Shafira, menyatakan bahwa perencanaan anggaran bukan sekadar menentukan bagaimana alokasi biaya, tetapi juga memastikan bahwa perencanaan tersebut relevan dengan kondisi dan kebutuhan masa depan (Shafira, 2021). Anggaran yang baik harus mampu menjelaskan rencana aktivitas, berfungsi sebagai alat perencanaan, koordinasi, motivasi, serta pengendalian (Nasution & Amalia, 2023).

Dalam konteks operasional perusahaan, anggaran berperan sebagai pedoman dalam menetapkan jumlah pendapatan yang diharapkan, biaya yang akan dikeluarkan, serta laba yang ditargetkan dalam suatu periode tertentu (Nur'aidah et al., 2024). Keunggulan dari sistem anggaran yang efektif mencakup perencanaan yang sistematis, meningkatkan komitmen organisasi dalam pencapaian target, serta optimalisasi penggunaan sumber daya perusahaan (Noor, 2019). Namun, dalam praktiknya, tidak semua perusahaan memiliki sistem anggaran yang terstruktur dengan baik. Beberapa perusahaan mampu beroperasi tanpa perencanaan anggaran yang jelas, tetapi kondisi tersebut sering kali menyebabkan kesulitan dalam mengevaluasi kinerja, menurunkan efisiensi dan produktivitas, serta menghambat peluang ekspansi bisnis (Fuad et al., 2020). Akumulasi dari ketidakteraturan anggaran ini berpotensi merugikan kondisi keuangan perusahaan dalam jangka panjang (Padang, 2021).

PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor perkebunan kelapa sawit. Dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, perusahaan memerlukan anggaran yang dapat membantu dalam pengambilan keputusan strategis. Anggaran biaya operasional dalam perusahaan ini digunakan sebagai dasar perencanaan dan evaluasi terhadap laporan realisasi anggaran pada periode sebelumnya (Kusuma et al., [2022](#)). Biaya operasional mencakup pengeluaran rutin yang berkaitan langsung dengan aktivitas bisnis harian perusahaan di luar proses produksi (Tahulending & Rondonuwu, [2022](#)). Dengan kata lain, anggaran biaya operasional menjadi indikator efisiensi manajerial dalam mengelola sumber daya keuangan perusahaan.

Menurut Pratama et al., anggaran operasional merupakan instrumen utama dalam membiayai seluruh aktivitas usaha perusahaan (Pratama et al., [2021](#)). Oleh karena itu, penyusunan anggaran yang baik sangat penting untuk memastikan efektivitas penggunaan sumber daya. Siregar menekankan bahwa anggaran biaya operasional yang disusun dengan baik dapat menghindarkan perusahaan dari penyimpangan yang berpotensi merugikan (Siregar, [2021](#)). Dengan adanya sistem anggaran yang jelas, perusahaan dapat mengontrol pengeluaran dan mengoptimalkan alokasi biaya untuk berbagai kebutuhan operasionalnya.

Dalam implementasinya, terdapat berbagai faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi perbedaan antara anggaran dan realisasi biaya operasional. Faktor eksternal dapat berupa perubahan harga bahan baku, kebijakan pemerintah, atau kondisi ekonomi global yang berfluktuasi. Sementara itu, faktor internal meliputi kesalahan dalam perencanaan, kurangnya pengawasan manajerial, serta kendala teknis dalam operasional perusahaan. Hambatan lain yang sering dihadapi dalam proses perencanaan anggaran adalah tekanan untuk menekan harga pokok produksi serendah mungkin tanpa mengorbankan tingkat produksi. Salah satu solusi yang dapat diterapkan adalah dengan meningkatkan efisiensi tenaga kerja dan optimalisasi pemeliharaan tanaman serta pemupukan tepat waktu (Wati & Harmain, [2023](#)).

Penelitian Ramadani et al., menunjukkan bahwa pada tahun 2020, anggaran pendapatan di PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat lebih kecil dibandingkan dengan anggaran biaya operasional. Hal ini dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu pandemi Covid-19 yang berdampak pada penurunan kondisi ekonomi nasional (Ramadani et al., [2023](#)). Temuan serupa juga dilaporkan oleh Romdhon et al., yang menunjukkan bahwa kinerja keuangan di PT. Perkebunan Nusantara VIII periode 2014–2018 mengalami inefisiensi akibat anggaran biaya operasional yang realisasinya hampir selalu kurang dari 60% dari anggaran yang ditetapkan. Hal ini mengindikasikan adanya ketidakseimbangan dalam perencanaan anggaran yang dapat menghambat kinerja perusahaan secara keseluruhan (Romdhon et al., [2021](#)).

Selain itu, studi Manalu terhadap PTPN IV Medan menunjukkan bahwa perusahaan mengalami fluktuasi laba dalam kurun waktu 2013–2017, dengan penurunan laba yang signifikan di beberapa tahun akibat kurang optimalnya peran anggaran dalam perencanaan dan pengendalian biaya (Manalu, [2021](#)). Dengan memahami faktor-faktor yang mempengaruhi perbedaan antara anggaran dan realisasi biaya operasional, perusahaan dapat menyusun strategi yang lebih baik dalam perencanaan keuangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan di PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan anggaran dalam mencapai efisiensi biaya operasional serta mengidentifikasi faktor-faktor yang menyebabkan selisih antara anggaran dan realisasi biaya. Dengan memahami dinamika anggaran dan realisasi biaya operasional, penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi strategis bagi perusahaan dalam meningkatkan

pengelolaan anggaran yang lebih efisien dan akurat guna mendukung keberlanjutan bisnis dan optimalisasi sumber daya.

METODE

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat, Kecamatan Aek Songsonian, Kabupaten Asahan, Sumatera Utara. Objek penelitian ini adalah anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ialah data kualitatif dan data yang digunakan dalam penelitian bersumber dari data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang didapatkan oleh peneliti langsung pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat mengenai anggaran biaya operasional. Sedangkan data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari tempat penelitian, peneliti mendapatkan data sekunder dengan mempelajari berbagai artikel, buku, atau karya ilmiah lainnya mengenai perusahaan maupun yang berkaitan dengan tema penelitian (Creswell, [2019](#)).

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini ialah metode wawancara dan metode dokumentasi. Metode wawancara, yaitu pengumpulan informasi dan data melalui tanya jawab langsung dengan Ibu Dini Mizaria Lubis, SE yang menjabat sebagai Asisten Tata Usaha (ATU). Metode dokumentasi didapatkan peneliti dari dokumen yang sudah ada, berupa Laporan Manajemen (LM) pada tahun 2021 dan 2022.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif biasanya dilakukan dalam studi kasus. Data yang diperoleh selama wawancara dan pertanyaan tentang responden digabungkan menjadi deskripsi situasi. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menjelaskan dan menjelaskan fenomena yang terjadi di tempat berdasarkan data yang diperoleh, sehingga memudahkan pemahaman dan rangkuman (Miles et al., [2014](#)).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Ibu Dini Mizaria Lubis, SE menjelaskan bahwa perencanaan dan penyusunan anggaran biaya operasional pada PTPN III Kebun Bandar Selamat dikoordinasi oleh Manajer dan seluruh Karpim. Saat merumuskan anggaran, seluruh pihak terkait, termasuk kepala departemen, berperan dalam mengevaluasi pelaksanaan anggaran sebelumnya serta menyusun rencana anggaran untuk periode berikutnya. Anggaran yang dihasilkan merupakan hasil musyawarah dan berlaku selama satu tahun, yaitu dari Januari hingga Desember. Setelah dirumuskan, anggaran ini kemudian diajukan kepada direksi untuk mendapatkan persetujuan dan disahkan dalam RUPS. Selanjutnya, perusahaan bertanggung jawab untuk melaksanakan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebagai pedoman operasionalnya.

Anggaran biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat berperan penting dalam menghindari penyimpangan serta mencegah pengeluaran biaya yang tidak diperlukan. Jika terjadi perbedaan antara anggaran dan realisasi, maka diperlukan analisis lebih lanjut untuk mengidentifikasi penyebab selisih tersebut. Faktor-faktor yang menyebabkan selisih anggaran dapat berasal dari faktor eksternal, seperti perubahan harga bahan baku, kebijakan pemerintah, serta kondisi ekonomi global yang berfluktuasi, dan faktor internal, seperti kesalahan dalam perencanaan, kurangnya pengawasan, atau alokasi biaya yang tidak sesuai.

Berikut ini adalah tabel yang menggambarkan anggaran dan realisasi biaya operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat:

Tabel 1. Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat Tahun 2021- 2022

Uraian Biaya	2021				2022			
	Anggaran	Realisasi	Selisih (Rp)	Selisih (%)	Anggaran	Realisasi	Selisih (Rp)	Selisih (%)
Honorarium	144.000.000	24.542.905	119.457.095	82,95%	144.000.000	-	144.000.000	100%
Biaya Mutu Produksi (ISO 9000)	43.000.000	2.800.000	40.200.000	93,48%	43.025.000	1.000.000	42.025.000	97,67%
Pengendalian Lingkungan (ISO 14000)	90.000.000	22.127.372	67.872.628	75,41%	90.000.000	7.951.327	82.048.673	91,16%
Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3)	85.734.270	69.153.300	16.580.970	19,33%	85.708.000	79.032.712	6.675.288	77,88%
Pengangkutan, Perjalanan, dan Penginapan Luar Kebun	716.443.428	725.174.778	(8.731.350)	(1,21%)	722.139.695	831.278.072	(109.138.377)	(15,11%)
Penelitian, Percobaan dan Pengembangan	-	-	-	-	-	-	-	-
Pemeliharaan Alat Inventaris Kecil	22.500.000	4.898.500	17.601.500	78,22%	22.500.000	23.250.000	(750.000)	(3,33%)
Pemakaian Inventaris Kecil	15.522.600	-	15.522.600	100%	13.359.000	161.675.437	(148.316.437)	(1.110,24%)
Pemakaian Perlengkapan Kantor	357.706.300	158.767.570	198.938.730	55,61%	494.388.986	227.159.040	267.229.946	54,05%
Iuran Sumbangan dan CSR	48.000.000	18.348.802	29.651.198	61,77%	48.000.000	105.086.603	(57.086.603)	(118,93%)
Pendidikan Pengembangan SDM	-	9.238.200	(9.238.200)	(100%)	-	-	-	-
Lain-lain	344.824.000	526.086.459	(181.262.459)	(52,56%)	433.021.000	411.961.040	21.059.960	4,86%
Jumlah	1.867.730.596	1.561.137.886	306.592.710	16,41%	2.096.141.881	1.850.045.441	246.096.440	11,74%

Tabel di atas menunjukkan perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat pada tahun 2021 dan 2022. Secara keseluruhan, anggaran operasional mengalami peningkatan dari Rp1.867.730.596 pada tahun 2021 menjadi Rp2.096.141.881 pada tahun 2022, sementara realisasi biaya operasional juga meningkat dari Rp1.561.137.886 menjadi Rp1.850.045.441. Meskipun demikian, selisih anggaran dengan realisasi menunjukkan tren penurunan dari Rp306.592.710 (16,41%) pada tahun 2021 menjadi Rp246.096.440 (11,74%) pada tahun 2022, yang mengindikasikan adanya perbaikan dalam efisiensi perencanaan dan pengelolaan biaya operasional.

Namun, tidak semua pos anggaran mengalami efisiensi, karena terdapat beberapa kategori yang mengalami *over budget*. Biaya pengangkutan, perjalanan, dan penginapan luar kebun menunjukkan selisih negatif yang semakin besar, dari Rp8.731.350 (1,21%) pada tahun 2021 menjadi Rp109.138.377 (15,11%) pada tahun 2022. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan frekuensi perjalanan dinas atau kenaikan tarif transportasi yang tidak sepenuhnya diantisipasi dalam penyusunan anggaran. Pemakaian inventaris kecil juga mengalami lonjakan signifikan, dari yang sebelumnya menunjukkan efisiensi 100% pada tahun 2021, justru mengalami *over budget* besar hingga Rp148.316.437 (1.110,24%) pada tahun 2022, yang kemungkinan besar disebabkan oleh adanya kebutuhan mendesak dalam pengadaan barang yang belum diperhitungkan dalam anggaran awal.

Di sisi lain, terdapat beberapa pos biaya yang mengalami efisiensi signifikan. Honorarium yang pada tahun 2021 memiliki selisih positif sebesar Rp119.457.095 (82,95%) meningkat menjadi

Rp144.000.000 (100%) pada tahun 2022, menunjukkan tidak adanya realisasi pengeluaran yang melebihi anggaran. Efisiensi juga terlihat pada biaya mutu produksi (ISO 9000), di mana selisihnya meningkat dari 93,48% pada tahun 2021 menjadi 97,67% pada tahun 2022, yang mengindikasikan bahwa pengelolaan biaya dalam aspek mutu produksi semakin terkendali. Selain itu, biaya pengendalian lingkungan (ISO 14000) juga mengalami peningkatan efisiensi, dari 75,41% pada tahun 2021 menjadi 91,16% pada tahun 2022.

Meskipun secara umum efisiensi dalam pengelolaan anggaran mengalami peningkatan, beberapa pos anggaran seperti iuran sumbangan dan CSR justru menunjukkan ketidakseimbangan yang cukup besar. Pada tahun 2021, selisih anggaran dan realisasi berada di angka 61,77%, namun pada tahun 2022 terjadi lonjakan negatif yang cukup besar, yakni mencapai 118,93%. Hal ini mengindikasikan bahwa perusahaan mengalokasikan dana lebih besar untuk kepentingan sosial dibandingkan dengan perencanaan awal. Sementara itu, biaya lain-lain yang pada tahun 2021 mengalami *over budget* sebesar 52,56%, mengalami penurunan ke angka 4,86% pada tahun 2022, yang menunjukkan adanya peningkatan dalam pengelolaan dan pengendalian biaya tak terduga.

Tren penurunan selisih anggaran menunjukkan bahwa perencanaan anggaran yang diterapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat semakin baik. Namun, adanya kategori biaya yang mengalami *over budget* signifikan tetap menjadi perhatian penting, terutama dalam aspek perjalanan dinas, pengadaan inventaris, dan pengelolaan CSR. Peningkatan efektivitas dalam pengelolaan anggaran di masa mendatang dapat dilakukan dengan memastikan pengawasan yang lebih ketat terhadap pos biaya yang sering mengalami ketidakseimbangan, serta menyusun strategi perencanaan anggaran yang lebih fleksibel dan adaptif terhadap perubahan kebutuhan operasional perusahaan.

Anggaran dan realisasi biaya operasional perusahaan mengalami kenaikan setiap tahunnya, sementara selisih biaya mengalami penurunan. Pada tahun 2021, anggaran biaya operasional tercatat sebesar Rp1.867.730.596, dengan realisasi sebesar Rp1.561.137.886, sehingga menghasilkan selisih biaya operasional sebesar Rp306.592.710 atau 16,41%. Pada tahun 2022, anggaran meningkat menjadi Rp2.096.141.881 dengan realisasi sebesar Rp1.850.045.441, sedangkan selisihnya menurun menjadi Rp246.096.440 atau 11,74%. Penurunan selisih anggaran ini menunjukkan adanya peningkatan efisiensi dalam perencanaan dan pengendalian biaya operasional perusahaan. Namun, meskipun secara keseluruhan selisih anggaran menunjukkan tren yang positif, beberapa elemen biaya operasional tetap mengalami ketidakseimbangan, di mana beberapa pos mengalami kelebihan anggaran atau *over budget* yang berpotensi berdampak negatif terhadap profitabilitas perusahaan.

Selisih anggaran dapat disebabkan oleh berbagai faktor eksternal maupun internal. Faktor eksternal yang berkontribusi terhadap perubahan ini meliputi fluktuasi harga bahan baku dan operasional, di mana kenaikan harga bahan baku serta tarif transportasi akibat inflasi atau ketidakstabilan pasar menyebabkan biaya operasional melampaui anggaran yang telah disusun. Selain itu, kebijakan perusahaan serta regulasi pemerintah yang berubah, seperti standar mutu produksi ISO 9000 dan ISO 14000 serta persyaratan sistem kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3), dapat meningkatkan pengeluaran yang tidak selalu dapat diprediksi sebelumnya. Faktor eksternal lainnya yang berpengaruh adalah dampak pandemi serta kondisi ekonomi global yang berfluktuasi, seperti yang ditunjukkan oleh penelitian Ramadani et al., yang menemukan bahwa pandemi Covid-19 pada tahun 2020 menyebabkan penurunan pendapatan perusahaan akibat melemahnya perekonomian nasional (Ramadani et al., 2023).

Selain faktor eksternal, terdapat pula faktor internal yang menyebabkan selisih anggaran, seperti kurangnya ketepatan dalam perencanaan anggaran. Kesalahan dalam menetapkan anggaran, baik karena optimisme yang berlebihan atau kurangnya data yang akurat, dapat menyebabkan perbedaan

signifikan antara anggaran dan realisasi. Kurangnya pengawasan dalam penggunaan anggaran juga menjadi penyebab utama, di mana tidak adanya kontrol yang ketat terhadap pengeluaran menyebabkan beberapa pos biaya melebihi anggaran yang telah direncanakan. Perubahan kebutuhan operasional yang tidak terduga juga menjadi faktor yang mempengaruhi selisih anggaran, seperti peningkatan biaya transportasi, perjalanan dinas, serta pemeliharaan alat inventaris kecil yang sering kali mengalami kenaikan akibat adanya kebutuhan mendadak yang tidak terakomodasi dalam anggaran awal.

Pada tahun 2021, beberapa kategori biaya utama mengalami *over budget*. Biaya pengangkutan, perjalanan, dan penginapan luar kebun mengalami selisih negatif sebesar 1,21%, yang kemungkinan disebabkan oleh peningkatan frekuensi perjalanan dinas atau kenaikan tarif transportasi. Biaya pendidikan pengembangan SDM mengalami selisih negatif 100% karena tidak adanya alokasi anggaran awal untuk kegiatan ini, sementara realisasi menunjukkan bahwa kebutuhan mendesak harus dipenuhi. Selain itu, biaya lain-lain mengalami selisih negatif sebesar 52,56%, yang kemungkinan besar disebabkan oleh pengeluaran operasional yang tidak terduga atau kurangnya pencatatan biaya secara rinci.

Pada tahun 2022, empat kategori biaya mengalami *over budget* dengan peningkatan signifikan dibandingkan tahun sebelumnya. Biaya pengangkutan, perjalanan, dan penginapan luar kebun mengalami peningkatan selisih negatif menjadi 15,11%, yang menunjukkan adanya peningkatan aktivitas perjalanan dinas yang lebih tinggi dibandingkan tahun sebelumnya. Biaya pemeliharaan alat inventaris kecil juga mengalami selisih negatif sebesar 3,33%, yang mengindikasikan peningkatan kebutuhan pemeliharaan alat perusahaan. Biaya pemakaian inventaris kecil mengalami lonjakan signifikan dengan selisih negatif sebesar 1.110,24%, yang menunjukkan adanya ketidakseimbangan antara anggaran yang direncanakan dengan realisasi yang jauh lebih tinggi. Selain itu, biaya iuran sumbangan dan CSR mengalami kenaikan signifikan dengan selisih negatif sebesar 118,93%, yang kemungkinan disebabkan oleh kebijakan perusahaan dalam meningkatkan tanggung jawab sosial atau adanya kebutuhan mendadak untuk donasi tertentu.

Meskipun terdapat beberapa elemen yang mengalami *over budget*, terdapat pula beberapa kategori biaya yang menunjukkan selisih positif, yang berarti terdapat penghematan atau efisiensi dalam pengeluaran. Pada tahun 2021, delapan kategori biaya mengalami selisih positif, seperti honorarium sebesar 82,95%, biaya mutu produksi ISO 9000 sebesar 93,48%, serta pengendalian lingkungan ISO 14000 sebesar 75,41%. Sementara itu, pada tahun 2022, enam kategori biaya mengalami selisih positif, termasuk honorarium (100%), biaya mutu produksi ISO 9000 (97,67%), serta sistem manajemen kesehatan dan keselamatan kerja (SMK3) (77,88%). Secara keseluruhan, proses penganggaran di PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat mengalami peningkatan efisiensi dari tahun 2021 ke 2022, sebagaimana ditunjukkan oleh penurunan selisih anggaran dari 16,41% menjadi 11,74%. Namun, meskipun terjadi perbaikan dalam pengelolaan anggaran, masih terdapat beberapa kendala yang perlu diatasi, seperti ketidakseimbangan antara anggaran yang dialokasikan dengan realisasi dalam beberapa kategori biaya tertentu.

Untuk mengatasi hambatan dalam perencanaan biaya operasional, perusahaan perlu menerapkan strategi yang lebih efektif dalam mengelola anggarannya. Penyusunan anggaran yang lebih realistis perlu dilakukan dengan mempertimbangkan tren harga bahan baku dan kebutuhan operasional yang kemungkinan meningkat di masa mendatang. Selain itu, pengawasan lebih ketat dalam pelaksanaan anggaran juga harus diperkuat untuk mengurangi risiko *over budget* akibat pengeluaran yang tidak terduga. Optimalisasi efisiensi operasional dapat dicapai dengan melakukan pemeliharaan alat secara berkala serta memastikan pemupukan tanaman dilakukan tepat waktu untuk mencapai target produksi yang lebih optimal. Dengan menerapkan strategi ini, PT. Perkebunan

Nusantara III Kebun Bandar Selamat dapat meningkatkan efektivitas perencanaan anggaran dan memastikan pengeluaran tetap terkendali sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan.

Pembahasan

Hasil penelitian di atas menunjukkan bahwa pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat terjadi selisih positif yang menguntungkan namun terdapat beberapa uraian biaya yang mengalami *over budget* menurut Amalia penyebabnya adalah anggaran yang dianggarkan oleh perusahaan terlalu kecil dibandingkan realisasinya, atau realisasi anggaran lebih besar dibandingkan dengan anggaran yang sudah dibuat atau dianggarkan.

Hasil penelitian terdahulu Ramadhani, pada tahun 2019 anggaran biaya operasional PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat sebesar Rp2.314.356.000 sedangkan realisasinya senilai Rp1.804.596.189 sehingga terdapat selisih positif yang menguntungkan perusahaan sebesar 22,02%. Tahun 2019 realisasi biaya Honorarium sebesar Rp86.807.000, tetapi anggaran pada biaya tersebut tidak ada, hal sebaliknya justru terjadi pada penelitian ini yaitu tahun 2022 anggaran biaya operasional sebesar Rp144.000.000 tetapi realisasinya tidak ada (Ramadhani, [2021](#)).

PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat dalam laporan anggaran dan realisasi menunjukkan bahwa realisasi biaya operasional lebih kecil dari pada anggarannya, yang berarti hal ini adalah selisih positif yang menguntungkan. Sedangkan adanya beberapa biaya operasional yang realisasinya lebih besar dari anggaran yang ditetapkan, hal ini merupakan selisih negatif yang tidak menguntungkan bagi perusahaan (Wati & Harmain, [2023](#)).

Hasil Penelitian Irman et al., menunjukkan bahwa PT. Kimia Farma Trading and Distribution Pekanbaru menyusun laporan realisasi anggaran per tiga bulan. Perusahaan menetapkan batas wajar atau tidak wajar terhadap selisih penyimpangan yang terjadi. Apabila terjadi selisih penyimpangan tidak menguntungkan <20% maka masih termasuk dalam penyimpangan wajar atau penyimpangan yang masih dapat dikendalikan, apabila terjadi selisih penyimpangan yang tidak menguntungkan >20% maka termasuk penyimpangan tidak wajar. Maka perusahaan akan cepat mengambil tindakan akan selisih penyimpangan tersebut (Irman et al., [2020](#)).

Hasil penelitian Halawa & Aritonang, menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional pada PT. ISS Indonesia Cabang medan memiliki nilai realisasinya yang lebih kecil dibandingkan dengan nilai anggaran biaya operasional. Hal ini tidak lepas dari peranan manajemen dalam mengendalikan setiap biaya yang dikeluarkan dalam melakukan kegiatan operasional sehingga dapat menekan jumlah pengeluaran biaya pada PT. ISS Indonesia Cabang Medan (Halawa & Aritonang, [2021](#)).

Pihak manajemen PT. Pelita Guna Lestari dalam menjalankan kegiatan operasionalnya telah melakukan penyusunan anggaran biaya operasional sebagai bentuk perencanaan akan tetapi tanpa mengetahui bagaimana mengendalikan biaya operasional tersebut. Dibuktikan ketika dilakukan perbandingan antara anggaran dan realisasi biaya operasional masih terjadi selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Hal ini disebabkan karena kurangnya pengawasan dari pihak manajemen perusahaan (Nasution & Amalia, [2023](#)).

Hasil penelitian Ani, menyatakan bahwa adanya perbedaan antara biaya operasional dengan anggaran disebabkan karena perusahaan kurang efektif dalam memperkirakan besarnya biaya operasional di setiap uraian atau item pada setiap tahunnya, sehingga ada uraian biaya operasional yang tidak terkontrol dan menghasilkan anggaran yang sangat berbeda dari realisasinya. Maka besarnya biaya yang tidak terkendali mempengaruhi keuntungan yang diperoleh PT BTPN Syariah Cabang Palembang (Ani, [2021](#)).

SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran biaya operasional PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat mengalami selisih negatif atau *over budget* pada beberapa komponen biaya. Pada tahun 2021, kerugian terjadi pada biaya Pengangkutan, Perjalanan, dan Penginapan Luar Kebun; Pendidikan Pengembangan SDM; serta biaya Lain-lain. Sementara itu, tahun 2022 mengalami *over budget* pada Pengangkutan, Perjalanan, dan Penginapan Luar Kebun; Pemeliharaan Alat Inventaris Kecil; Pemakaian Inventaris Kecil; serta Iuran Sumbangan dan CSR. Sebaliknya, terdapat selisih positif yang menguntungkan, yaitu pada tahun 2021 sebanyak delapan uraian biaya dan pada tahun 2022 sebanyak enam uraian biaya, di antaranya Honorarium; Biaya Mutu Produksi (ISO 9000); Pengendalian Lingkungan (ISO 14000); Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (SMK3); serta Pemakaian Perlengkapan Kantor.

REFERENSI

- Ani, F. (2021). *Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional Sebagai Alat Pengendalian Pada PT BTPN Syariah Cabang Palembang*. Universitas Tridinianti.
- Creswell, J. (2019). *Research Design : Pendekatan Metode Kualitatif, Kwantitatif dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Fuad, M., Sukarno, E., Sugianto, S., & Christina, E. (2020). *Anggaran dan Perusahaan: Konsep dan Aplikasi*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Halawa, Y., & Aritonang, I. (2021). Analisis Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Pengendalian Manajemen Pada PT. ISS Indonesia Cabang Medan. *Jurnal Global Manajemen*, 10(2), 272–280. <https://doi.org/10.46930/GLOBAL.V10i2.1851>
- Irman, M., Samosir, T. L., & Suryani, L. H. (2020). Analisa Anggaran Biaya Operasional Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Dalam Meningkatkan Laba Pada PT. Kimia Farma Trading and Distribution Pekanbaru. *Bilancia : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 68–79. <https://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/BILANCIA/article/view/628>
- Kusuma, D. T., Sahara, K., & Rahayu, P. (2022). Analisis Anggaran Biaya Operasional terhadap Pengendalian Kinerja Manajerial Guna Meningkatkan Sisa Hasil Usaha (SHU) (Studi Kasus pada Koperasi Langgung Mulyo Ngancar). *JCA (Jurnal Cendekia Akuntansi)*, 3(2), 59–74. <https://doi.org/10.32503/akuntansi.v3i2.3003>
- Manalu, Y. H. (2021). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan* [Skripsi]. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications, Inc.
- Nasution, N. A. R., & Amalia, M. M. (2023). Analisis Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Operasional. *Worksheet : Jurnal Akuntansi*, 3(1), 115–122. <https://doi.org/10.46576/wjs.v3i1.4036>
- Noor, A. S. (2019). *Anggaran Penjualan sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba*. Universitas Islam Kalimantan Muhammad Arsyad Al Banjari Banjarmasin.
- Nur'aidah, A., Puspita, N. A., Sari, N. Z. N., & Santoso, R. A. (2024). Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Operasional CV. Sukses Bersama. *AKRUAL: Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 131–138. <https://doi.org/10.34005/akrual.v5i2.3625>
- Padang, N. S. (2021). Analisis Efisiensi Anggaran dan Realisasi Biaya Operasional pada CV Solata Travel. *Jurnal ULET (Utility, Earning and Tax)*, 5(2), 83–100. <https://ejournal.stiejb.ac.id/index.php/jurnal-ulet/article/view/184>
- Pratama, B., Farida, K., & Anwar, Y. (2021). Pengaruh Anggaran Biaya Operasional terhadap Efisiensi Biaya Operasional pada PT Pelabuhan Indonesia I Cabang Belawan. *Ensiklopedia Education Review*, 3(2), 46–50. <https://doi.org/10.33559/EER.V3i2.1300>
- Ramadani, F., Sugianto, S., & Harahap, R. D. (2023). Analisis Perbandingan Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan Dalam Menilai Kinerja Keuangan pada PT Perkebunan Nusantara III Bandar Selamat Asahan. *JURNAL ECONOMINA*, 2(1), 1087–1098. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i1.250>

- Romdhon, M., Kartiko, E., & Sobariah, N. T. (2021). Analisis Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan terhadap Kinerja Keuangan pada PT Perkebunan Nusantara VIII. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 20(3), 168–174. <https://doi.org/10.52434/jwe.v20i3.1323>
- Sari, M. P., & Afrizoni, H. (2020). Analisis Anggaran Operasional Sebagai Alat Ukur Kinerja pada PT. BPR Ganto Nagari 1954 Lubuk Alung. *Pareso Jurnal*, 2(4), 235–246. <https://www.ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/PJ/article/view/232>
- Shafira, D. S. (2021). *Analisis Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Laba pada PT. Tripple Thyomus Teknik* [Skripsi]. Universitas Lancang Kuning.
- Siregar, M. (2021). Pengaruh Anggaran Biaya Operasional dan Anggaran Pendapatan terhadap Kinerja Keuangan Berdasarkan Return on Asset pada PDAM Tirtanadi Medan. *Jurnal Ilmiah Maksitek*, 6(1), 81–91. <https://www.makarioz.sciencemakarioz.org/index.php/JIM/article/view/235>
- Tahulending, M., & Rondonuwu, S. (2022). Analisis Pengendalian Biaya Operasional terhadap Peningkatan Laba pada CV. Kombos Tendeand Manado. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(1), 543–554. <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/lppmekosobudkum/article/view/43380>
- Wati, M., & Harmain, H. (2023). Analisis Perencanaan dan Pengawasan Biaya Operasional pada PT. Perkebunan Nusantara III Kebun Bandar Selamat. *Journal of Sharia Economics Scholar (JoSES)*, 1(2), 38–45. <https://doi.org/10.5281/ZENODO.10047755>