

## **ANALISA EFISIENSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN**

**Heriyati Chrisna, SE, MSi.**

Dosen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Pancabudi

**Pusi R Tina, SE**

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Pancabudi

### **ABSTRAK**

Penelitian ini dilaksanakan di PT . Perkebunan Nusantara III (persero) Medan, Dalam upaya untuk mencegah terjadinya pemborosan terhadap biaya produksi, perusahaan dituntut untuk membuat perencanaan terhadap biaya produksi dalam bentuk anggaran. Berdasarkan hasil penelitian , prosedur perencanaan anggaran biaya produksi PTPN III (persero) Medan disusun oleh masing-masing kebun kemudian ditinjau ulang di kantor besar untuk memastikan bahwa perincian biaya-biaya produksinya sudah benar-benar sesuai. Pada umumnya bagian tanaman dan teknologi dibantu dengan bagian-bagian lainnya di kantor besar menyusun jumlah produksi yang diharapkan pada tahun yang dimaksud. Kemudian kantor besar menyusun pedoman mengenai taksasi produksi dan mengirimkan pedoman tersebut bersama-sama dengan formulir-formulir anggaran kepada setiap kebun sebagai dasar dalam menyusun anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi kebun tersebut kemudian ditinjau dan dipelajari kembali di kantor besar dan dikoordinasikan dengan administratur masing-masing kebun sebelum disahkan dan disetujui oleh pimpinan perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian anggaran biaya tersebut seluruhnya sudah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya tersebut di setujui dan disahkan oleh pimpinan kemudian dikirim kembali ke administratur kebun untuk dilaksanakan. Didalam perencanaan biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead telah ditetapkan secara cermat dan teliti. Karena hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi apabila ada penetapan anggaran yang terlalu besar atau terlalu kecil dari kapasitas yang sebenarnya. Dengan demikian dalam penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan sudah cukup baik dan sesuai dengan teori penyusunan anggaran. Karena dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan menggunakan biaya standar. Hal ini sudah baik karena harga biaya standar membantu perusahaan dalam merencanakan dan mengawasi pengeluaran biaya produksi.

Kata kunci : Anggaran Biaya Produksi, Efisiensi Anggaran Biaya Produksi, Pengawasan Biaya Produksi

### **BAB I. PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Kemajuan dan perkembangan dunia usaha dewasa ini, khususnya di Indonesia telah memacu tingkat persaingan yang semakin ketat baik di bidang industri maupun di bidang perdagangan dan jasa. Kondisi seperti ini secara tidak langsung mengharuskan setiap perusahaan dapat mengelola semua kegiatan operasinya harus lebih efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Saat ini fenomena kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) sangat membuat risau para masyarakat awam, maupun para pengusaha kecil dan besar lainnya. Bagi dunia usaha, dampak kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) juga dirasakan dengan naiknya biaya produksi sehingga meningkatkan biaya secara keseluruhan dan mengakibatkan kenaikan harga pokok produksi antara lain yaitu meningkatnya biaya bahan baku, biaya angkut, serta kenaikan upah karyawan, yang pada akhirnya menaikkan harga jual produk dan menurunkan keuntungan perusahaan. Hal ini menuntut masyarakat khususnya para perusahaan kecil, menengah maupun yang besar menyusun strategi usahanya untuk kedepannya.

Untuk dapat mengantisipasi pengeluaran anggaran dari suatu perusahaan, perusahaan tersebut harus dapat mengelola perusahaannya dengan baik maka perusahaan perlu membuat pengendalian atas operasi untuk kegiatan yang dilakukannya. Dengan menggunakan perhitungan maka dibuatlah suatu anggaran atas target dan sumber daya yang diperlukan dimasa yang akan datang. Anggaran memiliki peranan sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta evaluasi, karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu, keadaan yang sedang terjadi sekarang ini dan peramalan yang akan datang yang dapat berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran

juga berperan sebagai alat peringatan dini akan adanya efisiensi anggaran dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan. Pada perusahaan manufaktur biaya produksi merupakan komponen biaya terbesar. Oleh sebab itu, pengawasan yang maksimal atas biaya produksi melalui suatu anggaran merupakan pondasi penting bagi pengawasan biaya di suatu perusahaan karena kegiatan operasional perusahaan tidak pernah terlepas dari masalah penyusunan anggaran yang telah dibuat dan disepakati oleh manajer perusahaan.

Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat penyimpangan yang material, maka penyimpangan atau yang disebut dengan varians tersebut perlu dianalisis lebih lanjut. Apakah penyimpangan tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut dengan penyimpangan menguntungkan (*favorable variance*), atau penyimpangan tersebut diakibatkan karena realisasi lebih besar dari anggaran, yang disebut dengan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Dan perlu ditindak lanjuti lebih dalam apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut terjadi sehingga dapat diketahui bagaimana cara untuk mengantisipasinya dimasa yang akan datang dan bagaimana kaitannya dengan fungsinya pengawasan.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah perusahaan perkebunan dengan bidang usaha agro bisnis dan agro industri kelapa sawit dan karet. Berdasarkan hasil riset awal pada laporan anggaran dan realisasinya penulis menemukan adanya perbedaan atau varian yang cukup signifikan pada pos biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pada tahun 2010 itu dapat dilihat dari laporan anggaran dan realisasi untuk biaya produksi.

Adistika (2007) pernah menganalisa peranan anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi Pada PT. Mutifa Medan". Perusahaan perkebunan merupakan perusahaan manufaktur yang berkarakter unik, maka penulis tertarik untuk melakukan analisis mengenai pengawasan biaya produksi melalui anggaran biaya produksi yang di terapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### A. Landasan Teori

#### 1. Pengertian Anggaran dan Konsep Anggaran

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat dan detail. Salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan pada waktu yang akan datang. Rencana kegiatan tersebut menyangkut rencana kegiatan produksi, pemasaran, personalia dan kegiatan lainnya yang semua itu saling berhubungan dan saling berpengaruh, sehingga sangat pentingnya untuk memiliki sebuah rencana yang terpadu dalam suatu anggaran. Menurut Supriyono (2009) : "Anggaran sebagai suatu rencana kerja yang sistematis dan rencana tersebut merupakan perkiraan-perkiraan yang mencakup seluruh kegiatan dari setiap bagian yang ada dalam perusahaan dengan menetapkan kuantitas yang akan diperoleh serta dapat dinilai untuk waktu yang akan datang". "Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam suatu moneter standard dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun" (Mulyadi 2006)

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang, maka tampak bahwa sedikitnya anggaran mempunyai empat unsur yaitu : (1) **Rencana**, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan di waktu yang akan datang. Anggaran juga merupakan suatu rencana karena anggaran merupakan penentu terlebih dahulu tentang kegiatan-kegiatan perusahaan di waktu yang akan datang., (2) **Meliputi seluruh kegiatan perusahaan**, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. (3) **Dinyatakan dalam satuan unit moneter**, yaitu unit atau kesatuan yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan. Adapun unit moneter yang berlaku di Indoneia adalah unit Rupiah. Unit moneter ini sangat diperlukan mengingat bahwa masing-masing kegiatan perusahaan yang beranekaragam tersebut sering mempunyai kesatuan unit yang berbeda-beda misalnya bahan mentah menggunakan kesatuan berat, kesatuan panjang, kesatuan isi. Tenaga kerja menggunakan kesatuan jam kerja. Dengan unit moneter ini dapatlah diseragamkan semua kesatuan yang berbeda tersebut sehingga mudah untuk di jumlahkan, dibandingkan, serta dianalisis lebih lanjut. (3) **Jangka waktu tertentu yang akan datang**, yang menunjukkan bahwa anggaran berlakunya untuk masa yang

akan datang. Ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

Dalam kaitannya dengan masalah jangka waktu dikenal dua macam anggaran yaitu:

- a. Anggaran strategi, yaitu anggaran yang berlaku untuk jangka panjang. Yaitu jangka waktu yang melebihi satu periode akuntansi.
- b. Anggaran taktis, yaitu anggaran yang berlaku untuk jangka pendek yaitu satu periode akuntansi atau kurang. Anggaran yang disusun satu periode akuntansi dinamakan anggaran periodek. Sedangkan anggaran yang disusun untuk jangka waktu yang kurang dari satu periode akuntansi dinamakan anggaran bertahap.

Tujuan penyusunan anggaran adalah :

- a. Menyatakan harapan perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung dan dilaksanakan.
- c. Menyediakan rencana secara terperinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. Mengkoordinasikan cara yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

Manfaat penyusunan anggaran menurut Ahyari (2008) yaitu: (1) Perencanaan Terpadu (2) Pedoman Pelaksanaan Perusahaan, (3) Alat pengkoordinasian, (4) Alat pengawasan

Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (Master Budget). Anggaran induk yang mengkonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek, biasanya disusun atas dasar tahunan. Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dipecah menjadi anggaran bulanan.

- a) Anggaran Operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran operasional terbagi menjadi:
  - a.a Anggaran Penjualan
  - a.b Anggaran Biaya Pabrik:
    - Anggaran Biaya Bahan Baku
    - Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
    - Anggaran Biaya Overhead Pabrik
  - a.c Anggaran Beban Usaha
  - a.d Anggaran Laporan Rugi Laba
- b) Anggaran Keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca, dan anggaran keuangan ini terdiri dari:
  - b.a Anggaran Kas
  - b.b Anggaran Piutang
  - b.c Anggaran Persediaan
  - b.d Anggaran Hutang
  - b.e Anggaran Neraca

## 2. Pengertian dan Unsur-unsur Biaya Produksi

Pengertian biaya yang dikemukakan oleh Ikatan Akuntan Indonesia (2004) "Beban (expense) adalah penurunan manfaat ekonomi selama terjadinya kewajiban yang mengakibatkan penurunan ekuitas yang tidak menyangkut pembangian penanaman modal".

Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut dengan biaya produksi.

Menurut Mulyadi (2005) biaya produksi adalah: "Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengelolah bahan baku siap untuk dijual". Biaya produksi adalah biaya untuk membuat barang. Nilai barang yang dibuat akan mengandung biaya yang membentuk barang tersebut. Biaya tersebut adalah bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, overhead pabrik. Ketiga biaya ini adalah unsur-unsur biaya produksi.

a. Biaya bahan langsung (*direct material cost*)

Menurut Carter dan Usry (2004) “Bahan langsung (*direct material cost*) adalah semua bahan yang membentuk bagian internal dari bahan jadi dan dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produk”.

Bahan baku langsung merupakan salah satu komponen utama didalam pembentukan produk. Ketiadaan bahan baku akan menimbulkan terhentinya proses produksi. Dengan demikian kehadiran bahan baku didalam perusahaan sangat mutlak diperlukan. Bersama bahan baku dikenal juga bahan lain namun tidak disebut sebagai bahan baku. Bahan-bahan ini lazim disebut sebagai bahan penunjang atau bahan penolong atau disebut dengan bahan pembantu.

b. Biaya tenaga kerja langsung (*direct labour cost*)

Menurut Carter dan Usry (2004) “Tenaga kerja langsung (*direct labour cost*) adalah tenaga kerja yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi”.

Tenaga kerja langsung (*direct labour cost*) merupakan salah satu dari tiga komponen pembentuk harga produksi disamping biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik. Sehubungan dengan pelaksanaan produksi didalam suatu perusahaan akan dipisahkan adanya pengertian tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tak langsung. Tenaga kerja yang dapat ditelusuri pada barang atau pelayanan yang dihasilkan. Seperti pada bahan baku langsung, pengamatan fisik dapat digunakan untuk menghasilkan jasa atau pelayanan. Karyawan yang mengubah bahan baku menjadi produk atau yang menyediakan jasa pelayanan pada pelanggan diklasifikasikan sebagai tenaga kerja langsung. Sebagai contoh pekerja lini perakitan Chrysler, seorang juru masak pada rumah makan, perawat dokter bedah yang mengikuti operasi pembukaan hati, dan pilot untuk Delta Airlines. Contoh tenaga kerja tidak langsung adalah para pengawas, karyawan administrasi dan lainnya. Tenaga kerja langsung didalam perusahaan akan direncanakan kegiatannya melalui anggaran tenaga kerja langsung sedangkan tenaga kerja tidak langsung akan masuk kedalam anggaran biaya overhead.

c. Biaya pabrik tidak langsung (*direct overhead cost*)

Menurut Carter dan Usry (2004) “Overhead pabrik dapat didefinisikan sebagai bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung dan semua biaya pabrik lainnya yang tidak dapat dibebankan langsung pada produk tertentu”.

Biaya overhead merupakan komponen yang ketiga didalam pembentukan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead ini terdiri dari beraneka ragam macam dan jenisnya. Oleh karena itu, maka tidak jarang timbul kesulitan dalam membebankan masing-masing biaya ini kedalam perhitungan harga pokok produksi. Kesulitan untuk membebankan biaya overhead pabrik kedalam masing-masing produk perusahaan ini juga disebabkan karena sebahagian besar dari biaya overhead ini merupakan biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan. Beberapa jenis biaya yang termasuk didalam overhead pabrik ini antara lain: biaya bahan pembantu, biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya pemeliharaan gedung pabrik, biaya reparasi dan perbaikan mesin, biaya penyusutan peralatan pabrik, dll.

### 3. Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi secara umum merupakan anggaran yang disusun sehubungan dengan kegiatan produksi yang dilakukan perusahaan. Dan anggaran biaya produksi itu sendiri adalah anggaran atas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi atau menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.

Hal ini disebabkan karena unsur biaya produksi sejalan dengan unsur anggaran biaya produksi yang meliputi:

a. Anggaran biaya bahan baku langsung yaitu rancangan tentang biaya bahan baku langsung yang dibutuhkan untuk menghasilkan barang jadi sesuai dengan anggaran produksi yang telah di rancang.

Anggaran biaya bahan baku menunjukkan secara rinci bahan mentah yang harus dibeli untuk memenuhi anggaran produksi dan untuk memenuhi jumlah persediaan yang telah ditetapkan.

b. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung yaitu anggaran yang direncanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang

c. Anggaran biaya tidak langsung

Anggaran biaya tidak langsung adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis biaya pabrik tidak langsung, jumlah biaya pabrik tidak langsung, dan waktu biaya pabrik tidak langsung dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan departemen atau tempat dimana biaya pabrik tidak langsung itu terjadi.

#### 4. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Pengawasan sangat penting dilakukan oleh perusahaan dalam kegiatan operasionalnya untuk mencegah kemungkinan terjadinya penyimpangan-penyimpangan dengan melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan sebelumnya.

Menurut Marigan (2004), pengawasan adalah proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan. Pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya dan melakukan tindakan korektif yang diperlukan untuk memperbaiki kesalahan-kesalahan yang ada sebelumnya. Pengawasan yang efektif membantu usaha dalam mengatur pekerjaan agar dapat terlaksana dengan baik.

Jika dilihat dari hubungannya maka anggaran mempunyai hubungan yang sangat erat dengan biaya standar. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa anggaran merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan sejumlah produksi. Sedangkan biaya standar merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan satu unit produksi. Dengan demikian dalam penyusunan anggaran terlebih dahulu harus dihitung biaya standar yang merupakan dasar untuk menentukan anggaran.

Jika membandingkan anggaran yang disusun berdasarkan biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, maka biasanya akan terdapat perbedaan-perbedaan. Perbedaan tersebut merupakan penyimpangan-penyimpangan dari anggaran yang dinamakan varians dan untuk maksud pengawasan. Untuk mengetahui penyimpangan dari rencana maka kita harus melakukan perbandingan antara realisasi dengan budget. Realisasi diperoleh dari data-data akuntansi dan anggaran diperoleh dari budget. Analisis perbandingan ini mengetahui apakah anggaran tersebut tercapai atau tidak maka dari itu diperlukan data akuntansi.

Penyimpangan tersebut dapat dibedakan menjadi dua antara lain:

- a) *Favorable cost variance*, yaitu penyimpangan biaya yang menguntungkan. Hal ini terjadi karena biaya standar lebih besar dari biaya yang sesungguhnya terjadi.
- b) *Unfavorable cost variance*, yaitu penyimpangan biaya yang tidak menguntungkan atau disebut juga penyimpangan yang merugikan. Keadaan ini terjadi apabila biaya standar jumlahnya lebih kecil bila dibandingkan dengan jumlah biaya yang sesungguhnya dikeluarkan.

Manajemen tidak hanya ingin mengetahui jumlah selisih antara hasil yang direncanakan dengan hasil yang sebenarnya. Namun lebih penting juga harus mengetahui mengapa selisih tersebut terjadi.

### BAB III METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang beralamat di Jl. Sei Batang Hari No.2 Medan, 20122 Sumatera Utara. Jenis data yang digunakan oleh penulis di dalam penelitian ini adalah jenis data sekunder berupa data dokumen yang berbentuk laporan realisasi anggaran biaya produksi. Sumber data yang dikumpulkan terdiri dari:

1. Data Primer, data yang diperoleh langsung dari perusahaan dan membutuhkan pengolahan lebih lanjut. Data ini berupa data kuantitatif.
2. Data Sekunder, yaitu pelengkap bagi data primer karena data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi.

Pengumpulan data yang menggunakan teknik sebagai berikut :

1. Dokumen, yaitu pengumpulan data-data perusahaan yang diperlukan dan berhubungan dengan penelitian ini berupa laporan realisasi anggaran biaya produksi dan literatur
2. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada staf atau pegawai bagian akuntansi.

Dalam mengumpulkan dan menganalisa data-data yang diperoleh, penulis menggunakan metode Deskriptif yaitu prosedur dan cara pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan atau menggambarkan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta yang terlihat. Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti akan mengumpulkan data, disusun dan dikelompokkan dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh keterangan dan penjelasan yang sebenarnya mengenai analisis efisiensi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan biaya produksi pada perusahaan tersebut.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **A. Hasil Penelitian**

#### **1. Kegiatan Perusahaan**

PTPN III adalah salah satu dari 14 BUMN Perkebunan yang bergerak dalam bidang perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Perusahaan memiliki 11 (sebelas) pabrik kelapa sawit dengan kapasitas olah sebesar 555 ton tandan buah segar per jam dan 8 (delapan) pabrik karet dengan kapasitas olah sebesar 200 ton karet kering per hari. Produk utamanya antara lain Minyak Kelapa Sawit (CPO), Inti Kelapa Sawit (Kernel) dan Karet. Kegiatan perusahaan antara lain mencakupi budi daya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet.

Komoditi yang diusahakan oleh PT. Perkebunan Nusantara III ditahun 2013 terdiri dari budi daya karet dan kelapa sawit dengan luas keseluruhannya 160.317,44 ha, yang terdiri karet seluas 38.439,28 ha, kelapa sawit seluas 106.295,13 ha, dan areal lain-lainnya seluas 15.583,03 ha.

Adapun kegiatan operasi perusahaan (kelapa sawit) dilakukan dalam dua tempat yaitu ;

##### **a. Kebun**

Kegiatan yang dilakukan yaitu berupa pengolahan tanah, pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen, dan pengangkutan ke pabrik.

##### **b. Pabrik**

Kegiatan yang dilaksanakan seperti pengolahan Tandan Buah Segar (TBS) dan Hasil Minyak Sawit serta Inti Sawit.

#### **2. Penyajian Data**

PTPN III (persero) Medan memiliki unsur-unsur biaya produksi yang terdiri dari :

##### **a. Biaya bahan baku**

Yang terdiri dari tandan buah segar atau TBS

##### **b. Biaya tenaga kerja**

Terdiri dari gaji dan tunjangan pegawai, pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen, pengangkutan ke pabrik, dan beban umum.

##### **c. Biaya overhead**

Terdiri dari penyusutan pengolahan dan biaya pengolahan.

PTPN III (persero) Medan melalui tahun buku dari bulan januari sampai dengan bulan desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan menyusun anggaran sesuai dengan tahun bukutersebut dengan diperinci per-triwulan. Sebagai langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama setahun tersebut. Pada umumnya bagian tanaman dan bagian teknologi dibantu dengan bagian-bagian lainnya dikantor besar menyusun jumlah produksi yang diharapkan untuk tahun tersebut. Kemudian kantor besar menyusun pedoman mengenai taksasi produksi tersebut. Selanjutnya pedoman tersebut bersama formulir-formulir anggaran biaya dikirim ke kebun. Masing-masing kebun menyusun anggaran biaya produksinya. Anggaran biaya produksi tersebut kemudian di tinjau dan dipelajari kembali dikantor besar bersama-sama dengan administratur kebun. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian tersebut seluruhnya telah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya tersebut disetujui dan disahkan oleh pimpinan kemudian dikirim ke kebun-kebun untuk dilaksanakan.

**Tabel 4.1**  
**PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan**  
**Anggaran Biaya Produksi Tahun 2010-2013**  
**(Rupiah)**

Uraian	Anggaran			
	2010	2011	2012	2013
TBS	1.675.061.000	1.699.280	1.761.535	1.825.628
Gaji & Tunj. Peg.	26.290.644.000	26.881.293.000	26.226.559.000	33.027.266.000
Pemeliharaan Tanam	135.289.321.000	135.318.545.000	158.960.767.000	156.327.818.000
Pemupukan	377.881.394.000	374.856.725.000	440.045.758.000	499.108.698.000
Panen	246.964.098.000	251.295.100.000	263.670.642.000	288.208.115.000
Pengangkutan ke pabrik	152.100.189.000	154.254.883.000	169.411.345.000	185.240.113.000
Beban umum	194.231.422.000	255.067.083.000	166.555.935.000	176.747.177.000
Peny. Pengolahan	35.941.720.000	148.017.542.000	173.478.453.000	60.290.215.000
Biaya pengolahan	181.569.667.000	185.515.418.000	176.668.133.000	174.828.869.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.351.943.516.000</b>	<b>1.531.208.288.280</b>	<b>1.575.019.353.535</b>	<b>1.573.780.096.628</b>

**Gambar 4.1**  
**Grafik Perencanaan Melalui Anggaran Biaya Produksi**



### 3. Analisis dan Evaluasi

Agar pengawasan dapat dilakukan dengan efektif dan efisien maka setiap manajemen harus menerima laporan tepat pada waktunya agar mereka dapat mengantisipasi hal-hal yang akan terjadi. Pengawasan biaya produksi kelapa sawit pada PTPN III (persero) Medan meliputi :

- a. Pengawasan biaya bahan baku
  - b. Pengawasan biaya tenaga kerja
  - c. Pengawasan biaya overhead
- 1) Berhubungan dengan masalah bahan baku. Jika terjadi penyimpangan harga bahan baku maka perusahaan dapat mengurangi sisa bahan yang dibuang dalam proses produksi. Jika terjadi penyimpangan efisiensi bahan baku (pemborosan pemakaian bahan), maka manajer dapat meminta pertanggung jawaban mandor terhadap tindakan pengawasan yang dilakukannya di dalam pabrik. Maka perusahaan akan mengusahakan peningkatan pengawasan dan pemeriksaan.
  - 2) Bila berhubungan dengan efisiensi tenaga kerja (pekerja bekerja dibawah satandar, keahlian yang kurang dari pekerja), maka perusahaan melakukan pengawasan yang lebih ketat terhadap tanggung jawab yang diberikan kepadanya supaya bekerja sesuai standar, melakukan pelatihan terhadap para pekerja dan memberikan penghargaan kepada yang bekerja melebihi standar yang ditetapkan.
  - 3) Jika berhubungan dengan overhead, maka manajer dapat meninjau ulang apakah pembebanan biaya overhead yang telah dilakukan sudah sesuai dengan proposi yang tepat.

Pengawasan dilakukan bagian keuangan dengan mengawasi semua jalannya rencana kerja apakah dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang direncanakan. Bagian keuangan ini juga

menyusun anggaran dengan membuat laporan realisasi rencana kerja anggaran. Pengawasan juga dilakukan dengan cara meminta persetujuan dari pimpinan sebelum melaksanakan kegiatan jika ternyata ada kenaikan biaya dari biaya yang dianggarkan atau yang direncanakan. Jika permohonan itu disetujui barulah kemudian kegiatan itu dilaksanakan dan dijalankan.

**Tabel 4.2**  
**Pengawasan Melalui Rencana dan Realisasi Tahun 2010**  
(Rupiah)

Tahun	2010			
	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
TBS		1.675.061.000	1.695.927.180	(20.866.180)
Gaji dan tunjangan pegawai		26.290.644.000	25.447.390.118	843.253.882
Pemeliharaan tanaman		135.289.321.000	122.835.761.390	12.453.559.610
Pemupukan		377.881.394.000	358.525.559.151	19.355.834.849
Panen		246.964.098.000	231.930.281.033	15.033.816.967
Pengangkutan ke pabrik		152.100.189.000	155.984.767.991	(3.884.578.991)
Beban umum		194.231.422.000	192.326.424.403	1.904.997.597
Penyusutan pengolahan		35.941.720.000	80.499.564.124	(44.557.844.124)
Biaya pengolahan		181.569.667.000	178.684.475.518	2.885.191.482
<b>TOTAL</b>		<b>1.351.943.516.000</b>	<b>1.347.930.150.908</b>	<b>4.013.365.092</b>

**Tabel 4.3**  
**Pengawasan Melalui Rencana dan Realisasi Tahun 2011**  
(Rupiah)

Tahun	2011			
	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
TBS		1.699.280	1.714.872	(15.592)
Gaji dan tunjangan pegawai		26.881.293.000	25.297.350.675	1.583.942.325
Pemeliharaan tanaman		135.318.545.000	126.388.993.723	8.929.551.277
Pemupukan		374.856.725.000	469.232.815.771	(94.376.090.771)
Panen		251.295.100.000	243.094.816.948	8.200.283.052
Pengangkutan ke pabrik		154.254.883.000	174.368.284.548	(20.113.401.548)
Beban umum		255.067.083.000	246.629.114.476	8.437.968.524
Penyusutan pengolahan		148.017.542.000	164.540.584.085	(16.523.042.085)
Biaya pengolahan		185.515.418.000	185.617.470.650	(102.052.650)
<b>TOTAL</b>		<b>1.531.208.288.280</b>	<b>1.635.171.145.748</b>	<b>(103.962.857.468)</b>

**Tabel 4.4**  
**Pengawasan Melalui Rencana dan Realisasi Tahun 2012**  
(Rupiah)

Tahun	2012			
	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
TBS		1.761.535	1.777.644	(16.109)
Gaji dan tunjangan pegawai		26.226.559.000	27.785.377.646	(1.558.818.646)
Pemeliharaan tanaman		158.960.767.000	146.286.285.428	12.674.481.572
Pemupukan		440.045.758.000	388.509.148.035	51.536.609.965
Panen		263.670.642.000	260.847.193.469	2.823.448.531
Pengangkutan ke pabrik		169.411.345.000	188.456.980.172	(19.045.635.172)
Beban umum		166.555.935.000	166.675.896.333	(119.961.333)
Penyusutan pengolahan		173.478.453.000	200.367.098.349	(26.888.645.349)
Biaya pengolahan		176.668.133.000	187.991.751.695	(11.323.618.695)
<b>TOTAL</b>		<b>1.575.019.353.535</b>	<b>1.566.921.508.771</b>	<b>8.097.844.764</b>

**Tabel 4.5**  
**Pengawasan Melalui Rencana dan Realisasi Tahun 2013**  
 (Rupiah)

Tahun	2013			
	Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih
TBS		1.825.628	1.695.987	129.641
Gaji dan tunjangan pegawai		33.027.266.000	33.854.439.343	(827.173.343)
Pemeliharaan tanaman		156.327.818.000	151.046.832.977	5.280.985.023
Pemupukan		499.108.698.000	488.182.746.103	10.925.951.897
Panen		288.208.115.000	281.213.189.435	6.994.925.565
Pengangkutan ke pabrik		185.240.113.000	191.545.139.384	(6.305.026.384)
Beban umum		176.747.177.000	180.785.704.749	(4.038.527.749)
Penyusutan pengolahan		60.290.215.000	64.152.772.696	(3.862.557.696)
Biaya pengolahan		174.828.869.000	175.665.338.143	(836.469.143)
<b>TOTAL</b>		<b>1.573.780.096.628</b>	<b>1.566.447.858.817</b>	<b>7.332.237.811</b>

### B. Pembahasan

Sebagai langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama tahun itu. Prosedur penyusunan anggaran biaya produksi secara garis besarnya dapat dilakukan berdasarkan cara yang telah diuraikan, yaitu anggaran dapat disusun oleh manajemen tertinggi atau juga manajemen tertinggi mendelegasikan kepada suatu panitia penyusunan anggaran tersebut. Berdasarkan hasil penelitian bahwasanya di PTPN III (persero) Medan, prosedur perencanaan anggaran biaya produksi disusun oleh masing-masing kebun kemudian ditinjau ulang di kantor besar untuk memastikan bahwa perincian biaya-biaya produksinya sudah benar-benar sesuai.

Pada umumnya bagian tanaman dan teknologi dibantu dengan bagian-bagian lainnya di kantor besar menyusun jumlah produksi yang diharapkan pada tahun yang dimaksud. Kemudian kantor besar menyusun pedoman mengenai taksasi produksi dan mengirimkan pedoman tersebut bersama-sama dengan formulir-formulir anggaran kepada setiap kebun sebagai dasar dalam menyusun anggaran biaya produksi. Anggaran biaya produksi kebun tersebut kemudian ditinjau dan dipelajari kembali di kantor besar dan dikoordinasikan dengan administrasi masing-masing kebun sebelum disahkan dan disetujui oleh pimpinan perusahaan. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian anggaran biaya tersebut seluruhnya sudah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya tersebut disetujui dan disahkan oleh pimpinan kemudian dikirim kembali ke administrasi kebun untuk dilaksanakan.

Didalam perencanaan biaya produksi, biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead telah ditetapkan secara cermat dan teliti. Karena hal ini dimaksudkan untuk mengantisipasi apabila ada penetapan anggaran yang terlalu besar atau terlalu kecil dari kapasitas yang sebenarnya.

Dengan demikian dalam penyusunan anggaran biaya produksi yang dilakukan perusahaan sudah cukup baik dan sesuai dengan teori penyusunan anggaran. Karena dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan menggunakan biaya standar. Hal ini sudah baik karena harga biaya standar membantu perusahaan dalam merencanakan dan mengawasi pengeluaran biaya produksi.

## BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

### A. Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat penulis ambil dari pembahasan secara teoritis dan hasil riset pada PTPN III (persero) Medan, maka pada bab ini penulis akan mencoba menarik beberapa kesimpulan antara lain :

1. Proses penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan sudah tersusun dengan baik. Karena perusahaan menyusun anggaran berdasarkan biaya produksi yang terdiri dari beberapa unsur seperti biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead dari tahun-tahun sebelumnya. Dan berdasarkan data berupa anggaran dan realisasi ada terjadi penyimpangan dan hal ini dapat mempengaruhi operasional perusahaan.
2. Salah satu proses pengawasan biaya produksi perusahaan adalah dengan menganalisa penyimpangan biaya, dan perusahaan sudah menganalisa penyimpangan tersebut.

3. Peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan pada PTPN III (persero) Medan sudah berfungsi dengan baik. Karena perusahaan membandingkan anggaran dengan realisasinya.
4. Didalam perusahaan ada unsur-unsur biaya yang tidak di perhitungkan sebelumnya dalam anggaran, sehingga muncul pada saat realisasinya sehingga menambah biaya pada perusahaan tersebut.

## B. Saran

1. Dalam jangka waktu tertentu anggaran perlu direvisi kembali untuk dapat disesuaikan dengan biaya yang wajar. Hal ini disebabkan dalam jangka waktu tersebut kemungkinan ada perubahan baik pada biaya bahan baku, biaya tenaga kerja maupun biaya overheadnya. Jika anggaran tersebut tidak direvisi maka anggaran tersebut tidak dapat diandalkan lagi atau berkurang aspek pengawasannya.
2. Perusahaan juga seharusnya memberikan penghargaan kepada setiap kebun yang telah mencapai anggaran yang telah di tetapkan perusahaan.
3. Perusahaan sebaiknya menyusun suatu action plans dalam laporan pertanggung jawaban tahunan yang mencakup langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan guna menindak lanjuti analisa penyimpangan yang telah dilakukan proses pengendalian perusahaan secara keseluruhan lebih sempurna.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adistika, Rini. (2007). *Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi pada PT. Mutifa Medan*, Skripsi Universitas Sumatera Utara.
- Ahyari, Agus. (2008). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan Kuantitatif*, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Blocher, Edward J. et al. (2005). *Manajemen Biaya, Diterjemahkan oleh A. Susty Ambarini*, Salemba Empat, Jakarta.
- Carter, William K. dan Usry, Milton F. (2004). *Akuntansi Biaya Buku 1 Edisi Ketigabelas, Jilid 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Dessler, Garry. (2009). *Manajemen SDM Buku 1, indeks*, Jakarta
- Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Pancabudi Medan, Jurusan Akuntansi, (2014), *Buku Pedoman Penulisan Skripsi*.
- Garrison, Ray H. Et al (2007). *Akuntansi Manajemen, diterjemahkan oleh A. Totok Budisantoro*, Salemba Empat, Jakarta.
- Ikatan Akuntansi Indonesia, (2004), *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta.
- Juliady, Ady. (2007) *Manfaat Biaya Standar Dalam Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Nirwana Textile Industri, Majalaya Bandung*, Skripsi Universitas Widyatama.
- Manullang, M. (2012), *Manajemen Strategi*, Citapustaka Median Perintis, Bandung.
- Mariana, Laura Olwyin. (2004). *Akuntansi Pertanggungjawaban sebagai Suatu Sistem Pengawasan Manajemen terhadap Biaya Produksi pada PT. Timur Jaya Coldstorage*. Medan; Skripsi Universitas Sumatera Utara.
- Marigan, Masry S. (2004). *Dasar-dasar Administrasi dan Manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, Jhon H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10* Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi. (2005). *Akuntansi Biaya Edisi Kelima Cetakan Ketujuh Yogyakarta, Akademi Manajemen Perusahaan YKPN*
- (2006). *Auditing Buku 1*, Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, M. (2006) *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Nafarin, M. (2004). *Penganggaran Perusahaan Edisi Revisi*, Salemba Empat, Jakarta.
- Rusiadi, et al. (2014), *Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos dan Lisrel*. Cetakan Pertama. Medan :USU Press.
- Schermerhorn dalam Sule, Ernie Trisnawati dan Saefullah, Kurniawan, (2005). *Pengantar Manajemen Kencana*, Jakarta.
- Simamora, Henry. (2007). *Akuntansi Manajemen*, Salemba Empat, Jakarta.
- Supriyono, RA. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 1*, BPFE-UGM Yogyakarta
- Susetyo, Adhytia Wiryawan, (2007) *Manfaat Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Pada PT. X*, Bandung, Skripsi Universitas Widyatama, Bandung