



**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI TERHADAP  
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI  
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III  
(PERSERO) MEDAN**

**SKRIPSI**

Di. jukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains  
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh :

**LYDIA MEI SARAH SARAGIH**  
NPM 1625100172

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN  
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

**PENGESAHAN SKRIPSI**

NAMA : LYDIA MEI SARAH SARAGIH  
NPM : 1625100172  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S1 (STRATA SAJU)  
JUDUL : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN  
BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

**MEDAN, April 2019**

**KETUA PROGRAM STUDI**

(Anggi Pratama Nasution, S.E, M.Si)

**PEMBIMBING I**

(Aulia, S.E., M.M)



**DEKAN**

(Dr. Surya Nita, SH., M.Hum)

**PEMBIMBING II**

(Fitri Yani Panggabean, S.E, M.Si)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH  
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS  
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

**PERSETUJUAN UJIAN**

NAMA : LYDIA MEI SARAH SARAGIH  
NPM : 1625100172  
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI  
JENJANG : S1 (STRATA SATU)  
JUDUL : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI  
TERHADAP EFEKTIVITAS PENGENDALIAN  
BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

**MEDAN, April 2019**



**KETUA**

( Anggi Pratama Nur, SE., M.Si )

**ANGGOTA I**

( Aulia, S.E, M.M )

**ANGGOTA II**

( Fitri Yani Panggabean, SE., M.Si )

**ANGGOTA III**

( Drs Mulkanuddin Ritonga, MM.Ak )

**ANGGOTA IV**

( Drs Abdul Hasyim BB, Ak., MM )

## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : LYDIA MEI SARAH SARAGIH  
NPM : 1625100172  
Fakultas/Program Studi : AKUNTANSI  
Jenjang : S1 (STRATA SATU)  
Judul : ANALISIS ANGGARAN BIAYA  
PRODUKSI TERHADAP EFEKTIVITAS  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI  
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA  
III (PERSERO) MEDAN

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain (Plagiat).
2. Memberikan izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada Unpub untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan, mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet ataupun media lain bagi kepentingan Akademis.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggungjawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, Oktober 2018

Yang Membuat Pernyataan,



(Lydia Mei Sarah Saragih)

NPM : 1625100172



## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Lydia Mei Sarah Saragih  
Tempat/ Tanggal lahir : Medan, 09 Mei 1990  
NPM : 1625100172  
Fakultas : Sosial Sains  
Program Studi : Akuntansi  
Alamat : Pasar VIII Tembung Pajak Gambir Gang Robusta  
Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebcnarnya, untuk dapat digunakan seperlunya.

Medan, 17 Oktober 2018  
Yang membuat pernyataan



Lydia Mei Sarah Saragih

# UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

## FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fakultas Ekonomi UNPAB, Jl. Jend. Gatot Subroto Km, 4,5 Medan Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

### PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Perseorangan di bawah ini :

: LYDIA MEI SARAH SARAGIH  
 : MEDAN / 09 Mei 1990  
 : 1625100172  
 : Akuntansi  
 : Akuntansi Sektor Bisnis  
 : 140 SKS, IPK 3.20

Perseorangan mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

Judul Skripsi	Persetujuan
Analisis Harga Jual Produk Sepeda Motor berdasarkan Metode Cost Plus ( Study kasus PT. Perkebunan Nusantara Medan )	<input type="checkbox"/>
Analisis Biaya Produksi terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi ( Study kasus PT. Perkebunan Nusantara Medan )	<input checked="" type="checkbox"/>
Analisis Prosedur Akuntansi Penjualan dan Penerimaan Kas dalam Upaya Meningkatkan Pengendalian Biaya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan )	<input type="checkbox"/>

Perseorangan Program Studi diberikan tanda

Medan, 12 Februari 2018

Pemohon,

( LYDIA MEI SARAH SARAGIH )

Disahkan oleh :  
  
 ( Nama, S.H., M.Hum. )  
 21/10/2017

Disetujui oleh :  
  
 ( Nama, SE., M.Si )

Tanggal : .....  
 Disetujui oleh :  
 Dosen Pembimbing I :  
  
 ( Aulia , SE. MM )

Tanggal : .....  
 Disetujui oleh :  
 Dosen Pembimbing II :  
  
 ( Fitriyani Panggabean , SE. M.Si )

No. 1285 /Perp/BA/2018

Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan

FM-BPAA-2012-041

Pemohonan Meja Hijau



Medan, 17 Oktober 2018  
Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan  
Fakultas SOSIAL SAINS  
UNPAB Medan  
Di -  
Tempat



Yang terhormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini :

- : LYDIA MEI SARAH SARAGIH
- : MEDAN / 09 Mei 1990
- : Alm. drs. sumardi saragih Mpd
- : 1625100172
- : SOSIAL SAINS
- : Akuntansi
- : 082229185815
- : JL. HANDAYANI GG SEKATA

Mohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Analisis Anggaran Biaya terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, dan saya menyatakan :

- 1. Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- 2. Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan index prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- 3. Tidak tercap keterangan bebas pustaka
- 4. Melampirkan surat keterangan bebas laboratorium
- 5. Melampirkan pas photo untuk ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- 6. Melampirkan foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- 7. Melampirkan pelunasan kwintansi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- 8. Lembar sudah dijilid lux 2 examplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas jeruk 5 examplar
- 9. Lembar pengujian (bentuk dan warna penjilidan diserahkan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku) dan lembar persetujuan sudah di tandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- 10. Lembar Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- 11. Melampirkan surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- 12. Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- 13. Komenda melunaskan biaya-biaya uang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan perincian

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	500,000	
2. [170] Administrasi Wisuda	: Rp.	1,500,000	
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100,000	
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	0	22/10/18
<b>Total Biaya</b>	<b>: Rp.</b>	<b>2,100,000</b>	
IKT	:	1.075.000	
		<hr/>	
		3.975.000	
uang tambahan	Rp	1.875.000	
		<hr/>	
		5.850.000	

Hbrmat saya  
*Lydia Mei Sarah Saragih*  
LYDIA MEI SARAH SARAGIH  
1625100172



- 1. Permohonan ini sah dan berlaku bila ;
- a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
- b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- c. Lembar Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.



# Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

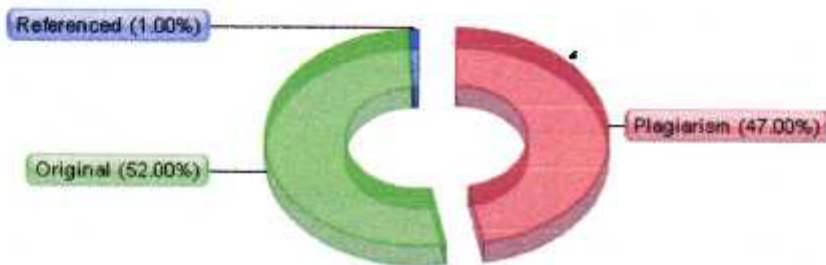
Analyzed document: 15-10-18 2:16:36 PM

## "LYDIA MEI SARAH SARAGIH\_1625100172\_AKUNTANSI.doc"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi\_License2



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- 100% - 57439 <https://vdocuments.site/documents/annual-report-2009-56cbdcf30cd75.html>
- 100% - 12624 <https://text-id.123dok.com/document/nzwvevqe-analisis-biaya-produksi-pada-pt-perkebunan-riu...>
- 100% - 10902 <https://id.123dok.com/document/dy4w6rqn-trjauan-yuridis-terhadap-prinsip-kehati-hatian-di...>

Source: ]

Processed resources details:

280 - Ok / 107 - Failed

Source: ]

Important notes:

Google Books:

Ghostwriting services:

Anti-cheating





UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI  
**FAKULTAS SOSIAL SAINS**

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4.5 Telp (061) 8455571  
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id  
 Medan - Indonesia

: Universitas Pembangunan Panca Budi

: **SOSIAL SAINS**

: *Aula, SE.MM*

: *Fitriyani Panggabean, SE., Msi*

: **LYDIA MEI SARAH SARAGIH**

: Akuntansi

: 1625100172

: *Strata I*

: *Analisa Anggaran Biaya Produksi terhadap Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan.*

PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
- Perbarui bab I, 5A, V * Pertanyaan uraian teoritis	<i>A</i>	
- Perbarui bab IV, V * Penyajian data b. produksi	<i>A</i>	
- Perbarui pembahasan	<i>A</i>	
- Acc Sidang	<i>A</i>	

Medan, 2018

Diketahui/Ditetujui oleh :

Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.



: Universitas Pembangunan Panca Budi  
 : **SOSIAL SAINS**  
 Pembimbing I : Anita, SE, MM  
 Pembimbing II : Fitriyani Panggabean, SE, Msi  
 Mahasiswa : **LYDIA MEI SARAH SARAGIH**  
 Program Studi : Akuntansi  
 NPM Mahasiswa : 1825100172  
 Pendidikan : Strata I  
 Judul Skripsi : Analisa Anggaran Biaya Produksi terhadap Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kata pengantar</li> <li>- sistematika setiap Bab</li> <li>- jenis &amp; sumber data</li> <li>- kerangka konseptual</li> <li>- Daftar pustaka</li> <li>- reablihan</li> <li>- simpulan &amp; saran</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- reartion galar</li> <li>- Spein setiap Bab</li> <li>- pamblian</li> <li>- Daftar pustaka</li> </ul>		
	<p>Acc &amp; Day Skripsi</p> <p>13/10 2018</p>		

Medan, 2018

Diketahui/Disetujui oleh :  
 Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

## ABSTRAK

---

Pada perusahaan manufaktur biaya produksi adalah komponen biaya terbesar karena sangat mempengaruhi kinerja dan hasil produksi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan adanya anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian bagi pihak manajemen. Penelitian ini dilakukan penulis untuk mengetahui bagaimana penggunaan efisiensi anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui tentang peranan anggaran sebagai alat pengendali kegiatan perusahaan yang berfungsi sebagai tolak ukur dan alat perbandingan untuk membantu manajemen dalam menilai kegiatan perusahaan. Penulis menggunakan jenis penelitian deskriptif. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer yaitu data yang didapat langsung dari PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dengan teknik wawancara dengan bagian akuntansi, teknik dokumentasi untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan skripsi serta memperoleh dari library (perpustakaan). Penulis akan membandingkan anggaran antara rencana dengan realisasi biaya produksi yang telah disusun oleh perusahaan dan hasil penelitian menunjukkan bahwasanya anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian sudah berperan dengan baik dan sempurna. Karena perusahaan selalu membandingkan antara anggaran dan realisasi dari unsur-unsur biaya yang akan dianggarkan serta menganalisa jika terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan atau merugikan perusahaan. Dengan demikian fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dapat lebih efektif.

Kata kunci : Anggaran Biaya Produksi, Alat Pengendalian, Biaya Produksi



## **ABSTRACT**

---

*At the company's manufacturing production costs are the largest cost component because it affects the performance and production of company and therefore it is necessary to budget the cost of production as control tool for management. This research was done by the writer to know how the use of budget efficiency of production costs as a controlling tool production costs at PT. Plantation Nusantara III (Co.Ltd) Medan. This research was done to know the role of the budget as a controlling the activities of company functioning as a benchmark and comparison tool to assist management in assessing the activities of the company. The writer uses descriptive research. The types and sources of data used is primary data which get directly from PT. Plantation Nusantara III (Co.Ltd) Medan by interview with the accounting department, technical documentation to get the necessary data in this research and also get in library. The writer will compare the budget between plan real cost of production which has been prepared by the company and the results showed that cost production budget as a controlling tool has been good and perfect. Because of the company always compare the budget and realization of cost elements that will be budgeted and analyze if there is a deviation that is not give beneficial or detrimental to the company. Thus the function of the budget as a control toll more effectivelly.*

*Keywords: Budget Cost of Production, Contol, Production Cost*

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat dan rahmat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Analisis Anggaran Biaya Produksi Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”. Penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Budi Medan.

Selama penelitian dan penyusunan laporan penelitian skripsi ini, peneliti tidak terlepas dari hambatan dan kesulitan sehingga pada kesempatan ini peneliti ingin berterima kasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., MM selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi.
2. Ibu Dr. Surya Nita, SH., M.Hum selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
3. Bapak Anggi Pratama Nasution.,SE.M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.
4. Bapak Aulia, SE., M.M selaku dosen pembimbing 1 (satu) saya yang telah banyak meluangkan waktu untuk membimbing, mengkoreksi dan memberikan banyak masukan terhadap penelitian saya.
5. Ibu Fitri Yani Panggabean, SE., M.Si selaku dosen pembimbing 2 (dua) dan dosen PA saya yang telah banyak memberikan saya masukan mengenai penelitian ini.

6. Bapak/Ibu dosen Fakultas Pembangunan Panca Budi yang telah banyak memberikan ilmu pengetahuan kepada peneliti selama mengikuti perkuliahan.
7. Kepada Alm. Orang tua tercinta, kakak Fani, abang Fernando, Abang Ferdinan dan keluarga yang telah memberikan doa dan bantuan dana sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada suami Denny S Lumbantoruan, S.pd dan keluarga yang telah memberikan doa dan motivasi sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Terimakasih juga buat teman-teman yang ada di Universitas Pembangunan Panca Budi terkhusus semester 7.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan ini akan menghadapi banyak permasalahan dan kesulitan yang disebabkan oleh keterbatasan pengetahuan dan pengalaman yang penulis miliki, untuk itu bantuan dan bimbingan dari semua pihak yang saya harapkan.

Medan, April 2019

Peneliti,

Lydia Mei Sarah Saragih  
NPM 1625100172



# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK.....	iv
ABSTRACT.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB. I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah dan Batasan Masalah.....	5
C. Perumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	6
E. Keaslian Penelitian.....	7
BAB. II TINJAUAN PUSTAKA.....	9
A. Landasan Teori.....	9
1. Anggaran.....	9
a. Pengertian Anggaran.....	9
b. Jenis-jenis Anggaran.....	12
c. Tujuan dan Manfaat Penyusunan Anggaran.....	15
d. Proses Penyusunan Anggaran.....	17
2. Biaya Produksi.....	21
a. Pengertian Biaya Produksi.....	21
b. Unsur-unsur Biaya Produksi.....	22
3. Anggaran Biaya Produksi.....	26
a. Pengetian Anggaran Biaya Produksi.....	26
b. Jenis-jenis Anggaran Biaya Produksi.....	27
c. Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi.....	29

B. Penelitian Terdahulu.....	31
C. Kerangka Konseptual.....	33
D. Hipotesis.....	35
BAB. III METODE PENELITIAN.....	36
A. Pendekatan Penelitian.....	36
B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	36
C. Definisi Operasional Variabel.....	37
D. Jenis dan Sumber Daya.....	38
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Teknik Analisis Data.....	39
BAB.IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
A. Hasil Penelitian.....	41
1. Sejarah Perkembangan Perusahaan.....	41
2. Visi dan Misi Perusahaan.....	45
3. Maksud dan Tujuan Perusahaan.....	46
4. Uraian Struktur Organisasi Perusahaan.....	46
5. Pembahasan Kegiatan Perusahaan.....	59
6. Penyajian Data.....	60
7. Analisis dan Evaluasi.....	63
B. Pembahasan.....	71
BAB. V SIMPULAN DAN SARAN.....	80
A. Simpulan.....	80
B. Saran .....	81

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

BIODATA

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Mapping Penelitian Sebelumnya .....	30
Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian .....	36
Tabel 3.2 Operasionalisasi Variabel .....	37
Tabel 4.1 Bentuk Produk PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) .....	59
Tabel 4.2 Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2012-2017.....	61
Tabel 4.3 Pengendalian Biaya Produksi Melalui Perencanaan dan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2012.....	63
Tabel 4.4 Pengendalian Biaya Produksi Melalui Perencanaan dan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2013.....	63
Tabel 4.5 Pengendalian Biaya Produksi Melalui Perencanaan dan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2014.....	64
Tabel 4.6 Pengendalian Biaya Produksi Melalui Perencanaan dan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2015.....	64
Tabel 4.7 Pengendalian Biaya Produksi Melalui Perencanaan dan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2016.....	65
Tabel 4.8 Pengendalian Biaya Produksi Melalui Perencanaan dan Realisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2017.....	65



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran .....	33
Gambar 4.1 Struktur Organisasi.....	47
Gambar 4.2 Grafik Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2012-2017.....	61
Gambar 4.3 Diagram Pengendalian dan Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2012.....	66
Gambar 4.4 Diagram Pengendalian dan Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2013.....	67
Gambar 4.5 Diagram Pengendalian dan Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2014.....	67
Gambar 4.6 Diagram Pengendalian dan Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2015.....	68
Gambar 4.7 Diagram Pengendalian dan Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2016.....	68
Gambar 4.8 Diagram Pengendalian dan Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) 2017.....	69

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

Sejalan dengan pertumbuhan dan perkembangan ekonomi Indonesia, berkembang pula dunia usaha sekarang ini, terbukti dengan berdirinya perusahaan besar, perusahaan menengah, dan perusahaan kecil. Perusahaan-perusahaan tersebut menghadapi persaingan yang semakin ketat baik dibidang industri maupun dibidang perdagangan dan jasa. Pengaruh dari banyak berdirinya perusahaan ini adalah semakin kompleksnya masalah-masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan semakin ketatnya persaingan yang dihadapinya. Para pengusaha harus dapat berperan aktif dalam mengelola semua kegiatan operasi perusahaannya. Jika perusahaan berkembang menjadi besar, maka pengawasan dan pengendalian kegiatan yang dilaksanakan haruslah memadai dengan besarnya perusahaan tersebut. Kegiatan-kegiatan yang ada didalam perusahaan yang berkembang akan saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya. Jika salah satu kegiatan operasi perusahaan mengalami kegagalan akan mempunyai akibat terhadap kegiatan lain didalam suatu bagian, atau bahkan dengan bagian yang lain di dalam perusahaan. Dengan demikian, maka pengawasan dan pengendalian dalam perusahaan tersebut harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya dan secara terpadu.

Hubungan antara perkembangan dunia usaha dengan pencapaian tujuan perusahaan, yakni mencapai laba bersih yang maksimal. Maka salah satu hal yang perlu mendapat perhatian khusus adalah efisiensi anggaran biaya produksi terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi.

Untuk memperoleh tujuan tersebut didalam setiap usahanya, perusahaan selalu memerlukan perencanaan, pengkoordinasian, dan pengendalian atau pengawasan.

Perencanaan dan pengendalian perlu dilaksanakan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Tanpa adanya perencanaan akan mengakibatkan kurangnya koordinasi dan kerjasama diantara masing-masing bagian dalam perusahaan sehingga akan mengganggu kelancaran jalannya perusahaan. Untuk menghadapi dan mengantisipasi tekanan-tekanan dan memenangkan persaingan, tugas perusahaan bukan sekedar memproduksi dan memasarkan produknya, namun mempertimbangkan besar kecilnya biaya yang akan terjadi untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi digunakan sebagai pengukur untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mencapai tingkat efisiensi tertentu dapat dilaksanakan dengan cara penekanan biaya produksi yang mengakibatkan rendahnya harga pokok produksi. Namun untuk menciptakan harga pokok produksi yang lebih rendah ini, suatu perusahaan tidak boleh mengurangi kualitas dari barang yang di produksinya. Perusahaan yang dapat menjual produk dengan kualitas yang baik namun dengan harga pokok produksi yang rendah akan lebih mampu bertahan dalam lingkungan persaingan di Indonesia, sehingga perusahaan tersebut dapat mengalahkan pesaingnya dan berkembang besar.

Rencana yang dilakukan oleh perusahaan adalah suatu perencanaan yang dimulai dengan penetapan tujuan dasar perusahaan yang terkendali, atas dasar tujuan tersebut disusun suatu perencanaan dalam jangka waktu tertentu. Perencanaan suatu perusahaan diwujudkan dalam bentuk anggaran. Anggaran merupakan rencana kerja suatu periode tertentu yang dinyatakan didalam nilai uang atau angka-angka lain yang dapat diukur sebagai salah satu diantara alat-alat

pengendali manajemen, anggaran memegang peranan penting didalam melakukan evaluasi. Jadi anggaran harus mencerminkan secara formal kebijaksanaan, rencana, sasaran dan tujuan yang akan dicapai oleh suatu perusahaan. Dengan demikian anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian untuk membandingkan suatu hasil yang telah dicapai dengan rencana yang telah ditetapkan di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya, memerlukan biaya produksi yang yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan selama proses bahan baku menjadi produk jadi. Oleh karena itu diperlukan pengelolaan yang baik terhadap biaya produksi. Untuk pengelolaan yang baik terhadap biaya produksi adalah penyusunan anggaran biaya produksi. Penyusunan anggaran biaya produksi merupakan suatu cara yang efektif untuk perencanaan dan mengendalikan biaya produksi. Jadi pengendalian yang efektif harus diterapkan pada setiap kegiatan atau tindakan yang telah disepakati oleh perusahaan guna untuk mempertahankan hidup dan perkembangannya. Oleh karena itu sangatlah penting bagi perusahaan manufaktur maupun non manufaktur untuk meningkatkan pengendalian biaya, yaitu salah satunya ialah pengendalian biaya produksi. Berdasarkan fenomena yang terjadi pada perusahaan, terlihat bahwa produksi yang dilaksanakan di dalam perusahaan belum dapat mencapai sasaran dari keefektifan pengendalian produksi, dimana biaya produksi tidak efisien sehingga berpengaruh terhadap laba operasional perusahaan. Melalui anggaran produksi maka pengendalian atas biaya produksi menjadi lebih efektif dan efisien sehingga tujuan yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang perkebunan dan pengelolaan hasil perkebunan kelapa sawit. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan kantor pusat dari semua unit kebun, jadi semua anggaran produksi di susun di kantor pusat. Produk jadi hasil olahan ini adalah *crude palm oil* (CPO) dan pam kernel dengan sumber bahan baku berupa tandan buah segar (TBS) yang berasal dari kebun sendiri dan pembelian dari pihak ketiga yang kemudian diolah secara bersamaan. Sebagaimana layaknya perusahaan hasil alam, dimana biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, biaya overhead adalah faktor dominan, pengelolaan biaya produksi melalui anggaran juga merupakan bagian penting dari proses manajemen perusahaan secara keseluruhan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Pihak manajemen PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) harus bisa mengendalikan biaya-biaya produksi tersebut supaya biaya tersebut tidak melebihi dana yang dianggarkan. Terjadinya selisih biaya yang dianggarkan biasanya disebabkan oleh beberapa faktor seperti Harga BBM, bahan baku yang sulit didapat untuk diproduksi dan dipasarkan kepada masyarakat, dan lain-lain. Oleh karena itu, Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan melakukan pengelolaan biaya produksi secara berkala agar operasi perusahaan dapat terarah dan sekaligus sebagai pengendali biaya produksi yang bersifat rutin.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis tertarik untuk memahami dan meneliti lebih lanjut dalam skripsi sebagai tugas akhir dengan judul : “Analisis Anggaran Biaya Produksi Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus PT. Perkebunan Nusantara III (Pesero) Medan)“.



## **B. Identifikasi dan Batasan Masalah**

### 1. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penjelasan dari latar belakang masalah diatas, maka penulis mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

- a. Produksi tandan buah segar (TBS) yang dihasilkan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum efektif yang disebabkan oleh pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum bisa terkontrol dengan baik.
- b. Terjadi selisih antara jumlah anggaran produksi dengan realisasi biaya produksi yang disebabkan oleh beberapa faktor seperti harga BBM, Bahan Baku yang sulit di dapat untuk diproduksi dan di pasarkan kepada masyarakat, dan lain-lain.

### 2. Batasan Masalah

Penulis membatasi luas penulisan untuk mencegah berkembangnya permasalahan dan untuk menghindari gambaran yang kurang jelas tentang masalah yang akan dibahas. Oleh karena itu, penulis mengevaluasi hanya anggaran biaya produksi saja seperti bahan baku, tenaga kerja, dan overhead pabrik untuk pengolahan TBS menjadi minyak mentah. Penulis juga akan meneliti bagaimana pihak *management* anggaran produksi mengambil keputusan jika terjadi selisih antara anggaran produksi dengan realisasi anggaran produksi.

### **C. Perumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka penulis dapat merumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Bagaimanakah pelaksanaan anggaran produksi dijadikan sebagai alat efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan ?
2. Faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi perbedaan selisih antara biaya produksi yang dianggarkan dengan yang terealisasi ?

### **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

#### 1. Tujuan Penelitian

Adapun yang menjadi tujuan penelitian adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penggunaan anggaran produksi terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

#### 2. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini mencakup beberapa hal yaitu:

##### a. Manfaat Bagi Perusahaan

Manfaat bagi perusahaan adalah memberikan atau kontribusi positif bagi perusahaan mengenai analisis anggaran produksi terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi.

b. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini dapat menambah pengetahuan ataupun informasi bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan ilmu akuntansi khususnya dalam bidang anggaran.

c. Manfaat Praktis

Dari penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan atau pertimbangan bagi perusahaan atas hasil penelitian yang dilakukan dan sebagai sumbangan pemikiran kepada perusahaan dalam merealisasikan anggaran.

**E. Keaslian Penelitian**

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Elizabeth Tri Anggraeni (2014) berjudul “Evaluasi Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Rigunas Agri Utara Kebun Peranap Pekanbaru (Riau)” sedangkan penelitian ini berjudul “Analisis anggaran Biaya Produksi Terhadap Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”.

Penelitian ini memiliki perbedaan dengan penelitian sebelumnya yang terletak pada :

1. Variabel penelitian: variabel pada penelitian terdahulu yaitu evaluasi anggaran produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi sedangkan pada penelitian ini adalah menganalisis anggaran produksi terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi.

2. Waktu penelitian: penelitian terdahulu dilakukan tahun 2014 sedangkan penelitian ini tahun 2017.
3. Lokasi penelitian: lokasi penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan PT. Rigunas Agri Utara Kebun Peranan Pekanbaru (Riau) sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Anggaran**

###### **a. Pengertian Anggaran**

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka akan semakin kompleks aktivitas operasional yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat dan detail sehingga tujuan yang akan dapat dicapai dengan baik. 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.

Anggaran berguna dalam tahap penilaian sebagai tolak ukur pelaksanaan rencana perusahaan. Hasil yang dicapai oleh perusahaan akan dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan didalam anggaran untuk menentukan dan menganalisa selisih yang ditimbulkan serta menentukan tindakan koreksi (perbaikan) yang diperlukan atas kegiatan yang akan datang. Anggaran memiliki fungsi yang sama dengan manajemen yang meliputi fungsi perencanaan, pengawasan, dan pengendalian. Hal ini disebabkan anggaran mempunyai fungsi sebagai alat manajemen melaksanakan fungsinya.



Pengertian anggaran menurut beberapa para ahli yaitu:

1) Menurut Supriyono (2009) mendefinisikan:

“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”.

2) Menurut Carter (2009) mendefinisikan:

“Anggaran merupakan pernyataan yang terkuantifikasi dan tertulis dari rencana manajemen. Seluruh tingkatan manajemen sebaiknya terlibat dalam membuatnya. Anggaran yang dapat dilaksanakan meningkatkan koordinasi dari pekerja, klarifikasi kebijakan, dan kristalisasi rencana”.

3) Menurut Nafarin (2013) mendefinisikan:

“Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang”.

4) Menurut Utari, et al (2016) mendefinisikan:

“Anggaran ialah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi. Pada umumnya disusun secara tertulis”.

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 dapat ditarik kesimpulan bahwa anggaran mempunyai empat unsur yaitu:

- 1) Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atas kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Anggaran juga 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 Indonesia 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 dijumlahkan, dibandingkan, serta dianalisa lebih lanjut.
- 4) 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 tafsiran-tafsiran apa yang akan terjadi serta apa yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

## b. Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Nafarin (2013), anggaran dapat di kelompokkan sebagai berikut:

1) Menurut Dasar Penyusunan, anggaran terdiri:

- a) Anggaran Variabel (*Variable Budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas atau kegiatan yang berbeda, misalnya: anggaran penjualan disusun berkisar antara 500 unit sampai 1000 unit. Anggaran variabel disebut juga dengan anggaran fleksibel.
- b) Anggaran Tetap (*Fixed Budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu, misalnya: penjualan direncanakan 1000 unit, dengan demikian anggaran lainnya dibuat berdasarkan anggaran penjualan 1000 unit. Anggaran tetap disebut juga dengan anggaran statis.

2) Menurut Cara Penyusunannya, anggaran terdiri dari:

- a) Anggaran Periodik (*Periodic Budget*), adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. Pada umumnya periode satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b) Anggaran Kontinu, adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan, sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3) Menurut Jangka Waktunya, anggaran terdiri dari:

a) Anggaran Jangka Pendek (*Short-Range-Budget*), adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran ini digunakan untuk keperluan modal kerja yang merupakan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek disebut juga dengan *anggaran taktis*.

b) Anggaran Jangka Panjang (*Long-Range Budget*), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut dengan anggaran modal. Anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek disebut juga *anggaran strategis*.

4) Menurut Bidangannya, 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 triwulanan, dan anggaran triwulan dipecah menjadi anggaran bulanan.

a) Anggaran Operasional (*Operational Budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional terdiri dari: Anggaran Penjualan, Anggaran Biaya Pabrik, Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, Anggaran Biaya Overhead Pabrik, Anggaran Beban Usaha.

b) Anggaran Keuangan (*Financial Budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca, dan anggaran keuangan ini terdiri dari: Anggaran Kas, Anggaran Piutang, Anggaran Persediaan, Anggaran Hutang, Anggaran Neraca.

5) Menurut Kemampuan Menyusun, anggaran terdiri dari:

a) Anggaran Komprehensif (*Comprehensive Budget*), merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

b) Anggaran Parsial (*Partially Budget*), adalah anggaran yang disusun tidak secara lengkap, anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Misalnya karena keterbatasan kemampuan, maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.

6) Menurut Fungsinya, anggaran terdiri dari:

a) Anggaran Tertentu (*Appropriation Budget*), adalah anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain, misalnya: anggaran untuk penelitian dan pengembangan.

b) Anggaran Kinerja (*Performance Budget*), adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

7) Menurut Penentuan Harga Pokok Produk, anggaran terdiri dari:

- a) Anggaran Tradisional (*Traditional Budget*), adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghapokokan penuh dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.
- b) Anggaran Berdasarkan Kegiatan (*Activity Based Budget*), adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghapokokan berdasarkan kegiatan dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

### **c. Tujuan dan Manfaat Penyusunan Penelitian**

#### 1) Tujuan Anggaran

Anggaran diperlukan karena ada tujuan dan manfaatnya. Anggaran merupakan alat manajemen yang sangat bermanfaat bagi manajemen dalam melaksanakan dan mengendalikan organisasi agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Terdapat beberapa tujuan dari anggaran, antara lain:

- a) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e) Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran menjadi lebih jelas dan nyata terlihat.

f) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

## 2) Manfaat Penyusunan Anggaran

Manfaat penyusunan anggaran menurut Ahyari (2008) yaitu:

### a) Perencanaan Terpadu

Anggaran perusahaan digunakan sebagai alat merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.

### b) Pedoman Pelaksanaan Perusahaan

Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membawa bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.

### c) Alat Pengkoordinasian

Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. Oleh karena itu sistem anggaran memungkinkan para

manajer divisi untuk melihat hubungan antara bagian atau divisi secara keseluruhan.

d) Alat Pengawasan Kerja

Anggaran mempunyai serangkaian standar prestasi yang bias dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang seksama terhadap kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarang tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan. Sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendali, menurunkan laba dan semangat kerja.

e) Alat Evaluasi Perusahaan

Anggaran yang disusun baik menerapkan standar yang relevan, memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang ditempuh agar pekerjaan diselesaikan dengan baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap saling menguntungkan. Penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusun anggaran selanjutnya.

**d. Proses Penyusunan Anggaran**

Prosedur penyusunan anggaran menurut Manullang (2012) ada tiga metode dalam menyusun anggaran biasanya digunakan oleh suatu organisasi, yaitu:



- 1) *Top down budgeting* adalah metode anggaran yang dilaksanakan oleh organisasi atau perusahaan yang dimulai dari pimpinan perusahaan kepada bawahannya.
- 2) *Bottom up budgeting* adalah metode anggaran yang dilaksanakan suatu perusahaan yang dimulai dari bawahannya kepada atasannya atau pimpinan perusahaan.
- 3) Gabungan adalah metode anggaran yang dilaksanakan suatu perusahaan dengan menggabungkan dua metode sebelumnya yaitu metode *Top down* dan *Bottom up budgeting*.

Rumusan proses anggaran biaya produksi menurut Sasongko dan Rumondang (2010) yaitu:

Biaya bahan baku	xxxx
Biaya tenaga kerja langsung	xxxx
Biaya overhead produksi	xxxx +
	xxxx
Total biaya produksi	xxxx

Proses penyusunan anggaran biasanya meliputi komite anggaran, menentukan periode anggaran, spesifikasi pedoman anggaran, penyusunan anggaran awal/dasar (*intial Budget*), negosiasi anggaran, review, persetujuan dan revisi anggaran.

#### 1) Komite Anggaran

Dalam menyusun anggaran, diperlukan suatu unit organisasi yang mengawasi anggaran secara keseluruhan. Komite tersebut terdiri dari anggota manajemen senior. Menerima berbagai jenis usulan anggaran dari berbagai pusat pertanggungjawaban untuk kemudian disusun menjadi

rancangan anggaran induk (*master budget*). Unit organisasi ini disebut dengan komite anggaran. Unit organisasi ini hanya dibentuk pada saat proses penyusunan anggaran saja. Jika proses penyusunan anggaran telah selesai, komite anggaran menjadi tidak berfungsi dan fungsi pengendalian pelaksanaan anggaran diserahkan kepada unit organisasi perusahaan.

Komite anggaran terdiri dari:

- a) Direktur utama sebagai ketua merangkap anggota komite.
- b) Direktur pemasaran, sebagai anggota.
- c) Direktur produksi, sebagai anggota.
- d) Direktur keuangan dan administrator, sebagai anggota.
- e) Manajer departemen keuangan, sebagai sekretaris komite.

## 2) Menentukan Periode Anggaran

Anggaran biasanya disusun untuk periode satu tahun. Ada juga banyak perusahaan yang menyusun untuk periode bulanan, namun ada juga perusahaan yang menggunakan anggaran kontinu (*continouse budget*). Anggaran kontiniu merupakan system penganggaran yang menghasilkan anggaran yang berupa anggaran kuartal, bulanan, atau tahunan. Jadi setelah satu bulan kuartal berakhir, anggaran asli langsung diperbaharui berdasarkan informasi yang baru tersedia dan diperoleh anggaran untuk bulan atau kuartal yang baru.

## 3) Spesifikasi Pedoman Anggaran

Salah satu tanggung jawab komite anggaran adalah memberi pedoman “*intial budget*” (anggaran awal/anggaran dasar) yang menentukan arah anggaran dan menentukan penyusunan anggaran.

#### 4) Usulan “*intial budget*”

Sejumlah faktor internal yang mempertimbangkan unit anggaran dalam penyusunan usulan (*internal budget*), merupakan:

- a) Perubahan peralatan atau fasilitas yang tersedia
- b) Pengenalan produk baru
- c) Perubahan harapan atau proses operasi unit anggaran dimana unit anggaran mengendalikan input bahan atau faktor operasi lain.

Faktor-faktor eksternal yang perlu dipertimbangkan dalam penyusunan usulan “*intial budget*” yaitu:

- a) Perubahan pasar tenaga kerja
- b) Pandangan industry dalam waktu dekat
- c) Tindakan pesaing

#### 5) Negosiasi Anggaran

Setiap unit anggaran melakukan negosiasi dengan atasan tentang setiap perubahan usulan anggaran. Atasan dari unit anggaran memeriksa usulan untuk melihat apakah usulan tersebut sesuai dengan pedoman anggaran, apakah tujuan anggaran dapat tercapai dan searah dengan tujuan unit anggaran pada level berikutnya. Negosiasi terjadi pada semua level organisasi, yang mungkin saja inti dari proses penganggaran dan menyita sebagian besar dari waktu penyusunan anggaran.

#### 6) Review Persetujuan

Unit anggaran menyetujui anggaran yang diusulkan, anggaran disebarkan dalam organisasi sampai anggaran tersebut mencapai level final, yaitu ketika gabungan anggaran dari berbagai unit anggaran menjadi anggaran

organisasi. Komite anggaran memeriksa anggaran tersebut berkaitan dengan konsistensinya dengan pedoman anggaran mencapai tujuan perusahaan. *Chief Executive officer* (CEO) kemudian memberikan persetujuan anggaran secara keseluruhan dan mengajukan anggaran-anggaran tersebut kepada dewan direksi.

#### 7) Revisi

Prosedur untuk merevisi anggaran bervariasi dari organisasi yang satu dengan organisasi yang lainnya. Di beberapa organisasi, persetujuan untuk melakukan modifikasi terhadap anggaran bisa saja sulit untuk dicapai karena perubahan hanya dapat dilakukan dalam keadaan khusus. Perusahaan lainnya misal, perusahaan menggunakan anggaran yang diperbaharui secara terus menerus (*continue*) menggunakan sistem anggaran yang direvisi dilakukan secara terus menerus.

## 2. Biaya Produksi

### a. Pengertian Biaya Produksi

Secara umum pengertian produksi adalah kegiatan suatu organisasi/perusahaan untuk memproses dan merubah bahan baku (*raw material*) menjadi barang jadi (*finished Good*) melalui penggunaan tenaga kerja dan fasilitas produksi lainnya. Pengertian barang jadi bukan semata mata dalam bentuk barang yang siap dinikmati konsumen akhir, tetapi dapat berupa bahan baku bagi tahap proses produksi selanjutnya, seperti sebuah perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Secara umum definisi biaya mempunyai arti sempit dan luas yaitu:

### 1) Definisi Biaya Dalam Arti Sempit

Biaya dapat diartikan sebagai pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh aktiva dan juga biaya merupakan bagian dari harga pokok yang dikorbankan dalam suatu usaha untuk memperoleh penghasilan.

### 2) Definisi Biaya Dalam Arti Luas

Biaya sebagai sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu.

Biaya produksi menurut Nafarin (2013) mendefinisikan biaya produksi sebagai berikut: “Biaya produksi (*Production cost*) adalah biaya yang dapat berupa biaya produksi dibebankan dan biaya produksi diperhitungkan”. Dari pengertian diatas, penulis dapat menarik kesimpulan bahwa biaya produksi adalah keseluruhan biaya yang meliputi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik yang dikeluarkan perusahaan untuk membuat barang setengah jadi maupun barang jadi.

## **b. Unsur-Unsur Biaya Produksi**

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, dan overhead pabrik. Ketiga biaya ini adalah unsur-unsur biaya produksi.

### 1) Biaya Bahan Langsung (*Direct Material Cost*)

Menurut Nafarin (2013) “ Bahan langsung (*direct material cost*) adalah bahan yang membentuk suatu kesatuan yang tak terpisahkan dari produk jadi”. 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.

## 2) Biaya Tenaga Kerja Langsung (*Direct Labour Cost*)

Menurut Nafarin (2013) “Tenaga kerja langsung (*direct labour cost*) adalah tenaga manusia yang bekerja langsung mengolah produk”. Tenaga kerja langsung (*direct labour cost*) merupakan salah satu dari tiga komponen pembentuk harga produksi disamping biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik.

Pelaksanaan produksi didalam suatu perusahaan akan dipisahkan adanya pengertian tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak 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 kegiataannya melalui

anggaran tenaga kerja langsung sedangkan tenaga kerja tidak langsung akan masuk kedalam anggaran biaya overhead.

### 3) Biaya Pabrik Tidak Langsung (*Direct Overhead Cost*)

Menurut Nafarin (2013) “*Overhead pabrik (BOP)* adalah biaya pabrik selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung.”. Biaya overhead merupakan komponen 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:

#### a) Bahan Pembantu

Untuk menyelesaikan proses produksi sehingga produk perusahaan dapat mempunyai kualitas yang baik diperlukan bahan pembantu. Besarnya kebutuhan bahan pembantu ini akan bergantung kepada jumlah dan jenis produk akhir yang memerlukan yang diproses dalam satu tahun anggaran.

#### b) Tenaga Kerja Tidak Langsung

Disamping tenaga kerja langsung untuk penyelesaian proses produksi didalam pabrik diperlukan pula tenaga kerja tidak langsung. Tenaga kerja tidak langsung ini akan berfungsi melancarkan pelaksanaan proses

produksi didalam perusahaan yang bersangkutan. Meskipun tenaga kerja tidak langsung ini terlihat langsung didalam penyelesaian produk, namun kehadirannya didalam pabrik sangat diperlukan, contoh tenaga kerja tidak langsung antara lain para pengawas (mandor), tenaga administrasi, tenaga pemeliharaan pabrik dan lain sebagainya.

c) Biaya Pemeliharaan Gedung Pabrik

Gedung pabrik yang digunakan untuk proses produksi akan memerlukan biaya pemeliharaan sehingga gedung tersebut dapat dipergunakan dengan baik dan dalam jangka waktu yang panjang.

d) Biaya Reparasi Dan Perbaikan Mesin

Mesin dan peralatan mesin yang ada didalam perusahaan perlu dipelihara dengan baik. Pemeliharaan dapat dibagi atas dua yaitu pencegahan dan perbaikan kerusakan. Keduanya memerlukan biaya agar produksi dapat berjalan dengan lancar.

e) Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan juga termasuk didalam perhitungan biaya produksi. Penyusutan dapat berupa penyusutan gedung pabrik, biaya penyusutan mesin dan peralatan produksi.

f) Biaya-biaya lain juga termasuk dalam overhead adalah biaya asuransi gedung dan peralatan produksi, biaya listrik dan biaya bahan bakar.



### **3. Anggaran Biaya Produksi**

#### **a. Pengertian Anggaran Biaya Produksi**

Produksi adalah salah satu kegiatan yang berhubungan erat dengan kegiatan ekonomi. Melalui proses produksi bisa dihasilkan berbagai macam barang yang dibutuhkan oleh manusia. Tingkat produksi juga dijadikan sebagai patokan penilaian atas tingkat kesejahteraan suatu negara. Jadi tidak heran bila setiap negara berlomba-lomba meningkatkan hasil produksi secara global untuk meningkatkan pendapatan perkapitanya.

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. Anggaran produksi adalah suatu perencanaan secara terperinci mengenai jumlah unit yang akan diproduksi selama periode yang akan datang, yang di dalamnya mencakup rencana mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksi akan dilakukan. Anggaran produksi berarti anggaran kegiatan, karena produksi adalah proses kegiatan membuat produk. Produksi tidak perlu dianggarkan, tetapi dijadwalkan.

Langkah pertama untuk membuat anggaran produksi adalah menentukan kebijakan mengenai tingkat persediaan, langkah selanjutnya ialah merencanakan kuantitas total setiap produk yang harus di produksi selama periode anggaran, dan langkah ketiga adalah membuat jadwal produksi ini menurut intern. Untuk merencanakan produksi dengan baik, manajer pabrik atau manajer produksi harus membuat informasi tentang operasi produksi yang diperlukan untuk setiap produk.

Manajer harus menyediakan data masa lalu kuantitas, biaya produksi dan ketersediaan sumber daya. Anggaran produksi tidak dimaksudkan untuk menetapkan jumlah pasti dan waktu produksi aktual selama periode anggaran.

Anggaran produksi dinyatakan dalam satuan fisik produk yang akan dihasilkan pada periode anggaran yaitu sebesar kuantitas penjualan yang dianggarkan disesuaikan dengan perubahan kuantitas persediaan awal dan akhir periode yang dianggarkan. Agar anggaran produksi dapat disusun dengan baik perlu disusun rute dan jadwal serta tata letak pabrik yang tepat, hal ini untuk dapat memanfaatkan fasilitas dan kapasitas pabrik dengan efisiensi, tidak timbul kapasitas yang menganggur dan menghindari terhentinya kegiatan produksi.

#### **b. Jenis-Jenis Anggaran Biaya Produksi**

Anggaran di dalam suatu perusahaan terdiri dari:

##### 1) Anggaran Biaya Bahan Baku Langsung

Anggaran biaya bahan baku merupakan 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. Contoh Anggaran biaya bahan baku.

##### 2) 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. Hal-hal yang perlu

diperhatikan dalam menyusun anggaran biaya tenaga kerja langsung antara lain yaitu:

- a) Jumlah unit yang akan diproduksi
- b) Periode akuntansi
- c) Jam kerja untuk memproduksi satu unit produk
- d) Upah jam kerja langsung
- e) Jenis tenaga kerja untuk setiap jenis barang
- f) Jam kerja untuk setiap jenis barang
- g) Tingkatan proses produksi

Contoh anggaran biaya upah langsung.

### 3) 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 terjadi.

Dalam menentukan dana yang harus dianggarkan untuk anggaran biaya tidak langsung, terdapat dua masalah pokok yaitu:

- a) Masalah penanggung jawab dalam perencanaan biaya Dalam hal ini adanya ditetapkan prinsip akuntansi pertanggung jawaban atau yang sering disebut dengan prinsip biaya departemen langsung. Atas dasar prinsip ini maka dikenal dengan adanya pembagian departemen jasa untuk kegiatan yang akan dilakukan dipabrik.

b) Masalah menentukan jumlah biaya atau anggaran.

Berdasarkan sifatnya, biaya dibagi atas biaya tetap dan biaya variable.

Biaya tetap adalah biaya yang jumlahnya selalu sama dari waktu ke waktu. Sedangkan biaya variable adalah biaya yang jumlah setiap periodenya tergantung pada tingkat produksi. Contoh anggaran biaya tidak langsung.

#### **4. Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi**

Dalam setiap kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan memiliki suatu tujuan yang sangat penting dan harus ditetapkan sebelum perusahaan atau organisasi mengambil suatu tindakan/strategi. Tujuannya untuk dapat memberi pengarahan dengan menggambarkan keadaan masa yang akan datang yang diharap untuk menjadi kenyataan. Disamping itu, tujuan dapat dijadikan alat untuk menilai efektifitas perusahaan dalam menjalankan operasi-operasinya, efektifitas perusahaan diukur dari tingkat sejauh mana perusahaan mampu untuk mewujudkan tujuannya.

Menurut Dr. Mardiasmo (2016), Efektivitas adalah ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting yang perlu dicatat adalah bahwa efektifitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang telah dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Biaya boleh jadi melebihi apa yang telah dianggarkan. Efektivitas hanya melihat apakah suatu program atau kegiatan telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penulis dapat menyimpulkan bahwa efektivitas selalu merujuk pada efek, hasil guna dan dipandang dari sudut pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dan menimbulkan dampak bagi perusahaan. Efektivitas juga diartikan sebagai ukuran yang menggambarkan seberapa jauh tujuan telah tercapai dengan memberikan hasil yang memuaskan tanpa mengabaikan mutu suatu produk perusahaan. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis lebih menekankan perhatian pada anggaran biaya produksi sebagai salah satu alat efektivitas pengendalian jangka panjang dan jangka pendek. Suatu anggaran tersebut dapat dipakai dalam pencapaian tujuan perusahaan dengan menggunakan anggaran biaya produksi sebagai tolak ukur dalam efektivitas pengendalian biaya produksi.

Pengendalian adalah menentukan apakah yang sebenarnya terjadi dan membandingkannya dengan rencana yang telah dibuat sebelumnya. Pengendalian biaya produksi bertujuan untuk memperoleh sejumlah produk/hasil yang sebesar-besarnya dengan kualitas yang dikehendaki, dari pemakaian sejumlah bahan tertentu, tenaga kerja, usaha/fasilitas yaitu memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan biaya yang sekecil mungkin dalam kondisi yang ada. Untuk mengetahui apakah telah terjadi penyimpangan dalam anggaran biaya produksi, dapat dilakukan pengendalian internal dengan membandingkan data hasil pengamatan berupa catatan realisasi biaya produksi dengan data yang diharapkan. Setelah dilakukan perbandingan maka akan diketahui berapa jumlah selisih secara keseluruhan antara realisasi biaya produksi dan anggaran biaya produksi. Selisih tersebut kemudian disesuaikan dengan standar ukuran efektivitas pengendalian yang telah dilakukan.

Pengendalian Internal merupakan bagian yang sangat penting agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Tanpa adanya pengendalian internal, tujuan perusahaan tidak dapat dicapai secara efektif dan efisien. Secara umum, pengendalian internal merupakan bagian dari masing-masing sistem yang dipergunakan sebagai prosedur dan pedoman operasional perusahaan atau organisasi tertentu. Perusahaan pada umumnya menggunakan sistem pengendalian internal untuk mengarahkan operasi perusahaan dan mencegah terjadinya penyalahgunaan sistem.

Pada edisi terbaru, COSO (*The Committee Of Sponsoring organizations Of treadway Commission*) (2013) mendefinisikan pengendalian internal sebagai berikut: *“Internal control is a process, affected by an entity’s board of directors, management, and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives relating to operations, reporting, and compliance”*. Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa pengendalian internal adalah proses yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

## B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa model analisa yang terlebih dahulu yang dapat dilihat dalam tabel dibawah ini:

Tabel 2.1 Mapping Penelitian Sebelumnya

No.	Nama/ Tahun	Judul	Variabel X	Variabel Y	Model Analisis	Hasil Penelitian
1.	Vivi Andy FajarAdy Chandra (2007)	Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas	Anggaran Biaya Produksi	Efektivitas Kerja	Metode Deskriptif	Pengendalian biaya produksi pada Pt Menara Kartika Buana sudah cukup baik

		Kerja Bagian Produksi Pada PT Menara Kartika Buana				
2.	Cornelia Widayanti (2012)	Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pada Pabrik Gula Madukismo Yogyakarta	Anggaran Biaya Produksi	-	Metode Komparatif	Penyusunan Anggaran biaya produksi pada PG. Madu kismo belum sesuai menurut kajian teori.
3.	Elisabeth Tri Anggraeni (2014)	Evaluasi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Rigunas Agri Utama Kebun Peranap Pekan Baru (Riau)	Anggaran Biaya Produksi	Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi	Metode Deskriptif	Proses perencanaan biaya produksi sangat berpengaruh terhadap anggaran biaya produksi dan sudah terstruktur dengan baik dimana penyusunan anggaran dimulai dari perencanaan dan penetapan anggaran biaya produksi yang telah disahkan oleh perusahaan.
4.	Yoana Arpionita (2014)	Pengaruh Anggaran Produksi terhadap Pengendalian Biaya Produksi Pada PTPN III (Persero) Medan	Anggaran Produksi	Pengendalian Biaya Produksi	Metode Deskriptif	Penyusunan anggaran produksi sangat berpengaruh signifikan terhadap pengendalian biaya produksi.

Sumber: Penulis, 2018

### **C. Kerangka Konseptual**

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan merupakan salah satu perusahaan manufaktur yang bergerak di bidang industry kelapa sawit yang memproduksi minyak mentah dari hasil panen berupa TBS (Tandan Buah Segar). Pada perusahaan manufaktur ini, biaya produksi adalah komponen biaya terbesar, karena biaya produksi mempengaruhi hasil produksi. Penyusunan anggaran biaya produksi bertujuan agar sumber daya dalam perusahaan dapat digunakan seefisien dan seefektif mungkin, sesuai dengan perencanaan yang telah disetujui oleh perusahaan sehingga dalam realisasinya anggaran menjadi fungsi sebagai alat pengendalian efektivitas, membantu pihak manajemen mengalokasikan dana secara lebih matang dalam memproduksi TBS menjadi minyak mentah.

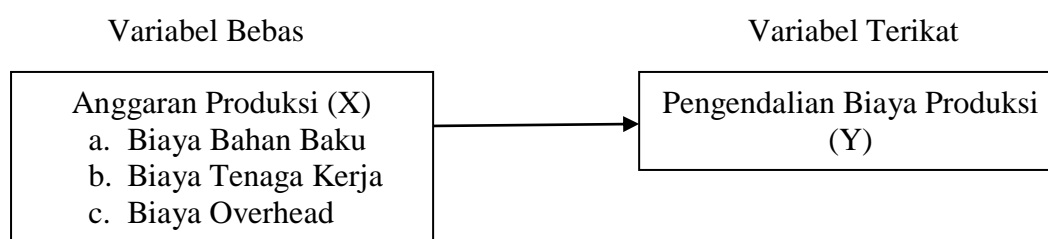
Penyusunan anggaran serta pelaksanaan kegiatan penganggaran seluruhnya ada ditangan pimpinan tertinggi di dalam perusahaan tersebut. Dan pimpinan tertinggi yang paling bertanggung jawab dalam kegiatan perusahaan keseluruhan. Anggaran perusahaan berfungsi sebagai alat bantu manajemen dalam pengambilan keputusan setiap kegiatan yang dilaksanakan suatu perusahaan. Anggaran juga sering digunakan sebagai alat pengawasan, karena jika anggaran disusun dengan baik maka akan mempermudah tingkat efektivitas setiap pekerjaan. Efektivitas pengendalian biaya produksi berdasarkan anggaran dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya dari perbandingan tersebut dapat diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran dengan realisasi.

Dari hasil analisa tersebut maka akan tampak kelemahan dan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan dan menjadi masukan bagi pihak manajemen untuk



mengambil tindakan untuk menjadi bahan pertimbangan dan masukan untuk menyusun anggaran periode berikutnya. Efektivitas pengendalian anggaran dapat dilakukan dengan melakukan suatu pengawasan. Sebagai contoh pengawasan terhadap anggaran biaya produksi di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara (Persero) Medan adalah mengevaluasi ada atau tidaknya penyimpangan antara anggaran biaya dengan biaya yang terealisasi yang sesungguhnya. Adanya penyimpangan tersebut dalam batas-batas kewajaran. Penyimpangan tersebut harus dianalisa lebih lanjut untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya, dan kemudian dicari solusi untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Kesimpulan yang dapat di ambil adalah bahwa semua penyimpangan biaya, baik yang menguntungkan maupun yang merugikan perlu dianalisa dalam rangka pengambilan tindakan perbaikan dimasa yang akan datang. Tindakan perbaikan ini dapat berupa perbaikan atau revisi terhadap biaya standar, perbaikan terhadap cara atau sistem kerja dan sebagainya. Berdasarkan uraian di atas, dapat dinyatakan bahwa perencanaan dan pengendalian biaya produksi mempengaruhi terhadap anggaran biaya produksi. Hal ini dapat dilihat pada gambar 2.1 kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

#### **D. Hipotesis**

Hipotesis adalah pernyataan keadaan populasi yang akan diuji kebenarannya menggunakan data/informasi yang dikumpulkan melalui sampel. Hipotesis memang baru merupakan suatu kemungkinan jawaban dari masalah yang diajukan. Menurut Dani (2008) “Hipotesis atau hipotesa adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya.”

Di dalam penyusunan proposal ini, penulis tidak menggunakan hipotesis dikarenakan hanya memiliki satu variabel yang sifatnya deskriptif.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Pendekatan penelitian yang digunakan penulis adalah pendekatan deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk membuat deskriptif atau gambaran secara sistematis, actual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar kejadian yang diselidiki terhadap data-data yang dikumpulkan antara anggaran produksi dan realisasi anggaran produksi sehingga penulis dapat mengetahui Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

#### **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

##### **1. Tempat Penelitian**

Tempat penelitian dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang beralamat di Jl. Sei Batang Hari No 2 Medan, 20122 Sumatera Utara, Telp. 061-8452244, 061-8453100, fax. 061-8455177, 061-8454728.

##### **2. Waktu Penelitian**

Waktu penelitian ini sudah disesuaikan dengan jadwal penelitian yang sudah direncanakan yang dilaksanakan mulai bulan November-Desember tahun 2017 dan berlanjut sampai bulan Oktober 2018, seperti tabel dibawah ini:

Tabel 3.1 Skedul Proses Penelitian

Keterangan	Okt-17	Nov-17	Des-17	Jan-18	Feb-18	Mar-18	Apr-18	Mei-18	Jun-18	Jul-18	Aug-18	Sep-18
Penyusunan Proposal	■	■										
Bimbingan Proposal			■	■	■							
Seminar Proposal					■							
Perbaikan Proposal							■	■				
Pengolahan Data									■	■	■	
Bimbingan Skripsi												■
Penyelesaian Skripsi												
Sidang Meja Hijau												■

Sumber: Penulis, (2018)

### C. Definisi Operasional

Definisi operasional adalah aspek penelitian yang memberikan informasi kepada kita tentang bagaimana caranya mengukur variabel . Definisi operasional adalah penjelasan tentang batasan atau ruang lingkup variabel penelitian, sehingga memudahkan pengukuran dan pengamatan serta pengembangan instrument/alat ukur.

Anggaran merupakan rencana mengenai suatu kegiatan organisasi yang dapat dijadikan sebagai alat efektivitas pengendalian biaya produksi yang terdiri dari: Anggaran Biaya Bahan Baku, Anggaran Biaya tenaga kerja, Anggaran Biaya *Overhead* pabrik. Efektivitas pengendalian biaya produksi dilakukan dengan cara melakukan perbandingan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan hasil yang sesungguhnya melalui varians sehingga dapat dilakukan perbaikan apabila diperlukan.

Tabel 3.2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Indikator	Deskripsi
Anggaran Biaya Produksi (X)	a. Anggaran Biaya Bahan Baku b. Anggaran Biaya tenaga Kerja c. Anggaran Biaya Overhead	Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang sistematis dan rencana tersebut perkiraan-perkiraan yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan (Supriono 2009)
Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi (Y)	Mengendalikan anggaran biaya produksi yang dianggarkan perusahaan.	Pengendalian terhadap biaya produksi dapat dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran yang telah ditetapkan dengan realisasi anggaran melalui varians sehingga dapat dilakukan perbaikan jika diperlukan (Anthony, Govindarajan 2016)

## D. Jenis dan sumber Data

### 1. Jenis Data

- a. Jenis data yang digunakan oleh penulis di dalam penelitian adalah jenis data Primer, data yang diperoleh langsung dari perusahaan dan membutuhkan pengolahan lebih lanjut. Data ini berupa data kuantitatif berupa data yang dinyatakan dalam bentuk angka seperti data laporan anggaran produksi pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan selama 2012 sampai dengan tahun 2017.

### 2. Sumber Data

Sumber data yang diperoleh untuk penelitian ini yaitu diperoleh dari perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dan melalui situs perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yaitu [www.ptpn3.co.id](http://www.ptpn3.co.id)

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Dokumentasi, yaitu pengumpulan data-data perusahaan yang diperlukan dan berhubungan dengan penelitian ini berupa laporan realisasi anggaran biaya produksi.
2. Wawancara, yaitu dengan melakukan tanya jawab langsung kepada staff atau pegawai bagian akuntansi dan bagian anggaran.
3. *Library research*, penelitian ini dilaksanakan dengan mempelajari, membaca dan mengumpulkan berbagai literatur dan bahan perkuliahan, yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti, yang bertujuan untuk mengumpulkan data sekunder, yaitu data atau sumber informasi dari para ahli yang sifatnya teoritis, yang digunakan sebagai dasar pembandingan yang dapat mendukung dalam pembahasan.

### **F. Teknik Analisis Data**

Dalam mengumpulkan dan menganalisis 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 terlibat. Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti akan mengumpulkan data dari PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengenai anggaran biaya produksi. Selanjutnya anggaran tersebut akan di realisasikan ke bagian biaya produksi. Jika realisasi biaya produksi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) terdapat penyimpangan maka akan dianalisa kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh keterangan dan penjelasan yang

sebenarnya mengenai analisis efektivitas pengendalian anggaran produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada perusahaan tersebut.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penelitian**

##### **1. Sejarah Perkembangan Perusahaan**

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) (“Perusahaan“) didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 8 tanggal 14 Februari 1996, sesuai dengan akta yang dibuat dihadapan Notaris Harun Kamil, S.H. No. 36 tanggal 11 Maret 1996 dan telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. C2-8331 HT.01.01.Th.96. tanggal 8 Agustus 1996 dan telah diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 81 tanggal 8 Oktober 1996, tambahan No. 8674. Anggaran Dasar Perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir berdasarkan akta No. 2 dari Notaris Nanda Fauz Iwan, S.H., M.Kn. tanggal 4 Maret 2016, mengenai pernyataan keputusan rapat umum pemegang saham tentang perubahan struktur permodalan. Perubahan anggaran dasar ini telah disetujui oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia melalui Surat Keputusan No. AHU-0004359.AH.01.02 Tahun 2016, tanggal 4 Maret 2016.

Perusahaan adalah hasil peleburan 3 (tiga) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yaitu PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero) dan PT. Perkebunan V (Persero). Peleburan ketiga BUMN tersebut ditetapkan dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 8 Tahun 1996. Sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 72 tahun 2014 tanggal 17 September 2014, tentang Penambahan Penyertaan Modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal



saham PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), ditetapkan bahwa Negara Republik Indonesia melakukan penambahan penyertaan modal ke dalam modal saham PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sebesar 90% yang berasal dari pengalihan saham milik Negara Republik Indonesia pada PT. Perkebunan Nusantara (Persero) lainnya.

Dengan berlakunya Peraturan Pemerintah No. 72 tahun 2014 pada tanggal 17 September 2014, maka:

- a. Bentuk badan usaha PT. Perkebunan Nusantara I (Persero), PT. Perkebunan Nusantara II (Persero), PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero), PT. Perkebunan Nusantara V (Persero), PT. Perkebunan Nusantara VI (Persero), PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero), PT. Perkebunan Nusantara VIII (Persero), PT. Perkebunan Nusantara IX (Persero), PT. Perkebunan Nusantara X (Persero), PT. Perkebunan Nusantara XI (Persero), PT. Perkebunan Nusantara XII (Persero), PT. Perkebunan Nusantara XIII (Persero) dan PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero) berubah menjadi Perseroan Terbatas yang tunduk sepenuhnya pada Undang-Undang No. 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
- b. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menjadi Pemegang Saham PT. Perkebunan Nusantara I, PT. Perkebunan Nusantara II, PT. Perkebunan Nusantara IV, PT. Perkebunan Nusantara V, PT. Perkebunan Nusantara VI, PT. Perkebunan Nusantara VII, PT. Perkebunan Nusantara VIII, PT. Perkebunan Nusantara IX, PT. Perkebunan Nusantara X, PT. Perkebunan Nusantara XI, PT. Perkebunan Nusantara XII, PT. Perkebunan Nusantara XIII dan PT. Perkebunan Nusantara XIV masing-masing sebesar 90%.

- c. Kepemilikan saham milik Negara Republik Indonesia pada PT. Perkebunan Nusantara I, PT. Perkebunan Nusantara II, PT. Perkebunan Nusantara IV, PT. Perkebunan Nusantara V, PT. Perkebunan Nusantara VI , PT. Perkebunan Nusantara VII, PT. Perkebunan Nusantara VIII, PT. Perkebunan Nusantara IX, PT. Perkebunan Nusantara X, PT. Perkebunan Nusantara XI, PT. Perkebunan Nusantara XII, PT. Perkebunan Nusantara XIII dan PT. Perkebunan Nusantara XIV masing-masing menjadi 10%.

Nilai penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sebesar Rp10.190.379.000.000 ditetapkan melalui Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. 468/KMK.06/2014 tanggal 1 Oktober 2014. Berdasarkan Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No.767/KMK.06/2015 tanggal 24 Juli 2015 ditetapkan bahwa nilai pertambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) menjadi sebesar Rp27.588.578.194.542. Nilai tersebut merupakan nilai definitif penambahan penyertaan modal Negara Republik Indonesia ke dalam modal saham PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sesuai perhitungan nilai wajar saham per tanggal 30 September 2014 yang berasal dari pengalihan 90% saham milik Negara Republik Indonesia pada PT. Perkebunan Nusantara I, PT. Perkebunan usantara II, PT. Perkebunan Nusantara IV, PT Perkebunan Nusantara V, PT. Perkebunan Nusantara VI , PT. Perkebunan Nusantara VII, PT. Perkebunan Nusantara VIII, PT. Perkebunan Nusantara IX, PT. Perkebunan Nusantara X, PT. Perkebunan Nusantara XI, PT. Perkebunan Nusantara XII, PT. Perkebunan Nusantara XIII dan PT. Perkebunan Nusantara XIV. Selanjutnya

berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 135 tahun 2015 tanggal 28 Desember 2015, Negara Republik Indonesia melakukan penambahan penyertaan modal ke dalam modal PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sebesar Rp3.150.000.000.000 yang diteruskan sebagai penambahan modal PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) kepada PT. Perkebunan Nusantara VII, PT. Perkebunan Nusantara IX, PT. Perkebunan Nusantara X, PT. Perkebunan Nusantara XI dan PT. Perkebunan Nusantara XII masing-masing sebesar Rp157.500.000.000, Rp900.000.000.000, Rp877.500.000.000, Rp585.000.000.000 dan Rp630.000.000.000. Sesuai dengan Pasal 3 Anggaran Dasar Perusahaan, maksud dan tujuan Perusahaan adalah melakukan usaha di bidang agro bisnis dan agro industri serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya Perusahaan untuk menghasilkan barang dan atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat. Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut di atas, Perusahaan dapat melaksanakan kegiatan utama:

- a. Pengusahaan budidaya tanaman meliputi pembukaan dan pengelolaan lahan, pembibitan, penanaman dan pemeliharaan dan pemungutan hasil tanaman serta melakukan kegiatan-kegiatan lain yang berhubungan dengan pengusahaan budidaya tanaman tersebut;
- b. Produksi meliputi pengolahan hasil tanaman sendiri maupun dari pihak lain menjadi barang setengah jadi dan atau barang jadi serta produk turunannya;
- c. Perdagangan meliputi penyelenggaraan kegiatan pemasaran berbagai macam hasil produksi serta melakukan kegiatan perdagangan lainnya yang berhubungan dengan kegiatan usaha Perusahaan;

- d. Pengembangan usaha bidang perkebunan, agrowisata, agrobisnis, dan agro industri;
- e. Lain-lain dalam rangka optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang dimiliki Perusahaan.

Kegiatan Perusahaan pada saat ini adalah pengembangan perkebunan kelapa sawit dan karet serta produksi minyak sawit dan karet yang terletak di Provinsi Sumatera Utara dan Aceh.

## **2. Visi dan Misi Perusahaan**

### a. Visi Perusahaan

Adapun visi perusahaan adalah menjadi perusahaan agrobisnis kelas dunia dengan kinerja prima dan melaksanakan tata kelola bisnis yang baik.

### b. Misi perusahaan

Misi perusahaan yaitu meliputi:

- 1) Mengembangkan industri hilir berbasis perkebunan secara berkesinambungan.
- 2) Menghasilkan produk berkualitas untuk pelanggan.
- 3) Memperlukan karyawan sebagai asset strategi dan mengembangkannya secara optimal.
- 4) Menjadi perusahaan terpilih yang memberikan imbal hasil terbaik bagi para investor.
- 5) Menjadikan perusahaan yang paling menarik untuk bermitra bisnis.
- 6) Memotivasi karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam pengembangan komunitas.

7) Melaksanakan seluruh aktivitas perusahaan yang berwawasan lingkungan.

### **3. Maksud dan Tujuan Perusahaan**

Sesuai akta pendirian perusahaan, maksud dan tujuan perusahaan adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan serta program pemerintah dibidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di sub sektor perkebunan dalam arti seluas-luasnya dengan tujuan memupuk keuntungan berdasarkan prinsip perusahaan yang sehat berlandaskan kepada asas :

- a. Mempertahankan dan meningkatkan sumbangan bidang perkebunan bagi pendapatan nasional melalui peningkatan produksi dan pemasaran dari berbagai jenis komoditi perkebunan untuk kepentingan konsumsi dalam negeri maupun ekspor, sekaligus dalam rangka meningkatkan ekspor non migas.
- b. Memperluas lapangan kerja dalam rangka meningkatkan kesejahteraan rakyat pada umumnya serta meningkatkan taraf hidup karyawan pada khususnya.
- c. Memelihara kelestarian sumber daya alam dan lingkungan, air, dan kesuburan tanah.

### **4. Uraian Struktur Organisasi Perusahaan**

#### **a. Struktur Organisasi Perusahaan**

Sebuah perusahaan yang besar maupun kecil sangat memerlukan struktur organisasi perusahaan. Dengan adanya struktur organisasi maka tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap unit kerja yang ada dalam perusahaan dapat diperjelas dan dipertegas. Struktur organisasi juga mencerminkan posisi dan hubungan antara setiap unit kerja. Struktur organisasi yang baik merupakan pengawasan

terhadap organisasi dan merupakan salah satu syarat dapat tidaknya sistem akuntansi pertanggung jawaban diterapkan dalam suatu perusahaan.

Bentuk struktur organisasi yang diterapkan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah struktur organisasi garis dimana tanggung jawab dan wewenang di dalam perusahaan secara vertikal dan mencerminkan hubungan antara bagian-bagian yang horizontal, tingkatan dimulai dari pimpinan tertinggi sampai pimpinan yang terendah.

Berdasarkan Surat Keputusan Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Nomor : 3.00/SKPTS/34/2017 Tanggal 31 Maret 2017 Tentang Perubahan/Penyempurnaan Struktur Organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Bentuk struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah:



b. Deskripsi Jabatan

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara III Nomor : SK-74/MBU/04/2017 Tanggal 20 April 2017 tentang pengangkatan Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara III, mengangkat Sdr. Dasuki Amsir sebagai Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara III.

Susunan Dewan Komisaris, Komite audit dan Komite Pemantau resiko Perusahaan adalah sebagai berikut:

1) Dewan Komisaris

Dewan Komisaris	Tahun 2017
Komisaris Utama	Joefly J. Bakroeny
Komisaris	Dahlan Harapan
Komisaris	Dedi Fauzi Elhakim
Komisaris	Dedi Y. H. Sitorus
Komisaris	Dielza Vierson

2) Komite Audit

Uraian	Tahun 2017
Ketua	Dahlan Harahap
Anggota	Syamsuddin Lubis
Anggota	Darwin Bagindo pakih

3) Komite Pemantau Resiko

Uraian	Tahun 2017
Ketua	Dedi Y. H. Sitorus



Anggota	H. Afrah Yusren
	Hakim Sadly Hutasuhut

## 4) Direksi

Dewan Direksi	Tahun 2017
Direktur Utama	Dasuki Amsir
Direktur Manajemen Operasi dan Pengembangan	Erwan Pelawi
Direktur Keuangan	NN
Direktur Human Capital Management dan Umum	Seger Budiarmo
Direktur Pelaksana	Nurhidayat

## 5) Senior Executive Vice President

SEVP	Tahun 2017
SEVP Produksi	Alexander Maha
SEVP Keuangan	NN
SEVP Sumber Daya Manusia dan Umum	Ahmad Gusmar Harahap

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara selaku Rapat Umum Pemegang Saham Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Nomor : SK-57/MBU/03/2017 Tanggal : 17 Maret 2017 tentang pemberhentian Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan Nusantara III, memberhentikan dengan hormat Sdr. Elia Massa Manik sebagai Direktur Utama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Perkebunan

Nusantara III yang diangkat berdasarkan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor : SK-77/MBU/2016 tanggal 13 April 2016.

Adapun tugas dan tanggung jawab susunan organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) adalah:

### **1) Direktur Utama**

Direksi Utama dalam kegiatannya mempunyai tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- a) Mengadakan ikatan-ikatan dengan pihak ketiga dalam rangka menjalankan dan mengolah perusahaan.
- b) Menetapkan anggaran belanja tahunan dan program kerja bulanan.

### **2) Direktur Keuangan**

Tugas dan tanggung jawab departemen akuntansi dan keuangan adalah sebagai berikut:

- a) Menyiapkan laporan keuangan diantaranya laporan kinerja perusahaan, laporan posisi keuangan perusahaan.
- b) Menjalankan dan melaksanakan kebijakan direksi dalam manajemen keuangan dan administrasi yang meliputi permodalan, keuangan dan akuntansi serta senantiasa meningkatkan efisiensi.

### **3) Direktur SDM dan Umum**

Adapun tugas dan tanggung jawab Direktur SDM dan Umum adalah sebagai berikut:

- a) Menetapkan dan melaksanakan peraturan dan prosedur demi kelancaran operasional perusahaan.
- b) Mengatur penggunaan dan perawatan semua alat produksi perusahaan.

- c) Mengatur semua masalah ketenaga kerjaan yang menyangkut ketentuan dan syarat penggajian, pengobatan, kesejahteraan, mutasi pegawai dan lainnya.

#### **4) Direktur Produksi**

Tugas dan tanggung jawab dari Direktur Produksi adalah:

- a) Membentuk prosedur-prosedur kebudayaan yang disetujui perusahaan berkenaan dan pelaksanaannya sekaligus
- b) Mengelola semua kebun dan setiap fasilitas-fasilitas pengolahannya
- c) Memonitor kinerja semua kebun

#### **5) Direktur Pemasaran**

Tugas dan tanggung jawab Direktur Pemasaran adalah :

- a) Melaksanakan tender-tender penjualan
- b) Mempersiapkan laporan penjualan setiap awal bulan
- c) Mengikuti perkembangan pasar mengenai harga minyak sawit dan inti sawit baik dipasaran local maupun di dunia
- d) Membina hubungan baik dengan customer termasuk dengan instansi pemerintah dan masyarakat yang berhubungan dengan penjualan

#### **6) Komite Audit**

Tugas dan tanggung jawab Komite Audit adalah mempertanggung jawabkan laporan keuangan perusahaan yang sudah di audit.

#### **7) Kepala Bagian SPI ( Satuan Pengawasan Intern)**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian SPI adalah :

- a) Untuk mengevaluasi sistem dan prosedur yang ditetapkan oleh manajemen guna memastikan kecukupan sistem pengendalian dan kepatuhan terhadap

kebijakan, rencana, prosedur, hukum, dan peraturan Perundang-undangan yang mempunyai dampak signifikan pada kegiatan operasi perusahaan

- b) Memberikan rekomendasi yang sesuai untuk meningkatkan proses tata kelola mencakup evaluasi, rancangan, dan implementasi
- c) Memantau pelaksanaan tindak lanjut hasil audit, termasuk hasil audit yang dilakukan oleh auditor eksternal

#### **8) Kepala Bagian Tanaman**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Tanaman adalah:

- a) Membuat, meninjau, dan merevisi standard *performance* bidang tanaman
- b) Merumuskan kebijakan kultural teknis tanaman dan panen yang lebih baik guna meningkatkan efektivitas dan produktifitas kerja
- c) Melaksanakan pemesanan kecambah kelapa sawit yang bersertifikat dan biji karet yang berkualitas
- d) Melaksanakan pengkajian, pengujian sasaran, dan metode baru bidang tanaman

#### **9) Kepala Bagian Pembiayaan**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Pembiayaan adalah:

- a) Membuat dan menyampaikan Laporan Manajemen (LM) intern dan tahunan kepada pemegang saham
- b) Membuat dan menyampaikan laporan keuangan (Konsolidasi) interim dan tahunan sesuai dengan pernyataan standard akuntansi keuangan kepada stake holders (pemegang saham, Bapepam, dan instansi terkait lainnya)
- c) Mempersiapkan bahan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) yang berkaitan dengan data keuangan

- d) Memonitori dan mengevaluasi sistem kontrol internal dalam rangka mengamankan asset perusahaan
- e) Melaksanakan pemeriksaan kas, persediaan dan aktiva lainnya serta verifikasi penggunaan uang kerja dan administrasi keuangan Distrik Manajer dan Kebun atau Unit secara periodik.

#### **10) Kepala Bagian Umum**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Umum adalah:

- a) Mengurus penerbitan sertifikat Hak Guna Usaha (HGU) dan Hak Guna Bangunan (HGB) Kantor Direksi
- b) Memonitori penerbitan Hak Guna Bangunan (HGB)
- c) Mengurus penerbitan Poliklinik Kantor Direksi dan memonitori pengiriman pasien Poliklinik Kantor Direksi
- d) Mempersiapkan fasilitas dan akomodasi untuk penyelenggaraan rapat di Kantor Direksi
- e) Melaksanakan analisa dan evaluasi keamanan perusahaan dalam upaya penyelenggaraan pengamanan personil, asset, informasi atau dokumen, lingkungan dan instalasi

#### **11) Kepala Bagian Pemasaran**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Pemasaran adalah:

- a) Mennyusun program dan strategi pemasaran, kebijakan pemasaran yang berdasarkan informasi dan analisa pasar
- b) Mengelola Instalasi Belawan sebagai bagian operasional proses penjualan dalam hal pergudangan dan pengawasan

- c) Memonitori dan mengevaluasi mutu persediaan hasil produksi karet dan CPO ke Pelabuhan ( Belawan dan Dumai)
- d) Menyiapkan laporan pemasaran secara periodik sesuai ketentuan dan peraturan yang berlaku
- e) Melaksanakan analisa pasar dan mengevaluasi survei kepuasan pelanggan

## **12) Kepala Bagian Sekretariat Perusahaan**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Sekretariat Perusahaan adalah:

- a) Menyusun kebijakan, program kegiatan dan kebutuhan anggaran Sekretariat Perusahaan
- b) Mengatur tata tertib perusahaan sesuai ketentuan
- c) Mempersiapkan dan menyelenggarakan administrasi rapat-rapat Direksi dan Dewan Komisaris Pemegang Saham , DPR/DPRD yang berkaitan dengan kegiatan Direksi, serta menerbitkan dan meneruskannya ke Bagian Teknologi Informatika untuk pembuatan aplikasi hasil rapat pada fasilitas internet
- d) Mengurus dan menyelenggarakan administrasi (surat-menyurat) dan arsiparis Perusahaan
- e) Bekerja sama dengan Konsultan Hukum Perusahaan untuk memperkuat aspek hukum perusahaan

## **13) Kepala Bagian Teknik**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Teknik adalah:

- a) Merencanakan, memonitori, dan mengevaluasi pekerjaan Teknik yang berhubungan dengan pemeliharaan dan perbaikan mesin instalasi, Sipil atau Traksi dan alat berat

- b) Mengkaji dan mengembangkan Manajemen Teknik secara inovatif guna pencapaian sasaran mutu yang lebih efektif dan efisien
- c) Melaksanakan pengujian sarana dan metode baru bidang teknik

#### **14) Kepala Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Kemitraan dan Bina Lingkungan adalah:

- a) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran (RKA) program kemitraan dan bina lingkungan dan mengusulkannya ke Meneg BUMN
- b) Menyusun *Strategic Planning* (SP) dan Rencana Jangka Panjang (RJB)
- c) Menyusun rencana kerja dan anggaran perusahaan biaya bagian kemitraan dan bina lingkungan
- d) Menjalin dan membina hubungan baik dengan instalasi terkait

#### **15) Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM)**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Sumber Daya Manusia (SDM) adalah:

- a) Melaksanakan pengelolaan SDM berbasis kompetensi, kinerja dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan
- b) Melaksanakan pembangunan sistem dan Training Program dalam rangka pemenuhan kompetensi
- c) Melaksanakan sosialisasi mengenai hak dan kewajiban karyawan
- d) Melaksanakan kegiatan promosi, kenaikan golongan, demosi dan mutasi

## **16) Kepala Bagian Pengadaan**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Pengadaan adalah:

- a) Merumuskan sistem dan prosedur pengadaan barang yang diperlukan perusahaan dan pengadaannya harus melalui kantor Direksi dan Unit Kerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- b) Melaksanakan pengadaan barang yang pelaksanaannya melalui Kantor Direksi dengan sistem Penunjukan Langsung.
- c) Mengusulkan kepada Panitia Pelelangan Kantor Direksi untuk melaksanakan pelelangan pengadaan barang dengan cara Penunjukan Langsung. Pelelangan Terbatas dan Pelelangan Umum.

## **17) Kepala Bagian Program Transformasi Bisnis (PTB)**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Program Transformasi Bisnis (PTB) adalah:

- a) Mengidentifikasi hal-hal yang memerlukan perhatian Direksi dalam pelaksanaan Transformasi Bisnis di PTPN III (Persero)
- b) Merencanakan, menyusun program dan rencana kegiatan dari strategi inisiatif PTB
- c) Menyusun agenda rapat, diskusi dan pertemuan-pertemuan dalam rangka evaluasi, sosialisasi, tinjauan manajemen dan perbaikan program PTB
- d) Mengkaji dan menyusun rencana jangka panjang perusahaan
- e) Menjamin kebijakan mutu dan lingkungan dipahami, diterapkan dan dipelihara oleh seluruh karyawan di setiap unit kegiatan PTPN III (Persero)



### **18) Kepala Bagian Teknologi**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Teknologi adalah:

- a) Merencanakan, memonitori dan mengevaluasi pengolahan dan pengawasan mutu untuk mendukung perencanaan produksi pabrik sesuai dengan permintaan pasar
- b) Menentukan norma atau standard fisik dan mutu, bahan kimia dan bahan pendukung pengolahan pabrik
- c) Memonitori dan mengevaluasi mutu mulai dari bahan baku hingga produk jadi, lateks pekat, SIR, minyak sawit dan inti sawit
- d) Melaksanakan pengangkutan produksi utama karet, minyak sawit ke pelabuhan atau tempat penjualan khusus

### **19) Kepala Bagian Teknologi Informasi**

Tugas dan tanggung jawab Kepala Bagian Teknologi Informasi adalah:

- a) Melaksanakan inventarisasi sumber daya perangkat keras (*hardware*), perangkat lunak (*software*), dan infrastruktur jaringan
- b) Bekerja sama dengan bagian yang terkait dan pihak Konsultan serta lembaga pendidikan untuk peningkatan sumber daya manusia mengenai pemeliharaan dan pengoperasian komputer
- c) Melakukan pengembangan basis data internet (LAN)

### **20) Distrik Manajer (DM)**

Tugas dan tanggung jawab Distrik Manajer adalah mengepalai kebun-kebun yang dikelola oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dan setiap Distrik Manajer mengepalai 7 unit kebun (anak perusahaan).

## **21) General Manajer (GM) Rumah Sakit**

Tugas dan tanggung jawab General Manajer Rumah Sakit adalah:

- a) Melaksanakan program Transformasi Bisnis dan komitmen terhadap sistem manajemen PTPN III (Persero)
- b) Memonitori dan mengevaluasi pengadaan obat-obatan Rumah Sakit
- c) Memonitori, mengevaluasi dan menindaklanjuti perawatan kesehatan pasien di Rumah Sakit Rujukan
- d) Menindaklanjuti usulan investasi peralatan kesehatan di Rumah Sakit
- e) Melaksanakan pembayaran kepada pihak ketiga sesuai kewenangan
- f) Menyetujui mutasi karyawan pelaksana antar Rumah Sakit

## **22) Manajer**

Tugas dan tanggung jawab Manajer adalah melaksanakan fungsi-fungsi manajemen untuk memberdayakan seluruh sumber daya unit kerja secara optimal untuk mewujudkan operasional *excellence*.

## **5. Pembahasan Kegiatan Perusahaan**

Pada saat ini PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) memiliki lahan perkebunan yang didukung dengan pabrik pengolahan untuk masing-masing komoditi tersebut. Lahan perkebunan perseroan tersebut tersebar di 8 (delapan) daerah tingkat II di Provinsi Sumatera Utara, yaitu :

- a. Kabupaten Deli Serdang
- b. Serdang Bedagai
- c. Simalungun
- d. Asahan
- e. Labuhan Batu

- f. Labuhan Batu Utara
- g. Labuhan Batu Selatan
- h. Tapanuli Selatan

Perkebunan Nusantara Persero mencatat peningkatan produksi tandan buah segar kelapa sawit sebesar 11,56% sepanjang tahun lalu dibandingkan tahun sebelumnya. Produksi tandan buah segar kelapa sawit PT. Perkebunan Nusantara III pada tahun 2017 mencapai 8,5 juta ton meningkat dari tahun sebelumnya sebesar 7,6 juta ton pada tahun 2016. Adapun lahan tanamnya seluas 469.000 hektare.

Perseroan melakukan pengelolaan hasil tanaman dari Kebun Sendiri, Kebun PIR Plasma maupun dari pihak-pihak lain menjadi barang setengah jadi atau barang jadi dengan bentuk produk sebagai berikut :

Tabel 4.1 Bentuk Produk

Uraian	Jenis Produk
Komoditi Karet	Lateks Pusingan, <i>Crumb Rubber</i> dan <i>Sheet</i>
Komoditi Kelapa Sawit	<i>Crude Palm Oil (CPO)</i> dan <i>Palm Kernel (PK)</i>

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara III (2017)

## 6. Penyajian Data

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara III (Persero). Data yang digunakan adalah laporan anggaran produksi dan biaya produksi Kelapa Sawit Kebun Sendiri pada tahun 2012-2017.

PT. Perkebunan Nusantara 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.

c. Biaya Overhead

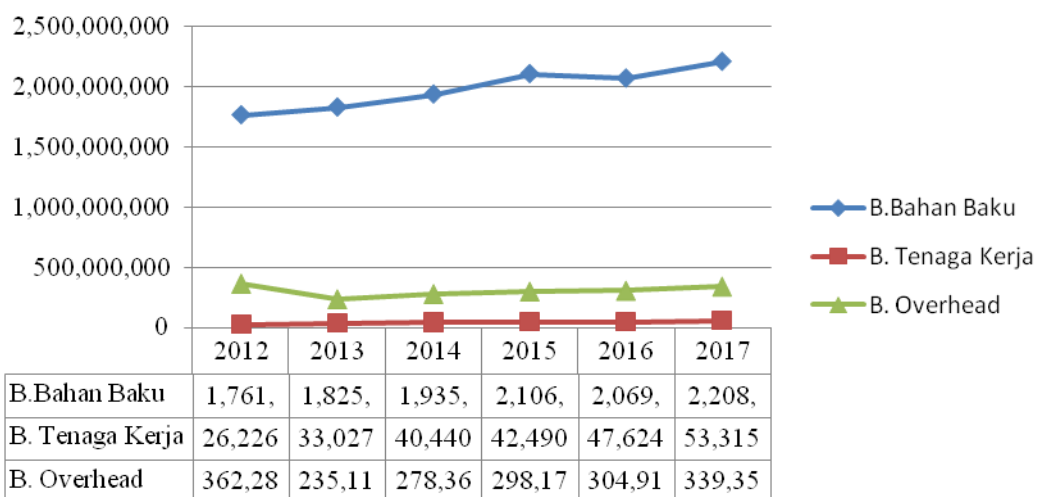
Terdiri dari biaya pemeliharaan tanaman, pemupukan, panen, pengangkutan ke pabrik, beban umum, penyusutan pengolahan dan biaya pengolahan.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan melalui tahun buku dari bulan Januari sampai bulan Desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut dengan diperinci bulanan, per-triwulan dan tahunan. Sebagai langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama tahun tersebut. Pada umumnya bagian tanaman dan bagian teknologi dibantu dengan bagian-bagian lainnya dikantor besar menyusun jumlah produksi yang diharapkan untuk tahun 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 di pelajari kembali dikantor besar bersama-sama dengan administrasi 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  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN  
ANGGARAN BIAYA PRODUKSI 2012-2017

Uraian	ANGGARAN					
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
<b>BIAYA BAHAN BAKU (Kg)</b>						
TBS (Tandan Buah Segar)	1,761,535,000	1,825,928,000	1,935,556,000	2,106,081,000	2,069,120,015	2,208,765,000
<b>BIAYA TENAGA KERJA (Rp)</b>						
Gaji dan Tunj. Peg	26,226,562	33,027,266	40,440,370	42,490,174	47,624,973	53,315,737
<b>BIAYA OVERHEAD</b>						
Pemeliharaan Tanaman	158,960,757	156,327,818	182,134,122	173,891,480	162,755,096	173,505,447
Pemupukan	440,045,755	499,108,698	506,041,176	585,066,302	555,861,236	519,035,487
Penen	263,670,635	288,208,115	348,222,150	385,737,159	368,845,726	422,883,791
Pengangkutan ke Pabrik	169,411,344	186,240,113	208,556,902	251,462,360	213,112,712	219,574,695
Beban Umum	166,555,956	176,747,177	200,235,850	212,002,661	239,459,502	252,811,889
Penyusutan Pengolahan	176,668,134	60,290,215	70,895,914	86,529,453	92,959,406	99,818,859
Biaya Pengolahan	185,617,471	174,828,869	207,465,312	211,641,428	211,958,036	239,534,620
<b>TOTAL</b>	<b>1,560,930,052</b>	<b>1,541,751,005</b>	<b>1,723,551,426</b>	<b>1,906,330,843</b>	<b>1,844,951,714</b>	<b>1,927,164,788</b>

**Gambar 4.2**  
**PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan**  
**Grafik Anggaran Biaya Produksi**  
**2012-2017**



## 7. 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 PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan meliputi:

### a. Pengendalian Biaya Bahan Baku

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 menejer dapat meminta pertanggung jawaban mandor terhadap tindakan pengendalian yang dilakukannya di dalam pabrik. Maka perusahaan akan mengusahakan peningkatan pengawasan dan pemeriksaan.

### b. Pengendalian Biaya Tenaga Kerja

Bila berhubungan dengan efisiensi tenaga kerja (pekerja bekerja dibawah standar, keahlian yang kurang dari pekerja), maka perusahaan melakukan pengawasan yang lebih ketat terhadap tanggung jawab yang di berikan kepadanya supaya bekerja sesuai standar, melakukan pelatihan terhadap para pekerja dan memberikan penghargaan kepada yang bekerja melebihi standar yang ditetapkan.

### c. Pengendalian Biaya Overhead

Jika berhubungan dengan biaya overhead, maka manajer dapat meninjau ulang apakah pembebanan biaya overhead yang telah dilakukan sudah sesuai dengan proporsi yang tepat. Pengendalian 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 yang membuat laporan realisasi rencana kerja anggaran. Pengendalian juga dilakukan dengan cara meminta persetujuan dari pimpinan sebelum melaksanakan kegiatan jika ada kenaikan biaya dari biaya yang dianggarkan atau yang di rencanakan. Jika permohonan itu disetujui selanjutnya kegiatan itu dilaksanakan dan dijalankan.

Tabel 4.3

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)  
Penyimpangan Biaya Produksi Melalui Rencana dan Realisasi 2012

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih		
1	2	3	4 = 2-3	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
<b>BIAYA BAHAN BAKU (Kg)</b>					
TBS (Tandan Buah Segar)	1,761,535,000	1,777,643,790	(16,108,790)		✓
<b>BIAYA TENAGA KERJA (Rp)</b>					
Gaji dan Tunj. Peg	26,226,562	27,785,378	(1,558,816)		✓
<b>BIAYA OVERHEAD</b>					
Pemeliharaan Tanaman	158,960,757	146,286,285	12,674,472	✓	
Pemupukan	440,045,755	388,509,148	51,536,607	✓	
Penen	263,670,635	260,847,193	2,823,442	✓	
Pengakutan ke Pabrik	169,411,344	188,456,980	(19,045,636)		✓
Beban Umum	166,555,956	167,737,895	(1,181,939)		✓
Penyusutan Pengolahan	176,668,134	187,991,752	(11,323,618)		✓
Biaya Pengolahan	185,617,471	185,515,418	102,053	✓	
<b>TOTAL</b>	<b>1,560,930,052</b>	<b>1,525,344,671</b>	<b>35,585,381</b>	<b>✓</b>	

Tabel 4.4  
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)  
Penyimpangan Biaya Produksi Melalui Rencana dan Realisasi 2013

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	Favorable	Unfavorable
1	2	3	4=2-3		
<b>BIAYA BAHAN BAKU (Kg)</b>					
TBS (Tandan Buah Segar)	1,825,928,000	1,695,987,340	129,940,660	✓	
<b>BIAYA TENAGA KERJA (Rp)</b>					
Gaji dan Tunj. Peg	33,027,266	33,854,439	(827,173)		✓
<b>BIAYA OVERHEAD</b>					
Pemeliharaan Tanaman	156,327,818	151,046,833	5,280,985	✓	
Pemupukan	499,108,698	488,182,746	10,925,952	✓	
Penen	288,208,115	281,213,189	6,994,926	✓	
Pengakutan ke Pabrik	186,240,113	190,477,907	(4,237,794)		✓
Beban Umum	176,747,177	180,785,705	(4,038,528)		✓
Penyusutan Pengolahan	60,290,215	64,152,773	(3,862,558)		✓
Biaya Pengolahan	174,828,869	175,665,338	(836,469)		✓
<b>TOTAL</b>	<b>1,541,751,005</b>	<b>1,531,524,491</b>	<b>10,226,514</b>	<b>✓</b>	

Tabel 4.5  
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)  
Penyimpangan Biaya Produksi Melalui Rencana dan Realisasi 2014

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	Favorable	Unfavorable
1	2	3	4=2-3		
<b>BIAYA BAHAN BAKU (Kg)</b>					
TBS (Tandan Buah Segar)	1,935,556,000	1,839,206,830	96,349,170	✓	
<b>BIAYA TENAGA KERJA (Rp)</b>					
Gaji dan Tunj. Peg	40,440,370	36,036,912	4,403,458	✓	
<b>BIAYA OVERHEAD</b>					
Pemeliharaan Tanaman	182,134,122	151,585,856	30,548,266	✓	
Pemupukan	506,041,176	441,474,771	64,566,405	✓	
Penen	348,222,150	307,788,369	40,433,781	✓	
Pengakutan ke Pabrik	208,556,902	200,976,306	7,580,596	✓	
Beban Umum	200,235,850	188,324,913	11,910,937	✓	
Penyusutan Pengolahan	70,895,914	76,138,636	(5,242,722)		✓
Biaya Pengolahan	207,465,312	204,958,748	2,506,564	✓	
<b>TOTAL</b>	<b>1,723,551,426</b>	<b>1,571,247,599</b>	<b>152,303,827</b>	<b>✓</b>	



Tabel 4.6  
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)  
Penyimpangan Biaya Produksi Melalui Rencana dan Realisasi 2015

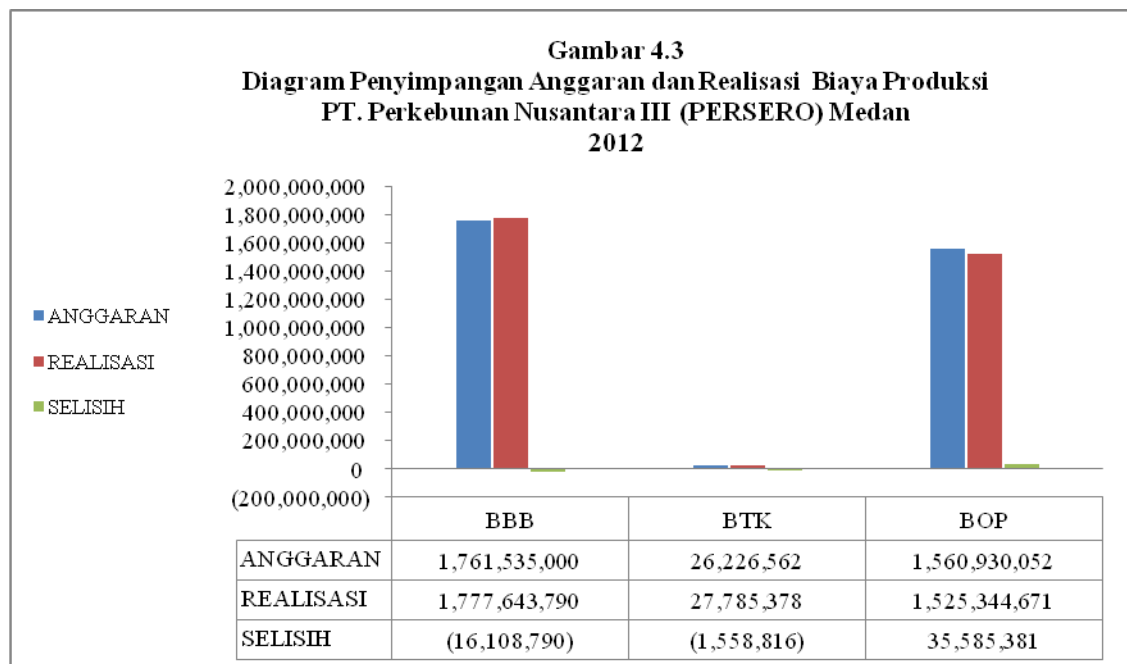
Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih		
1	2	3	4=2-3	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
<b>BIAYA BAHAN BAKU (Kg)</b>					
TBS (Tandan Buah Segar)	2,106,081,000	2,065,853,210	40,227,790	✓	
<b>BIAYA TENAGA KERJA (Rp)</b>					
Gaji dan Tunj. Peg	42,490,174	38,052,938	4,437,236	✓	
<b>BIAYA OVERHEAD (Rp)</b>					
Pemeliharaan Tanaman	173,891,480	140,736,904	33,154,576	✓	
Pemupukan	585,066,302	490,012,679	95,053,623	✓	
Penen	385,737,159	333,185,094	52,552,065	✓	
Pengakutan ke Pabrik	251,462,360	232,149,182	19,313,178	✓	
Beban Umum	212,002,661	199,877,331	12,125,330	✓	
Penyusutan Pengolahan	86,529,453	83,932,496	2,596,957	✓	
Biaya Pengolahan	211,641,428	216,986,637	(5,345,209)		✓
<b>TOTAL</b>	<b>1,906,330,843</b>	<b>1,696,880,323</b>	<b>209,450,520</b>	<b>✓</b>	

Tabel 4.7  
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)  
Penyimpangan Biaya Produksi Melalui Rencana dan Realisasi 2016

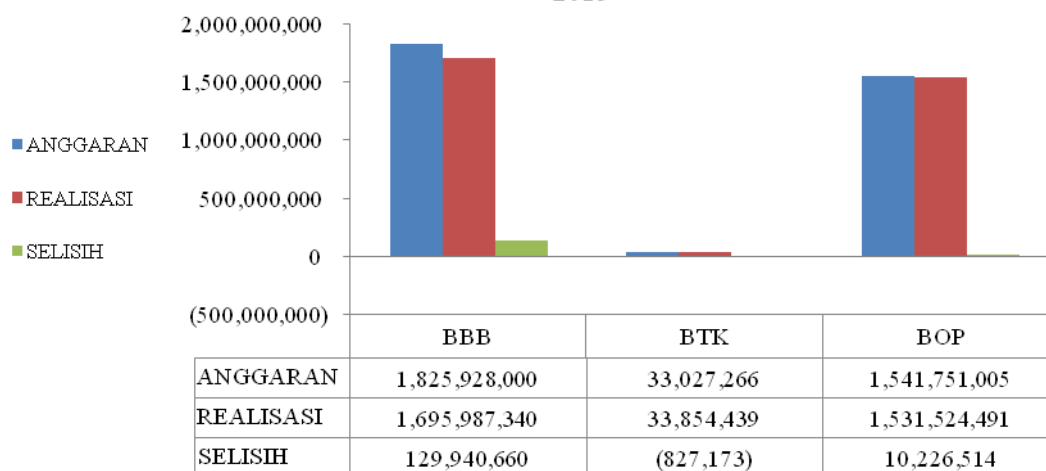
Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih		
1	2	3	4=2-3	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
<b>BIAYA BAHAN BAKU (Kg)</b>					
TBS (Tandan Buah Segar)	2,069,120,015	2,076,108,865	(6,988,850)		✓
<b>BIAYA TENAGA KERJA (Rp)</b>					
Gaji dan Tunj. Peg	47,624,973	45,224,464	2,400,509	✓	
<b>BIAYA OVERHEAD</b>					
Pemeliharaan Tanaman	162,755,096	139,778,393	22,976,703	✓	
Pemupukan	555,861,236	403,583,028	152,278,208	✓	
Penen	368,845,726	330,448,568	38,397,158	✓	
Pengakutan ke Pabrik	213,112,712	208,170,794	4,941,918	✓	
Beban Umum	239,459,502	229,700,744	9,758,758	✓	
Penyusutan Pengolahan	92,959,406	96,567,646	(3,608,240)		✓
Biaya Pengolahan	211,958,036	208,917,387	3,040,649	✓	
<b>TOTAL</b>	<b>1,844,951,714</b>	<b>1,617,166,560</b>	<b>227,785,154</b>	<b>✓</b>	

Tabel 4.8  
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)  
Penyimpangan Biaya Produksi Melalui Rencana dan Realisasi 2017

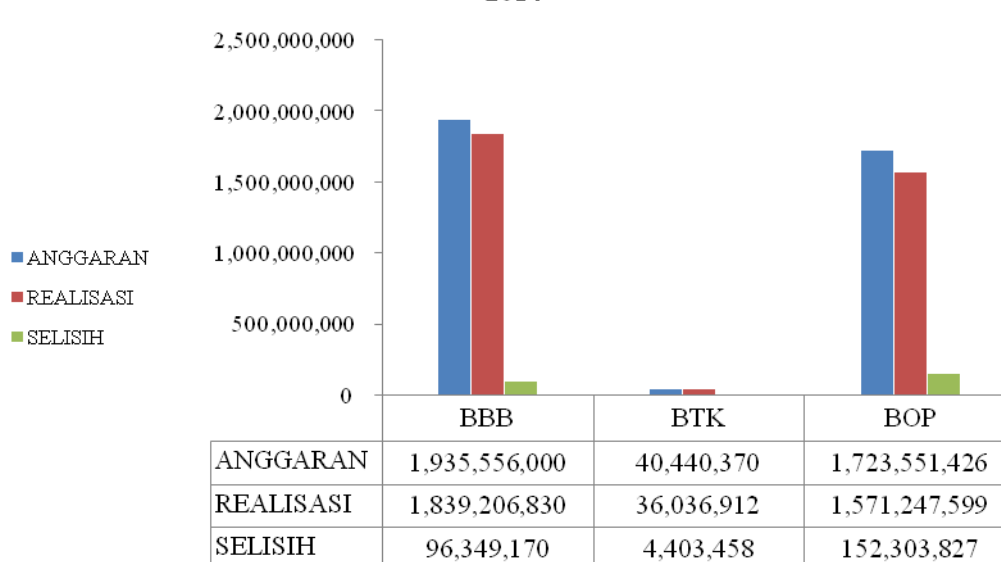
Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih		
1	2	3	4=2-3	<i>Favorable</i>	<i>Unfavorable</i>
<b>BIAYA BAHAN BAKU (Kg)</b>					
TBS (Tandan Buah Segar)	2,208,765,000	2,375,620,516	(166,855,516)		✓
<b>BIAYA TENAGA KERJA (Rp)</b>					
Gaji dan Tunj. Peg	53,315,737	42,159,585	11,156,152	✓	
<b>BIAYA OVERHEAD</b>					
Pemeliharaan Tanaman	173,505,447	146,243,563	27,261,884	✓	
Pemupukan	519,035,487	355,849,479	163,186,008	✓	
Penen	422,883,791	346,957,182	75,926,609	✓	
Pengangkutan ke Pabrik	219,574,695	211,263,669	8,311,026	✓	
Beban Umum	252,811,889	235,502,916	17,308,973	✓	
Penyusutan Pengolahan	99,818,859	90,862,487	8,956,372	✓	
Biaya Pengolahan	239,534,620	222,397,038	17,137,582	✓	
<b>TOTAL</b>	<b>1,927,164,788</b>	<b>1,609,076,334</b>	<b>318,088,454</b>	<b>✓</b>	



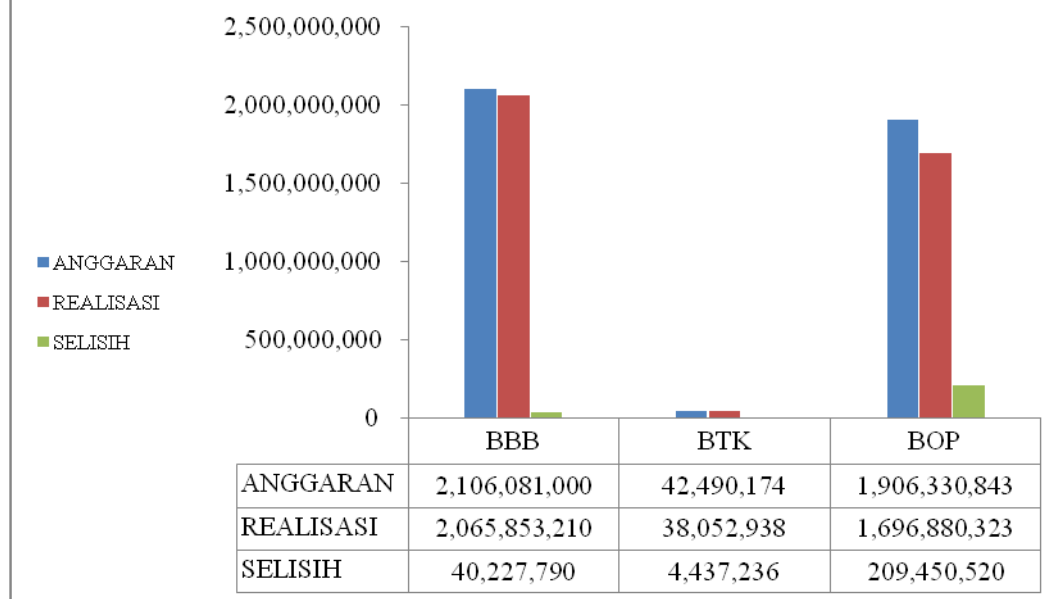
**Gambar 4.4**  
**Diagram Penyimpangan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan**  
**2013**



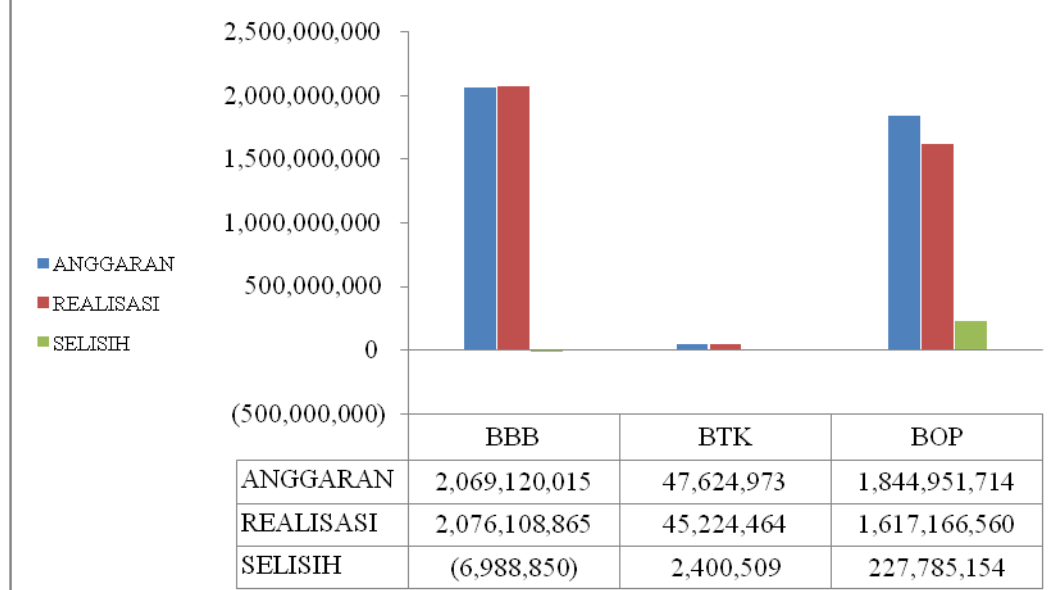
**Gambar 4.5**  
**Diagram Penyimpangan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan**  
**2014**



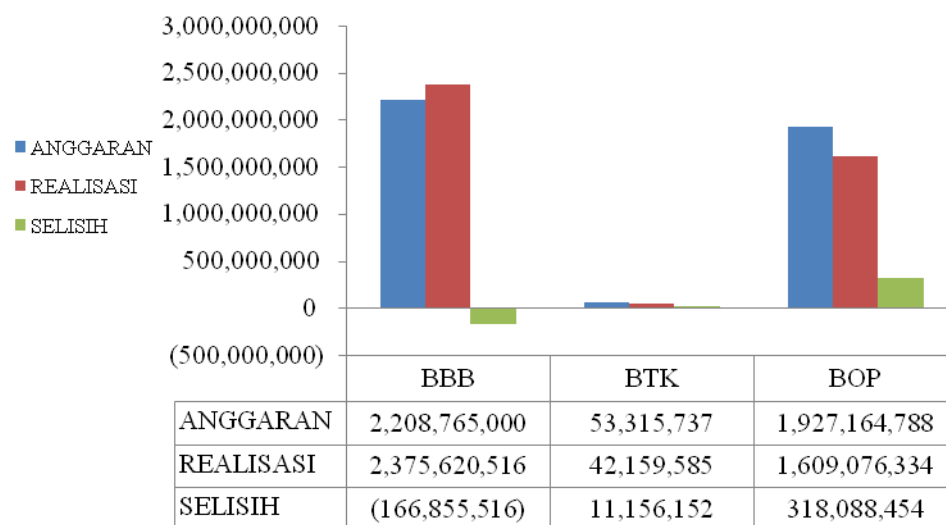
**Gambar 4.6**  
**Diagram Penyimpangan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan**  
**2015**



**Gambar 4.7**  
**Diagram Penyimpangan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan**  
**2016**



**Gambar 4.8**  
**Diagram Penyimpangan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi**  
**PT. Perkebunan Nusantara III (PERSERO) Medan**  
**2017**



## B. Pembahasan

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha Agro Bisnis dan Agro Industri Kelapa Sawit dan Karet. Sehingga peraturan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan dilapangan maupun di dalam perusahaan jika di nilai dari sudut akuntansi sudah tersusun dan tertata dengan rapi seperti: laporan keungan perusahaan yang di sajikan sesuai Standar Akuntansi Keuangan di Indonesia dan standar pemeriksaan keuangan negara serta diaudit oleh kantor akuntan publik. Bukan hanya untuk pelaporan keuangannya saja yang disajikan sesuai Standar Akuntansi keuangan di Indonesia tetapi dalam merencanakan suatu rencana kegiatan produksi, pemasaran ataupun kegiatan lainnya yang saling berhubungan dan berpengaruh, sehingga penting untuk memiliki sebuah rencana yang terpadu dalam suatu anggaran.

Dari penelitian ini menunjukkan bahwa anggaran biaya produksi terhadap realisasi biaya produksi pada tahun 2012-2017 mengalami selisih biaya. Selisih biaya tersebut dapat dikatakan penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable*) dan juga penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable*) terjadi pada saat biaya anggaran produksi lebih kecil dari realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Pesero), sedangkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) terjadi pada saat biaya anggaran produksi lebih besar dari realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Pesero). Berikut ini hasil perhitungan selisih/penyimpangan anggaran biaya produksi terhadap realisasi biaya produksi sebagai berikut:

## 1. Biaya Bahan Baku

Penyimpangan biaya bahan baku berupa tandan buah segar (TBS):

- a. Tahun 2013 = 129.940.660 Kg (menguntungkan)
- b. Tahun 2014 = 96.349.170 Kg (menguntungkan)
- c. Tahun 2015 = 40.227.790 Kg (menguntungkan)
- d. Tahun 2012 = 16.108.790 Kg (tidak menguntungkan)
- e. Tahun 2016 = 6.988.850 Kg (tidak menguntungkan)
- f. Tahun 2017 = 166.855.516 Kg (tidak menguntungkan)

Penyimpangan bahan baku ini pada tahun 2013, 2014, 2015 menguntungkan karena faktor permintaan dan penawaran pasar yang selalu berubah. Hal ini menunjukkan bahwa pada tahun 2013, 2014, 2015 harga kelapa sawit pada tahun ini murah sehingga permintaan daya beli kelapa sawit tinggi. Sedangkan pada tahun 2012, 2016, 2017 mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan karena adanya kelemahan perusahaan dalam memperkirakan kecermatan manajer dalam menafsirkan perkiraan bahan baku sehingga terjadi pengeluaran biaya-biaya diluar yang telah dianggarkan. Disamping itu juga disebabkan oleh penggunaan bahan baku yang rusak atau tercecer karena cara kerja para pekerja yang belum profesional. Dan juga di sebabkan oleh kurangnya pengawasan dalam penggunaan bahan baku sehingga bahan baku yang digunakan tidak sesuai dengan yang dianggarkan.

## 2. Biaya Tenaga Kerja

Penyimpangan biaya tenaga kerja berupa gaji dan tunjangan pegawai:

- a. Tahun 2014 = Rp. 4.403.458 (menguntungkan)
- b. Tahun 2015 = Rp. 4.437.236 (menguntungkan)
- c. Tahun 2017 = Rp. 11.156.152 (menguntungkan)
- d. Tahun 2012 = Rp. 1.558.816 (tidak menguntungkan)
- e. Tahun 2013 = Rp. 827.173 (tidak menguntungkan)

f. Tahun 2016 = Rp. 2.400.509 (tidak menguntungkan)

Penyimpangan biaya tenaga kerja ini berupa gaji dan tunjangan pegawai disebabkan oleh pihak manajemen tidak memperhitungkan jumlah kenaikan pangkat karyawan yang berakibatkan tambahan upah dari yang telah dianggarkan dan tambahan upah karena peraturan upah minimum yang ditetapkan oleh pemerintah. Selain itu juga dapat disebabkan oleh penempatan tenaga kerja yang tidak tepat dan selisih pembayaran upah lembur yang dibayarkan pada saat penerimaan gaji dan tunjangan pegawai tiap bulannya.

### 3. Biaya Overhead

Biaya Overhead pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) terdiri dari:

#### a. Biaya Pemeliharaan Tanaman

Penyimpangan biaya overhead berupa pemeliharaan tanaman:

- 1) Tahun 2012 = Rp. 12.674.472 (menguntungkan)
- 2) Tahun 2013 = Rp. 5.280.985 (menguntungkan)
- 3) Tahun 2014 = Rp. 30.548.266 (menguntungkan)
- 4) Tahun 2015 = Rp. 33.154.576 (menguntungkan)
- 5) Tahun 2016 = Rp. 22.976.703 (menguntungkan)
- 6) Tahun 2017 = Rp. 27.261.884 (menguntungkan)

Penyimpangan biaya overhead berupa pemeliharaan tanaman 2012-2017 PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami selisih/penyimpangan yang menguntungkan disebabkan pemeliharaan tanaman khususnya kelapa sawit tidak membutuhkan biaya perawatan setiap bulannya per tahun, sebagai contoh pemeliharaan tanaman dengan cara melakukan pemangkasan ketika tanaman berumur 36 bulan dan tinggi batangnya telah mencapai 60 cm, pemotongan



bunga-bunga betina dan jantan yang dilakukan pada saat umur kelapa sawit 12-20 bulan, dll.

b. Biaya Pemupukan

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya pemupukan:

- 1) Tahun 2012 = Rp. 51.536.607 (menguntungkan)
- 2) Tahun 2013 = Rp. 10.925.952 (menguntungkan)
- 3) Tahun 2014 = Rp. 64.566.405 (menguntungkan)
- 4) Tahun 2015 = Rp. 95.053.623 (menguntungkan)
- 5) Tahun 2016 = Rp. 152.278.208 (menguntungkan)
- 6) Tahun 2017 = Rp. 163.186.008 (menguntungkan)

Penyimpangan biaya overhead berupa pemupukan 2012-2017 PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami selisih/penyimpangan yang menguntungkan disebabkan hampir sama dengan pemeliharaan tanaman. Pemupukan tanaman kelapa sawit tidak perlu dilakukan setiap bulannya, melainkan melihat umur dari tanaman kelapa sawit, dan cuaca pada saat dilakukan pemupukan sesuai dengan teori cara pemupukan tanaman kelapa sawit PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) medan seperti tanaman belum menghasilkan (TBM) pemupukan ditentukan oleh umur (bulan setelah tanam) TBM umur 1 tahun : 4 kali aplikasi/tahun dan TBM umur 2 tahun : 3 kali aplikasi/tahun. Sedangkan tanaman menghasilkan (TM) : 2-3 kali aplikasi/tahun.

c. Biaya Panen

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya panen:

- 1) Tahun 2012 = Rp. 2.823.442 (menguntungkan)
- 2) Tahun 2013 = Rp. 6.994.926 (menguntungkan)
- 3) Tahun 2014 = Rp. 40.433.781 (menguntungkan)
- 4) Tahun 2015 = Rp. 52.552.065 (menguntungkan)

- 5) Tahun 2016 = Rp. 38.397.158 (menguntungkan)
- 6) Tahun 2017 = Rp. 75.926.609 (menguntungkan)

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya panen 2012-2017 PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami selisih/penyimpangan yang menguntungkan disebabkan oleh hasil panen tandan buah segar (TBS) telah mencapai satu kilogram TBS terdapat satu (1) brondolan yang lepas dari tandan secara alami sehingga terhindar kerugian saat panen pada tahun ini. Disamping itu, penggunaan alat kerja seperti dodos, egrek, kapak, angkok diperhatikan sehingga mencapai efisiensi kinerja hasil panen.

#### d. Biaya Pengangkutan ke Pabrik

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya pengangkutan ke pabrik:

- 1) Tahun 2014 = Rp. 7.580.596 (menguntungkan)
- 2) Tahun 2015 = Rp. 19.313.178 (menguntungkan)
- 3) Tahun 2016 = Rp. 4.941.918 (menguntungkan)
- 4) Tahun 2017 = Rp. 8.311.026 (menguntungkan)
- 5) Tahun 2012 = Rp. 19.045.636 (tidak menguntungkan)
- 6) Tahun 2013 = Rp. 4.237.794 (tidak menguntungkan)

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya pengangkutan ke pabrik tahun 2014, 2015, 2016, 2017 PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami selisih/penyimpangan yang menguntungkan disebabkan jarak perkebunan ke pabrik tidak membutuhkan waktu yang lama (dekat dari pabrik) sehingga BBM yang dikeluarkan oleh pengangkutan berupa truk terjangkau. Selain itu dipengaruhi oleh faktor kelancaran transportasi jalan dari perkebunan menuju ke pabrik yang memadai seperti perawatan jalan dengan batu terutama dengan batu padas diminimalkan karena akan membuat pengangkutan sulit

beroperasi. Sedangkan pada tahun 2012, 2013 mengalami penyimpangan selisih yang tidak menguntungkan karena pada tahun ini curah hujan yang tinggi sehingga mengakibatkan infrastruktur jalan menjadi rusak dan pihak pengangkutan sudah memperhitungkan waktu tempuh yang dijalani dengan jalan dan infrastruktur yang mulai rusak. Dimana keadaan ini akan mengakibatkan perawatan pengangkutan yang lebih tinggi. Sehingga pada tahun ini PT. Perkebunan Nusantara III (persero) medan harus mengeluarkan biaya pengangkutan yang melebihi biaya anggaran pengangkutan sebelumnya.

e. Biaya Beban Umum

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya beban umum:

- 1) Tahun 2014 = Rp. 11.910.937 (menguntungkan)
- 2) Tahun 2015 = Rp. 12.125.330 (menguntungkan)
- 3) Tahun 2016 = Rp. 9.758.758 (menguntungkan)
- 4) Tahun 2017 = Rp. 17.308.973 (menguntungkan)
- 5) Tahun 2012 = Rp. 1.181.939 (tidak menguntungkan)
- 6) Tahun 2013 = Rp. 4.038.528 (tidak menguntungkan)

Biaya beban umum pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) medan terdiri dari administrasi, asuransi, pensiun, pemeliharaan fasilitas, biaya listrik dll. Penyimpangan biaya overhead berupa biaya beban umum tahun 2014, 2015, 2016, 2017 mengalami selisih yang menguntungkan. Sebagai contoh penggunaan listrik secara efektif dimana kebutuhan daya listrik untuk kantor tetap sedangkan untuk beban listrik perumahan dimatikan. Sehingga pada tahun ini terjadi penyimpangan yang menguntungkan. Bukan hanya itu biaya beban umum lainnya juga yang dikeluarkan oleh PT. Perusahaan Nusantara III (Persero) pada saat operasional lebih sedikit. Sedangkan pada tahun 2012, 2013 terjadi penyimpangan

yang tidak menguntungkan karena adanya pemeliharaan fasilitas seperti pemeliharaan mesin, transportasi dll yang dikeluarkan sangat besar dikarena faktor umur ekonomis dari mesin, transportasi, dll.

f. Biaya Penyusutan Pengolahan

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya penyusutan pengolahan:

- 1) Tahun 2015 = Rp. 2.596.957 (menguntungkan)
- 2) Tahun 2017 = Rp. 8.956.372 (menguntungkan)
- 3) Tahun 2012 = Rp. 11.323.618 (tidak menguntungkan)
- 4) Tahun 2013= Rp. 3.862.558 (tidak menguntungkan)
- 5) Tahun 2014 = Rp. 5.242.722 (tidak menguntungkan)
- 6) Tahun 2016 = Rp. 3.608.240 (tidak menguntungkan)

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya penyusutan pengolahan 2015-2017 PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami selisih/ penyimpangan yang menguntungkan disebabkan pada tahun ini mesin pengolahan, transportasi pengangkutan yang digunakan dalam proses pengolahan tidak mengalami penyusutan sehingga pada tahun ini terjadi selisih yang menguntungkan. Sedangkan pada tahun 2012, 2013, 2014, 2016 biaya penyusutan pengolahan terjadi selisih/ penyimpangan yang tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan oleh alat pendukung pengolahan seperti mesin *threshing station* yang digunakan untuk melepaskan atau merontokkan berondolan buah sawit dari tandan kelapa sawit, dan mesin lainnya sebagai yang digunakan untuk proses pengolahan kelapa sawit mengalami penyusutan. Sehingga pada tahun 2012, 2013, 2014, 2016 mengalami penyimpangan/ selisih tidak menguntungkan terlihat dari biaya yang dikeluarkan pada realisasi penyusutan pengolahan lebih besar dari

anggaran biaya penyusutan pengolahan PT. Perkebunan Nusantara III ( Persero) Medan.

g. Biaya Pengolahan

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya pengolahan :

- 1) Tahun 2012 = Rp. 102.053 (menguntungkan)
- 2) Tahun 2014 = Rp. 2.506.564 (menguntungkan)
- 3) Tahun 2016 = Rp. 3.040.649 (menguntungkan)
- 4) Tahun 2017 = Rp. 17.137.582 (menguntungkan)
- 5) Tahun 2013= Rp. 836.469 (tidak menguntungkan)
- 6) Tahun 2015 = Rp. 5.345.209 (tidak menguntungkan)

Penyimpangan biaya overhead berupa biaya penyusutan pengolahan 2012, 2014, 2016, 2017 PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan mengalami selisih/penyimpangan yang menguntungkan disebabkan karena kondisi pabrik dan kapasitas pabrik, dan dll beroperasi secara efektif pada tahun ini. Sehingga biaya pengolahan yang dikeluarkan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) mengeluarkan biaya pengolahan yang sangat sedikit dari anggaran biaya pengolahan. Hal ini mengakibatkan terjadinya penyimpangan/selisih biaya pengolahan yang menguntungkan. Sedangkan pada tahun 2013, 2015 terjadi penyimpangan/selisih yang tidak menguntungkan disebabkan oleh meningkatnya upah buruh, bahan bakar minyak dan lain-lain meningkat karena jumlah produksi kelapa sawit PT. Perkebunan Nusantara III ( Persero) mengalami peningkatan dari jumlah biaya yang dianggarkan. Sehingga pada tahun 2013 dan 2015 mengalami selisih yang tidak menguntungkan.

Dari hasil analisa pembahasan penelitian yang telah diuraikan di atas mengenai penyebab terjadinya selisih anggaran biaya produksi terhadap realisasi

anggaran produksi maka pihak manajemen dapat melakukan koreksi kembali serta membuat suatu kebijakan atau keputusan agar untuk tahun kedepannya tidak mengalami selisih/penyimpangan yang merugikan (*Unforable*) perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

## **BAB V**

### **SIMPULAN DAN SARAN**

Berdasarkan uraian teoritis yang telah di uraikan berdasarkan data-data yang diperoleh sehubungan dengan kegiatan penelitian yang telah dilaksanakan di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan maka pada bab lima penulis akan menarik beberapa simpulan dan memberikan saran yang bermanfaat bagi persahaan dan pihak-pihak terkait.

#### **A. Simpulan**

Setelah menganalisa anggaran biaya produksi terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka penulis dapat mengambil simpulan sebagai berikut:

1. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) melakukan pengendalian biaya produksi melalui anggaran dengan membandingkan anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi. Hal ini dilakukan untuk mengevaluasi penyimpangan yang terjadi. Dari hasil pembahasan dalam penelitian ini ada biaya produksi yang mengalami selisih yang menguntungkan (*favorable*) tiap tahunnya mulai 2012-2017 berupa biaya pemeliharaan tanaman, biaya pemupukan, dan biaya panen. Sedangkan biaya produksi selain biaya pemeliharaan tanaman, biaya pemupukan, dan biaya panen mengalami selisih yang fruktusi dimana terjadi menguntungkan dan selisih yang tidak menguntungkan dari tahun 2012-2017.
2. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) terdapat selisih atau penyimpangan pada tahun 2012-2017, maka perlu dilakukan analisa realisasi biaya produksi terhadap setiap item di anggaran produksi, agar memberikan dasar untuk

pengambilan tindakan koreksi dan keputusan, tujuannya untuk mengetahui apakah anggaran yang telah diterapkan tersebut dapat terwujud sesuai dengan rencana program-program yang telah ditetapkan oleh manajemen perusahaan ataukah mengalami perubahan karena keadaan yang berubah.

3. Pelaksanaan anggaran biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dilakukan dengan memberikan wewenang kepada kebun untuk menyusun anggaran produksi sendiri, dan kemudian akan diperiksa dan disetujui oleh pihak yang berwenang di kantor besar.
4. Anggaran produksi yang baik dapat membantu pimpinan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam mengambil suatu keputusan.

## **B. Saran**

Adapun saran yang diberikan penulis adalah sebagai berikut:

1. Untuk peneliti agar penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan referensi dalam menambah pengetahuan dan wawasan mengenai fungsi anggaran produksi.
2. Bagi perusahaan, tetap melaksanakan penyusunan anggaran produksi yang baik agar pengendalian atas biaya produksi tetap efektif dan efisien. Sebagai contoh pengendalian biaya bahan baku. Penelitian ini terdapat selisih yang tidak menguntungkan (*Unfavorable*) dan yang menguntungkan (*Favorabel*). Oleh karena itu, perusahaan harus menggunakan prinsip konsisten untuk memberikan penegasan terhadap peraturan-peraturan dari perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan khususnya dalam penerimaan



TBS dan pengolahan TBS menjadi minyak mentah, agar dapat dipatuhi oleh seluruh karyawan dan pihak-pihak terkait.

3. Untuk penelitian selanjutnya, sebaiknya menambahkan variabel bebas atau variabel lain yang dapat mempengaruhi anggaran produksi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahyari, Agus. (2008). *Anggaran Perusahaan, Pendekatan kuantitatif*. Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Arnita, V., & Aulia, A. (2020). Prekdisi Pertumbuhan Laba Dalam Rasio Keuangan Pada PT JAPFA COMFEED TBK. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 11(1), 115-122.
- Barus, M. D. B., & Azzahra, A. S. (2020). Analisis Aplikasi Dan Penerapan Matematika Pada Ilmu Ekonomi Fungsi Permintaan Dan Penawaran. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(1), 103-114.
- Barus, M. D. B., & Hakim, A. (2020). Analisis Kemampuan Pemecahan Masalah Matematika melalui Metode *Practice Rehearsal Pairs* pada Siswa SMA Al-Hidayah Medan. *Biormatika: Jurnal ilmiah fakultas keguruan dan ilmu pendidikan*, 6(1), 74-78.
- Carter, William K. dan Usry, Milton F. (2009). *Akuntansi Biaya Buku I Edisi Keempatbelas*, Jilid 1 , Salemba Empat, Jakarta.
- Chrisna, H. (2019). Pengaruh Perilaku Belajar, Pengendalian Diri, Motivasi, Empati, Keterampilan, Dan Kepercayaan Diri Terhadap Prestasi Akademik Mahasiswa Prodi Akuntansi Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(1), 87-100.
- Chrisna, H., Karin, A., & Hasibuan, H. A. (2020). Analisis Sistem Dan Prosedur Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Dengan Akad Pembiayaan Murabahah Pada PT. BANK BRI Syariah Cabang Medan. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(1), 156-166.
- Cornelia Widayanti (2012). *Analisis Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pada Pabrik Gula Madukismo Yogyakarta*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Dwilita, H., & Sari, P. B. (2020). Analisis Pengelolaan Keuangan Keluarga dan Literasi Keuangan Wanita di Dusun 20 Desa Klambir Lima Kebun. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 184-197.
- Elisabeth Tri Anggraeni (2014). *Evaluasi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Rigunas Agri Utama Kebun Peranap Pekan Baru (Riau)*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Fadly, Y. (2019). Performa Mahasiswa Akuntansi Dalam Implementasi *English For Specific Purpose (ESP)* Di Universitas Pembangunan Panca Budi (UNPAB) MEDAN. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 9(2), 190-201.

- Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Pembangunan Panca Budi medan, Jurusan Akuntansi, (2014). Buku Pedoman Penulisan Skripsi.
- Hernawaty, H., Chrisna, H., & Junawan, J. (2020). Analisa Penggunaan *Forward Contract Hedging* pada Nilai Ekspor Barang Ekonomi Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi)*, 1(3), 95-109.
- Maisyarah, R. (2018). *Analysis of the Determinants Competition Oligopoly Market Telecommunication Industry in Indonesia*. *KnE Social Sciences*, 760-770.
- Manullang, M. (2012). *Manajemen Strategi, Citapustaka Median Perintis*, Bandung.
- Mardiasmo, (2016). *Akuntansi Sektor Publik*. Penerbit Andi Yogyakarta.
- Nafarin, M. (2013). *Penganggaran Perusahaan Edisi III, Salemba Empat*, Jakarta.
- Nasution, A. P. (2018). Implementasi Anggaran Berbasis Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Pemerintah Daerah Dilingkungan Kecamatan Datuk Bandar Tanjung Balai. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(2), 15-25.
- Nasution, A. P. (2019). Implementasi *E-Budgeting* Sebagai Upaya Peningkatan Transparansi Dan Akuntabilitas Pemerintah Daerah Kota Binjai. *Jurnal Akuntansi Bisnis Dan Publik*, 9(2), 1-13.
- Nasution, D. A. D. (2018). Analisis pengaruh pengelolaan keuangan daerah, akuntabilitas dan transparansi terhadap kinerja keuangan pemerintah. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 149-162.
- Nasution, D. A. D. (2019, August). *The Effect of Implementation Islamic Values and Employee Work Discipline on The Performance of Moslem Religious Employees at Regional Financial Management in the North Sumatera Provincial Government*. In *International Halal Conference & Exhibition 2019 (IHCE)* (Vol. 1, No. 1, pp. 1-7).
- Purba, R. B. (2018). Pengaruh Penerapan Sistem Akuntansi Keuangan Daerah, Transparansi Publik dan Aktivitas Pengendalian Terhadap Akuntabilitas Keuangan Pada Badan Keuangan Daerah Kabupaten Tanah Datar. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 8(1), 99-111.
- Ritonga, M. (2018). Faktor Manajemen Biaya Dan Manajemen Pemasaran Terhadap Pendapatan Melalui Intensitas Produksi Pada Ukm Industri Rumahan Di Kota Binjai. *JUMANT*, 8(2), 68-78.
- Rusiadi, Subiantoro N dan Hidayat R. (2013). *Metode Penelitian Manajemen Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus, dan Aplikasi SPSS, Eviews, Amos, dan Lisrael*. Cetakan Pertama. Medan: USU Press.

- Sari, M. N. (2020). Pengaruh *Return On Asset, Financial Leverage, Dan Trading Volume* Terhadap *Initial Return*. *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 11(1), 18-27.
- Sari, P. B. (2020). Analisis Opini *Going Concern* Pada Perusahaan Farmasi di Bursa Efek Indonesia (*Multiple Correlation Method*). *Jurnal Akuntansi Bisnis dan Publik*, 10(2), 189-196.
- Sasongko Catur, Parulian safrida Rumondang (2010). *Anggaran*. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Sudaryono. Dr. (2017). *Metodologi Penelitian Edisi 1*. Penerbit PT RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Sugiono.Dr.Prof.(2015). *Metode Penelitian Manajemen*. Penerbit Alfabeta, Bandung.
- Suprion, RA. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen Edisi 1*, BPFE\_UGM Yogyakarta.
- Supriyono, R. A. (2009). *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: Bagian Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi.
- Utari Dewi, Ari Purwanti dan Darson. (2016). *Akuntansi Manajemen Edisi IV*. Penerbit Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Vivi Andy FajarAdy Chandra (2007). *Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas Kerja Bagian Produksi Pada PT Menara Kartika Buana*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Yoana Arpionita (2014). *Pengaruh Anggaran Produksi terhadap Pengendalian Biaya Produksi Pada PTPN III (Persero) Medan*. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*.
- Yunus, R. N. (2020). Analisis Multimodal Pada Iklan Layanan Masyarakat. *JUMANT*, 12(2), 83-89.