

**FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
PENGAWASAN PADA PT. ASIA FORESTAMA RAYA  
BESITANG SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Melengkapi Tugas-tugas Dan  
Memenuhi Syarat-Syarat Untuk Mencapai Gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Medan Area**

**Disusun Oleh :**

**N a m a : Raijon Saragih  
No. Stambuk : 97 830 0081**



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2002**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
  2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
  3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24

# FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. ASIA FORESTAMA RAYA BESITANG SUMATERA UTARA



NAMA MAHASISWA : RAIJON SARAGIH  
NO. STAMBUK. : 97. 830. 0081  
JURUSAN : AKUNTANSI

PEMIMBING I

PEMIMBING II

Drs. RASDIANTO, MS, Ak

Drs. ALI USMAN SIREGAR

KETUA JURUSAN

DEKAN

Drs. ZAINAL ABIDIN SIREGAR

  
H. SYAHRIANDY. SE, MSi

TANGGAL LULUS : 06 DESEMBER 2002

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)6/2/24



## RINGKASAN

RAJON SARAGIH, FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. ASIA FORESTAMA BESITANG SUMATERA UTARA (di bawah bimbingan Drs. RASDIANTO, MS, Ak, selaku Pembimbing I, dan Drs. ALI USMAN SIREGAR, selaku Pembimbing II)

Akuntansi biaya adalah salah satu cabang akuntansi yang merupakan alat bagi pimpinan perusahaan untuk memonitor transaksi biaya secara sistematis, serta dapat menyajikannya dalam bentuk laporan biaya. Akuntansi biaya memegang peranan yang sangat penting dalam penentuan harga pokok produksi dan menyediakan data untuk anggaran biaya produksi atas data yang tersedia dan pengalaman perusahaan pada masa lalu.

Anggaran biaya produksi mempunyai peranan yang sangat penting dalam operasi perusahaan. Anggaran biaya produksi tidak dapat disusun tanpa adanya anggaran penjualan, anggaran biaya tenaga kerja, anggaran biaya overhead pabrik dan anggaran biaya bahan baku. Kesemua anggaran yang ada akan digunakan sebagai alat pengawasan untuk masing-masing bagian.

PT. ASIA FORESTAMA SUMATERA UTARA Medan adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan balok menjadi triplex. Perusahaan memiliki anggaran biaya produksi, namun dalam pelaksanaannya masih terdapat penyimpangan. Artinya anggaran biaya produksi yang ditetapkan perusahaan belum mampu sebagai alat pengawasan.

Adapun perumusan masalahnya adalah : Penyusunan anggaran biaya produksi tidak berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan sehingga menjadi penyimpangan realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang ditetapkan.

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi terhadap fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan pada PT. ASIA FORESTAMA SUMATERA UTARA, maka dapatlah ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penyusunan anggaran produksi yang diterapkan perusahaan sudah baik, dengan mempergunakan adanya team anggaran yang terdiri dari bagian personalia, bagian pengolahan, bagian teknik, yang dikoordinir oleh bagian akuntansi/keuangan.

## KATA PENGANTAR

Puji dan terima kasih penulis panjatkan kehadapan Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmat dan kemuliaan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, yang merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata - 1 Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.

Dalam penulisan skripsi ini banyak bimbingan maupun petunjuk yang penulis terima dari berbagai pihak, serta bantuan moril dari teman-teman yang telah mendorong penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya.

Pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis ingin menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Syahriandi, MSi, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Zainal Abidin, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
3. Bapak Rasdianto MS, Ak selaku Pembimbing I. Yang telah membimbing serta memberikan saran dalam penyusunan skripsi sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.



4. Bapak Drs. Ali Usman Siregar, selaku Pembimbing II, yang telah membantu penulis menyempurnakan dan menyelesaikan skripsi ini.
5. Seluruh Staf Pengajar dan Fungsionaris Akademis Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area.
6. Bapak Pimpinan PT. ASIA FORESTAMA RAYA BESITANG SUMATERA UTARA beserta Staf dan Karyawan yang telah banyak membantu penulis dan bersedia meluangkan waktu untuk memberikan data serta keterangan yang diperlukan penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
7. Terima kasihku untuk Ayah dan Ibu serta seluruh keluarga yang telah memberikan bantuan moril dan material kepada penulis.
8. Buat rekan-rekan yang namanya tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah banyak membantu penulis.

Medan,

2002

Penulis,

**RAIJON SARAGIH**

## DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN .....	i
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR & TABEL.....	viii
BAB I . PENDAHULUAN	
A. Alasan Penelitian Inidit .....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Hipotesis.....	2
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	3
F. Metode Analisis.....	4
BAB II: LANDASAN TEORITIS	
A. Pengertian dan Jenis Anggaran Biaya Produksi .....	6
B. Pengertian dan Unsur Biaya Produksi .....	10
C. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi .....	12
D. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan .....	22

BAB III. PT. ASIA FORESTAMA BESITANGI	
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	23
B. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi .....	36
C. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan	43
BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI.....	45
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	51
B. Saran .....	52
DAFTAR PUSTAKA.....	53





## DAPYAR GAMBAR DAN TABEL

	Gidbaruan
Gambar 1 : Struktur Organisasi PT. Asia Forestama Besifang	31
Tabel 1 : Budget Upah Langsung PT. Asia Forestama Besifang ....	39
Tabel 2 : Budget Biaya Umum PT. Asia Forestama Besifang .....	41
Tabel 3 : Laporan Pelaksanaan Biaya Produksi .....	42
Tabel 4 : Laporan Banyaknya Kayu Yang Unobali .....	43



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Semakin berkembangnya industri dewasa ini, menyebabkan timbulnya persaingan yang ketat diantara berbagai perusahaan dalam merebut pangsa pasar, sehingga menuntut para pimpinan perusahaan untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dengan biaya yang relatif murah dan dapat bersaing di pasaran. Untuk dapat menguasai pasar tersebut, maka salah satu cara adalah mengadakan penghematan terhadap pengeluaran biaya produksi sehingga biaya yang dikeluarkan tepat pada sasarnya dan pemborosan-pemborosan dapat dicegah.

PT Asia Forestama Raya Besitang Sumatera Utara merupakan suatu perusahaan yang mengolah balok menjadi triplek yang akan dijual di pasaran tidak terlepas dari usaha penyusunan anggaran biaya produksi. Ketepatan dalam pengklasifikasian biaya produksi akan memudahkan dalam menyusun anggaran biaya produksi serta pengawasan selubung dengan proses produksi tersebut.

Berdasarkan penelitian pendahuluan, dapat disimpulkan bahwa perusahaan ini dalam penyusunan anggaran biaya produksi menetapkan berdasarkan data tahun sebelumnya. Kemudian dibandingkan dengan biaya produksi yang sebenarnya dengan biaya produksi tersebut. Inilah yang

menjadi salah satu alat bagi pimpinan perusahaan untuk mengawasi biaya produksi.

Dari uraian di atas penulis terdorong untuk meneliti lebih lanjut dan menuangkannya dalam suatu tulisan ilmiah dalam bentuk skripsi dengan memilih judul: "FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. ASIA FORESTAMA RAYA BESITANG SUMATERA UTARA".

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka dirumuskan masalah yang dihadapi perusahaan yakni:

“Pengklasifikasian biaya produksi belum mencerminkan pembebanan terhadap pos-pos biaya yang sebenarnya sehingga terdapat kesulitan dalam penyusunan anggaran biaya produksi”.

## C. Hipotesis

"Hipotesis adalah perumusan jawaban sementara terhadap suatu masalah yang dimaksud sebagai jawaban sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya".<sup>1)</sup>

Berdasarkan perumusan masalah di atas maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

---

<sup>1)</sup> Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Teknik dan Metode, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995, hal. 39.



"Dengan pengklasifikasian biaya produksi yang benar ke dalam pos-pos biaya tertentu akan memudahkan penyusunan anggaran biaya produksi dan akan lebih meningkatkan fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan".

#### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena keterbatasan yang dimiliki oleh penulis dalam waktu, dana dan pengetahuan disamping itu pula untuk menghindari kesimpangsiuran pembahasan, maka luas penelitian yang dilakukan dibatasi hanya yang berhubungan dengan anggaran biaya produksi triplek pada PT Asia Forestama Raya Besitang Sumatera Utara.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Memperdalam pengetahuan penulis tentang peranan anggaran biaya produksi dalam perusahaan.
2. Untuk melihat sejauh mana perusahaan memanfaatkan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan.

#### E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data dan informasi yang diperlukan, penulis menggunakan dua metode penelitian yaitu :

1. Penelitian kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini dilakukan dengan membaca buku-buku ilmiah, majalah-majalah dan literatur-literatur yang ada kaitannya dengan penulisan

skripsi ini. Data yang diperoleh dari penelitian ini berwujud teori-teori, konsep-konsep yang dikelompokkan sebagai data sekunder.

## 2. Penelitian Lapangan (Field Research)

Dengan metode ini pengumpulan data yang dilakukan langsung ke objek penelitian guna memperoleh data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (Observation), yaitu melakukan pemeriksaan langsung ke objek penelitian, untuk memperoleh gambaran tentang fakta yang ada dilapangan. Hasil-hasil pengamatan dicatat seperlunya sebagai bahan temuan.
2. Wawancara (Interview), yaitu melakukan tanya jawab langsung dengan pihak yang berwenang didalam perusahaan untuk memberikan keterangan/data yang diperlukan.
3. Daftar Pertanyaan (Questionnaire), yaitu menyusun daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya dan diserahkan kepada responden yang berwenang di perusahaan untuk dijawab secara tertulis.

## F. Metode Analisis

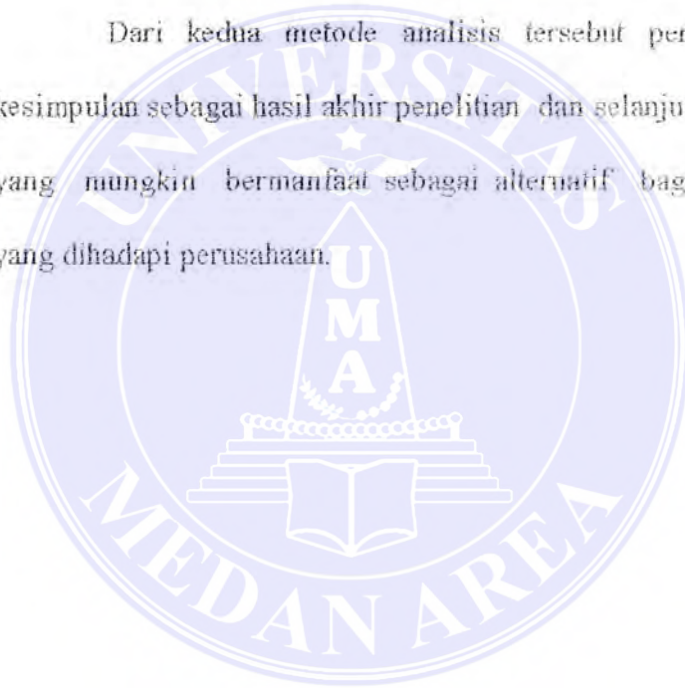
Adapun metode analisis yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Metode Analisis Deskriptif, yaitu suatu metode analisis yang dilakukan dengan mengumpulkan data, mengklasifikasikan, menganalisis dan

selanjutnya menginterpretasikan data tersebut sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang objek yang diteliti.

2. Metode Analisis Deduktif, yaitu suatu cara analisis dengan menarik suatu kesimpulan yang bertitik tolak dari prinsip-prinsip yang kebenarannya telah diterima secara umum kemudian membandingkannya dengan fakta yang ada, sehingga dapat dilihat penyimpangan maupun persesuaian diantara keduanya.

Dari kedua metode analisis tersebut penulis akan menarik kesimpulan sebagai hasil akhir penelitian dan selanjutnya menyusun saran yang mungkin bermanfaat sebagai alternatif bagi pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.





## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian Dan Jenis Anggaran Biaya Produksi

Untuk memahami anggaran, berikut ini dikemukakan beberapa defenisi anggaran. M. Munandar mendefenisikan anggaran sebagai “suatu rencana yang disusun meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (satuan) moneter yang berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.<sup>2)</sup> Sementara itu D. Hartanto mengemukakan defenisi anggaran yaitu “Anggaran itu merupakan suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan oleh suatu organisasi selama jangka waktu tertentu”.<sup>3)</sup> Sedangkan defenisi yang lain dikemukakan oleh Glenn A. Welsch dengan istilah “Perencanaan dan pengendalian laba” sebagai berikut : “Suatu ancaangan sistematis dan formal untuk mencapai perencanaan, pengkoordiniran dan pengendalian tanggung jawab-tanggung jawab manajemen”.<sup>4)</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat diartikan bahwa anggaran merupakan suatu rencana sistematis dan meliputi seluruh kegiatan

<sup>2)</sup> M. Munandar, *Budgeting*, Edisi I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993, hal. 1.

<sup>3)</sup> D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, Edisi IX, LPFE-UI, Jakarta, 1995, hal. 135.

<sup>4)</sup> Glenn A. Welsch, *Budgeting, Profit, Planning and Control*, Buku Satu terjemahan R.A. Fadly and Bec Teiu Kartini Ref, Jilid Satu, Edisi kesempurnaan, Bumi Aksara, Jakarta, 1992, hal. 4.

perusahaan yang akan dilaksanakan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jenis-jenis anggaran biaya produksi terdiri dari :

1. Anggaran bahan baku langsung
2. Anggaran upah langsung
3. Anggaran biaya pabrikasi tidak langsung (factory overhead)

#### **Ad.1. Anggaran bahan baku langsung**

Anggaran bahan baku merupakan suatu rencana kebutuhan bahan baku yang akan digunakan dalam proses produksi. Tujuan dari penyusunan anggaran biaya bahan baku dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Untuk memberikan data kuantitas kepada departemen pembelian, sehingga pembiayaan bahan baku dapat direncanakan dan dikendalikan dengan baik.
- b. Untuk memberikan data kuantitas, sehingga biaya bahan baku yang digunakan dalam produksi dapat dibudgetir menurut produk.
- c. Untuk menetapkan kebijaksanaan tingkat-tingkat persediaan bahan baku guna perencanaan dan pengendalian efektif tingkat-tingkat persediaan demikian.
- d. Untuk menentukan kebutuhan-kebutuhan uang kas, untuk pembelian-pembelian bahan baku.
- e. Untuk mengendalikan pemakaian bahan baku.<sup>3)</sup>

Dari uraian tersebut, dapat diartikan bahwa penyusunan anggaran bahan baku perlu untuk menetapkan jumlah pembelian bahan baku, tersedianya kas yang dibutuhkan untuk pembelian bahan baku, tingkat persediaan bahan baku yang diinginkan dan pengawasan atas bahan baku.

<sup>3)</sup> Glenn A. Welsch, *Op.Cit.*, hal. 338.

Apabila anggaran bahan baku tidak disusun dengan baik, suatu saat perusahaan dapat mengalami kekurangan persediaan mengakibatkan bertambahnya biaya pengawasan, kerusakan dan hilang. Disamping itu kelebihan persediaan bahan baku mengakibatkan tertanamnya modal kerja yang kurang produktif.

#### **Ad.2. Anggaran upah langsung**

Anggaran upah langsung adalah rencana kebutuhan tenaga kerja langsung untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi. Rencana kebutuhan upah langsung meliputi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan, jumlah jam kerja, jumlah jam lembur, upah perjam dan jumlah upah.

Kadang-kadang ditemukan kesulitan untuk membedakan antara biaya upah langsung dengan upah tidak langsung sehingga timbul keraguan untuk mengidentifikasikan apakah suatu transaksi digolongkan sebagai upah langsung atau pabrikan tidak langsung.

Untuk membantu membedakan jenis biaya seperti disebutkan di atas, dibawah ini diberikan sifat-sifat dari tenaga kerja langsung, yaitu :

- a. Besar kecilnya biaya untuk upah langsung berhubungan dengan kegiatan produksi.
- b. Biaya yang dikeluarkan untuk tenaga kerja langsung merupakan biaya variabel.
- c. Umumnya dikatakan bahwa tenaga kerja langsung merupakan tenaga kerja yang kegiatannya langsung berhubungan dengan produk akhir.<sup>9)</sup>

<sup>9)</sup> Gunawan Adisaputro, Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1992 hal.275.



Untuk menyusun biaya upah langsung, diperlukan beberapa informasi antara lain:

- a. Rencana produksi
- b. Standar jam kerja langsung
- c. Standar upah per jam

#### *ad.a. Rencana produksi*

Jumlah produksi yang direncanakan akan mempengaruhi jumlah biaya tenaga kerja dan jumlah upah langsung yang berubah sesuai dengan perubahan tingkat produksi.

#### *ad.b. Standar jam kerja langsung*

Dalam penyusunan anggaran upah langsung, juga diperlukan standar jam kerja langsung untuk menghasilkan satu unit produksi. Standar jam kerja langsung dapat diketahui dari data jam kerja buruh pada periode yang lalu, disesuaikan dengan perubahan jenis produksi dan perubahan metode kerja pada masa yang akan datang.

#### *ad.c. Standar upah per jam*

Standar upah per jam akan mempermudah penyesuaian anggaran. Standar upah per jam juga dapat diketahui dari data upah buruh periode yang lewat, disesuaikan dengan perubahan tarif upah dan perubahan struktur upah pada masa anggaran tersebut.

#### *ad.3. Anggaran biaya produksi tidak langsung (factory overhead)*

Disamping biaya yang langsung berhubungan dengan proses

UNIVERSITAS MEDAN AREA masih ada biaya-biaya yang menjadi dalam menghasilkan suatu

produk yang tidak dapat diidentifikasi langsung kepada produk tertentu yang dihasilkan yaitu anggaran biaya pabrikasi tidak langsung (factory overhead).

Dengan demikian, anggaran biaya pabrikasi tidak langsung adalah rencana biaya yang digunakan dalam mendukung atau memperlancar aktivitas. Jelaslah bahwa jenis-jenis biaya ini sangat banyak.

## B. Pengertian dan Unsur Biaya Produksi

Konsep dan istilah biaya telah dikembangkan selaras dengan kepentingan pihak-pihak tertentu yang dihubungkan dgn kebutuhan mereka. Ikatan Akuntan Indonesia dalam SAK (Standar Akuntansi Keuangan) 1994, mendefinisikan biaya sebagai "Pengorbanan ekonomis yang diperlukan untuk memperoleh barang dan jasa".<sup>7)</sup> Sementara itu Mulyadi dalam buku Akuntansi Biaya, mendefinisikan biaya sng "Pengorbanan sumber ekonomi, yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau yang kemudian akan terjadi untuk tujuan tertentu".<sup>8)</sup>

Selanjutnya Adolf Matz dan Milton F. Ustry mengatakan "Biaya pabrikasi atau sering juga disebut biaya produksi atau biaya pabrik (factory cost) adalah jumlah dari tiga unsur yaitu bahan langsung, tenaga kerja dan overhead pabrik".<sup>9)</sup>

<sup>7)</sup> Ikatan Akuntan Indonesia, Standar Akuntansi Keuangan, Salemba Empat, Jakarta, 1994, hal. 21.

<sup>8)</sup> Mulyadi, Akuntansi Biaya, Edisi V, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1992, hal. 8.

<sup>9)</sup> Adolph Matz and Milton F. Ustry, Cost Accounting, Planning and Control, Eighth Edition. Terjemahan Wibowo, South Publishing Company Cincinnati, 1993, hal. 24.

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa biaya merupakan suatu pengorbanan untuk memperoleh atau menghasilkan barang dan jasa, dan biaya dikaitkan proses produksi maka biaya produksi merupakan bagian dari total biaya dalam rangka menghasilkan atau memperoleh barang dan jasa, dimana biaya-biaya tersebut meliputi bahan baku, tenaga kerja dan biaya tidak langsung (overhead pabrik).

Unsur-unsur biaya produksi dikemukakan oleh Adolph Matz dan Milton F. Ustry sebagai berikut:

- a. Direct materials are all materials that form an integral part of the finished product and that can be included directly in the cost accounting of the product.
- b. Direct labor is labor expended to convert direct materials into the finished product. It consists of employees' wages which can feasibly be assigned to a specific product.
- c. Factory overhead also called manufacturing burden may be defined as the cost of direct materials and direct labor that cannot be charged directly to a specific product. Simply stated, factory overhead includes all manufacturing costs except direct materials and direct labor.<sup>16)</sup>

### C. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Anggaran memberikan kepada pimpinan perusahaan untuk mengetahui rencana, sebelum rencana tersebut dijalankan. Karena itu pada saat penyusunan anggaran, kita harus meneliti faktor-faktor yang dapat mempengaruhi anggaran tersebut. Jika anggaran ini dikerjakan tidak teliti dan cermat, maka hasilnya tidak pula seperti yang kita inginkan. Sehingga anggaran itu bukan rencana yang baik, akan tetapi merupakan khayalan saja.



Tahapan untuk menyusun anggaran adalah :

1. Faktor-faktor yang mendukung anggaran
2. Siapa yang menyusun anggaran
3. Anggaran apa yang pertama disusun

#### *Ad.1. Faktor-faktor yang mendukung anggaran*

Faktor-faktor yang mendukung anggaran adalah :

- a. Program budgeting harus mendapat sokongan yang kuat dari tiap manajemen.
- b. Pada setiap level manajemen harus ada wewenang dan tanggung jawab yang jelas sesuai dengan prinsip organisasi.
- c. Tanggung jawab dan wewenang untuk persiapan pelaksanaan dan pengawasan budget harus jelas dan dinyatakan secara formal.
- d. Hubungan antara budgeting dan akuntansi
- e. Pendidikan budget (budget education)
- f. Kesadaran akan kegunaan dan batas-batas budgeting.
- g. Panjangnya jangka waktu budget (budget period).
- h. Objektif dari budget.<sup>11)</sup>

#### *Ad.2 siapa yang menyusun anggaran*

Setelah kita menyiapkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran tersebut, selanjutnya kita menetapkan siap yang akan menyusun anggaran. Pada umumnya yang menyusun anggaran tergantung dari besar kecilnya perusahaan. Pada perusahaan kecil, anggaran cukup disusun oleh administrasi karan semua data dan informasi terkumpul di bagian ini, baik informasi kegiatan perusahaan dibidang pemasaran, produksi, pembelanjaan eprsonalia dan juga informasi-informasi dari luar perusahaan.

Sedangkan pada perusahaan besar anggaran dapat disusun oleh :

- a. Komisi anggaran, bagian ini bersifat tetap yang langsung berada di bawah Direksi, yang anggotanya terdiri dari salah satu dari anggota Direksi, Manager Pemasaran, Manager Produksi, Manager Keuangan, Manager Bagian Umum, Administrasi dan Personalia, selain itu juga dibantu oleh ahli statistik dan analisa ekonomi. Dengan menempatkan komisi anggaran berada di bawah Direksi, diharapkan yang disusun memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan.
- b. Panitia Anggaran, bagian ini dibentuk dengan ketua panitianya adalah salah satu pimpinan perusahaan dengan anggotanya yang mewakili bagian-bagian yang ada dalam perusahaan. Dalam panitia inilah diadakan pembahasan-pembahasan tentang rencana kegiatan dimasa yang akan datang, sehingga anggaran yang tersusun merupakan hasil kesepakatan bersama sesuai dengan kondisi, fasilitas, peluang serta kemampuan masing-masing bagian secara terpadu. Kesepakatan bersama sangat penting agar pelaksanaan anggaran nantinya benar-benar didukung oleh seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga memudahkan terciptanya kerja sama yang saling mendukung.

### *ad.3 Anggaran apa yang pertama disusun*

Bila jumlah penjualan perusahaan selama periode yang akan datang ditentukan oleh beberapa jumlah barang yang mampu diproduksi

perusahaan selama periode tersebut. Dengan kata lain bahwa penawaran (supply) produk yang dihasilkan perusahaan tersebut lebih kecil dari permintaan (demand) terhadap produk itu di pasar atau disebut perusahaan menghadapi pasar yang tidak bersaing. Maka berdasarkan kondisi tersebut terlebih dahulu disusun adalah anggaran biaya produksi (Production budget) kemudian disusun anggaran penjualan (Sales budget) berdasarkan data dari anggaran biaya produksi.

Akan tetapi jika jumlah produksi perusahaan selama periode yang akan datang ditentukan oleh besarnya penjualan selama periode tersebut, atau dengan kata lain bahwa penawaran produk yang dihasilkan perusahaan tersebut lebih besar dari pada permintaan terhadap produk itu dipasar atau perusahaan menghadapi pasar yang bersaing, maka terlebih dahulu disusun anggaran penjualan kemudian disusun anggaran biaya produksi.

Pada umumnya perusahaan terlebih dahulu menyusun anggaran penjualan, kemudian menyusun anggaran biaya produksi, karena kebanyakan dari perusahaan-perusahaan yang ada tergolong sebagai perusahaan yang menghadapi pasar bersaing.

Dalam penyusunan anggaran biaya produksi perlu dibuat suatu persiapan yang tepat agar tidak terjadi kegagalan dalam penyusunannya. Adapun persiapan tersebut adalah rencana-rencana dari suatu perusahaan yang telah disepakati bersama untuk mencapai tujuannya. Persiapan ini disebut langkah utama penyusunan anggaran biaya produksi dan

UNIVERSITAS MEDAN AREA, yang terdiri dari :

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 6/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)6/2/24



- a. Tahap perencanaan
  1. Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan biaya produksi.
  2. Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan
- b. Tahap pelaksanaan
  3. Menentukan kapan barang akan diproduksi
  4. Menentukan dimana barang akan di produksi
  5. Menentukan urutan-urutan proses produksi
  6. Menentukan standar penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi
  7. Menyusun program tentang penggunaan bahan mentah, service, buruh dan peralatan
  8. Menyusun standar biaya produksi
  9. Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan <sup>12)</sup>

Penentuan jumlah barang yang akan diproduksi diselesaikan dengan rencana penjualan, sedangkan anggaran biaya produksi disusun berdasarkan jumlah produksi yang direncanakan.

Penyusunan anggaran biaya produksi didasarkan pada penyusunan anggaran lain, yakni :

#### 1. Penyusunan anggaran bahan baku

Anggaran ini memepinci komposisi atau spesifikasi bahan baku yang dibutuhkan guna menghasilkan produk-produk yang direncanakan, disamping itu anggaran bahan baku yang dibutuhkan menurut waktu produk dan tanggung jawab memakainya.

Faktor gy sangat mempengaruhi pemakaian bahan baku dalam proses produksi adalah besarnya volume produksi yang direncanakan.

<sup>12)</sup> Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Op.Cit.*, hal. 192.

*Anggaran kebutuhan bahan baku terdiri dari empat anggaran, yaitu :*

*a. Anggaran kebutuhan bahan baku*

Dalam penyusunan bahan baku ini meliputi jumlah produksi yang dihasilkan, jenis bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk, kualitas dan standar pemakaian bahan baku untuk setiap produk.

*b. Anggaran pembelian bahan baku*

Dalam anggaran ini dicantumkan jenis, jumlah setiap produk yang diinginkan perusahaan sehingga dapat diketahui jumlah dana yang dibutuhkan untuk pembelian bahan baku.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pembelian bahan baku :

*a. Jumlah pembelian yang paling ekonomis atau disebut dengan Economical Order Quantity (EOQ) dalam hal ini dipertimbangkan :*

- Biaya pemesanan yaitu biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan pemesanan bahan baku
- Biaya penyimpanan yaitu biaya-biaya yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan penyimpanan bahan baku yang telah dibeli.

*b. Waktu pembelian bahan baku*

Jangka waktu sejak dilakukannya pemesanan sampai saat datangnya bahan baku yang dipesan atau siap untuk digunakan kembali.

- c. Fluktuasi harga bahan baku diwaktu-waktu yang akan datang.
- d. Tersedianya bahan baku di pasar
- e. Modal yang tersedia
- f. Kebijakan perusahaan dibidang persediaan bahan baku

*c. Anggaran persediaan bahan baku*

dalam penyusunan perlu diperinci tentang jenis bahan baku yang digunakan dan jumlah harga per-unit serta nilai dari persediaan bahan baku, permasalahan yang perlu diperhatikan adalah menentukan nilai persediaan awal dan akhir. Maka hal itu tergantung pada kebijaksanaan perusahaan tentang penilaian persediaan.

Pada umumnya ada beberapa metode dalam menetapkan persediaan, yakni :

- a. Metode FIFO (First In First Out)  
Dalam metode FIFO dianut teori bahwa harga bahan mentah semula dipakai dalam proses produksi.
- b. Metode LIFO (Last In First Out)  
Dalam metode LIFO dianut pula teori bahwa harga bahan mentah yang mula-mula dipakai dalam proses produksi.
- c. Metode Average  
Di dalam hal ini harga bahan mentah yang dipakai dihitung secara rata-rata.<sup>13)</sup>

<sup>13)</sup> S. Sinuraya, Akuntansi Perusahaan Industri (Cost Accounting),



*d. Anggaran biaya bahan baku yang habis digunakan dalam produksi*

Dalam penyusunannya perlu diperinci jenis barang yang dihasilkan dengan menggunakan jenis, jumlah, harga per-unit dan nilai bahan baku yang habis digunakan.

Dalam hal ini tentu tidak semua bahan baku habis digunakan untuk diproduksi, ini disebabkan karena adanya persediaan akhir yang akan menjadi persediaan awal pada periode berikutnya.

## **2. Penyusunan anggaran upah langsung**

Anggaran ini memperinci taksiran kebutuhan tenaga kerja langsung yang dibutuhkan untuk memproduksi jenis dan kuantitas produk yang direncanakan dalam budget produksi. Biasanya tenaga kerja yang dibutuhkan dalam proses produksi dapat ditetapkan berdasarkan tanggung jawab, periode antara (keduanya paling penting untuk tujuan pengawasan), dan berdasarkan produksi (bertujuan untuk menaksir biaya produksi tiap produk).

Penyusunan anggaran tenaga kerja ini dilakukan dengan melakukan beberapa pendekatan seperti yang dikemukakan oleh Glenn A. Welsch sebagai berikut :

- a. Menaksir jam kerja langsung, standar yang dibutuhkan untuk tiap satuan produk kemudian menaksir tarif upah rata-rata menurut departemen, pusat biaya, atau operasi.
- b. Menaksir rasio-rasio langsung upah terhadap sesuatu ukuran produksi, yang dapat diproyektir dengan realistis.

- c. Mengembangkan tabel-tabel tenaga orang (*Manning Tables*) dengan menyebutkan kebutuhan-kebutuhan akan tenaga kerja langsung dalam tiap-tiap pusat tanggung jawab.<sup>14)</sup>

Selain itu perlu pula diperhatikan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia yang dialami tenaga kerja yang ada dalam perusahaan.

#### 4. Penyusunan anggaran biaya produksi tidak langsung (*Factory Overhead*)

Pada umumnya dasar yang digunakan tuk menentukan biaya overhead adalah kapasitas normal yaitu kapasitas rata-rata berproduksi dalam jangka panjang yang dicapai perusahaan. Agar dapat dilakukan pengawasan yang baik terhadap biaya overhead, diperinci menjadi anggaran tiap-tiap pusat biaya dan digunakan biaya standar untuk masing-masing pusat biaya serta biaya overhead dibagi menjadi dua yakni bersifat tetap dan variabel.

Untuk menentukan tarif standar biaya overhead dapat dilakukan dengan rumus :

$$\frac{\text{Taksiran Biaya Overhead}}{\text{Taksiran jam kerja langsung} \div \text{Perjam kerja langsung}} = \text{Tarif Biaya Overhead}$$

atau dengan rumus

$$\frac{\text{Taksiran Biaya Overhead}}{\text{Taksiran Unit Produksi}} = \text{Biaya Overhead/Unit}$$

Dalam pengelompokan biaya overhead, Mulyadi mengatakan bahwa biaya overhead meliputi :

- a. Biaya bahan penolong
- b. Biaya reparasi dan pemeliharaan
- c. Biaya tenaga kerja tidak langsung
- d. Beban biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap
- e. Beban biaya yang timbul sebagai akibat berlakunya waktu
- f. Biaya overhead lain yang secara langsung memerlukan uang tunai. <sup>15)</sup>

*Ad.a. Biaya bahan penolong*

Bahan penolong adalah bahan yang bukan merupakan bahan baku utama dalam proses produksi. Pada umumnya biaya ini relatif kecil jika dibandingkan dengan bahan baku. Misalnya pada perusahaan percetakan yang termasuk bahan penolong antara lain perekaf, tinta koreksi dan pita ketik.

*Ad.b. Biaya reparasi dan pemeliharaan*

Biaya reparasi dan pemeliharaan adalah sparepart dan persediaan yang lain (factory supplies) serta pembelian jasa pihak luar perusahaan untuk keperluan perbaikan dan pemeliharaan bangunan, mesin, kendaraan dan aktiva lain yang digunakan untuk keperluan perusahaan.

<sup>15)</sup> Mulyadi, *Op.Cit*, hal.208-209.



*ad.c. Biaya tenaga kerja tidak langsung*

Biaya tenaga kerja langsung, yaitu tenaga kerja yang upahnya tidak dapat diperhitungkan secara langsung kepada produk tertentu. Biaya tenaga kerja tidak langsung terdiri dari upah, tunjangan dan biaya kesejahteraan yang dikeluarkan untuk tenaga kerja tidak langsung tersebut.

*ad.d. Biaya yang timbul sebagai akibat penilaian terhadap aktiva tetap*

Biaya-biaya yang tergolong dalam kelompok ini antara lain adalah biaya-biaya depresiasi bangunan, mesin dan peralatan kerja lainnya serta aktiva lain yang digunakan oleh perusahaan.

*ad.e. Biaya yang timbul sebagai akibat berlalunya waktu*

Biaya-biaya yang termasuk dalam kelompok ini antara lain biaya asuransi gedung, asuransi mesin dan peralatan, asuransi kendaraan, asuransi tenaga kerja dan biaya amortisasi kerugian trial-run.

*ad.f. Biaya overhead perusahaan yang secara langsung memerlukan pengeluaran uang tunai*

Biaya overhead perusahaan yang termasuk dalam kelompok ini antara lain biaya reparasi yang diserahkan kepada pihak luar perusahaan, biaya listrik, telepon, air dan lain-lain.

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

Pengawasan adalah membandingkan antara hasil produksi yang dicapai sebenarnya dengan hasil produksi menurut anggaran. Pengawasan dapat diartikan sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Adalah wajar jika terdapat adanya kekeliruan-kekeliruan tertentu, kegagalan dan petunjuk yang tidak efektif lagi sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan dari pada tujuan yang ingin dicapai. Maka oleh karena fungsi pengawasan perlu dilakukan.

R. Soemita Adikusumah mengenai fungsi dari pengawasan ini berpendapat sebagai berikut :

Fungsi pengawasan (controlling) terjadi dari semua aktivitas yang berhubungan dengan penentuan atau evaluasi mengenai apa yang telah dicapai, seberapa jauh pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijaksanaan atasan. Penyimpangan dalam melaksanakan perlu diketahui agar perlu diadakan koreksi. Namun koreksi ini sendiri tidak termasuk dalam fungsi pengawasan, melainkan termasuk fungsi organisasi, yaitu salah satu aktivitas pelaksanaannya.<sup>16)</sup>

Fungsi pengawasan mempunyai tugas menentukan antara lain apakah ada penyimpangan dalam pelaksanaan. Untuk dapat menentukannya perlu diketahui dahulu norma dan ukuran-ukuran yang menjadi dasar hasil pelaksanaannya. Dalam efisiensi biaya, misalnya biaya standar dapat

<sup>16)</sup> R. Soemita Adikusumah, Budget Perusahaan, Edisi III, Penerbit Sinar Baru, Bandung, 1993, hal. 17.

ditentukan terlebih dahulu yang menjadi ukuran apakah pelaksanaan usaha benar-benar dapat mencapai standar tersebut.

Pengendalian dalam bidang produksi, sangat dibutuhkan agar mutu dan jumlah produksi dapat dicapai dengan sebaik-baiknya dengan biaya yang seoptimal mungkin. Pada pelaksanaannya pengendalian ini sama halnya dengan tindakan pengawasan, hanya saja penggunaan istilah yang berbeda dari setiap orang. Untuk lebih jelasnya tentang pengertian dari pengendalian atau pengawasan produksi dapat dilihat pendapat berikut :

“Pengawasan produksi adalah kegiatan mengkoordinir aktivitas-aktivitas pengerjaan/pengolahan agar waktu penyelesaian yang telah ditentukan terlebih dahulu dapat dicapai dengan daya guna dan tepat guna.”<sup>17)</sup>

Dari apa yang telah diuraikan di atas, jelaslah bahwa pengawasan produksi merupakan suatu jaringan yang penting dalam suatu perusahaan industri. Pengawasan produksi ditujukan agar barang-barang yang dihasilkan akan sesuai dengan apa yang telah direncanakan. Selanjutnya pengawasan ditujukan agar :

- a. Perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar.
- b. Perusahaan dapat mengatur produksi sedemikian rupa, sehingga biaya dapat ditekan serendah mungkin, mutu dari produk dapat dipertahankan.
- c. Menjaga tingkat persediaan yang memadai. Artinya tingkat persediaan tidak terlalu besar dan tidak terlalu kecil. Karena tingkat persediaan

<sup>17)</sup> D. Hartanto, *Op.Cit.*, hal. 133.



yang terlalu besar mengakibatkan biaya-biaya naik dan resiko-resiko sehingga akibat kerusakan barang bertambah, yang menjadi beban perusahaan. Sebaliknya tingkat persediaan yang terlalu kecil mengakibatkan banyaknya gangguan, kekurangan bahan baku dapat menghambat proses produksi, sedangkan kekurangan persediaan barang akan mengakibatkan hilangnya peluang memperoleh keuntungan.

Fungsi manajemen dalam pengawasan sangat penting, karena perencanaan yang tidak diikuti oleh pengetahuan serta pengawasan akan merupakan pekerjaan yang sia-sia. Suatu perencanaan yang sangat baik tidak akan mencapai sasaran tanpa pengawasan yang baik oleh manajemen, kurang harmonisnya hubungan antar bagian dan faktor-faktor intern lainnya.

Pengawasan sebagai suatu rangkaian pekerjaan yang dilakukan untuk menyesuaikan tindakan dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya, agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai dan dapat berjalan lebih baik apabila penyusunan dari anggaran bahan baku, tenaga kerja langsung dan biaya tidak langsung didasarkan kepada biaya standar, dengan demikian penyusunan terhadap produksi akan lebih berguna, karena biaya standar merupakan dasar dalam penyusunan anggaran.

Dalam mengawasi pelaksanaan langkah pertama ialah menetapkan anggaran produksi, langkah kedua ialah mencatat hasil pelaksanaan yang sebenarnya dan langkah ketiga adalah membandingkan produksi yang sebenarnya dengan produksi menurut anggaran pada saat pekerjaan dilaksanakan. Langkah terakhir ini mencakup hal-hal sebagai berikut:

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

1. Menetapkan perbedaan antara anggaran dengan pelaksanaan yang sebenarnya.
2. Menganalisis sebab-sebab perbedaannya.
3. Mengambil tindakan perbaikan untuk mengendalikan produksi yang sebenarnya yang tidak memuaskan agar sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Tindakan segera harus dilakukan untuk menghindari kerugian yang lebih besar. Setiap ada penyimpangan dianalisa secepatnya dan penyimpangan yang merugikan harus dinyatakan dengan baik agar dapat dianalisa oleh mereka yang bertanggung jawab. Ketepatan penyajian berpengaruh besar dalam mengambil tindakan perbaikan.

Oleh karena itu biaya produksi dikendalikan oleh bagian produksi, maka produksi harus menceminkan pelaksanaan yang sebenarnya, sehingga dapat diukur pelaksanaan perindividu. Dalam hal ini perlu diterapkan akuntansi pertanggung jawaban dan ketentuan yang memungkinkan pengumpulan biaya perpusat biaya yang disesuaikan dengan struktur organisasi perusahaan. Selanjutnya pengumpulan biaya ini harus mencerminkan biaya yang hanya berhubungan dengan fungsi produksi yang sedang diukur.

Melalui pengukuran pelaksanaan dalam menggunakan catatan-catatan laporan akuntansi dan statistik dapat diperoleh suatu pedoman untuk mengarahkan kegiatan selanjutnya. Penerapan pengawasan akuntansi harus dilakukan terhadap rencana perusahaan untuk memperoleh suatu tingkat



pengawasan tertentu, sehingga dapat diperkecil kemungkinan-kemungkinan penyimpangan.

Mengingat pentingnya fungsi perencanaan dan pengawasan produksi, maka posisi orang yang bertanggung jawab akan program ini sedemikian rupa, sehingga menimbulkan perhatian dan kewajiban yang harus dilaksanakan di dalam perusahaan. Sebaliknya organisasi yang bertanggung jawab atas produksi ini memberikan laporan langsung kepada bagian keuangan. Karena yang bertanggung jawab atas produksi ini adalah kepala bagian produksi ataupun direktur anggaran, maka direktur anggaran memberikan laporan kepada pucuk pimpinan perusahaan dan direktur anggaran inilah yang menganalisa bermacam-macam pusat pertanggung jawaban biaya untuk menyusun laporan pelaksanaan termasuk menyusun dan merevisi anggaran produksi untuk disetujui oleh pimpinan perusahaan.

Fungsi pengawasan yang sering disebut dengan pengendalian didefinisikan secara ringkas sebagai tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan, rencana dan standar-standar dapat dicapai. Pengawasan merupakan suatu ukuran bagi keseluruhan organisasi, salah satu ukurannya adalah anggaran. Apabila anggaran telah mulai dilaksanakan, maka pengawasan harus dilaksanakan untuk dapat mengukur kemajuan ataupun dalam beberapa hal juga menghasilkan perbaikan atas rencana dan sasaran sebelumnya dan perbaikan dalam perumusan rencana baru serta perubahan dalam operasi.



Anggaran sebagai alat ukur yang akan melakukan perbandingan antara hasil yang diperoleh dengan rencana yang ditetapkan. Melalui hasil perbandingan tersebut manajemen dapat mengetahui penyimpangan yang terjadi, sehingga manajemen dapat menilai setiap perkembangan yang terjadi dalam perusahaan dan dapat melakukan tindakan apabila terjadi penyimpangan.

Membandingkan rencana yang ditetapkan dengan realisasinya dilakukan secara reguler dan terus menerus serta mencatat perkembangannya dalam laporan periodik sehingga sebagai alat pengawasan akan berhasil guna. Analisis perbandingan inilah yang disebut analisis varian. Manfaat analisis varian sangat tergantung pada pihak penafsirannya dan penggunaan analisis itu sendiri. Analisis varian dapat membantu manajemen untuk menentukan tindakan-tindakan yang paling efektif untuk mengatasi penyimpangan yang terjadi tersebut.

### BAB III

## PT. ASIA FORESTAMA RAYA BESITANG

### SUMATERA UTARA

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### *Sejarah Singkat Perusahaan*

PT. Asia Forestama Besitang merupakan salah satu perusahaan swasta nasional yang berdiri pada tanggal 10 Agustus 1975 dibawah pimpinan Eddy Kuntoro, diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia yang pada saat itu dijabat oleh Bapak Soeharto.

PT. Asia Forestama Besitang berlokasi di Jalan Sei Puek Besitang, Kecamatan Besitang Kabupaten Langkat Sumatera Utara. Perusahaan ini mempunyai kantor cabang di Jalan Multatuli No. 1189 Blok C10 Complex Aldhiron, Jakarta Barat.

Adapun sejarah perkembangan dimulai pada tahun 1970 yang merupakan awal dari perkembangannya, yaitu pembangunan sarana fisik dan pemasangan peralatan yang dibutuhkan untuk produksi. Pembangunan selesai pada tahun 1975 termasuk seksi saw mill. Seksi saw mill pada awal pembangunannya hanya mempunyai mesin yang digunakan untuk membangkang sekaligus meracip. Pada tahun itu juga perusahaan sudah memulai produksi paku, tetapi masih dalam jumlah kecil.

Sejak tahun 1980 asarut perusahaan menggalakkan nilai ekspor non migas dibidang plywood dan triplex, dan tidak lagi ekspor dalam bentuk

log (kayu gelondongan). Dengan demikian dapat menambah pemasukan bagi devisa negara, dan menciptakan lapangan kerja bagi masyarakat.

## 2. Struktur Organisasi

Untuk menjalankan kegiatannya PT. Asia Forestama Besitang menggunakan struktur organisasi yang disusun sedemikian rupa sehingga jelas terlihat adanya batasan-batasan tugas, wewenang dan tanggung jawab dari setiap personil dalam organisasi. Dengan demikian diharapkan adanya suatu penjelasan arah dan koordinasi untuk mencapai tujuan perusahaan dan masing-masing pegawai mengetahui dengan jelas dari mana ia mendapat perintah dan kepada siapa ia mempertanggungjawabkan hasil kerjanya.

Struktur organisasi yang digunakan perusahaan adalah struktur organisasi garis, yang dalam setiap urutan manajemen mulai dari dewan komisaris sampai dengan kepala bagian mempunyai staf-staf. Struktur organisasi garis yaitu wewenang terletak pada pucuk pimpinan yang dilimpahkan pada satuan-satuan organisasi dibawahnya dalam bidang pekerjaan tertentu. Pirapinan tiap bagian dapat memerintah semua pelaksana yang ada sepanjang menyangkut bidang kerjanya. Dibawah pucuk pimpinan atau pimpinan satuan diangkat pejabat yang tidak memiliki wewenang komando tetapi dapat memberikan nasehat dan bantuan tentang bidang keahlian tertentu.

Dari bagan struktur organisasi, bahwa keputusan tertinggi ada pada Rapat Umum Anggota Pemegang Saham. Dewan Komisaris bertugas

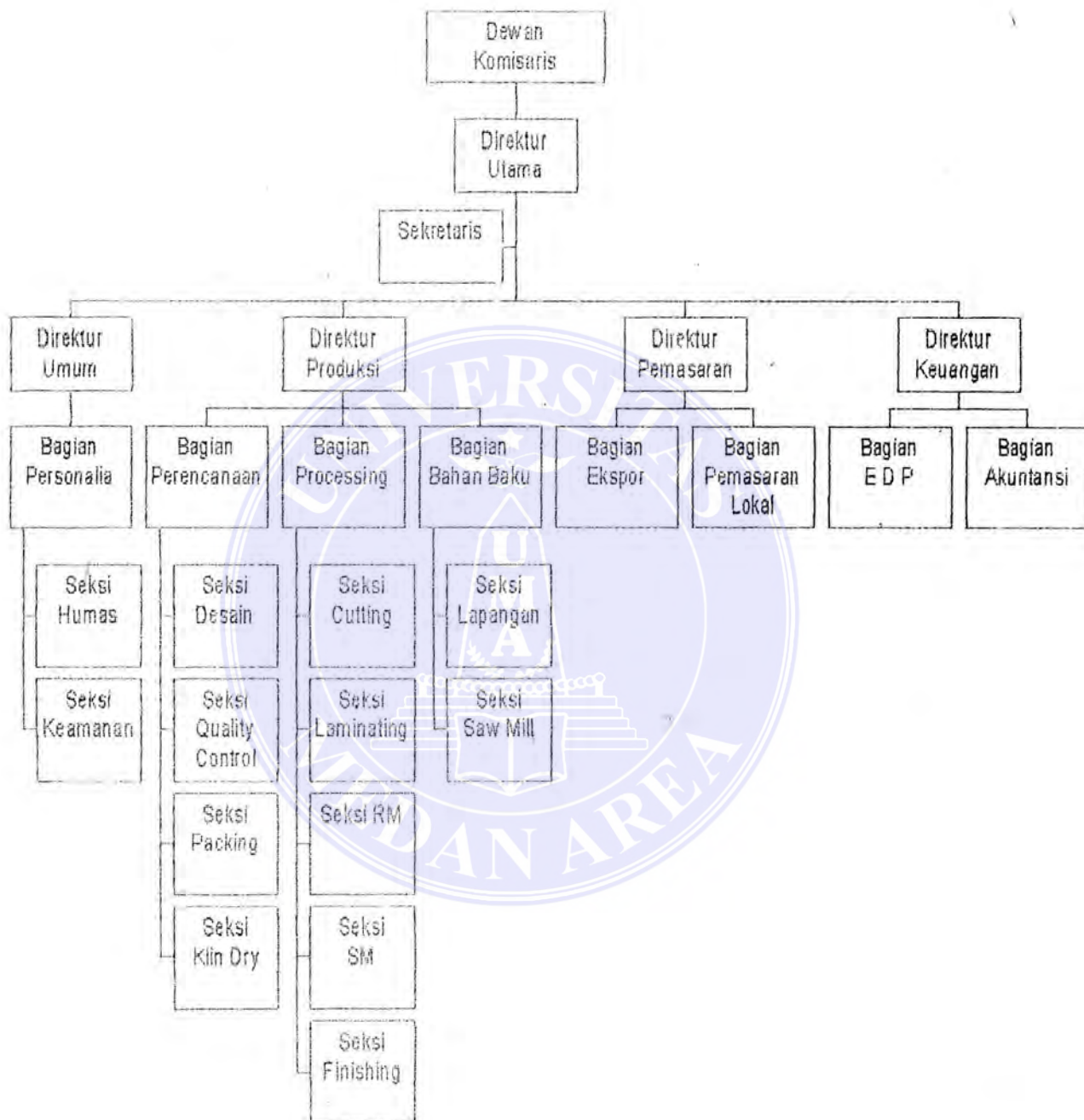


memberikan nasehat serta pengawasan terhadap Direktur Utama sebagai pelaksana operasi perusahaan. Direktur utama membawahi empat orang direktur yaitu Direktur Umum, Direktur Produksi, Direktur Pemasaran dan Direktur Keuangan. Masing-masing direktur membawahi beberapa Kepala Bagian.

Berikut ini dapat dilihat bagaimana struktur organisasi yang ada pada PT. Asia Forestama Besitang.



**Gambar 1**  
**Struktur Organisasi**  
**PT. Asia Forestama Besitang**



Sumber : PT. Asia Forestama Besitang Sumatera Utara

Berikut ini akan diuraikan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian :

**a. Dewan Komisaris**

Dewan komisaris merupakan pemilik saham yang menerima deviden dari perusahaan dan merupakan penasehat serta pengawas dari Direktur Utama. Komisaris ini menerima laporan pertanggungjawaban dari Direktur Utama.

**b. Direktur Utama**

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Memimpin perusahaan dan menetapkan segala kebijaksanaan dalam menjalankan perusahaan.
- 2) Mempunyai wewenang dan tanggung jawab tertinggi dalam pengambilan keputusan dalam kegiatan operasional dan pengembangan serta kontrak kerjasama dengan pihak luar perusahaan.
- 3) Bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris mengenai laporan pertanggungjawaban dalam bentuk laporan keuangan.

**c. Sekretaris**

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Membantu Direktur Utama dalam menjalankan perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.



#### d. **Direktur Umum**

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Memimpin dan mengawasi semua karyawan yang berada di perusahaan.
- 2) Mengatur hal-hal yang berhubungan dengan masyarakat.
- 3) Mengatur urusan transportasi perusahaan.

Dalam menjalankan tugasnya Direktur Umum dibantu oleh :

**Bagian Personalia**, bertanggung jawab atas :

- 1) Hal yang berhubungan dengan ketenagakerjaan
- 2) Mengadakan pengangkatan dan pemberhentian tenaga karyawan serta menyelesaikan konflik antar sesama karyawan.
- 3) Membantu pimpinan dalam promosi dan mutasi karyawan
- 4) Bertanggung jawab kepada Direktur Umum

Bagian personalia dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh :

a) **Seksi Hubungan Masyarakat**, yang bertanggung jawab atas :

- Tugas-tugas yang berhubungan dengan masyarakat.
- Memberikan sumbangan kepada pemerintah daerah setempat dalam pembangunan sarana kebersihan dan sosial lainnya

b) **Seksi Keamanan**, memiliki tugas :

- Mengatur, mengawasi karyawan yang masuk dan keluar kerja untuk memeriksa waktu absensi pada jam komputer.
- Mengawasi pelaksanaan peraturan-peraturan perusahaan sesuai dengan petunjuk atasan.

- Bertanggung jawab atas keamanan di lingkungan perusahaan.

### e. **Direktur Produksi**

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Pembuatan rencana produksi untuk tahun mendatang yang disesuaikan dengan budget penjualan.
- 2) Mengawasi serta bertanggung jawab penuh terhadap keseluruhan aktivitas produksi mulai dari pemakaian bahan baku sampai dengan barang jadi dan kualitas produksi.
- 3) Bertanggung jawab dalam pengaturan, pemakaian dan pemeliharaan mesin-mesin produksi demi kelancaran operasi produksi.
- 4) Berwenang memutuskan penambahan atau pengurangan tenaga kerja di bagian produksi sesuai dengan kebutuhan (terlebih dahulu ada usul supervisor atau mandor yang bersangkutan).
- 5) Bertanggung jawab kepada Direktur Utama.

Direktur Produksi membawahi tiga bagian, yaitu :

a. **Bagian Perencanaan**, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh :

- Seksi Desain
- Seksi Quality Control
- Seksi Packing
- Seksi Clean Drier

b. **Bagian Processing**, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh :

- Seksi Cutting
- Seksi Laminating

Seksi Materials

- Seksi Smoothmill
  - Seksi Finishing
- c. **Bagian Bahan Baku**, dalam melaksanakan tugasnya dibantu oleh :
- Seksi Sawmill
  - Seksi Lapangan

#### f. **Direktur Pemasaran**

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Melakukan kontrak dengan konsumen dalam pembelian produk.
- 2) Mencari pangsa pasar baru agar lebih luas dari kondisi semula
- 3) Bertanggung jawab kepada Direktur Utama

Dalam melaksanakan tugasnya, Direktur Pemasaran dibantu oleh:

- a) **Bagian Ekspor**
- b) **Bagian Pemasaran Lokal**

#### g. **Direktur Keuangan**

Tugas, wewenang dan tanggung jawabnya adalah sebagai berikut:

- 1) Membuat perkiraan anggaran pendapatan operasi perusahaan.
- 2) Bertanggung jawab terhadap pendanaan dan penggunaan keuangan perusahaan.
- 3) Mengeluarkan surat-surat dari transaksi yang dilakukan perusahaan.
- 4) Bertanggung jawab kepada Direktur Utama

Direktur Keuangan dalam menjalankan tugasnya dibantu oleh :

- a) **Bagian Akuntansi**
- b) **Bagian Pengolahan Data Elektronik (PDE).**



## B. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Sebagaimana diketahui baik secara teoritis maupun secara praktis, bahwa setiap perusahaan harus mempunyai suatu perencanaan yang baik, agar tujuan perusahaan dapat dicapai. Dalam hal ini perencanaan produksi akan merupakan salah satu anggaran yang sangat penting bagi perusahaan diluar anggaran-anggaran lainnya.

Penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Asia Forestama Besitang dilakukan melalui tahapan-tahapan sebagai proses penyusunan anggaran biaya produksi. Tahapan ini mencakup langkah-langkah sebagai berikut :

### 1. Pengumpulan data

Suatu formulir khusus yang telah disediakan oleh bagian akuntansi dan keuangan diberikan kepada masing-masing kepala bagian untuk diisi sesuai dengan kebutuhan data yang diperlukan.

### 2. Pengolahan data

Data anggaran yang telah ditetapkan oleh masing-masing bagian diambil kembali oleh bagian keuangan dan akuntansi yang disesuaikan dengan rencana yang ditetapkan kepala bagian masing-masing. Pada tahap ini diadakan rapat antara pimpinan dengan masing-masing kepala bagian untuk membahas hal-hal yang kurang sesuai. Umumnya di tiap bagian, rencana yang ditetapkan oleh pimpinan diturunkan lebih rendah dari rencana semula. Salah satu dasar pengajaran rencana produksi adalah dengan melihat target-target yang ditentukan oleh pemegang saham.

Hal-hal yang mendukung adalah keinginan masyarakat terhadap produk yang dihasilkan dapat dilihat dari informasi yang disampaikan oleh bagian akuntansi dan keuangan.

### 3. Penyusunan rancangan

Setelah seluruhnya tahap demi tahap prosedur penyusunan anggaran ini diselesaikan dalam bentuk rancangan, untuk diajukan guna mendapatkan pengesahan.

### 4. Pengajuan dan pengesahan

Anggaran yang telah ditetapkan di tiap bagian diajukan kepada bagian akuntansi dan keuangan, setelah anggaran selesai diperiksa dan dinilai dengan perbaikan yang dianggap perlu maka anggaran tersebut diajukan kepada pucuk pimpinan perusahaan untuk mendapat pengesahan.

Berdasarkan pada prosedur penyusunan anggaran yang ditempuh oleh perusahaan ini maka dapat dikatakan bahwa anggaran yang disusun memiliki kemungkinan untuk dapat dicapai, karena disusun secara seksama dan dengan memperhatikan kemampuan perusahaan serta tersedianya aparatur pelaksana. Sementara itu dapat pula dikatakan bahwa penyediaan anggaran di perusahaan telah membantu manajemen dalam melaksanakan fungsi perencanaan dan pengawasan.

PT. Asia Forestama Besitang menyusun anggaran biaya produksi sebagai berikut:

- a. Anggaran bahan baku
- b. Anggaran tenaga kerja langsung
- c. Anggaran biaya umum

Anggaran biaya produksi disusun dengan memakai nomor rekening pabrik sesuai dgn nomor rekening biaya produksi pada PT. Asia Forestama Besitang.

ad.a. Anggaran bahan baku kayu gelondongan

Anggaran kebutuhan bahan baku untuk tahun 2000 adalah :

Triwulan I	: 18.725 ton
Triwulan II	: 22.800 ton
Triwulan III	: 23.200 ton
Triwulan IV	: 29.275 ton
<u>Kebutuhan 1 tahun</u>	<u>: 94.000 ton</u>

ad.b. Anggaran tenaga kerja langsung

Dalam penyusunan anggaran paket tenaga kerja langsung terlebih dahulu membuat manning table sebagai berikut:

- Log Blok.....	14 orang
- Greder Log.....	16 orang
- San Siaw.....	15 orang
- Log Greader.....	12 orang
- Pengupasan Log.....	12 orang
- Setting Veneer.....	19 orang
- Finishing.....	17 orang
- Packing.....	10 orang
<u>Jumlah.....</u>	<u>127 orang</u>



Kebijakan perusahaan dalam memberikan upah kepada karyawan berupa gaji pokok pertuan, premi dan lembur. Hanya sebagian kecil perusahaan yang berstatus buruh harian lepas (BHL). Buruh harian lepas mempunyai gaji Rp.1.000,-/jam, karyawan bekerja selama 7 jam setiap harinya. Bila ada tambahan kapasitas, karyawan itu bekerja lembur dengan mendapat insentif berupa premi dan lembur.

Berikut ini disajikan budget upah langsung yang disusun oleh PT. Asia Forestama Besitang Sumatera Utara.

Tabel I  
PT. Asia Forestama Besitang  
Budget Upah Langsung (Rp)

Keterangan	2000	Triwulan I
Gaji dan Tunjangan Staff	24.000.000	5.000.000
Gaji/Upah pegawai dan karyawan yang bekerja pada proses		
Gaji Pegawai Non Staff	15.000.000	3.750.000
Upah Karyawan Pengolahan	16.000.000	4.000.000
Upah Karyawan Seleksi	2.000.000	400.000
Upah Karyawan Sampel	4.000.000	1.200.000
Premi dan Lembur	17.000.000	3.500.000
<b>Total</b>	<b>78.000.000</b>	<b>12.850.000</b>

Sumber : PT. Asia Forestama Besitang

#### ad.c. Budget Biaya Umum

Pabrik PT. Asia Forestama Besitang mempunyai masalah yang rumit mengenai biaya-biaya umum yang beraneka ragam jenisnya.

Budget biaya umum yang disusun oleh PT. Asia Forestama Besitang dapat dilihat pada tabel berikut :



Tabel 2  
PT Asia Forestama Besitang  
Budget Biaya Umum (Rp)

Keterangan	2000	Triwulan I
Gaji dan Tunjangan	15.000.000	3.000.000
Pemeliharaan Bangunan Perusahaan	5.400.000	1.350.000
Pemeliharaan Bangunan Perumahan	1.500.000	350.000
Pemeliharaan Alat-alat & Inventaris	4.000.000	900.000
Pemeliharaan Pengangkutan	2.700.000	600.000
Biaya Kantor Pabrik	13.000.000	2.300.000
Biaya Asuransi Pabrik	36.000.000	8.000.000
Biaya Keamanan	16.000.000	4.000.000
Biaya Kesejahteraan Sosial	30.000.000	1.600.000
Biaya Pencerangan	5.000.000	1.250.000
Biaya Air	3.300.000	650.000
Biaya Lain-lain	1.400.000	125.000
Biaya Penyusutan	1.090.000.000	220.000.000
<b>Total</b>	<b>1.228.600.000</b>	<b>244.000.000</b>

Sumber: PT. Asia Forestama Besitang



**Tabel 3**  
**PT. Asia Forestama Besitang**  
**Laporan Pelaksanaan Biaya-biaya Produksi (Rp)**

Keterangan	Budget Triwulan I	Actual Triwulan I
Biaya-biaya Langsung :		
1. Biaya-biaya Bahan baku	2.304.000.000	22.205.681.700
2. Biaya Upah Langsung :		
- Gaji dan Tunjangan Staff	1.500.000	350.000
Gaji/Upah pegawai & karyawan yang bekerja dalam proses :	4.000.000	6.000.000
- Gaji pegawai non staff	3.750.000	3.300.000
- Upah karyawan pengolahan	4.000.000	6.000.000
- Upah karyawan seleksi	400.000	450.000
Upah karyawan sampel	1.200.000	1.200.000
Premi & lembur	3.500.000	3.100.000
3. Biaya Umum :		
- Gaji dan Tunjangan	3.000.000	3.100.000
- Pemeliharaan B. Perumahan	1.350.000	1.300.000
- Pemeliharaan B. Perusahaan	350.000	360.000
- Pem. Alat-alat & Inventaris	900.000	521.000
- Pemeliharaan Pengangkutan	600.000	500.000
- Biaya Kantor Pabrik	2.300.000	2.600.000
- Biaya Keamanan	4.000.000	3.400.000
- Biaya Kesejahteraan Sosial	1.600.000	880.000
- Biaya Penerangan	1.250.000	1.000.000
- Biaya Penyusutan	221.440.000	221.0440.000
<b>Total</b>	<b>2.566.250.000</b>	<b>2.460.182.700</b>

Sumber : PT. Asia Forestama Besitang

**Tabel 4**  
**PT. Asia Forestama Besitang**  
**Laporan Pelaksanaan Jumlah Kayu Yang Diolah**

Keterangan	Budget Triwulan I	Actual Triwulan I
Kayu Yang Diolah	18.725 ton	17.645,454 ton

### C. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan

Peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan sangat erat kaitannya dengan akuntansi. Bagian ini berusaha mengumpulkan data dan informasi aktual baik berupa laporan tertulis dari masing-masing bagian yang ada. Dengan laporan tertulis yang diterima dapat dinilai apakah bawahan tersebut telah melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan yang telah ditentukan. Dengan mendapatkan laporan tertulis, bagian akuntansi sudah turut aktif membantu dalam pengawasan.

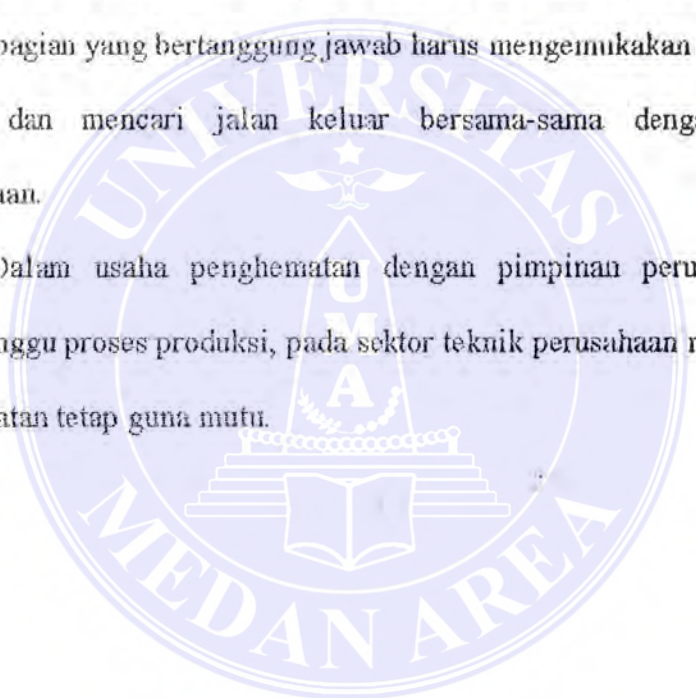
Pada saat perusahaan sedang beroperasi, bagian keuangan mengumpulkan data dari seluruh bagian produksi. Data itu berupa data olahan, biaya, kepegawaian dan sebagainya yang kemudian dibandingkan dengan anggarannya masing-masing. Dengan demikian maka bagian keuangan telah mengetahui alat pengukur pekerjaan yang baik digunakan untuk menyusun laporan prestasi dan untuk tujuan pengawasan produksi.

Data kegiatan yang diterima dari bagian pabrik menggambarkan pelaksanaannya sebenarnya tercapai oleh bagian pabrik atau setiap pekerja. Data itu diantar langsung oleh bagian pabrik ke bagian keuangan. Oleh karena kebijaksanaan ini merupakan peraturan yang telah digariskan dalam

Laporan tertulis dalam angka-angka, kemudian diperinci secara periodik yaitu setiap bulan disusun laporan prestasi yang menyatakan perbandingan antara realisasi yang dihasilkan dengan anggaran biaya produksi yang ditetapkan terlebih dahulu.

Setiap penyimpangan dari anggaran atau rencana ini harus dicari sebab-sebabnya, mengapa hal itu bisa terjadi dan apa yang sebenarnya. Sebab-sebab ini oleh pimpinan perusahaan tidak akan dibiarkan begitu saja. Kepala bagian yang bertanggung jawab harus mengemukakan masalah yang terjadi dan mencari jalan keluar bersama-sama dengan pimpinan perusahaan.

Dalam usaha penghematan dengan pimpinan perusahaan tanpa mengganggu proses produksi, pada sektor teknik perusahaan mengusahakan peningkatan tetap guna mutu.





## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi yang telah disajikan di atas mengenai fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan pada PT. Asia Forestama Besitang, maka penulis menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran biaya produksi pada perusahaan dipengaruhi oleh penyusunan rencana penjualan di dalamnya tercermin pendapatan yang diinginkan dalam suatu periode tertentu, kemudian baru disusun anggaran biaya produksi dan penyusunan anggaran lainnya sesuai dengan kegiatan perusahaan.
2. Penyusunan anggaran biaya produksi ini harus ditentukan oleh mereka yang terlatih dan berpengalaman. Bagian akuntansi dan keuangan akan lebih mengetahui tentang keuangan dan akuntansi perusahaan, tetapi yang berhubungan dengan masalah produksi tentu diketahui oleh bagian produksi.
3. Salah satu alat untuk mengadakan pengawasan adalah menetapkan anggaran dalam suatu perusahaan yang menerapkan standar pembandingan. Pengawasan berguna untuk menilai dan mengukur serta memperbaiki hasil-hasil pekerjaan dari pihak bawahan, agar tercapai dan terlaksana tujuan dari suatu perencanaan yang telah dibuat sebelumnya.

4. Fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan terhadap biaya produksi disamping menggunakan anggaran juga menerapkan biaya standar secara bersama-sama.

## B. Saran

Dari hasil analisis dan evaluasi serta kesimpulan di atas, maka penulis mencoba untuk memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dilihat dari pentingnya fungsi anggaran bagi perusahaan maka selain adanya team khusus dalam menyusun rencana anggaran maka sebaiknya dibentuk juga team khusus untuk memeriksa hasil rencana anggaran tersebut.
2. Sebaiknya team penyusunan anggaran lebih teliti dan lebih memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat menimbulkan penyimpangan. Selain itu sebaiknya team penyusun anggaran haruslah orang-orang yang terpercaya baik kemampuan maupun kejujurannya.
3. Sebaiknya pihak perusahaan memonitor perbedaan antara anggaran dan realisasinya secara lebih ketat dan analisis penyimpangan dilakukan untuk mengetahui mengapa realisasi berbeda dengan anggaran. Hasil analisis dari penyimpangan harus didampingi atau dilanjutkan dengan tindakan perbaikan untuk hal-hal yang merugikan dan untuk hal-hal yang menguntungkan perlu dipertahankan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adolph Matz and Milton F. Ustry, *Cost Accounting, Planning and Control*, Eighth Edition, Terjemahan Wibowo, South Publishing Company Cincinnati, 1993.
- Basu Swasta, *Azas-azas Manajemen Modern*, Edisi IV, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1995.
- D. Hartanto, *Akuntansi Untuk Usahawan*, Edisi IX, LPFE-UI Jakarta, 1995.
- Glen A. Wesch, *Budgeting, Profit, Planning and Control*, Buku Satu terjemahan R.A. Fadly and Bee Tem Kartim Ret, Jilid Satu, Edisi keempat Bumi Aksara, Jakarta, 1992.
- Gunawan Adisaputra dan Marwan Asy, *Anggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1996.
- James D. Wilson & Jhon B. Campbell, *Controllorship The Work Of Managerial Accounting*, 3th Edition, Terjemahan Tjintjin Fenix Tjendera, Erlangga, Jakarta, 1992.
- M. Munandar, *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengorganisasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, Edisi I, BPFE-UGM, Yogyakarta, 1993.
- Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, Edisi V, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta, 1992.
- R. Soemita Adikusumah, *Budget Perusahaan*, Edisi III, Sinar Baru, Bandung, 1993.
- S. Sinuraya, *Cost Accounting*, Edisi II, Cetakan II, Cetakan II, Type Repro Mitra, Medan, 1990.
- S. Hadibroto, *Masalah Akuntansi*, Buku Tiga, LPFE Universitas Indonesia, Jakarta, 1994.
- S. Nasution dan M. Thomas, *Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, Paper dan Report*, Penerbit Jan Mars, Bandung, 1995.
- Winarno Surakhmad, *Pengantar Penelitian Ilmiah*, Edisi VIII, Penerbit Tarsito, Bandung, 1995.
- Ikatan Akuntan Indonesia, *Standar Akuntansi Keuangan*, Salemba Empat, Jakarta, 1994.