

**FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI  
SEBAGAI ALAT PENGAWASAN  
PADA P.T.P.N. III (PERSERO)  
MEDAN**



Oleh:

**NISMA FAUZI PANJAITAN**

No. Stb : 99 830 0112



**JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2004**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24

**Judul Skripsi** : *FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
PENGAWASAN PADA P.T.P.N. III (PERSERO) MEDAN*

**Nama Mahasiswa** : *Nisma Fauzi Panjaitan*

**No. Stambuk** : *99 830 0112*

**Jurusan** : *Akuntansi*



**Mengetahui :**  
**Komisi Pembimbing**

**Pembimbing I**

**(Drs. H. Arifin Lubis, MM. Ak)**

**Pembimbing II**

**(Dra. Hj. Retnawati Siregar)**

**Mengetahui :**

**Ketua Jurusan**

**(Dra. Hj. Retnawati Siregar)**

**Dekan**



**(H. Satriandy, SE. Msi)**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

## RINGKASAN

NISMA FAUZI PANJAITAN FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA P.T. PERKEBUNAN NUSANTARA III MEDAN, (di bawah bimbingan Drs. H. ARIFIN LUBIS, MM, Akt, selaku Pembimbing I dan Dra. Hj. RETNAWATI SIREGAR, selaku Pembimbing II).

Anggaran merupakan rencana tertulis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan untuk masa yang akan datang dan disajikan dalam bentuk angka-angka. Dengan adanya anggaran, maka perusahaan dapat mengarahkan kegiatannya sesuai tujuan yang akan dicapai. Jenis anggaran yang dibuat harus menjadi pusat perhatian pimpinan perusahaan, tanpa mengabaikan anggaran yang lain.

Apabila pimpinan perusahaan tidak memakai sistem yang efektif dan efisien dalam penyusunan anggaran produksi bisa menimbulkan kelebihan atau kekurangan dalam menghasilkan produk. Anggaran produksi saling berkaitan dengan anggaran lainnya, seperti anggaran penjualan, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik.

Dari penjelasan di atas dapat dikatakan bahwa anggaran biaya produksi tidak akan bisa disusun tanpa adanya anggaran lainnya. Kesemua anggaran yang ada akan digunakan sebagai alat pengawasan untuk masing-masing bagian di atas.

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada PTPN III Medan, maka masalah yang dihadapi adalah pengawasan anggaran biaya produksi



tidak berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan sehingga terjadi penyimpangan realisasi biaya produksi dengan anggaran yang ditetapkan biaya produksi menjadi tidak efisien dan efektif.

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi yang telah disajikan penulis tentang fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan pada PTPN III Medan, maka penulis mencoba untuk menarik kesimpulan yaitu :

1. Penyusunan anggaran biaya produksi diserahkan oleh team khusus yang terdiri dari bagian pabrik, bagian tanaman, bagian teknik dan bagian tata usaha yang dikoordinir oleh kepala tata usaha. Hal ini tentu saja lebih efektif karena yang ada di lingkungannya masing-masing.
2. Pengawasan anggaran dilakukan dengan cara membandingkan prestasi aktual atau realisasi dengan anggaran yang telah disusun, sehingga diketahui penyimpangan yang terjadi untuk kemudian dianalisis dan dievaluasi agar dapat diketahui faktor-faktor penyebabnya dan selanjutnya dapat diambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	viii
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Alasan Pemilihan Judul.....	1
B. Perumusan Masalah.....	3
C. Hipotesis.....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian.....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	4
F. Metode Analisis.....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORETIS</b> .....	6
A. Pengertian Biaya Produksi dan Anggaran Biaya Produksi.....	6
B. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	13
C. Jenis – Jenis Variance.....	21
D. Teknik Penyusunan Laporan Anggaran Produksi dan Anggaran Biaya Produksi.....	27

<b>BAB III : PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN..</b>	<b>40</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan .....	40
B. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	59
C. Jenis – Jenis Variance.....	63
D. Teknik Penyusunan Laporan Anggaran Produksi dan Anggaran Biaya Produksi .....	67
<b>BAB IV : ANALISA DAN EVALUASI.....</b>	<b>77</b>
A. Penyusunan Anggaran Produksi dan Biaya Produksi.....	77
B. Anggaran Sebagai Alat Pengawasan.....	78
<b>BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>82</b>
A. Kesimpulan.....	82
B. Saran.....	83
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	



## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Alasan Pemilihan Judul**

Pada umumnya perusahaan didirikan adalah untuk dapat melangsungkan kehidupan perusahaan. Tercapainya kelangsungan hidup tersebut bukanlah merupakan suatu kebetulan saja, tetapi diperlukan koordinasi yang baik dari setiap kegiatan yang ada.

Manajemen terlebih dahulu harus membuat suatu perencanaan berupa sasaran yang akan dicapai perusahaan, sehingga dapat dilakukan evaluasi apakah hasil yang diperoleh telah sesuai dengan yang direncanakan atau tidak. Kegiatan melakukan evaluasi terhadap hasil yang sesuai dengan rencana adalah kegiatan pengawasan. Salah satu alat untuk melakukan pengawasan yakni anggaran.

Anggaran merupakan rencana tertulis untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh pimpinan untuk masa yang akan datang dan disajikan dalam bentuk angka – angka. Dengan adanya anggaran, maka perusahaan dapat mengarahkan kegiatannya sesuai dengan tujuan yang akan akan dicapai. Jenis anggaran yang dibuat harus sesuai dengan tujuan. Anggaran produksi selalu menjadi pusat perhatian pimpinan perusahaan, tanpa mengabaikan anggaran yang lain.

Apabila pimpinan perusahaan tidak memakai sistem yang efektif dan efisien dalam penyusunan anggaran produksi dapat menimbulkan kelebihan atau kekurangan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

dalam menghasilkan produk. Anggaran produksi saling berkaitan dengan anggaran lainnya, seperti anggaran penjualan, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik.

Dari penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa anggaran biaya produksi tidak akan dapat disusun tanpa adanya anggaran lainnya. Kesemua anggaran yang ada akan digunakan sebagai alat pengawasan untuk masing-masing bagian diatas.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang perkebunan yang menghasilkan kelapa sawit, karet, dan kakao. Sebagai perusahaan yang menghasilkan bahan baku dan mengolahnya menjadi barang jadi dalam kegiatannya diperlukan anggaran produksi. Fungsi anggaran produksi merupakan patokan dasar biaya produksi. Selain itu fungsi anggaran produksi sebagai alat pengawasan terhadap realisasi dari biaya produksi. Dipilihnya PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sebagai objek penelitian karena dianggap telah memenuhi syarat.

Berdasarkan alasan tersebut di atas, maka penulis berkeinginan untuk melakukan penelitian dan hasilnya akan dituangkan ke dalam suatu karya tulis dalam bentuk skripsi yang diberi judul : **“FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN”**.



## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN adalah :

“Apakah pengawasan anggaran biaya produksi tidak berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan sehingga terjadi penyimpangan biaya produksi ?

## C. Hipotesis

Hipotesis adalah “Perumusan jawaban sementara terhadap suatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntutan dalam penyelidikan untuk mencari jawaban sebenarnya”.<sup>1</sup> Berdasarkan rumusan di atas penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut :

“Dengan melakukan fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan, maka hasil produksi akan sesuai dengan yang dianggarkan”.

## D. Luas dan Tujuan Penelitian

Karena terbatasnya biaya, waktu dan kemampuan yang dimiliki, maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya pada fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan, khususnya kelapa sawit.

---

1. Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode & Teknik**, Edisi VIII  
Penerbit: Tarjito Bandung, 1995

Tujuan penelitian ini adalah :

1. Ingin mengetahui bagaimana fungsi anggaran biaya produksi yang ditetapkan dapat digunakan sebagai alat pengawasan produksi.
2. Untuk mengetahui sebab terjadinya penyimpangan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya.
3. Memberikan sumbang saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan dalam mengatasi masalah yang berkaitan dengan fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan.

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

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penelitian ini, penulis mempergunakan dua metode, yaitu :

##### **1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)**

Suatu pengumpulan data yang dilakukan melalui sumber-sumber terbitan tertentu, seperti buku-buku, majalah ilmiah yang berkaitan dengan masalah yang dibahas.

Hasil yang diperoleh adalah berupa landasan teoritis atau data sekunder.

##### **2. Penelitian Lapangan (Field Research)**

Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan secara langsung ke objek penelitian dalam hal ini PTPN III (Persero) Medan. Data yang diperoleh melalui penelitian ini disebut data primer.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Pengamatan (Observation), yaitu dengan pengamatan langsung pada objek penelitian.
2. Wawancara (Interview), yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk memberikan data dan informasi sesuai dengan materi pembahasan.
3. Daftar pertanyaan (Questionnaire), yaitu dengan membuat daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis kepada pimpinan perusahaan agar diperoleh jawaban secara tertulis.

#### **F. Metode Analisis**

Untuk menganalisis data yang diperoleh, penulis menggunakan dua metode analisis, yaitu :

1. Metode Deskriptif, yaitu data dikumpulkan, disusun, dikelompokkan, dianalisis kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode komparatif, yaitu analisis data dengan cara membandingkan antara teori dengan praktek dan data primer dengan data sekunder, sehingga diperoleh persesuaian ataupun perbedaannya.

Dari kedua analisis di atas dapat diambil suatu kesimpulan, kemudian mengajukan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan dalam menghadapi



## BAB II

### LANDASAN TEORETIS

#### A. Pengertian Biaya Produksi dan Anggaran Biaya Produksi

Suatu perusahaan agar dapat memperoleh laba yang maksimal, maka perusahaan harus sedapat mungkin menekankan biaya produksi. Biaya produksi merupakan bagian dari total biaya yang terjadi secara langsung maupun tidak langsung pada bagaian produksi untuk menghasilkan suatu produksi. Jumlah biaya produksi secara langsung terdiri dari biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung. Sedangkan jumlah biaya produksi tidak langsung disebut dengan biaya overhead pabrik.

Adapun pengertian biaya produksi menurut R.A. Supriyono adalah : **“Biaya produksi merupakan seluruh biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produksi selesai”**.<sup>2</sup>

Menurut Mulyadi, **“Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi untuk mengelolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual”**.<sup>3</sup>

Dari defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi itu merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan selama proses produksi sampai menjadi barang jadi, atau biaya-biaya yang turut berpartisipasi untuk menciptakan barang jadi baik secara langsung maupun tidak langsung dalam hubungannya dengan barang jadi.

---

<sup>2</sup> R.A. Supriyono **Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, 1994, hal. 19.

<sup>3</sup> Mulyadi, **Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya**, Edisi Keempat, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1990. Hal. 12.

### *Unsur-unsur Biaya Produksi*

Dalam hubungannya dengan produk yang dihasilkan, biaya produksi dibagi menjadi tiga unsur yaitu :

1. Biaya Bahan Baku Langsung (Direct Raw Material Cost)
2. Biaya Upah Langsung (Direct Labour Cost)
3. Biaya Overhead Pabrik (Factory Overhead Cost)

#### *Ad.1. Biaya Bahan Baku Langsung (Direct Raw Material Cost)*

Bahan baku adalah bahan-bahan yang diproses menjadi barang jadi, bahan baku yang digunakan dalam suatu proses produksi biasanya dikelompokkan atas bahan baku langsung dan bahan baku tidak langsung. Bahan baku langsung merupakan keseluruhan bahan baku yang akan diolah menjadi produksi jadi dan dapat ditetapkan langsung pada harga pokok dari barang jadi tersebut. Atau dengan kata lain bahan baku langsung merupakan bahan utama yang digunakan dalam proses produksi.

Mats dan usry mendefenisikan bahan baku langsung adalah **“Semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi yang dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produk”**.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Matz Adolph, Milton F. Usry, **Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya)** Penerjemahan dari Panjaitan (Medan) Jilid 1 , Edisi VIII, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga Jakarta, 1990 hal: 24  
© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang



Lain halnya dengan bahan baku tidak langsung yang juga merupakan bahan yang digunakan dalam produksi tetapi pemakaiannya begitu sedikit atau begitu kompleks dan tidak dapat ditelusuri langsung pada tiap produksi. Bahan baku tidak langsung ini sifatnya hanya membantu proses pembuatan suatu produk. Oleh karena itu bahan baku tidak langsung ini sering disebut sebagai bahan pembantu atau bahan penolong dan akan dikelompokkan bersama dengan biaya overhead pabrik. Contohnya antara lain adalah minyak pelumas dan minyak gemuk yang merupakan bahan tidak langsung yang diperlukan untuk memelihara mesin-mesin. Ketiadaan bahan baku tidak langsung ini tidak akan menghentikan jalannya proses produksi, akan tetapi hanya mengurangi kualitas dari produk jadi yang dihasilkan nantinya.

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

Tenaga kerja langsung pada umumnya dibagi menjadi tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Yang dimaksud dengan tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang diarahkan untuk mengubah bahan baku langsung menjadi barang jadi. Atau dengan kata lain tenaga kerja langsung ini berhubungan langsung dengan pelaksanaan proses produksi, sehingga tanpa adanya tenaga kerja langsung maka proses produksi tidak akan berjalan.

Sedangkan yang dimaksud dengan biaya upah langsung adalah biaya memproses bahan baku menjadi barang jadi. Biaya ini dibayarkan kepada tenaga kerja yang secara langsung berhubungan dengan kegiatan proses produksi. Misalnya, gaji untuk para karyawan yang dapat dibebankan kepada produksi yang dihasilkan.



Pada umumnya biaya upah langsung ini terdiri dari :

- a. Gaji Pokok adalah upah yang harus dibayarkan kepada tenaga kerja sesuai dengan kontrak kerja. Gaji pokok ini sering juga disebut dengan upah minimum.
- b. Gaji Lembur adalah upah tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja sesuai dengan kontrak kerja.
- c. Bonus adalah upah tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja yang menunjukkan prestasi yang melebihi dari yang telah ditetapkan.

Tujuan dari pemberian bonus ini adalah untuk meningkatkan jumlah produksi, karena dengan meningkatkan jumlah produksi maka biaya produksi per unit barang jadi akan semakin rendah, dan ini akan meningkatkan laba per unit barang akan bertambah besar.

Untuk memproduksi barang, biasanya juga memperkerjakan tenaga kerja tidak langsung, yaitu: tenaga kerja yang tidak secara langsung mempengaruhi pembuatan barang jadi, tetapi kerja ini menunjang jalannya proses produksi, misalnya : Mandor, kepala gudang, penjaga-penjaga malam, dan sebagainya. Oleh karena itu tenaga kerja ini tidak secara langsung mempengaruhi pembuatan atau pembentukan barang jadi, maka biaya yang dibayarkan untuk para tenaga kerja ini merupakan upah tidak langsung dan dikelompokkan ke dalam biaya overhead pabrik.

### *Ad.3. Biaya Oberhead Pabrik (Factory Overhead Cost)*

Overhead pabrik merupakan semua biaya-biaya dalam proses produksi selain dari pada bahan baku dan upah langsung. Biaya ini sering juga disebut dengan biaya

tidak langsung, karena biaya-biaya ini tidak dapat secara mudah diidentifikasi secara fisik pada hasil produksi, maka overhead pabrik disebut dengan beban pabrik.

Umumnya yang termasuk dalam biaya overhead pabrik ini antara lain adalah biaya bahan baku tidak langsung, biaya upah tidak langsung, penyusutan aktiva tetap pabrik, biaya asuransi pabrik, pemeliharaan aktiva tetap pabrik, biaya listrik dan air pabrik dan biaya overhead lainnya.

Matz dan Usry mendefinisikan biaya overhead pabrik ini sebagai berikut :

**“Overhead pabrik (factory overhead) disebut juga dengan beban pabrik yaitu biaya dari bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung dan semua biaya pabrikase lainnya yang tidak dapat dibebankan langsung pada produk tertentu”<sup>5</sup>**

Biaya overhead pabrik ini mempunyai beberapa ciri yang membedakannya dengan biaya bahan baku langsung dan biaya upah langsung. Ciri-ciri menyangkut hubungan antara biaya overhead pabrik dengan barang jadi dan volume produksi. Overhead pabrik merupakan bagian yang tidak berwujud dari barang jadi. Hal ini dibuktikan dengan tidak adanya surat permintaan barang untuk bahan baku tidak langsung maupun kartujam kerja tidak langsung. Oleh karenanya biaya overhead pabrik ini sukar diidentifikasi secara fisik.

Biaya overhead pabrik menunjukkan perilaku yang berbeda bila dihubungkan dengan perubahan volume produksi. Sebagian biaya ini berfluktuasi sebanding dengan kenaikan atau penurunan produksi seperti biaya bahan baku tidak langsung, bahan bakar, perlengkapan, sementara yang lain bersifat tetap dan tidak sensitif

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Matz, Adolf, Milton F. Usry, *op. cit.* hal.26

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24



terhadap perubahan volume seperti biaya sewa, penyusutan dan asuransi. Dapat juga dilihat bahwa sebagian biaya bersifat semivariabel yaitu untuk sesuatu tingkat volume tertentu adalah tetap akan tetapi dapat berubah secara proporsional dengan adanya perubahan volume, sehingga dapat dipisahkan. Contohnya adalah biaya komponen listrik, biaya pemeliharaan pabrik, biaya reparasi mesin.

Biaya overhead pabrik meliputi banyak biaya yang tidak sejenis, sehingga tidak memungkinkan untuk menelusuri satu jenis biaya overhead pabrik pada barang jadi secara fisik. Hal ini mengharuskan adanya pengalokasian yang sepadan dan logis. Tarif biaya overhead pabrik yang ditentukan terlebih dahulu akan dapat digunakan sebagai alat untuk membebaskan biaya overhead pabrik kepada barang jadi dengan teliti, adil dan cepat sehingga biaya overhead pabrik dapat dihitung dengan tepat.

Anggaran biaya produksi dalam arti yang luas berupa penjabaran dari rencana penjualan menjadi rencana produksi. Dengan demikian kegiatan produksi bukan merupakan aktivitas yang berdiri sendiri melainkan aktivitas penunjang dari rencana penjualan. Karena itu jelas bahwa rencana produksi yang demikian meliputi perencanaan tentang jumlah produksi, kebutuhan persediaan, material, tenaga kerja dan kapasitas produksi. Anggaran biaya produksi dalam arti sempit juga disebut Anggaran Jumlah yang harus diproduksi adalah suatu perencanaan tingkat atau volume barang yang harus diproduksi oleh perusahaan agar sesuai dengan volume atau tingkat penjualan yang telah direncanakan.



Perencanaan produksi mencakup masalah-masalah yang bersangkutan dengan penentuan :

- Tingkat produksi
- Kebutuhan fasilitas-fasilitas produksi
- Tingkat persediaan barang jadi

Jumlah barang yang direncanakan untuk dijual (tercantum dalam anggaran penjualan) yang dihubungkan dengan *kebijaksanaan tingkat produksi* dan *tingkat persediaan*, akan menghasilkan jumlah barang yang harus diproduksi oleh perusahaan menurut waktu dan menurut barangnya. Dalam pelaksanaan pada kehidupan perusahaan sehari-hari terdapat kebijaksanaan tertentu tentang tingkat produksi dan tingkat persediaan barang.

Masing-masing kebijaksanaan tersebut mengakibatkan adanya cara pendekatan yang berbeda dalam penyusunan Anggaran Produksi :

- a. Kebijakan yang mengutamakan stabilitas tingkat produksi, dengan tingkat persediaan barang dibiarkan mengambang. Dengan pendekatan ini sebelumnya terlebih dahulu ditentukan jumlah yang dibutuhkan selama 1 tahun. Lalu diperkirakan pula kebutuhan per bulan, yaitu sama dengan seperdua belas ( $1/12$ ) dari kebutuhan per tahun. Akhirnya tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan untuk menjaga, agar tingkat produksi tetap stabil.
- b. Kebijakan yang mengutamakan pengendalian tingkat persediaan barang, dengan tingkat produksi dibiarkan mengambang. Dengan pendekatan ini terlebih dahulu ditentukan tingkat persediaan awal tahun dan tingkat persediaan akhir

tahun. Bila di antara keduanya tidak sama, tingkat persediaan bulanan disesuaikan secara bertahap ke arah tingkat persediaan yang diinginkan.

- c. Kebijakan yang merupakan kombinasi dari kedua kebijaksanaan yang disebut terdahulu, dimana tingkat produksi maupun tingkat persediaan sama-sama berubah dalam batas-batas tertentu.

## B. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.

Untuk mencapai tujuan perusahaan maka menyusun anggaran merupakan penjabaran secara lebih terperinci dari masing-masing tujuan menjadi program-program kerja yang akan dilaksanakan. Karena banyaknya kegiatan, program-program kerja ini harus dipikirkan dan disusun oleh beberapa orang manager. Demikian pula karena pelaksanaannya nanti akan melibatkan berbagai personalia inti dari berbagai fungsi operasional perusahaan.

Sofyan Safri Harahap menerangkan bahwa: “Anggaran sebagai suatu konsep yang membantu manajemen dalam mencapai tujuannya dengan melalui upaya menuangkannya secara tertulis, sasaran yang akan dicapai perusahaan mulai dari sasaran utama, sasaran khusus sampai rinciannya dan penyebabnya. Rencana ini dituangkan lagi dalam bentuk kuantitatif mulai dari jangka panjang sampai dengan jangka pendek tahunan bahkan dirinci dalam periode yang singkat. Budget ini yang menjadi kerangka tujuan yang akan dicapai dan menjadi pedoman manajemen semua eselon untuk mencapai tujuan organisasi”<sup>6</sup>

Dalam penyusunan anggaran, maka anggaran penjualan merupakan pertama yang harus disusun. Sedangkan anggaran lainnya disusun dalam rangka mendukung tercapainya rencana penjualan tersebut.

<sup>6</sup>Sofyan Safri Harahap, *Budgeting Perusahaan : Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, Edisi Pertama, Cetakan kedua, P. T. Raja Grafindo Persada Jakarta 2001, hal. 15



Namun ada juga perusahaan yang anggaran produksinya merupakan dasar penyusunan anggaran lainnya. Selanjutnya akan dibahas beberapa anggaran yang mempunyai kaitan dengan anggaran produksi, yaitu :

- a. “Anggaran Biaya Bahan Baku.
- b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung.
- c. Anggaran Biaya Pabrikasi Tak Langsung.”<sup>7</sup>

Anggaran produksi meliputi masalah kebijakan mengenai tingkat produksi yang dikehendaki, penggunaan fasilitas produksi serta tingkat persediaan yang dikehendaki. Untuk mencapai tujuan produksi yaitu biaya produksi yang murah, penyelesaian produksi tepat waktu dan dengan kualitas produksi yang diinginkan membutuhkan suatu program produksi yang seimbang atau adanya keseimbangan yang optimal antara tingkat penjualan, tingkat persediaan dan tingkat produksi. Keseimbangan tersebut dapat dicapai apabila ada koordinasi yang baik dari para manajer yang mengelola ketiga masalah itu.

#### *Ad.a. Anggaran Biaya Bahan Baku.*

Seperti halnya pada anggaran produksi, penyusun anggaran biaya bahan baku diharapkan pada masalah keseimbangan yang optimal. Keseimbangan yang harus direncanakan dan dikendalikan atas biaya bahan baku adalah keseimbangan antara :

1. Kebutuhan pabrik akan bahan baku.
2. Tingkat-tingkat persediaan bahan baku.
3. Jumlah dan waktu pembelian bahan baku.

<sup>7</sup> Glenn A. Welsch, **Budgeting Profit Planning and Control (Penyusunan Anggaran Perusahaan, Perencanaan dan Pengendalian Laba)**, Edisi IV, Jilid I, Terjemahan R.A Fadly dan Bac-Tien Kartini-Raf, P.T. Aksara Baru, Jakarta 1988

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang



Untuk menjamin tersedianya bahan baku dalam jumlah yang tepat maka perencanaan bahan baku akan meliputi :

1. Anggaran-anggaran yang menunjukkan kuantitas dan biaya bahan baku yang dibutuhkan.
2. Anggaran yang berkaitan dengan pembelian bahan baku.

Informasi dan faktor diperlukan untuk dapat melakukan penaksiran yang lebih akurat untuk pembuatan anggaran bahan langsung ialah :

1. Volume produksi direncanakan, khususnya rencana tetap, jenis atau kualitas dan jumlah atau kuantitas barang yang diproduksi. Semakin besar jumlah unit yang akan diproduksi akan semakin banyak pula jumlah unit bahan baku yang dibutuhkan.
2. Standar pemakaian bahan menurut jenis bahan baku untuk tiap produksi. Untuk penetapan angka-angka standar ini dapat dilakukan dengan dua metode, seperti yang telah ditetapkan yaitu dengan penelitian-penelitian khusus atau secara pengolahan pada data historis waktu-waktu yang lalu.

Kalau pembelian pemakaian bahan baku berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran pembelian bahan baku, maka anggaran pembelian bahan baku berguna sebagai dasar untuk penyusunan anggaran biaya bahan baku.

Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pembelian bahan-bahan, antara lain :

1. Anggaran unit kebutuhan bahan baku.
2. Biaya dan resiko untuk penyimpangan.
3. Biaya dan resiko untuk penyimpangan.
4. Fluktuasi harga dimasa yang akan datang.
5. Tersedianya bahan baku tersebut di pasar.

6. Modal kerja yang tersedia
7. Kebijakan perusahaan

Sedangkan kebijakan di bidang persediaan bahan baku itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor pertimbangan, antara lain :

1. Fluktuasi produksi yang kadang naik kadang turun.
2. Resiko kerugian yang timbul selama penyimpangan.
3. Fasilitas tempat penyimpanan.
4. Biaya yang harus ditanggung selama penyimpanan.
5. Tingkat perputaran persediaan bahan baku.
6. Lamanya lead time tenggang waktu antara bahan baku dibeli dengan bahan baku sampai di gudang perusahaan.

Kalau anggaran bahan baku hanya merinci kuantitas bahan baku yang dibutuhkan maka anggaran pembelian bahan baku merinci baik kuantitas serta harganya.

Dari kuantitas dan harga satuan bahan baku tersebut digunakan untuk pembangunan anggaran biaya bahan baku.

#### *Ad.b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung*

Menurut Munandar dalam bukunya menjelaskan pengertian Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung, ialah : **“Budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayar kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang di dalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses serta bila (kapan) pekerja itu dilaksanakan, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis dimana tenaga kerja tersebut akan bekerja”**<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> M. Munandar, *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja* Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta, 1993, hal.143

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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)31/5/24



Sebelum menyusun anggaran upah kerja perlu ditentukan lebih dahulu dasar satuan utama yang digunakan untuk menghitungnya. Kerap kali ditemui dalam praktek yakni satuan hitung atas dasar jam buruh langsung dan biaya buruh langsung. Dalam persiapan penyusunan anggaran ini terlebih dahulu dibuat *manning table*. *Manning table* adalah daftar kebutuhan tenaga kerja yang menjelaskan :

1. Jenis dan kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan.
2. Jumlah masing-masing tenaga kerja tersebut pada berbagai tingkat kebutuhan.
3. Bagian-bagian yang dibutuhkan.

*Manning table* disusun sebagai hasil perkiraan langsung masing-masing kepala bagian. Perkiraan ini dapat dilakukan dengan berdasarkan pengalaman-pengalaman pada waktu yang lalu, dengan berpedoman kepada tingkat kegiatan perusahaan. Setelah itu lalu dihitung jam buruh langsung untuk masing-masing bagian tempat mereka bekerja. Jam buruh langsung ini dapat dihitung dengan berbagai cara, diantaranya analisa gerak dan waktu.

Analisa gerak yaitu pengamatan terhadap gerakan-gerakan yang dilakukan dalam rangka proses produksi satu jenis barang tertentu. Sedangkan analisa waktu yaitu perhitungan terhadap waktu yang dilakukan dalam rangka proses produksi. Sebagai hasil dilakukannya analisa gerak dan waktu ini akan diperoleh waktu standar yang diperlukan menyelesaikan satu unit barang tertentu, yang dinyatakan dengan jam kerja langsung (*direct labour hour*)

Setelah dihitung jam kerja buruh langsung untuk masing-masing jenis barang

kemudian dibuat perkiraan tingkat upah rata-rata untuk tahun anggaran yang



bersangkutan. Cara yang termudah untuk mencari tingkat upah rata-rata per jam buruh langsung adalah langsung dengan jumlah rupiah yang dikeluarkan untuk membayar tenaga kerja langsung dengan jumlah jam tenaga kerja langsung yang diperlukan. Dengan demikian dapatlah dibuat daftar anggaran tenaga kerja langsung.

#### *Ad.c. Anggaran Biaya Pabrikasi Tidak Langsung*

Anggaran biaya pabrikasi tak langsung ini meliputi biaya-biaya selain bahan baku dan upah langsung yang berhubungan secara tak langsung dengan proses produksi yang tidak dapat ditetapkan dan dibebankan dengan mudah pada departemen.

Dalam menyusun anggaran biaya pabrikasi tak langsung, harus diperhatikan tingkat kegiatan yang dipakai sebagai dasar penaksiran biaya pabrikasi tak langsung. Pada umumnya kapasitas yang dipakai perusahaan sebagai dasar penyusunan anggaran biaya pabrikasi tak langsung adalah :

1. Kapasitas teoritis adalah kapasitas pabrik atau suatu departemen waktu untuk menghasilkan produk pada kecepatan penuh tanpa berhenti selama jangka waktu tertentu. Kapasitas praktis adalah kapasitas teoritis dikurangi dengan kerugian-kerugian waktu yang tidak dapat dihindari karena hambatan-hambatan intern perusahaan. Karena sangat tidak mungkin suatu pabrik dijalankan pada kapasitas teoritis, maka diperhitungkan kelonggaran-kelonggaran waktu dalam penentuan kapasitas, seperti penghentian pabrik yang tidak dapat dihindari karena adanya kapasitas, seperti penghentian pabrik yang tidak dapat dihindari karena adanya

UNIVERSITAS MEDAN AREA

repasitas mesin, tertundanya kedatangan bahan baku dan suku cadang, hari libur, kapasitas teoritis dikurangi dengan sebab-sebab intern pabrik.

2. Kapasitas normal adalah kemampuan perusahaan untuk memproduksi dan menjual produknya dalam jangka panjang. Konsep ini menetapkan suatu tarif biaya overhead berdasarkan penggunaan rata-rata dari perubahan aktifitas yang terjadi pada setiap operasi perusahaan dalam jangka waktu yang cukup lama. Pada tingkat kapasitas normal ini tarif biaya overhead tidak boleh berubah karena adanya perubahan penggunaan fasilitas pabrik dalam berbagai periode.

Untuk menghitung kapasitas normal dari suatu pabrik bukanlah masalah yang mudah, karena perhitungannya melibatkan sejumlah faktor, seperti kapasitas praktis, taksiran penjualan untuk suatu periode yang cukup panjang. Kapasitas normal dari suatu perusahaan harus ditetapkan dahulu dan kemudian diperinci menurut bagian-bagian atau departemen.

3. Kapasitas yang diharapkan adalah kapasitas yang diperkirakan dapat dicapai dalam tahun yang akan datang, yang menggunakan suatu tarif biaya overhead yang berdasarkan atas jumlah produksi yang diharapkan dalam periode yang akan datang. Metode ini biasanya menyebabkan digunakannya tarif yang ditentukan terlebih dahulu yang berbeda untuk setiap periode produksi, tergantung pada jumlah produksi yang menjadi dasar penetapan tarif biaya overhead. Pemakaian tarif biaya overhead yang ditentukan terlebih dahulu berdasarkan jumlah produksi aktual yang diharapkan kadang kala lebih baik dari

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
pada tarif biaya overhead pada tingkat kapasitas normal.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24



Apabila kapasitas yang diharapkan, maka biaya overhead disesuaikan dengan jumlah produksi setiap tahun. Keadaan ini dialami oleh perusahaan yang peralatannya serba otomatis dan biaya produksi tidak langsung tetapnya relatif besar dan cenderung berubah-ubah.

1. Anggaran tetap yaitu anggaran biaya pabrikasi langsung yang ditetapkan menurut periodenya, misalnya per minggu, per tahun dan jangka waktu lainnya. Dan anggaran biaya pabrik tidak langsung menurut periode tersebut dinandingkan dengan biaya sebenarnya.

Contoh :

- Biaya penyusutan peralatan per bulan Rp. 100.000,-
- Biaya penyusutan mesin per bulan Rp. 75.000,-

2. Anggaran Variabel yaitu anggaran biaya pabrikasi tak langsung yang ditetapkan menurut volume kegiatan perusahaan. Dan anggaran biaya pabrik tidak langsung tersebut dibandingkan dengan realisasinya.

Contoh :

- Biaya listrik per jam kerja Rp. 1.000,-
- Biaya air per jam kerja Rp. 300,-



### C. Jenis-jenis Variance

Perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual disebut dengan penyimpangan biaya (cost variance). Penyimpangan biaya ini dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu :

#### 1. Penyimpangan yang menguntungkan (Favorable Variance)

Penyimpangan yang menguntungkan (positif) terjadi apabila biaya produksi yang sesungguhnya lebih kecil jumlahnya dari biaya produksi yang dianggarkan.

#### 2. Penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable Variance)

Penyimpangan yang merugikan (negatif) terjadi apabila biaya produksi yang sesungguhnya lebih besar jumlahnya dari biaya produksi yang dianggarkan.

Analisa perbandingan ini juga menunjukkan apakah telah terjadi penyimpangan-penyimpangan antara budget dengan pelaksanaannya (realisasinya) : apakah penyimpangan-penyimpangan yang terjadi itu bersifat positif (menguntungkan) ataukah bersifat negatif (merugikan) dan sekaligus menunjukkan pula faktor-faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpangan.

Dengan diketahuinya penyimpangan-penyimpangan beserta sebab-sebabnya tersebut, dapatlah dinilai (evaluasi) apakah kegiatan pelaksanaan budget dapat dikatakan “berhasil” ataukah “kurang berhasil”, apakah “efisien” ataukah “kurang efisien”. Dari hasil analisa dan evaluasi tersebut, dapatlah pimpinan perusahaan membuat kebijakan sebagai tindak lanjut untuk menghadapi periode berikutnya. Bila penyimpangan-penyimpangan yang terjadi bersifat positif (menguntungkan), maka

kebijakan tindak lanjutnya diarahkan agar supaya yang positif tersebut akan terulang

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
 © Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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)31/5/24

kembali pada periode-periode berikutnya, bilamana penyimpangan-penyimpangan yang terjadi bersifat negatif (merugikan, maka kebijakan tindak lanjutnya diarahkan agar supaya yang negatif tersebut tidak terulang kembali pada periode-periode berikutnya.

Oleh karena analisa dan evaluasi itu begitu penting bagi penyusunan kebijaksanaan tindak lanjut untuk menghadapi periode-periode berikutnya, maka suatu anggaran perlu disusun secara teratur (berkala) dengan selang waktu yang tidak terlalu lama. Hal ini dimaksudkan agar bilamana terjadi penyimpangan-penyimpangan, akan segera dapat diketahui, dianalisa dan dievaluasi, sehingga tidak terlanjur berlarut-larut dalam waktu yang lama. Dengan demikian anggaran tidak disusun sekaligus pada akhir tahun, menunggu sesudah seluruh anggaran (budget) selesai direalisasikannya, tetapi hendaknya budget tersebut disusun beberapa kali dalam setahun (misalnya tiga bulan sekali ; dua bulan sekali ; satu bulan sekali).

Pada umumnya penyimpangan biaya produksi meliputi :

- a. Penyimpangan biaya bahan baku langsung
- b. Penyimpangan biaya upah langsung
- c. Penyimpangan biaya pabrik tidak langsung

#### *Ad.a. Penyimpangan Biaya Bahan Baku Langsung*

Penyimpangan biaya bahan baku langsung terdiri dari dua jenis, yaitu :

1. Penyimpangan harga bahan baku (material price variance) yaitu selisih antara harga beli yang sesungguhnya dengan harga beli menurut harga standart.



Perbedaan ini disebut dengan istilah penyimpangan harga. Yang mana hal ini terjadi dikarenakan :

- Adanya perubahan harga pasar yang tidak diperkirakan sebelumnya.
- Biaya angkut yang diperkirakan terlalu rendah atau terlalu tinggi
- Kekeliruan dalam menaksir jumlah potongan pembalian

Untuk lebih jauh lagi maka analisis yang diperlukan adalah :

- Kuantitas standar = Standar Quantity (SQ)
- Kuantitas sebenarnya = Actual Quantity (AQ)
- Harga Standar = Standar Price (SP)
- Harga Sebenarnya = Actual Price (AP)

Selisih harga = (harga sebenarnya-harga standar) x kuantitas sebenarnya.

Bila dinyatakan dalam rumus :

$$\text{Price Variance} = (\text{AP} - \text{SP}) \times \text{AQ}$$

2. Penyimpangan kuantitas bahan baku (Material Quantity Variance) merupakan selisih antara pemakaian bahan baku yang sesungguhnya dengan pemakaian menurut standart. Dimana penyimpangan ini terjadi dikarenakan :

- Mutu bahan baku yang kurang baik
- Karyawan yang bekerja kurang pengalaman
- Alat-alat digunakan pada umumnya kurang memadai

Oleh karena itu penyimpangan jumlah pemakaian bahan baku dapat dinyatakan sebagai berikut :

UNIVERSITAS MEDAN AREA



Selisih Kuantitas = (Kuantitas sebenarnya – Kuantitas Standart) x Harga Standar

Bila dinyatakan dalam rumus, maka :

$$\text{Quantity Variance} = (\text{AQ} - \text{SQ}) \times \text{SP}$$

*Ad.b. Penyimpangan Biaya Upah Langsung*

Penyimpangan dalam biaya upah langsung ini terdiri dari dua jenis penyimpangan, yaitu :

1. Penyimpangan tarif langsung yang merupakan selisih antara tarif yang dibayarkan dengan tarif upah yang telah distandarkan. Sejalan dengan analisa untuk bahan langsung, maka analisis yang diperlukan adalah :

- Jam Kerja Standar = Standart Hours (SH)
- Jam Kerja Sebenarnya = Actual Hours (AH)
- Tarif Jam Kerja Standar = Standar Labor Rate (SR)
- Tarif Jam Kerja Sebenarnya = Actual Labor Rate (AR)

Selisih Tarif = (Tarif Sebenarnya – Tarif Standart) x Jam Kerja Sebenarnya

Bila dinyatakan dalam suatu rumus, maka :

$$\text{Rate Variance} = (\text{AR} - \text{SR}) \times \text{AH}$$

2. Penyimpangan Jam Kerja Buruh merupakan selisih antara jam kerja sebenarnya dengan jam kerja standart. Penyimpangan jam kerja buruh dapat dinyatakan dengan :

Selisih Jam Kerja = (Jam Kerja Sebenarnya – Jam Kerja Standart) x Tarif Standar

Bila dinyatakan dalam suatu rumus, maka :

$$\text{Efficiency Variance} = (\text{AH} - \text{SH}) \times \text{SR}$$

### *Ad.c. Penyimpangan Biaya Pabrik Tidak Langsung*

Biaya overhead ini terdiri dari berbagai jenis biaya, yang mana keseluruhan biaya ini bila dihubungkan dengan sifatnya, maka dapat digolongkan dalam dua macam yaitu Variabel Overhead dan Fixes Overhead. Penyimpangan biaya overhead merupakan selisih antara biaya overhead sebenarnya dengan biaya overhead standart.

Penyimpangan biaya overhead ini dapat terjadi dikarenakan adanya penggunaan mutu suatu bahan baku serta penilaian tenaga kerja yang keliru, perubahan harga pasar, kerusakan mesin yang tidak dapat dikendalikan dan lain sebagainya.

Analisa penyimpangan biaya overhead dapat dihitung dengan menggunakan beberapa cara, yakni :

#### 1. Metode Dua Selisih

Di dalam metode dua selisih ini, penyimpangan biaya pabrikasi tidak langsung dibedakan atas dua bagian, yakni :

- Selisih Terkendalai (Controllable Variance) yaitu selisih antara biaya overhead sebenarnya terjadi dengan biaya overhead yang dianggarkan pada jam standar.
- Penyimpangan Volume (Volume Variance) yaitu selisih antara biaya overhead yang dianggarkan pada jam standar dengan biaya overhead standar yang dibudgetkan atas dasar standar.

## 2. Metode Tiga Selisih

Metode tiga selisih ini menganalisa penyimpangan biaya pabrikasi tidak langsung dari tiga sudut analisa, yaitu :

- Penyimpangan Pengeluaran (Spending Variance) yakni selisih antara biaya sebenarnya dengan biaya yang dianggarkan berdasarkan jam kerja sebenarnya digunakan.
- Penyimpangan kapasitas menganggur (Idle Capacity Variance) yakni selisih antara biaya overhead yang dianggarkan berdasarkan jam kerja sebenarnya dengan jumlah jam kerja sebenarnya dikali dengan tarif overhead.
- Penyimpangan Efisiensi (Eficiency Variance) yakni selisih antara jam kerja sebenarnya dengan jam kerja dalam anggarannya dikalikan dengan tarif biaya overhead standart.

## 3. Metode Empat Selisih

Metode empat selisih sebenarnya merupakan dari metode tiga selisih.

Dimana dalam metode empat selisih ini menganalisa penyimpangan produksi tidak langsung dari :

- Selisih Pengeluaran (Spending Variance).
- Selisih Kapasitas Menganggur (Idle Capacity Variance).
- Selisih Efisiensi Variable (Variabel Efisiensi Variance) yakni selisih antara jam kerja sebenarnya dengan jam kerja standart dikalikan dengan tarif biaya tidak langsung.



- Selisih Efisiensi Tetap (Fixed Efficiency Variance) yakni selisih antara jam kerja sebenarnya dengan jam kerja standar dikalikan dengan tarif overhead tetap.

#### **D. Teknik Penyusunan Laporan Anggaran Produksi dan Anggaran Biaya Produksi**

Umumnya penyusunan anggaran secara keseluruhan dapat dilakukan oleh bagian tersendiri yaitu bagian anggaran dan biasanya bagian anggaran di dalam struktur organisasi berada di bawah direksi. Cara lain perusahaan dapat membentuk suatu panitia yang tersendiri dari Direktur Utama, Wkil Direktur Utama, Kepala Bagian Keuangan dan Wakil dari masing-masing Kepala Bagian.

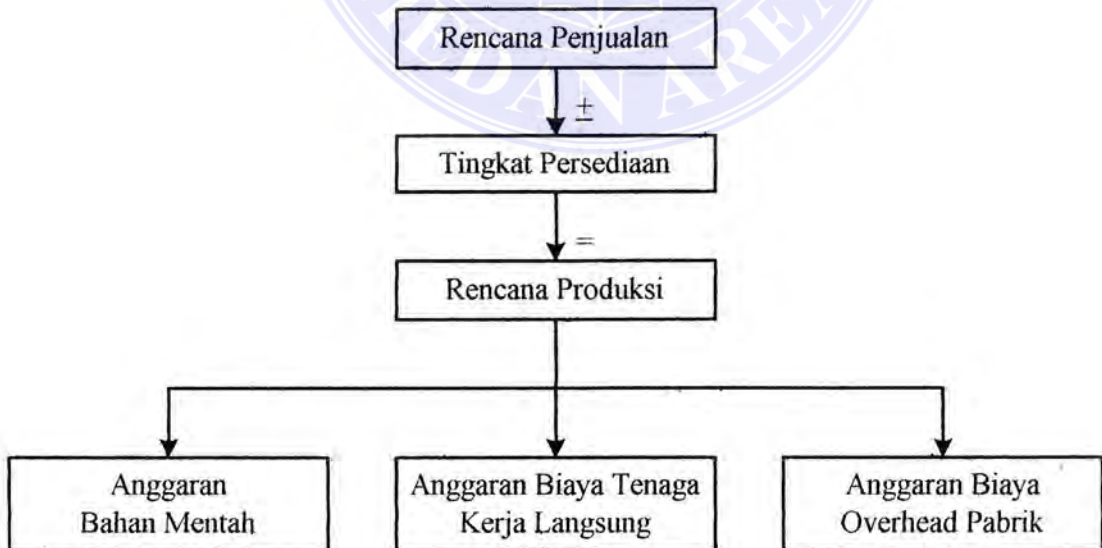
Menurut R.A. Supriyono, tanggung jawab dari panitia anggaran adalah :

1. **Memeriksa dan menyetujui rencana laba dari setiap departemen dan membuat rekomendasi yang tepat untuk memperbaikinya.**
2. **Penegasan atas hal-hal penting perusahaan dalam rencana laba dimana terdapat perbedaan koordinasi masing-masing departemen atau fungsi sub departemen lainnya pada perusahaan.**
3. **Perubahan untuk perbakan program perencanaan dan pengawasan.**
4. **Menganalisis dan menyetujui laporan pelaksanaan periodik dari semua pusat pertanggung jawaban dalam perusahaan.**
5. **Mempertimbangkan beberapa alternatif dan membuat rekomendasi dan keputusan terhadap tindakan koreksi.**
6. **Membuat rekomendasi untuk perbaikan atas perencanaan laba pada saat yang tepat.**
7. **Membuat rekomendasi untuk perubahan dalam kebijaksanaan perencanaan dan pengawasan laba dan prosedur yang efektif**<sup>9</sup>

Secara garis besar anggaran produksi disusun dengan menggunakan rumus umum sebagai berikut :

Tingkat penjualan (dari anggaran penjualan) .....	XX	
Tingkat persediaan akhir .....	XX	
<hr/>		+
Jumlah .....	XX	
Tingkat persediaan awal .....	XX	
<hr/>		-
Tingkat produksi .....	XX	

Anggaran produksi merupakan dasar (basis) untuk penyusunan anggaran-anggaran lain seperti anggaran bahan mentah, anggaran tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik. Sehingga hubungan antara tingkat penjualan, tingkat produksi dan tingkat persediaan dapat digambarkan secara diagramatis seperti berikut ini :<sup>10</sup>



Di samping itu dapat juga disusun langkah-langkah utama yang dilakukan dalam rangka menyusun anggaran produksi dan pelaksanaannya :

a. *Tahap Perencanaan*

1. Menentukan periode waktu yang akan dipakai sebagai dasar dalam penyusunan bagian produksi.
2. Menentukan jumlah satuan fisik dari barang yang harus dihasilkan

b. *Tahap Pelaksanaan*

1. Menentukan *kapan* barang diproduksi
2. Menentukan *di mana* barang akan diproduksi
3. Menentukan urutan-urutan proses produksi
4. Menentukan standar penggunaan fasilitas-fasilitas produksi untuk mencapai efisiensi.
5. Menyusun program tentang penggunaan bahan mentah, buruh, service dan peralatan.
6. Menyusun standar biaya produksi
7. Membuat perbaikan-perbaikan bilamana diperlukan

Dalam tahap perencanaan di atas, dikatakan bahwa penentuan *jumlah satuan fisik* barang yang harus diproduksi disesuaikan dengan penjualan. Pada umumnya rencana penjualan disajikan dalam unit fisik, sehingga menghitung jumlah barang yang harus diproduksi adalah mudah.



*Misalnya :*

Diharapkan bahwa 60 unit barang A akan berada di tangan perusahaan pada awal periode nanti. Penjualan selama 1 periode direncanakan 100 unit, sedangkan persediaan akhir diperkirakan 40 unit.

Sehingga perusahaan harus memproduksi barang A sebanyak 80 unit, dengan perhitungan sebagai berikut :

Penjualan .....	100	Unit
Persediaan akhir .....	40	Unit
	+ 40	
Kebutuhan .....	140	Unit
Persediaan awal .....	60	Unit
	- 60	
Produksi .....	80	Unit

Kemudian pada tahap pelaksanaan terdapat langkah yang menentukan *kapan* barang akan diproduksi oleh perusahaan. Dalam menentukan kapan suatu barang akan diproduksi, terlebih dahulu diperkirakan :

- a. Lamanya proses produksi, yakni jangka waktu yang diperlukan untuk memproses bahan mentah menjadi barang jadi.
- b. Jumlah barang yang akan dihasilkan selama satu periode, dengan melihat kembali Anggaran Penjualan.

Bagi perusahaan yang telah berkali-kali menghasilkan barang yang sama, lamanya proses produksi dapat diketahui dengan mengingat pengalaman-pengalaman dimasa lalu. Sedangkan bagi perusahaan yang belum pernah menghasilkan barang tertentu,

sehingga tidak mempunyai data historis tentang barang tersebut, dapat melakukan

penelitian dengan cara sederhana berupa pembuatan proto type barang yang akan dihasilkan.

Dalam menentukan atau memperkirakan jangka waktu produksi dan jumlah barang yang akan dihasilkan, beberapa faktor harus dipertimbangkan.

Faktor-faktor tersebut berupa :

*a. Fasilitas Pabrik*

Program-program produksi harus selalu dikaitkan dengan fasilitas yang tersedia dalam pabrik, serta selalu mempertimbangkan efisiensi penggunaan fasilitas tersebut.

*b. Fasilitas Pergudangan*

Beberapa jenis barang membutuhkan sistem penyimpanan secara khusus karena sifat-sifatnya yang khusus pula. Produksi yang terlalu jauh melebihi kemampuan gudang untuk menyimpannya akan mengakibatkan risiko-risiko yang tentu saja menimbulkan biaya bagi perusahaan.

*c. Stabilitas Tenaga Kerja*

Beberapa jenis barang mempunyai sifat permintaan yang musim. Dengan berdasarkan pada anggaran penjualan, pada bulan-bulan tertentu di mana volume penjualan diperkirakan tinggi mungkin perusahaan harus memaksakan diri dalam berproduksi. Dalam hal ini perusahaan dapat menambah buruhnya atau menambah jam kerja buruh setiap harinya. Apabila buruh yang diperlukan



sebagai tambahan mudah didapat tidak ada masalah yang dapat mempengaruhi kelancaran proses produksi.

Tetapi bila buruh tidak mudah didapat, berarti stabilitas tenaga kerja di perusahaan itu terganggu. Ini dapat dihindarkan dengan membuat perencanaan produksi secara hati-hati dan membuat kebijaksanaan dalam hal persediaan dengan lebih teratur.

d. *Stabilitas Bahan Mentah*

Apabila bahan mentah yang dipakai tidak selalu tersedia di pasar hal itu dapat membahayakan kelancaran proses produksi. Karena itu kebijaksanaan dalam pembelian bahan mentah sangat perlu diperhatikan.

e. *Modal Yang digunakan*

Besar kecilnya modal kerja tersedia akan mempunyai pengaruh terhadap besar kecilnya volume produksi dan kebijaksanaan persediaan. Dengan kata lain kebijaksanaan produksi harus diseimbangkan dengan kemampuan finansial.

Sebelumnya telah diuraikan bahwa dalam penyusunan budget produksi yang mengutamakan stabilitas produksi ditentukan terlebih dahulu kebutuhan selama 1 tahun, kemudian diperkirakan kebutuhan setiap bulannya. Akhirnya tingkat persediaan disesuaikan dengan kebutuhan, agar produksi tetap stabil.

Berikut ini penulis menyajikan secara terperinci anggaran penjualan untuk satu tahun, yaitu :

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24

**Tabel 1**  
**Anggaran Penjualan**

BULAN	TINGKAT PENJUALAN
Januari	1.500 Unit
Februari	1.600 Unit
M a r e t	1.600 Unit
A p r i l	1.400 Unit
M e i	1.200 Unit
J u n i	1.000 Unit
J u l i	700 Unit
Agustus	600 Unit
September	900 Unit
Oktober	1.100 Unit
November	1.200 Unit
Desember	1.400 Unit
	<b>14.200 Unit</b>

Sumber : Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan* hal.187

Sedangkan perkiraan tingkat persediaan adalah :

- Persediaan awal tahun = 2.000 Unit
- Persediaan akhir tahun = 1.500 Unit

Dari data diatas, budget produksi yang mengutamakan stabilitas produksi dapat disusun, dengan urutan-urutan sebagai berikut :

- Penjualan 1 tahun = 14.200 Unit
- Persediaan akhir tahun = 1.500 Unit
- + \_\_\_\_\_
- Kebutuhan 1 tahun = 15.700 Unit
- + \_\_\_\_\_
- Persediaan awal tahun = 2.000 Unit
- \_\_\_\_\_
- UNIVERSITAS MEDAN AREA  
Kebutuhan Anggaran Produksi = 13.700 Unit



Pengalokasian tingkat produksi setiap bulan dapat dilakukan dengan 2 cara :

- a. Membagi tingkat produksi per tahun dengan 12, di mana hasil bagi tersebut langsung dipakai tingkat produksi per bulannya, sehingga :

$$\text{Produksi 1 tahun} = 13.700 \text{ Unit}$$

$$\text{Produksi per bulan} = \frac{13.700}{12} = 1.141,67 \text{ Unit}$$

Kelemahan cara ini adalah, sering ditemukannya bilangan-bilangan yang tidak bulat sehingga sukar dilaksanakan dengan tepat.

- b. Membagi tingkat produksi per tahun sedemikian rupa, sehingga dihasilkan bilangan-bilangan bulat dan mudah untuk dilaksanakan secara tepat. Kelebihan hasil pembagian dialokasikan ke bulan-bulan dimana tingkat penjualannya tinggi, sehingga :

$$\text{Produksi selama 1 tahun} = 13.700 \text{ unit}$$

Dalam perhitungan sebelumnya (cara a) didapat produksi rata-rata per bulan = 1.141,67 unit.

Bilangan bulat yang paling mudah dilaksanakan dan mendekati angka tersebut adalah 1.100 unit.

Apabila produksi per bulan = 1.100 unit, maka kekurangannya adalah  $13.700 - (12 \times 1.100) = 500$  unit.

Apabila produksi per bulan = 1.100 unit, maka kekurangannya adalah  $13.700 - (12 \times 1.100) = 500$  unit.

Kekurangan 500 unit dialokasikan kepada bulan-bulan dimana tingkat penjualannya tertinggi, yakni :

- Januari dengan tingkat penjualan 1.500 unit
- Februari dengan tingkat penjualan 1.600 unit
- Maret dengan tingkat penjualan 1.600 unit
- April dengan tingkat penjualan 1.400 unit
- Desember dengan tingkat penjualan 1.400 unit

Sehingga kelima bulan tersebut masing-masing akan mendapatkan tambahan

sebanyak :  $\frac{500}{5} \times 1 \text{ Unit } 100 \text{ Unit}$

Dengan demikian secara keseluruhan adalah :

- 5 bulan masing-masing (1.100 + 100) unit = 6.000 unit
  - 7 bulan masing-masing 1.100 unit = 7.700 unit
- |               |               |
|---------------|---------------|
|               | + 13.700 unit |
| <b>Jumlah</b> |               |

**Tabel 2**  
**Anggaran Produksi Tahun 1984**

KET	BULAN												Jlh (Thn)
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
Rencana Penjualan Ditambah	1.500	1.600	1.600	1.400	1.200	1.000	700	600	900	1.100	1.200	1.400	14.200
Persediaan Akhir	1.700	1.300	900	700	600	700	1.100	1.600	1.800	1.800	1.700	1.500	1.500
Jumlah	3.200	2.900	2.500	2.100	1.800	1.700	1.800	2.200	2.700	2.900	2.900	2.900	15.700
Dikurangi : Persediaan Awal	2.000	1.700	1.300	900	700	600	700	1.100	1.600	1.800	1.800	1.700	2.00
Tingkat Produksi	1.200	1.200	1.200	1.200	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.100	1.200	13.700

Sumber : Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan I hal. 189



**Tabel 3**  
**Anggaran Produksi Tahun 1984**

KET	BULAN												Jlh (Thn)
	Jan	Feb	Mar	Apr	Mei	Jun	Jul	Ags	Sep	Okt	Nov	Des	
Rencana Penjualan Ditambah	1.500	1.600	1.600	1.400	1.200	1.000	700	600	900	1.100	1.200	1.400	14.200
Persediaan Akhir	1.900	1.800	1.700	1.600	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Jumlah	3.00	3.400	3.300	3.000	2.700	2.500	2.200	2.100	2.400	2.600	2.700	2.900	15.700
Dikurangi : Persediaan Awal	2.000	1.900	1.800	1.700	1600	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	2.00
Tingkat Produksi	1.400	1.500	1.500	1.300	1.100	1.000	700	900	900	1.100	1.200	1.400	13.700

Sumber : Adisaputro dan Marwan Asri, Anggaran Perusahaan I, hal. 190

Sedangkan untuk anggaran biaya produksi disusun sebagai berikut :

Anggaran biaya untuk persediaan awal ..... Rp. 3.800.000

Anggaran biaya untuk persediaan akhir ..... Rp. 4.000.000

Untuk anggaran biaya penjualan produksi adalah :

Anggaran biaya penjualan tahun 199x ..... Rp. 55.000.000

Anggaran biaya untuk persedian akhir..... Rp. 4.000.000 (+)

Besar biaya yang dibutuhkan ..... Rp. 59.000.000

Anggaran biaya untuk persediaan awal ..... Rp. 3.800.000 (-)

Jumlah anggaran biaya tahun produksi 199x..... Rp. 55.200.000

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24

Dari jumlah anggaran biaya produksi untuk setiap bulannya adalah :

Rp. 55.200.000

$$\frac{\text{Rp. 55.200.000}}{12} = \text{Rp. 4.600.000}$$

Dari data ini dapat disusun anggaran biaya produksi, sebagaimana terdapat pada halaman berikut :



**Tabel 4**  
**PT. ABC**  
**Anggaran Biaya Produksi**  
**Untuk Tahun 199x**

<b>Bulan</b>	<b>Rencana Penjualan</b>	<b>Persediaan Akhir</b>	<b>Jumlah Kebutuhan</b>	<b>Persediaan Awal</b>	<b>Jumlah Produksi</b>
Januari	4.500.000	3.900.000	8.400.000	3.800.000	4.600.000
Februari	4.600.000	3.900.000	8.500.000	3.900.000	4.600.000
Maret	4.500.000	3.900.000	8.500.000	3.900.000	4.600.000
April	4.400.000	4.100.000	8.500.000	3.900.000	4.600.000
Mei	4.200.000	4.500.000	8.700.000	4.100.000	4.600.000
Juni	4.000.000	5.100.000	9.100.000	4.500.000	4.600.000
Juli	5.000.000	4.700.000	9.700.000	5.100.000	4.600.000
Agustus	5.200.000	4.100.000	9.300.000	4.700.000	4.600.000
September	4.800.000	3.900.000	8.700.000	4.100.000	4.600.000
Oktober	4.700.000	3.800.000	8.500.000	3.900.000	4.600.000
Nopember	4.700.000	3.700.000	8.400.000	3.800.000	4.600.000
Desember	4.300.000	4.000.000	8.300.000	3.700.000	4.600.000
<b>Jumlah</b>	<b>55.000.000</b>	<b>4.000.000</b>	<b>59.000.000</b>	<b>3.800.000</b>	<b>55.200.000</b>

Catatan : Dimisalkan biaya untuk 1 unit Rp. 1.000,-

Sumber : Agus Ahyari, Anggaran Perusahaan Pendekatan Kauntitatif, hal 91.



## BAB III

### PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang perkebunan yang berpusat di Medan, didirikan berdasarkan PP No. 9 tahun 1971 dengan akte Geostaf Boemala Soangkopan Lumban Tobing tanggal 31 Juli 1974.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah RI No. 13 tahun 1983 dan No. 28 tahun 1993 tentang pengalihan bentuk perusahaan menjadi perseroan, maka akte Notaris Imas Fatimah, SH No. 93 tanggal 13 Agustus 1984 diperbaharui dengan akte No.27 tanggal 03 Maret 1985 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman No.C2.5014.0104 tahun 1986 serta diperbaharui kembali dengan Akte Notaris Imas Fatimah, SH No.3 tanggal 01 April 1991 yang disahkan oleh Menteri Kehakiman RI No.C2.2699.HT.01.04.HT.91 tanggal 03 Juli 1991. perkebunan yang dikelola PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) sekarang ini berasal dari :

##### a. Tahun 1950 :

Berasal dari kebun milik perusahaan swasta Belanda, antara lain :

- RCMA (Rubber Cultuur Matchappij)
- HVA (Handels Vereeninging Amsterdam)
- VDN (Verenigde Deli Matchappij)

UNIVERSITAS MEDAN AREA

b. Tahun 1957 :

Pemerintah RI melalui Menteri Perkebunan mengeluarkan Surat Keputusan No.229/UM/57 tanggal 10 Desember 1957, maka dibentuklah Perusahaan Perkebunan Negara dengan nama PPN-Baru.

c. Tahun 1960 :

Tanggal 17 Mei 1960 PPN-Baru direorganisasi menjadi unit-unit berdasarkan PP No.141 sampai dengan 175 tahun 1961. unit-unit tersebut berubah menjadi kesatuan-kesatuan Perusahaan Perkebunan Negara (PPN) yang mengkhususkan kegiatannya di bidang produksi; sedangkan induknya yaitu PPN-Lama dan PPN-Baru dijadikan BPU-PPN dengan dibatru cabang-cabangnya di daerah yang sebelumnya merupakan perwakilan PPN-Baru.

d. Tahun 1968 :

Berdasarkan PP No13 tanggal 27 Maret 1968, diadakan reorganisasi dan Reqrouting perusahaan-perusahaan perkebunan di indonesia dari 88 PPN menjadi 28 PPN yang berasal dari PPN-Karet VII, PPN-Karet dan PPN-Karet XVII.

e. Tahun 1971 :

Berdasarkan PP No.9 tahun 1971 tentang pengalihan bentuk Perusahaan Negara Perkebunan III (PNP III) menjadi Perusahaan Perseroan (Persero).

f. Tahun 1974 :

Berdasarkan Surat Keputusan Menteri Keuangan RI No.1083/MK/IV/74 tanggal 25 Juli 1974 tentang penetapan modal perusahaan Perseroan Terbatas bernama PT. Perkebunan III yang diaktekan di depan Notaris Goestaf Boemala

UNIVERSITAS MEDAN AREA

Soangkoepan Lumban Tobing tanggal 31 Juli 1974.

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24

Tahun 1971 sampai Februari 1996 menjadi PT. Perkebunan III (Persero) berdasarkan PP. No.9 tahun 1971.

Dalam rangka lebih meningkatkan efisiensi dan efektivitas badan-badan usaha milik negara di Lingkungan Departemen Pertanian pada tahun 1996 dilakukan peleburan. Berdasarkan PP RI No.8 tahun 1996 tentang peleburan PT. Perkebunan III (Persero), PT. Perkebunan IV (Persero) dan PT. Perkebunan V (Persero) menjadi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), yang berkedudukan di Medan.

Adapun tujuan pendirian perusahaan tersebut adalah turut melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya dan pada sektor pertanian khususnya.

## 2. Kegiatan Usaha

Pada saat ini kegiatan yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), meliputi pengelolaan usaha :

### a. Rumah Sakit.

**Tabel 5**

**Daftar Rumah Sakit**

NO	NAMA RUMAH SAKIT	DAERAH
1	Membang Mada	Labuhan Batu
2	Aek Nabara	Labuhan Batu
3	Sri Pamela	Kodya Tebing Tinggi
4	Sri Torgamba	Labuhan Batu
5	Petumbukan	Deli Serdang

*Sumber : PTPN III (Persero) Medan*

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24



b. Unit Usaha

Pabrik industri karet (PIK).

Pabrik ini merupakan proyek pengembangan PT. Perkebunan Sektor Hilir, yang memiliki tiga pabrik, yaitu :

1) Rubber Articles Factory

Pabrik ini memproduksi karet gelang, packing dan seal, dock fender, rubber cowmat, rubber boat roll dan conveyor beld. Untuk produksi dock feder telah mendapat SIL dari Departemen Induetri dan ISO 9002.

2) Dipping Process Factory

Pabrik ini memproduksi rubber (sarung tangan) dan memperoleh sertifikat FDA (Food and Drug Administration) dari Departemen Kesehatan Amerika Serikat dan ISO 9002, sedangkan dari Jerman telah memperoleh sertifikat TUEV.

3) Rubber Thrend Factory

Pabrik ini memproduksi benang karet dan hasilnya telah di ekspor ke Amerika Serifikat dan Eropa serta penjualan lokal di Jakarta dan telah mendapat sertifikat ISO 9002.

c. Unit Penyimpanan

Perseroan juga memiliki tangki penyimpanan latex/track karet kering pada instalasi Belawan, di Belawan Peropinsi Sumatera Utara.

d. Unit Rumah Tangga di Kantor Direksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero)

e. Proyek yang Dikelola PT. Perkebunan Nusantara III (Persero), Yaitu :

- 1) Proyek Inti Rakyat (PIR) Lokal Wilayah Utara di Kabupaten Asahan dan Kabupaten Labuhan Baru (eks. PTP III)
- 2) Proyek Inti Rakyat (PIR) Lokal Bandar Tinggi/Pertimbangan Kabupaten Simalungun (eks. PTP IV).
- 3) Proyek Inti Rakyat (PIR) Lokal Huta Padang Kabupaten Asahan (eks. PTP V)

f. Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK)

PT. Perkebunan III, PT. Perkebunan IV, PT. Perkebunan V yang digabungkan menjadi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) memberikan bantuan kepada pengusaha kecil dan koperasi yang berada di sekitar Unit/Kebun dari PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) antara lain kepada pengrajin besi dan rotan, peternakan dan pertanian lainnya. Sumber dana yang digunakan untuk Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi (PUKK) berasal dari laba PT. Perkebunan Nusantara III, PT. Perkebunan IV dan PT. Perkebunan V, sesuai dengan RUPS masing-masing.

Untuk pemasaran seluruh produksi, PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) menyerahkan kepada KPB (Kantor Pemasaran Bersama) yang berkedudukan di Jakarta dan Medan, sehingga kewenangan harga jual hasil produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Wilayah I berada di Kantor Pemasaran Bersama, kemudian hasil penjualannya diserahkan kepada PT. Perkebunan Nusantara III (persero).

### 3. Struktur Organisasi

Pada setiap perusahaan, struktur organisasi memegang peranan yang sangat penting, karena merupakan alat dan sarana bagi manajemen dalam upaya untuk mencapai tujuan akhir yang telah ditetapkan.

Penetapan struktur organisasi merupakan salah satu kajian sistem, sehingga biasanya struktur disusun sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu tidak mengherankan apabila struktur organisasi di masing-masing perusahaan berbeda, namun ia harus bersifat fleksibel.

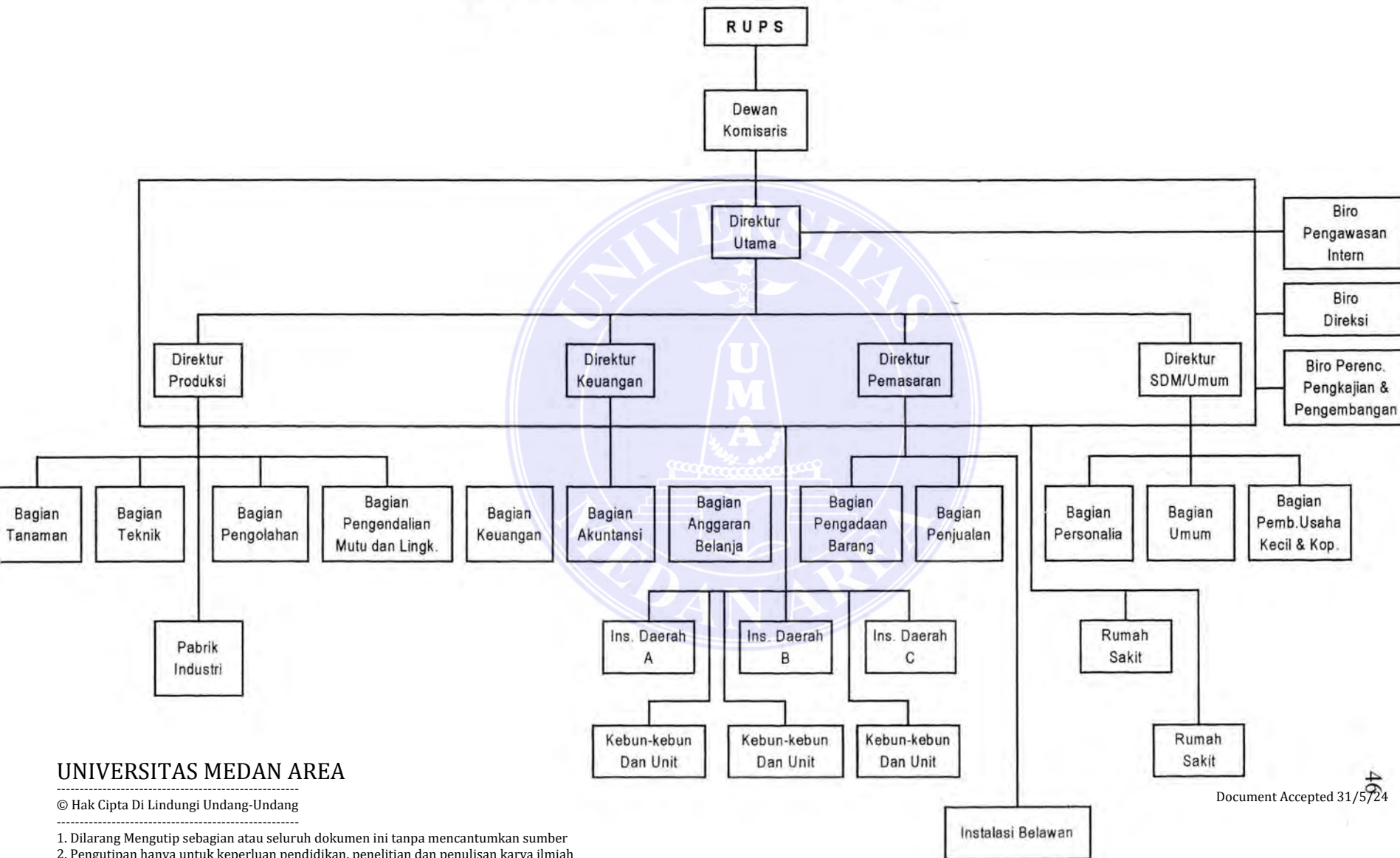
Struktur organisasi yang dirancang baik akan menjadi elemen pengendalian internal karena dengan adanya struktur organisasi yang fleksibel, maka akan dijumpai penetapan tugas dan tanggung jawab, pemisahan fungsi dan pendelegasian wewenang. Dengan demikian setiap fungsionaris akan mengetahui posisi yang diembannya dalam organisasi perusahaan, sehingga dapat menghindari over lapping dalam tugas dan yang lebih penting lagi adalah adanya koordinasi antara semua bagian atau unit yang terlibat.

Struktur organisasi perusahaan berubah mengikuti perkembangan dan kemajuan perusahaan. Bentuk bagan organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) yang berlaku sekarang disajikan pada bagan berikut :



**GAMBAR 1**  
**STRUKTUR ORGANISASI**  
**PT. PERKEBUNAN NISANTARA III (PERSERO)**

Nisma Fauzi Panjaitan – Fungsi Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Pada PTPN III (Persero) Medan



UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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

Sumber : PTPN III (Persero) Medan

Document Accepted 31/5/24

Access From (repository.uma.ac.id)31/5/24

Adapun wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing jabatan yang ada dalam PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan antara lain, sebagai berikut :

a. Direktur Utama, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, Yaitu :

- 1) Menetapkan kebijaksanaan perusahaan di semua bidang dan mengambil keputusan tertinggi dalam memimpin perusahaan.
- 2) Mengkoordinir pelaksanaan tugas para anggota direksi lainnya dan mengawasi pengelolaan perusahaan secara umum.
- 3) Memberikan wewenang dan petunjuk kepada kepala-kepala atau biro yang dianggap perlu demi kelancaran pelaksanaan tugas.
- 4) Memberi wewenang dan petunjuk kepada kepala-kepala bagian atau biro yang dianggap perlu demi kelancaran pelaksanaan tugas.
- 5) Bersama-sama warga direksi lainnya mewakili perusahaan di dalam dan di luar pengadilan.
- 6) Bertanggung jawab atas seluruh kegiatan perusahaan kepada rapat umum pemegang saham melalui dewan komisaris.

Direktur Utama, membawahi :

- 1) Direktur produksi.
- 2) Direktur Keuangan.
- 3) Direktur Pemasaran.
- 4) Direktur SDM/Umum.

b. Direktur Produksi, mempunyai wewenang dan tanggung jawab :

- 1) Menyusun rencana di bidang tanaman, teknik, pengolahan dan pengendalian mutu lingkungan.
- 2) Melaksanakan pengaturan dan pengendalian unit-unit dan sarana pendukungnya yang mencakup bidang-bidang tersebut.
- 3) Mengatur rencana-rencana rehabilitasi dan investasi di bidangnya ataupun sarana pendukung produksi lainnya.
- 4) Bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama atas terlaksananya tugas yang diberikan.

Direktur Produksi, membawahi :

- 1) Bagian Tanaman.
- 2) Bagian Teknik.
- 3) Bagian Pengolahan.
- 4) Bagian Pengendalian Mutu dan Lingkungan.

*Ad.1). Bagian Tanaman, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Menyusun rencana jangka pendek (anggaran belanja) dalam bidang tanaman dan produksi.
- b) Menyelenggarakan pengadaan bahan-bahan tanaman (biji, bibit dan entrys).



- c) Membuat norma-norma penderesan/panen dan menyusun rencana penggunaan stimulasi serta alat-alat/bahan yang berhubungan dengan panen/produksi.
- d) Merumuskan metode tanaman dan panen yang lebih baik guna meningkatkan efektivitas dan produktivitas kerja.
- e) Bertanggung jawab langsung kepada direktur produksi atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.2). Bagian Teknik, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Membuat rencana jangka pendek (anggaran belanja) pembangunan/penggunaan mesin-mesin/instalasi, traksi, alat-alat produksi serta bangunan sipil.
- b) Membuat rencana perawatan/pemeliharaan mesin-mesin, traksi, alat-alat produksi dan bangunan sipil.
- c) Menentukan standar kalkulasi fisik/biaya dan mutu mesin-mesin, instalasi, traksi dan bangunan sipil.
- d) Melaksanakan inventarisasi fisik dan mengevaluasi/pelaksanaan hasil pekerjaan bidang teknik (mesin-mesin, instalasi, taksi dan dinas sipil).
- e) Bertanggung jawab langsung kepada direktur produksi atas terlaksananya tugas yang diberikan

*Ad.3). Bagian Pengolahan, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Merencanakan pengolahan produksi sesuai dengan permintaan pasar.
- b) Mengawasi dan memantau hasil pengolahan di pabrik-pabrik karet, kelapa sawit dan kakao.
- c) Mencari dan mengembangkan teknik/manajemen pengolahan yang up to date untuk mencari mutu/kwalitas hasil pengolahan yang baik dan efisien.
- d) Bekerjasama dengan bagian teknik dalam mengawasi dan pemeriksaan alat-alat serta instalasi pengolahan kepala sawit, karet dan kakao.
- e) Bertanggung jawab langsung kepada direktur produksi atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.4). Bagian Pengendalian Mutu dan Lingkungan, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Merencanakan sistem dan prosedur yang menyangkut “Sistem mutu hasil produksi” sehingga diperoleh pengakuan (Sertifikat ISO 9002) dan mempertahankan sebagai bagian integral dari manajemen perusahaan.
- b) Meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sistem teknik dan prosedur konsep mutu dan mengimplementasikannya secara efektif dan efisien terutama dalam pelaksanaan ISO 9002-ISO 14000 dan seluruh kegiatan yang menyangkut kelestarian alam dan lingkungan.

- c) Membina dan mengembangkan potensi bawahan.
- d) Bertanggung jawab langsung kepada direktur perusahaan atas terlaksananya tugas yang diberikan.

c. Direktur Keuangan, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :

- 1) Menyusun rencana di bidang keuangan, akuntansi, anggaran belanja.
- 2) Meningkatkan ketentuan-ketentuan pelaksanaan bidang-bidang tersebut.
- 3) Mengelola administrasi keuangan secara umum serta melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap bidang-bidang tersebut.
- 4) Bertanggung jawab langsung kepada direktur utama atas terlaksananya tugas yang diberikan.

Direktur Keuangan membawahi :

- 1) Bagian Keuangan.
- 2) Bagian Akuntansi.
- 3) Bagian Anggaran Belanja.

*Ad. 1). Bagian Keuangan, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Menyelenggarakan dan menagatur uang kas untuk operasional perusahaan dan bertanggung jawab atas kelancaran pemasukan dan pengeluaran uang berdasarkan kebijakan perusahaan.
- b) Secara periodik membuat laporan kepada direksi mengenai realisasi posisi keuangan serta menyelenggarakan administrasi keuangan dan barang-barang kebutuhan perusahaan.



- c) Mengurus hal yang berhubungan dengan asuransi dan perpajakan.
- d) Mengurus hal yang berhubungan dengan asuransi dan perpajakan.
- e) Menyelenggarakan administrasi Perkebunan Inti Rakyat.
- f) Bertanggung jawab langsung kepada direktur keuangan atas terlaksananya tugas yang diberi.

*Ad.2). Bagian Akuntansi, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Membina, mengawasi dan mengelola terlaksananya sistem laporan manajemen (LM/MIS) standar agar berjalan sesuai dengan fungsi dan tujuannya.
- b) Menyelenggarakan akuntansi keuangan (financial accounting) dan akuntansi biaya (cost accounting) dan membuat laporan keuangan.
- c) Menyelenggarakan pembuatan informasi manajemen, menyusun laporan keuangan, analisa laporan keuangan dan analisa biaya.
- d) Secara periodik mengadakan pemeriksaan kas, verifikasi penggunaan dana dan administrasi keuangan kebun/unit.
- e) Bertanggung jawab langsung kepada direktur keuangan atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.3). Bagian Anggaran Belanja, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Memberi pedoman penyusunan rencana kerja operasional (RKO), rencana kerja dan anggaran perusahaan (RJKAP), rencana jangka panjang (RJP) dan mengupayakan pelaksanaan, pelaksana sesuai

- b) Menyusun anggaran pendapatan dan belanja tahunan dari bagian/biro, kebun/unit dan menyusun rencana jangka panjang.
- c) Memantau, mengendalikan pelaksanaan RKO/RKAP/RJP sesuai dengan ketentuan menurut fungsi pengawasan anggaran untuk eksploitasi dan investasi.
- d) Mengatur modal kerja menurut RKO atau adanya urgensi diluar RKO yang telah mendapat persetujuan direksi.
- e) Bertanggung jawab langsung kepada direktur keuangan atas terlaksananya tugas yang diberikan.

d. Direktur Pemasaran, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :

- 1) Merencanakan dan mengawasi pelaksanaan pengadaan barang-barang lokal dan pengadaan impor.
- 2) Mengadakan hubungan langsung dengan unit-unit untuk mendapatkan informasi demi kelancaran tugasnya.
- 3) Bertanggung jawab langsung kepada direktur utama atas terlaksananya tugas yang diberikan.

Direktur Pemasaran membawahi :

- 1) Bagian Pengadaan Barang.
- 2) Bagian Penjualan.

*Ad.1). Bagian Pengadaan Barang, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Merumuskan pengadaan barang dan jasa yang diperlukan perusahaan yang pengadaannya harus melalui kantor direksi dan unit produksi serta merumuskan kebijakan prosedur pengadaan berdasarkan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
- b) Menginformasikan harga-harga pasar berdasarkan data base yang ada kepada unit-unit produksi agar dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam menentukan limit harga.
- c) Bertanggung jawab langsung kepada direktur pemasaran atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.2). Bagian Penjualan, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Menghimpun dan mengevaluasi informasi pasar untuk menetapkan kebijakan pemasaran yang meliputi kebijakan harga, segmentasi pasar, promosi, penetrasi pasar dan lain-lain.
- b) Menyusun rencana penjualan produk untuk menghasilkan pendapatan perusahaan secara maksimal.
- c) Melakukan penawaran baik untuk ekspor maupun lokal kepada calon pembeli.
- d) Bertanggung jawab langsung kepada direktur pemasaran atas terlaksananya tugas yang diberikan.



- b) Membuat penilaian karyawan, sanksi dan penghargaan, penerimaan/pemberhentian, penempatan, mutasi, promosi karyawan staf dan non staf.
- c) Bertanggung jawab langsung kepada direktur SDM/Umum atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.2). Bagian Umum, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Melaksanakan tugas-tugas yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan staf dan non staf.
- b) Menyelesaikan pengurusan dan penyelesaian masalah agraria perusahaan.
- c) Bertanggung jawab langsung kepada direktur SDM/Umum atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.3). Bagian Pembinaan Usaha Kecil dan Koperasi, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Melaksanakan pembinaan untuk meningkatkan kemampuan manajerial pengusaha kecil dan koperasi yang berada di sekitar PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).
- b) Mengidentifikasi usaha-usaha kecil dan koperasi yang mempunyai potensi untuk membina dengan memperhatikan ketentuan yang berlaku.

- c) Bertanggung jawab langsung kepada Direktur SDM/Umum atas terlaksananya tugas yang diberikan.

Selain dibantu oleh empat orang Direktur, dalam menjalankan tugasnya

Direktur Umum juga dibantu oleh :

- 1) Biro Direksi.
- 2) Biro Pengawasan Intern.
- 3) Biro Perencanaan Pengkajian dan pengembangan.

*Ad.1). Biro Direksi, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Membantu direksi melaksanakan fungsi-fungsi manajemen dalam bidang tugas yang berhubungan dengan kesekretariatan, kerumah tanggaan dan hubungan masyarakat serta perwakilan di tempat lain di luar kantor Direksi.
- b) Melaksanakan kebijaksanaan direksi dalam bidang tata usaha surat menyurat, pengiriman dan penyimpanan surat-surat dan dokumentasi perusahaan.
- c) Bertanggung jawab langsung kepada direksi atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.2). Biro Pengawasan Inten, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Membantu direksi mengadakan pengawasan dan penilaian atas sistem pengendalian pelaksanaan pengelolaan dari seluruh bidang kegiatan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

perusahaan  
© Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

- b) Menyusun norma-norma prestasi dan norma-norma kerja dari seluruh kegiatan perusahaan.
- c) Bertanggung jawab langsung kepada direktur utama atas terlaksananya tugas yang diberikan.

*Ad.3). Biro Pelaksanaan Pengkajian dan Pengembangan, mempunyai wewenang dan tanggung jawab, yaitu :*

- a) Membantu direksi dalam tugas yang berhubungan dengan perencanaan, pengkajian dan pengembangan.
- b) Membuat Rencana Jangka Panjang, Jangka Mengah dan Jangka Pendek perusahaan berdasarkan kebijaksanaan direksi dalam semua bidang, yaitu tanaman, teknik, pengolahan, administrasi dan informasi bekerja sama dengan bagian terkait.
- c) Bertanggung jawab langsung kepada direksi atas terlaksananya tugas yang diberikan.

Direksi juga dibantu oleh inspektur dalam pemeriksaan/pengawasan terhadap kebijaksanaan direksi mengkoordinasikan manajemen operasional pada semua aspek pekerjaan di wilayah kerjanya, sehingga lebih meningkatkan efesiensi dan efektivitas manajemen secara menyeluruh pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).



## B. Teknik Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Berdasarkan surat edaran dari kantor besar atau direksi, masing-masing kebun dapat menyusun konsep anggaran. Dalam hal ini setiap kebun yang memiliki pabrik harus menentukan anggaran produksi pabriknya dengan jalan mengolah hasil tanamannya menjadi barang jadi atau setengah jadi.

Penyusunan anggaran biaya produksi sangat penting sebagai alat perencanaan, pengawasan dan koordinasi seluruh kegiatan perusahaan, pengawasan dan koordinasi seluruh kegiatan perusahaan. Untuk itu dalam menyusun anggaran tersebut dibutuhkan pertimbangan, ketelitian dan kecermatan dalam menentukan serta menetapkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan diambil.

Dengan adanya anggaran biaya produksi, akan berguna bagi pimpinan sebagai pedoman untuk mengevaluasi hasil-hasil yang telah diperoleh, sehingga dapat diketahui apakah hasil yang dicapai atau kegiatan perusahaan berjalan sesuai dengan yang diharapkan atau tidak.

Penyusunan anggaran biaya produksi pada PTPN-III (Persero) Medan dilakukan oleh suatu team khusus yang disebut dengan Team Anggaran. Team Anggaran ini terdiri dari bagian pabrik, bagian tanaman, bagian teknik dan bagian tata usaha kantor/umum, dimana team ini dikoordinir oleh Kepala Tata Usaha (KTU).

Rancangan anggaran yang telah disusun oleh masing-masing bagian kemudian oleh team anggaran akan menyesuaikan dengan kebijaksanaan yang telah digariskan oleh pimpinan perusahaan. Apabila team ini telah dapat menyetujui anggaran yang

UNIVERSITAS MEDAN AREA  
disampaikan oleh masing-masing bagian di dalam perusahaan, maka anggaran

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

tersebut diteruskan kepada administratur untuk mendapat persetujuan dan pengesahan.

Anggaran yang telah disetujui dan disahkan selanjutnya dibagikan kepada masing-masing bagian yang bertanggungjawab sebagai pelaksana anggaran.

Secara bertahap teknik penyusunan anggaran biaya produksi pada PTPN-III Medan adalah sebagai berikut :

1. Membuat rencana biaya tanaman.
2. Membuat rencana biaya pengolahan.

PTPN-III Medan merupakan perusahaan produksi yang proses produksinya tergantung kepada alam, oleh sebab itu dalam menentukan produksinya adalah berdasarkan hasil kebun. Adapun rencana hasil kebun dapat disusun dalam suatu periode anggaran (tahunan) dan atau dalam periode interim (bulanan). Selain rencana tahunan dan bulanan, perusahaan juga membuat rencana jangka panjang.

**Tabel 6**  
**PTPN III MEDAN**  
**Rencana Biaya Tanaman Kelapa Sawit**  
**Tahun 2002**

PERKIRAAN	JUMLAH
Gaji dan Tunjangan Pegawai Staf	Rp. 7.623.720.000,-
Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan	Rp. 56.151.799.000,-
Pemupukan	Rp. 93.253.126.000,-
Panen	Rp. 67.165.551.000,-
Pengangkutan Ke Pabrik	Rp. 54.102.674.000,-
Biaya Umum	Rp. 51.562.676.000,-
<b>Jumlah Biaya Tanaman</b>	<b>Rp. 329.859.546.000,-</b>

*Sumber : PTPN-III Medan*



**Tabel 7**  
**Rencana Biaya Pengolahan**  
**Tahun 2002**

<b>PERKIRAAN</b>	<b>JUMLAH</b>
Biaya Pengolahan Kebun Sendiri	Rp. 63.679.237.000,-
Biaya Pengolahan Kebun Plasma	Rp. 19.625.048.000,-
<b>Jumlah Biaya Pengolahan</b>	<b>Rp. 83.304.285.000,-</b>

*Sumber : PTPN-III Medan*

### C. Jenis – Jenis Variance

#### Analisa Variance – Produksi

*Kebun Sendiri.*

Kelapa Sawit.

Beban produksi incl. Penyusutan Kelapa Sawit sampai dengan 30 April 2003 di bawah anggaran Rp.14.819.302.226,- atau 9,12%, hal ini disebabkan antara lain :

Perbedaan Volume Produksi :

Realisasi	111,036,932 kg		
Anggaran	104,086,896 kg		
Selisih	6,950,36 kg x Rp 1,556.41	=Rp.10,817,105,531	

Perbedaan Beban Produksi :

Realisasi Harga Rp.	1,332.60		
Anggaran Harga Rp.	1,556.41		
Selisih Rp.	(223.81)	x 111,036,932 kg =	(24,851,175,751)
			(14,034,070.220)
		Selisih Rektifikasi	(785,232,006)
		Jumlah	(14,819,302,226)

*Kebun Plasma*

Kelapa Sawit

Beban produksi incl. Penyusutan Kelapa Sawit sampai dngan 30 April 2003 di

UNIVERSITAS MEDAN AREA

atas anggaran Rp.9.431.968.948,- atau 112,84%, hal ini disebabkan antara lain

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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

Perbedaan Volume Produksi :

Realisasi	5,933,113 kg			
Anggaran	3,358,680 kg			
Selisih	2,574,433 kg	x Rp	2,488.68	= 6,406,939,918

Perbedaan Beban Produksi :

Realisasi Harga Rp.	2,999.20			
Anggaran Harga Rp.	2,488.68			
Selisih Rp.	510.52	x	5,933,113 kg	= 3,028,972,849
				9,435,912,767
				(3,943,819)
				<b>9,431,968,948</b>

Kelapa Sawit Rakyat

Beban Produksi incl. Penyusutan Kelapa Sawit rakyat sampai dengan per 30 April 2003 di bawah anggaran Rp.20.345.263.821,- atau 26,88% hal ini disebabkan antara lain :

Realisasi	18,341,365 kg			
Anggaran	30,619,867 kg			
	(12,278,502) kg	x Rp	2,471.74	= (30,349,264,533)



Perbedaan Beban Produksi :

Realisasi Harga	Rp.	3,017.17			
Anggaran Harga	Rp.	2,471.74			
		<hr/>			
Selisih	Rp.	545.43	x	18,341,365 kg =	10,003,930,712
					<hr/>
					(20,345,333,822)
					<hr/>
					Selisih Rektifikasi 70,001
					<hr/>
					Jumlah <b>(20,345,263,821)</b>
					<hr/> <hr/>

Kelapa Sawit

- Ekspor

Hasil penjualan ekspor Minyak Sawit sampai dengan 30 April 2003 di atas anggaran Rp.52.761.743.141,- atau 34.14%, hal ini disebabkan antara lain :

Perbedaan Volume Penjualan :

Realisasi	60,678,293 kg				Rp
Anggaran	55,503,821 kg				<hr/>
Selisih	5,174,472 kg	x	Rp 2,784.00	=	14,405,729,893

Perbedaan Harga Penjualan :

Realisasi Harga	Rp.	3,416.12			
Anggaran Harga	Rp.	2,784.00			
		<hr/>			
Selisih	Rp.	632.12	x	60,678,293 kg =	38,356,013,248
					<hr/>
					52,761,743,141

- Lokal

Hasil penjualan lokal Minyak Sawit sampai dengan 30 April 2003 di bawah anggaran Rp.48.689.771.000,- atau 31,51%, hal ini disebabkan antara lain :

Perbedaan Volume Penjualan :

Realisasi	30,250,000 kg		Rp	
Anggaran	55,503,821 kg			
Selisih	(25,253,821) kg	x Rp 2,784.00	=	(70,306,636,907)

Perbedaan Harga Penjualan :

Realisasi Harga	Rp. 3,498.61			
Anggaran Harga	Rp. 2,784.00			
Selisih	Rp. 714.61	x 30,250,000 kg	=	21,616,865,907
				(48,689,771,000)

Hasil penjualan lokal Inti Sawit sampai dengan 30 April 2003 di atas anggaran Rp.147.005.000,- atau 0,42%, hal ini disebabkan antara lain :

Perbedaan Volume Penjualan :

Realisasi	24,550,000 kg		Rp	
Anggaran	27,057,802 kg			
Selisih	(2,507,802) kg	x Rp 1,300.00	=	(3,260,142,637)

Perbedaan Harga Penjualan :

Realisasi Harga	Rp. 1,438.78			
Anggaran Harga	Rp. 1,300.00			
Selisih	Rp. 138.78	x 24,550,000 kg	=	3,407,147,637
				147,005,000

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**  
**Jumlah Variance Pendapatan Kelapa Sawit**

**4,218,977,141**

#### D. Teknik Penyusunan Laporan Anggaran Produksi dan Anggaran Biaya Produksi

Anggaran produksi disusun berdasarkan rencana hasil kebun dan pembelian dari pihak ketiga. Hasil kebun setiap hari dapat ditampung oleh pabrik, sehingga tidak pernah ada persediaan bahan baku. Dalam keadaan seperti ini perusahaan lebih mudah untuk menyusun anggaran produksi, yaitu dengan mengalikan persentase tertentu terhadap jumlah bahan baku (hasil kebun).

Apabila Tandan Buah Segar (TBS) yang dihasilkan kebun sendiri diolah menjadi minyak sawit, diperkirakan rendemennya 21,52%. Dan dari jumlah TBS tersebut juga dapat dihasilkan inti sawit diperkirakan memiliki tendemen sebesar 5,25%.

Sedangkan TBS yang dibeli dari pihak ketiga (plasma) mempunyai rendemen sebesar : Untuk minyak sawit 21,87%, sedangkan inti sawit sebesar 5,1%.

Sesuai rencana hasil kebun tahun 2002, jumlah TBS yang dihasilkan sebanyak 1.463.365.000 kg Maka dapat dihitung jumlah :

- Minyak Sawit ..... = 21,522% x 1.463.365.000 kg.  
= 314.945.416 kg
- Inti sawit ..... = 5,254% x 1.463.365.000 kg  
= 76.885.198 kg

Secara terinci dapat disusun anggaran produksi kelapa sawit untuk periode anggaran 2002.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24



**Tabel 8**  
**Anggaran Produksi PTPN III Medan Untuk Tahun 2002**  
**Budi Daya : Kelapa Sawit**

HASIL	TANDAN BUAH SEGAR	MINYAK SAWIT	INTI SAWIT
- Jumlah Hasil Kebun sendiri	1.463.365.00	314.945.416	76.885.198
- Hasil Pihak Ketiga	185.721.000	40.617.183	9.471.771
<b>Jumlah Seluruhnya</b>	<b>1.649.086.000</b>	<b>355.562.599</b>	<b>86.356.969</b>

*Sumber : PTPN III Medan*

**Tabel 9**  
**Anggaran Biaya Produksi PTPN III Medan**  
**Budi Daya : Kelapa Sawit**

KETERANGAN	UNTUK TAHUN 2002
Biaya Tanaman	Rp. 329.859.546.000
Biaya Pengolahan	Rp. 83.625.048.000
<b>Jumlah Biaya Produksi</b>	<b>Rp. 413.163.831.000</b>
Rencana Produksi :	
- Minyak Sawit	314.945.416 kg
- Inti Sawit	76.885.198 kg

*Sumber PTPN III Medan*

Setelah penulis mengadakan pengamatan atas anggaran produksi dan anggaran biaya produksi yang telah dibuat oleh PTPN III Medan untuk suatu periode anggaran tertentu, maka penulis mencoba untuk mengadakan penelitian tentang sudah sampai sejauhmanakah perusahaan tersebut telah menjadikan anggaran biaya produksi yang mereka buat sebagai alat pengawasan. Berikut ini akan diuraikan hasil penelitian penulis terhadap anggaran biaya produksi pada PTPN III Medan dengan menggunakan perbandingan antara anggaran produksi dan biaya produksi terhadap realisasinya.

### 1. Produksi

Jika dilihat produksi minyak sawit pada tahun 2002 mengalami penurunan dibanding dengan tahun 2001. produksi minyak sawit yang terdiri dari hasil kebun sendiri yang diolah oleh kebun seinduk dan hasil kebun pihak ketiga diolah oleh pihak ketiga, pada tahun 2002 sebesar 286.048.398 kg, hasil ini belum melampaui anggaran yaitu sebesar 314.946.921 kg. Sedangkan pada tahun 2001 produksi minyak sawit sebesar 287.980.444 kg hasil ini juga belum melampaui anggaran sebesar 308.697.526 kg.

Begitu juga produksi inti sawit yang terdiri dari hasil kebun seinduk yang dioleh oleh kebun seinduk dan hasil kebun pihak ketiga yang dioleh oleh pihak ketiga pada tahun 2002 sebesar 72.466.707 kg hasil ini masih belum melampaui target anggaran sebesar 76.884.644 kg, jumlah ini mengalami penurunan jika dibanding pada tahun 2001 yaitu sebesar 75.002.650 kg hasil ini sudah melampaui target yang dianggarkan yaitu sebesar 75.030.362 kg.

Jadi apabila dijumlahkan total produksi minyak sawit dan inti sawit pada tahun 2002 sebesar 358.515.096 kg sedangkan target anggaran 391.831.565 kg dan pada tahun 2001 sebesar 362.983.094 kg target anggarannya sebesar 383.727.888 kg. Dari jumlah tersebut dapat dilihat penurunan produksi pada tahun 2002 dibanding pada tahun 2001, yaitu :

Penurunan produksi minyak sawit sebesar :

$$287.980.444 - 286.048.398 = 1.932.046 \text{ kg}$$

$$\text{atau sebesar } \frac{1.932.046}{287.980.444} \times 100 \% = 0,67 \%$$

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

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



Penurunan produksi inti sawit sebesar :

$$75.002.650 - 72.466.707 = 2.535.943 \text{ kg}$$

$$\text{atau sebesar } 2.535.943 : 75.002.650 \times 100 \% = 3,81 \%$$

untuk selanjutnya penulis akan menganalisa produksi inti sawit dan minyak sawit yang dianggarkan dengan realisasinya pada keadaan tahun 2002, produksi minyak sawit selama tahun 2002 sebesar 286.048.398 kg, hasil produksi ini masih di bawah angka yang dianggarkan yaitu sebesar 28.898.523 kg lagi minyak sawit untuk memenuhi target anggaran atau sekitar 9,18 % lagi. Produksi inti sawit selama tahun 2002 sebesar 72.466.707 kg, hasil produksi ini juga masih di bawah angka yang telah dianggarkan sekitar 4.417.937 kg atau sebesar 5,74 % lagi inti sawit untuk memenuhi target anggaran.

Kecilnya jumlah produksi minyak sawit dan inti sawit dibanding dengan yang telah dianggarkan ini tentunya disebabkan beberapa faktor seperti gagalnya panen sehingga menurunkan produksi buah kelapa sawit, atau transpor yang kurang baik sehingga ada buah kelapa yang hilang atau rusak ketika dalam perjalanan, atau ada kesalahan dalam proses pengolahan, atau dari pihak lain yang menyebabkan berkurangnya hasil panen seperti pencurian, kebakaran atau banjir. Semua faktor tersebut di atas dapat menyebabkan berkurangnya hasil produksi dari yang telah dianggarkan.

Untuk lebih jelasnya agar lebih mengetahui berapa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasinya akan disusun dalam bentuk performance report

UNIVERSITAS MEDAN AREA

sebagai berikut:

Document Accepted 31/5/24

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

**Tabel 10**  
**PTPN III Medan**  
**Performance Report Tahun 2002**

<b>Produksi</b>	<b>Realisasi (kg)</b>	<b>Anggaran (kg)</b>	<b>Selisih Mutlak (Rp)</b>	<b>Lebih (Kurang) Relatif</b>
Minyak Sawit :				
- Kebun Sendiri	286.048.398	314.946.921	28.898.523	9,18 %
- Kebun Pihak Ketiga	14.040.060	9.194.500	(4.845.560)	34,52 %
<b>Jumlah</b>	<b>300.088.458</b>	<b>324.141.421</b>	<b>24.052.963</b>	<b>7,42 %</b>
Inti Sawit :				
- Kebun Sendiri	72.466.707	76.884.644	4.417.937	5,74 %
- Kebun Pihak Ketiga	735.699	496.503	(239.196)	32,51 %
<b>Jumlah</b>	<b>73.202.406</b>	<b>77.381.147</b>	<b>4.657.133</b>	<b>6,00 %</b>

*Sumber : PTPN III Medan*

## 2. Biaya Produksi

Setelah kita mengetahui adanya produksi dari yang telah dianggarkan kita ingin mengetahui apakah biaya produksi juga di bawah anggaran atau sebaliknya.

Untuk mengetahuinya dapat kita lihat pada biaya tanaman yang termasuk

ke dalam biaya produksi. Pada tahun 2002 biaya untuk gaji tunjangan dan biaya

sosial bagi pegawai staf realisasinya lebih tinggi di atas anggaran, untuk biaya tersebut dianggarkan sebesar Rp. 7.623.720.000,- tetapi realisasinya sebesar Rp.8.976.377.788 hal ini biasa saja disebabkan biaya sosial yang tinggi yang mungkin saja ada terjadi kecelakaan biaya yang besar. Begitu pula dengan dengan biaya panen masih di atas anggaran yaitu Rp. 70.914.817.123,- sedang yang dianggarkan sebesar Rp. 67.165.551.000,-. Untuk biaya pemeliharaan tanaman dan menghasilkan biaya pengangkut ke pabrik masih berada di bawah anggaran, sedangkan biaya umum sudah di atas biaya anggaran yaitu Rp.53.688.325.554,- sementara yang dianggarkan sebesar Rp.51.562.676.00,- apabila nkita lihat total keseluruhan untuk biaya tanaman ternyata masih di bawah anggaran. Untuk lebih jelasnya kita lihat performance report dari biaya tanaman tersebut.



**Tabel 11**  
**PTPN III Medan**  
**Performance Report Biaya Tanaman**  
**Tahun 2002**

<b>Biaya Tanaman</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Selisih Mutlak (Rp)</b>	<b>Lebih Kurang (Relatif)</b>
- Gaji tunjangan & sosial Pegawai staf	8.976.377.788	7.623.720.000	(1.352.657.788)	17,75 %
- Pemeliharaan tanaman menghasilkan	48.779.094.194	56.151.799.000	7.372.704.816	1,3 %
- Pemupukan	62.565.877.877	93.253.126.000	30.687.248.130	32,90 %
- Panen	70.914.817.123	67.165.551.000	3.749.266.123	5,6 %
- Pengangkutan Ke pabrik	51.380.589.181	54.102.674.000	2.722.084.829	5,03 %
- Beban umum	53.668.325.554	51.562.676.000	2.105.649.554	4,1 %
<b>Jumlah</b>	<b>296.285.081.717</b>	<b>329.859.546.000</b>	<b>47.989.611.240</b>	<b>14.55 %</b>

*Sumber : PTPN III Medan*

Selain itu dapat kita lihat juga biaya pengolahan, biaya pengolahan realisasinya di atas anggaran, yaitu Rp.77.432.911.042,- sedangkan yang dianggarkan hanya sebesar Rp.63.679.237.000,-

Hal ini dapat dilihat pada performance report di bawah ini :

**Tabel 12**  
**PTPN III Medan**  
**Performance Report Biaya Pengolahan**  
**Tahun 2002**

<b>Biaya Pengolahan</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Selisih Mutlak (Rp)</b>	<b>Lebih Kurang (Relatif)</b>
Biaya Pengolahan	77.432.911.042	63.679.237.000	(13.753.674.042)	21 %

*Sumber PTPN III Medan*

Dari kedua biaya tersebut di atas yaitu biaya tanaman dan biaya pengolahan akan kita lihat bagaimana keadaan biaya produksi keseluruhannya dalam bentuk performance di bawah ini :

**Tabel 13**  
**PTPN III Medan**  
**Performance Report Biaya Produksi**  
**Tahun 2002**

<b>Biaya Produksi</b>	<b>Realisasi (Rp)</b>	<b>Anggaran (Rp)</b>	<b>Selisih Mutlak (Rp)</b>	<b>Lebih Kurang (Relatif)</b>
- Biaya Tanaman	296.285.081.717	329.859.546.000	33.574.464.283	10,18 %
- Biaya Pengolahan	7.743.2911.042	63.679.237.000	13.753.674.042	21,60 %
<b>Jumlah Biaya Produksi</b>	<b>296.285.081.717</b>	<b>329.859.546.000</b>	<b>47.328.138.325</b>	<b>14,35 %</b>

*Sumber : PTPN III Medan*



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan evaluasi yang telah disajikan penulis tentang fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan pada PTPN III Medan, maka penulis mencoba untuk menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Penyusun anggaran biaya produksi diserahkan oleh team khusus yang terdiri dari bagian pabrik, bagian tanaman, bagian teknik dan bagian tata usaha yang dikoordinir oleh kepala tata usaha. Hal ini tentu saja lebih efektif karena masing-masing bagian lebih mengetahui sumber daya yang ada di lingkungannya masing-masing.
2. Prosedur penyusun anggaran yang dilakukan oleh perusahaan telah memadai untuk menghasilkan suatu anggaran yang dapat diandalkan karena usulan rencana anggaran tersebut disusun secara bersama-sama oleh orang-orang yang lebih ahli di bagiannya masing-masing.
3. pengawasan anggaran dilakukan dengan cara membandingkan prestasi aktual atau realisasi dengan anggaran yang telah disusun, sehingga diketahui penyimpangan yang terjadi untuk kemudian dianalisis dan evaluasi agar dapat diketahui faktor-faktor penyebabnya dan selanjutnya dapat diambil tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

Akan tetapi penulis melihat masih ada beberapa kelemahan dalam penerapannya, yaitu :

1. Dalam penyusunan anggaran masih terdapat penyimpangan-penyimpangan antara realisasi dan anggaran. Hal ini biasa saja disebabkan oleh ketidak telitian team penyusun anggaran dalam menyusun rencana anggaran atau adanya pihak-pihak tertentu yang mempunyai itikad yang tidak baik.
2. Analisis penyimpangan yang dilakukan oleh perusahaan masih bersifat menjelaskan, yang mengakibatkan faktor-faktor penyebab penyimpangan belum dapat diketahui secara terperinci, sehingga tindakan perbaikan atas penyimpangan yang terjadi belum berjalan efektif.

## **B. Saran**

Dari hasil analisis dan eveluasi serta kesimpulan di atas, maka penulis juga mencoba untuk memberikan beberapa saran, yaitu :

1. Di dalam penyusunan anggaran, team anggaran sebaliknya berusaha mendapatkan data dan informasi yang akurat dan lengkap, baik itu data dan informasi dari dalam maupun dari luar perusahaan, sehingga anggaran tersebut nantinya tidak jauh berbeda dengan realisasinya.
2. Dilihat dari pentingnya fungsi anggaran bagi perusahaan, maka selain adanya team khusus dalam menyusun rencana anggaran maka sebaliknya dibentuk juga team khusus untuk memeriksa hasil rencana anggaran tersebut.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 31/5/24

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)31/5/24

3. Hendaknya team penyusun anggaran lebih teliti dan lebih memperhatikan faktor-faktor lain yang dapat menimbulkan penyimpangan.
4. Sebaliknya perusahaan memonitor perbedaan antara analisis 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 untuk dipertahankan.
5. Pengendalian atas kegiatan perusahaan haruslah lebih ditingkatkan, sehingga atas kegiatan tersebut biayanya yang dibutuhkan tidak melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan dimana secara keseluruhan realisasinya jauh berbeda di bawah anggaran tetapi ada biaya-biaya tertentu yang melebihi anggaran.





## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Ahyari, **Perencanaan Sistem Produksi**, Edisi III BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1992
- Glenn A., Welsch, **Badgeting Profit Planning and Control (Penyusunan Anggaran Perusahaan Perencanaan dan Pengendalian Laba)** Edisi IV, Jilid I, Terjemahan R.A Fadly dan Bac Tien Kartini P.T. Aksara Baru, Jakarta 1988
- Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, **Anggaran Perusahaan I**, Edisi III BPFE-Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 1998
- Indriyo Gito Sudarmo, **Sistem Perencanaan Pengawasan Produksi**, Edisi IV, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1991
- M. Munandar, **Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian kerja, Pengawasan kerja**, Edisi I, BPFE, Universitas Gajah Mada Yogyakarta, 1993
- Milton F. Usry dan Adolph Matz, **Cost Accounting Planning and Control, (Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian)**, Edisi VIII, Terjemahan Herman Wibowo, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1994
- Mulyadi, **Akuntansi Biaya Penentuan Harga Pokok dan Pengendalian Biaya**, Edisi IV, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta 1990
- R. A. Supriyono, **Akuntansi Biaya Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok**, Edisi II, BPFE, Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, 1994
- R. Soemita Adikusumah, **Budget Perusahaan**, Edisi III, Sinar Baru, Bandung, 1993
- Sofyan Safri Harahap, **Budgeting Perusahaan, Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen**, Edisi pertama, Cetakan kedua, P.T. Raja Grafindo Persada Jakarta 2001
- H. Moersaleh dan Musanef, **Pedoman Membuat Skripsi**, CV. Haji Masagung, 1989
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar Metode & Teknik**, Edisi VIII Penerbit Tarsito Bandung, 1995