

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN KINERJA MANAJER PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III**

SKRIPSI

Diajukan Guna Memenuhi Sebagai Syarat

Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (SE)

Program Studi Akuntansi



Oleh :

Nama : Basharruddin
NPM : 1105170800
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2017**

ABSTRAK

BASHARRUDDIN, 1105170800, Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana penggunaan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero). Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, yaitu metode dengan mengumpulkan data terlebih dahulu, mengklasifikasikannya dan menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang akan diteliti. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode dokumentasi dengan mengumpulkan data sekunder berupa laporan RKAP perusahaan dan wawancara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) masih belum cukup berjalan dengan baik, hal itu ditandai dengan banyaknya varians yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) hampir di setiap tahunnya.

Kata Kunci : Anggaran Biaya Produksi, Alat Pengendalian Kinerja Manajer.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikumWr. Wb

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-1 Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penyusunan skripsi ini merupakan hasil riset yang dilakukan pada Program Kemitraan dan Bina Lingkungan PT.PN III (Persero) Medan Jl. Sei Batanghari No.2 Medan dengan judul **Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer Pada PT. Perkebunan Nusantara III**. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan pihak-pihak terkait dan penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini jauh dari sempurna karena masih banyak kekurangan dan kelemahan di dalamnya. Oleh karena itu, dengan segenap kerendahan hati penulis mengharapkan saran demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis telah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagi pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah, karunia dan perlindungan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
2. Kedua orang tua saya yaitu Ahmad Yani dan ibu saya Endang Susanti Waningsih beserta adik saya Tasnim dan M.H Habiburahman Hatta yang selalu

mendoakan dan memberikan dukungan sepenuhnya kepada saya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan sepenuhnya dengan baik.

3. Bapak Dr Agusani MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Zulaspan Tupti, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Januri SE, M.Si selaku Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak Ade Gunawan SE, M.Si selaku Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Elizar Sinambela, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si, selaku Sekertaris Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Bapak Ihsan Rambe, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing saya yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pemikirannya dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
10. Seluruh Staf Pengajar Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendidik penulis selama melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Buat sahabat saya Tengku Rifhan, Dita Anggraini, Tiara Amalia Putri, Aulia Anggreini yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini.

12. Teman-teman ku seperjuangan dan seluruh pihak yang membantu angkatan 2011 yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu. Makasih ya Empat Tahun kebersamaan yang gak kan Pernah saya lupakan. SEMANGAT !!!

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini, maka dalam hal ini penulis sangat mengharapkan saran, kritik serta masukan dari berbagai pihak guna kesempurnaan penyelesaian skripsi ini ke depannya.

Akhirnya penulis berharap semoga pengalaman dan pengetahuan yang penulis peroleh selama penelitian ini berguna bagi penulis dan pembaca, dan semoga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan,

Penulis

BASHARRUDDIN
NPM: 1105170800

DAFTAR ISI

ABSTRAK -----	i
KATA PENGANTAR -----	ii
DAFTAR ISI -----	v
DAFTAR TABEL -----	vii
DAFTAR GAMBAR -----	viii
BAB I. PENDAHULUAN -----	1
A. Latar Belakang Masalah-----	1
B. Identifikasi Masalah-----	7
C. Batasan dan Rumusan Masalah-----	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian-----	8
BAB II. LANDASAN TEORI -----	10
A. Uraian Teori-----	10
1. Anggaran-----	10
1.1 Pengertian Anggaran-----	10
1.2 Jenis-Jenis Anggaran dan Proses Penyusutan Anggaran	11
1.3 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran-----	13
2. Biaya Produksi-----	16
2.1 Unsur-Unsur Biaya Produksi-----	17
2.2 Anggaran Biaya Produksi-----	20
2.3 Jenis-Jenis Anggaran Biaya Produksi-----	21
2.4 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer-----	27

3. Indikator Kinerja-----	28
3.1 Unsur-Unsur Biaya Produksi -----	29
B. Peneliti Terdahulu -----	31
C. Kerangka Berfikir-----	32
BAB III. METODE PENELITIAN-----	34
A. Pendekatan Penelitian -----	34
B. Definisi Operasional Variabel -----	34
C. Tempat dan Waktu Penelitian-----	35
D. Jenis dan Sumber Data -----	37
E. Teknik Pengumpulan Data -----	37
F. Teknik Analisis Data -----	38
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN -----	39
A. Hasil Penelitian -----	39
1.1 Sejarah Singkat Perusahaan -----	39
1.2 Struktur Organisasi dan Deskripsi Tugas -----	41
B. Pembahasan -----	75
1.1 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian -----	75
1.2 Peranan Anggaran Biaya Poduksi sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer -----	77
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN -----	79
A. Kesimpulan -----	79
B. Saran -----	80

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel I.1	Anggaran Persediaan dan Realisasi Persediaan.....	
Tabel I.1	Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan.....	5
Tabel II.I	Penelitian Terdahulu.....	31
Tabel III.1	Waktu Penelitian.....	36
Tabel III.2	Analisis Perencanaan dan Pengawasan Persediaan	37
Tabel IV.1	Anggaran Persediaan dan Realisasi Persediaan 2013.....	73
Tabel IV.2	Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan 2013.....	73
Tabel IV.1	Anggaran Persediaan dan Realisasi Persediaan 2014.....	74
Tabel IV.2	Anggaran Penjualan dan Realisasi Penjualan 2014.....	74

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Kerangka Konseptual	3
Gambar IV.1 Struktur Organisasi	43

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan dalam suatu kondisi yang kompetitif adalah memperoleh laba yang maksimum dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Perkembangan dunia usaha pada saat ini dihadapkan pada banyaknya persaingan yang menyebabkan suatu ketidakpastian lingkungan bisnis yang akan menimbulkan kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen.

Kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian manajemen menuntut manajemen perusahaan untuk dapat merencanakan masa depan dengan sungguh-sungguh sehingga perusahaan dapat bersaing dalam persaingan yang ketat. Kemajuan perusahaan sangat bergantung pada pengelolaan manajemen yang baik, sehingga tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai. Keputusan yang diambil oleh manajemen untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dilakukan dengan menyusun anggaran. Perusahaan kecil maupun besar sudah seharusnya membuat anggaran, karena anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian kegiatan.

Anggaran merupakan perencanaan dari seluruh kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Anggaran dibutuhkan oleh manajemen untuk merencanakan semua aktivitas dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Pemahaman terhadap tujuan anggaran dan informasi tentang seberapa besar tujuan anggaran memberi dasar bagi manajer untuk mengukur efisiensi, mengidentifikasi masalah dan mengendalikan biaya. Manajer juga menggunakan anggaran untuk melakukan penilaian kinerja manajer yang merupakan hasil akhir dari aktivitas perusahaan. Perusahaan sering menjadikan kinerja sebagai tolak ukur berhasil atau tidaknya dalam menjalankan kegiatan perusahaan tersebut.

Mengukur kinerja dalam perusahaan tidak terlepas dari anggaran perusahaan. Perusahaan perlu menyusun anggaran yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan untuk waktu yang akan datang dan dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi yang akan datang. Penyusunan anggaran yang baik akan mengarah kepada efektifitas dan efisiensi perusahaan yang digunakan dalam menilai prestasi atau kinerja manajer perusahaan.

Salah satu dari anggaran biaya yang sangat penting bagi perusahaan yaitu anggaran biaya produksi yang didalamnya terdapat biaya biaya produksi. Biaya produksi ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik, dimana biaya-biaya tersebut saling berhubungan. Jika bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead yang digunakan oleh perusahaan kurang baik, maka akan mempengaruhi produk yang dihasilkan. Ini menandakan bahwa perencanaan dan pengendalian pada perusahaan tersebut kurang efektif dan efisien, dan hal tersebut akan mempengaruhi tingkat penjualannya.

Penyusunan anggaran biaya produksi yang baik akan memberikan kelancaran dalam kegiatan produksi perusahaan sehari-hari yang nantinya akan memberikan keseimbangan di seluruh kegiatan perusahaan. Peran anggaran biaya produksi juga membantu manajer perusahaan dalam menilai kinerja manajer yaitu bahwa anggaran

biaya produksi menyediakan standar dalam melakukan evaluasi kinerja perusahaan. Evaluasi kinerja sangat penting dilakukan oleh manajer perusahaan karena evaluasi kinerja dapat digunakan untuk mengetahui seberapa baik aktivitas-aktivitas perusahaan yang digunakan sesuai dengan tujuan dan mampu menyajikan informasi tepat waktu untuk melakukan penyempurnaan. Evaluasi kinerja perusahaan dalam bentuk anggaran biaya produksi diukur dengan membandingkan hasil realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang sudah dianggarkan perusahaan.

Adanya perbandingan antara hasil realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang sudah dianggarkan perusahaan dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah telah terjadi penyimpangan baik yang merugikan maupun yang menguntungkan. Penyimpangan biaya yang terjadi baik yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan harus dianalisis oleh perusahaan. Perusahaan perlu menganalisis penyimpangan yang terjadi untuk meneliti bagaimana itu terjadi, dan untuk mengetahui siapa saja yang bertanggungjawab terhadap penyimpangan tersebut. Hasil analisis ini juga dapat digunakan pihak manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan perbaikan dengan mengambil keputusan-keputusan yang relevan sehingga kinerja perusahaan dimasa yang akan datang lebih meningkat.

Objek penelitian penulis adalah PT. Perkebunan Nusantara III dimana perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak pada bidang usaha perkebunan, pengolahan dan pemasaran hasil perkebunan. Produk dari perusahaan ini adalah Crude Palm Oil (CPO) dan Para karnel dengan sumber bahan baku berupa Tandan Buah Segar (TBS) yang berasal dari kebun sendiri dan pembelian dari pihak ketiga yang kemudian diolah secara bersamaan. Sebagaimana layaknya perusahaan pengolahan hasil alam, di mana biaya bahan baku dan biaya pengolahan adalah faktor dominan maka penggunaan anggaran

dalam perusahaan sangat penting. PT. Perkebunan Nusantara III perlu melakukan perencanaan terhadap biaya-biaya produksi perusahaan agar laba yang diperoleh nantinya dapat maksimal.

Berdasarkan hasil penelitian jumlah anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit di PT. Perkebunan Nusantara III adalah sebagai berikut :

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan

Tahun	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih		Keterangan
				Jumlah	%	
1	2	3	4	5=3-4	6= (5/3)X100	
2010	Biaya Tanaman	Rp1.180.297.102.000	Rp1.130.025.887.310	50.271.214.690	4,26	favorable
	Biaya Pengolahan	Rp259.130.694.000	Rp253.838.788.244	5.291.905.756	2,04	favorable
	Biaya Penyusutan	Rp134.098.797.000	Rp143.240.401.658	(9.141.604.658)	(6,82)	unfavorable
	Biaya Pembelian	Rp858.362.219.000	Rp1.078.862.415.645	(220.500.196.645)	(25,69)	unfavorable
	total	Rp2.431.888.812.000	Rp2.605.967.492.857	(174.078.680.857)	(7,16)	unfavorable

Tahur	Keterangan	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Keterangan
				Jumlah		
1	2	3	4	5=3-4	6=(5/3)X 100%	
2011	Biaya Tanaman	Rp1.197.673.629.000	Rp1.285.011.376.141	(87.337.747.141)	(7,29)	unfavorable
	Biaya Pengolahan	Rp275.929.249.000	Rp267.350.799.461	8.578.449.539	3,11	favorable
	Biaya Penyusutan	Rp148.017.542.000	Rp164.540.584.085	(16.523.042.085)	(11,16)	unfavorable
	Biaya Pembelian	Rp1.220.728.871.000	Rp1.378.280.056.642	(157.551.185.642)	(12,91)	unfavorable
	total	Rp2.842.349.291.000	Rp3.095.182.816.329	(252.833.525.329)	(8,90)	unfavorable
2012	Biaya Tanaman	Rp1.224.871.006.000	Rp1.178.560.881.083	46.310.124.917	3,78	favorable
	Biaya Pengolahan	Rp267.579.423.000	Rp288.754.104.305	(21.174.681.305)	(7,91)	unfavorable
	Biaya Penyusutan	Rp173.478.453.000	Rp200.367.098.349	(26.888.645.349)	(15,50)	unfavorable
	Biaya Pembelian	Rp1.298.371.450.000	Rp1.144.004.415.102	154.367.034.898	11,89	favorable
	total	Rp2.964.300.332.000	Rp2.811.686.498.839	152.613.833.161	5,15	favorable
2013	Biaya Tanaman	Rp1.338.659.187.000	Rp1.326.628.051.991	12.031.135.009	0,90	favorable
	Biaya Pengolahan	Rp262.744.338.000	Rp276.335.923.853	(13.591.585.853)	(5,17)	unfavorable
	Biaya Penyusutan ovd	Rp156.455.768.000	Rp159.796.918.987	(3.341.150.987)	(2,14)	unfavorable
	Biaya Penyusutan pengolahan	Rp60.290.215.000	Rp64.152.772.696	(3.862.557.696)	(6,41)	unfavorable
	Biaya Pembelian	Rp1.293.528.500.000	Rp1.319.370.304.850	(25.841.804.850)	(2,00)	unfavorable
	total	Rp3.111.678.008.000	Rp3.146.283.972.377	(34.605.964.377)	(1,11)	unfavorable
2014	Biaya Tanaman	Rp1.485.630.570.000	Rp1.326.187.127.978	159.443.442.022	10,73	favorable
	Biaya Pengolahan	Rp343.806.546.000	Rp299.533.682.303	44.272.863.697	12,88	favorable
	Biaya Penyusutan ovd	Rp190.471.394.000	Rp188.171.462.776	2.299.931.224	1,21	favorable
	Biaya Penyusutan pengolahan	Rp70.895.914.000	Rp76.138.636.483	(5.242.722.483)	(7,39)	unfavorable
	Biaya Pembelian	Rp1.380.425.701.000	Rp1.312.831.022.547	67.594.678.453	4,90	favorable
	total	Rp3.471.230.125.000	Rp3.202.861.932.087	268.368.192.913	7,73	favorable

Sumber:PT. Perkebunan Nusantara III (persero) medan

Berdasarkan data diatas, bahwa hasil pengamatan pada laporan anggaran dan realisasi pada tahun 2010 s/d tahun 2014 penulis menemukan adanya varians *Unfavorable* yang cukup signifikan antara anggaran dan realisasi.

Sedangkan pada tahun 2010 s/d 2014 penulis menemukan adanya varians *favorable* meskipun cukup sedikit, dalam hal ini perusahaan telah mampu melakukan efisiensi dan efektifitas yang baik sehingga mampu menghasilkan varians yang menguntungkan dan cukup signifikan.

Menurut teori Darsono dan Ari Purwanti (2008, hal 193) menyatakan bahwa “ Apabila biaya standar lebih besar daripada biaya aktual, maka terjadi varian yang menguntungkan (*favorable variance*), dan sebaliknya jika biaya standar lebih kecil dari pada biaya aktual, maka terjadi varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*)”.

Tingginya perbedaan antara anggaran dan realisasinya membuat perusahaan harus mengalokasikan selisih dari laba yang dihasilkan. Dengan mengalokasikan laba yang harus menutupi selisih yang terjadi perusahaan seharusnya mampu mengalokasikan anggaran lebih teliti.

Fenomena yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan yaitu kinerja para manajer pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III masih belum berjalan efektif karena masih dinilai belum mampu melakukan efisiensi dana anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan yang ditandai dengan adanya selisih yang tidak menguntungkan di setiap tahunnya. Oleh karena itu perusahaan harus mampu melakukan pengendalian kinerja manajer yang bertujuan untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi dana anggaran.

Pengendalian menurut Kholmidan Yuningsih (2004 : 3) mengemukakan bahwa “Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja yang sebenarnya dengan rencana yang telah

ditetapkan sebelumnya, serta tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang berarti”.

Melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Disamping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Anggaran merupakan salah satu alat yang sering digunakan sebagai alat pengendalian bagi manajer, karena anggaran yang disusun dengan baik akan mempermudah penilaian tingkat efisiensi setiap pekerjaan.

Berdasarkan fenomena diatas penulis perlu mengadakan penelitian lebih lanjut untuk mengetahui kebijaksanaan yang diambil perusahaan untuk mengatasi selisih (varians) tersebut, maka dari itu penulis tertarik untuk melihat anggaran biaya produksi perusahaan PT Perkebunan Nusantara III (persero) Medan dan mengangkatnya menjadi penelitian yang berjudul “ **Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan**”.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Terjadi penyimpangan anggaran dengan realisasi biaya produksi dari tahun 2010 s/d 2014 pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

C. Batasan Masalah

Berdasarkan masalah-masalah yang diidentifikasi diatas maka penulis membatasi masalahhanya pada anggaran dan realisasi biaya produksi kelapa sawit pada tahun 2010 s/d 2014.

D. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dijelaskan sebelumnya, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja manager pada PT. Perkebunan Nusantara III dilihat dari realisasi anggaran biaya produksi?

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui bagaimana realisasi anggaran biaya produksi dari tahun 2010 s/d 2014 pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan
2. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi dapat digunakan sebagai alat pengendalian kinerja manager pada PT. Perkebunan Nusantara III(persero) Medan.

Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah:

- a. Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah wawasan penulis tentang anggaran biaya produksi dalam perusahaan yang diteliti.

b. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan perusahaan sebagai bahan referensi dan informasi yang diperlukan sehubungan dengan pengendalian kinerja manajer dengan menggunakan anggaran biaya produksi.

c. Peneliti lainnya

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi bagi peneliti lain dalam melakukan penelitian sejenis.

BAB II
LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Anggaran

1.1 Pengertian Anggaran

Menurut Catur Sasongko, Safrida Rumondang Parulian (2011:02) "Penyusunan anggaran berurusan dengan masa depan. Tujuan penyusunan anggaran perusahaan adalah memprediksi tingkat aktivitas operasi dan keuangan perusahaan dimasa mendatang".

Menurut Hansen dan Mowen, 2004: 714 "Anggaran mengharuskan manajemen untuk merencanakan kegiatan di masa yang akan datang untuk mengembangkan arah keseluruhan organisasi, melihat kemungkinan timbulnya masalah, dan untuk pengembangan kebijakan masa yang akan datang".

Selanjutnya Sofyan Syafri Harahap (2001,hal 15) mendefinisikan anggaran sebagai berikut:

"Sebagai suatu konsep yang membantu manajemen dalam mencapai tujuan upaya menuangkannya secara tertulis, sasaran yang akan dicapai suatu perusahaan mulai dari sasaran utama, sasaran khusus, sampai rincian dan penyebabnya. Rencana ini dituangkan dalam bentuk kuantitatif mulai dari jangka panjang sampai dengan jangka pendek tahunan bahkan dirinci dalam periode yang lebih singkat. Budget inilah yang menjadi kerangka tujuan yang akan dicapai dan menjadi pedoman manajemen semua eselon untuk mencapai tujuan organisasi".

Dari definisi diatas dapat disimpulkan beberapa hal terkait dengan anggaran yakni:

- a. Bahwa anggaran harus bersifat sistematis artinya harus disusun berurutan berdasarkan suatu logika.
- b. Penyusunan anggaran haruslah berurusan dengan masa depan, disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan, sehingga anggaran merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasarkan beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang diambil manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

1.2 Jenis-Jenis Anggaran dan Proses Penyusunan Anggaran

1.2.1 Jenis-jenis Anggaran

Jenis anggaran ada berbagai macam hal itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan kegiatan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang, sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan
 - a) Anggaran variabel (*Variable budget*)
 - b) Anggaran tetap (*Fixed budget*)
2. Menurut cara penyusunan
 - a) Anggaran periodik (*Periodic budget*)
 - b) Anggaran kontinu (*Continuous budget*)
3. Menurut jangka waktu

- a) Anggaran jangka pendek (*Short range budget*/anggaran taktis)
 - b) Anggaran Jangka Panjang (*Long range budget*/anggaran strategis)
4. Menurut bidangnya
- a) Anggaran operasional (*Operational budget*)
 - b) Anggaran keuangan (*Financial budget*)
5. Menurut kemampuan menyusun
- a) Anggaran komprehensif (*Comprehensive budget*)
 - b) Anggaran parsial (*Partially budget*)
6. Menurut fungsinya
- a) Anggaran apropriasi (*Appropriation budget*)
 - b) Anggaran kinerja (*Performance budget*)
7. Menurut metode penentuan harga pokok produk
- a) Tradisional (*Traditional budget*)
 - b) Anggaran berdasar kegiatan (*Activity based budget*)

Dari jenis-jenis anggaran diatas dapat dilihat bahwa anggaran itu terbagi dalam beberapa bagian, penyusunan anggaran ini dilakukan sesuai dengan pola tujuan yang telah disusun pada saat perusahaan didirikan. Perusahaan didirikan tidak hanya dengan jangka satu tahun atau dua tahun saja, karena perusahaan perlu menyusun perencanaan yang menyeluruh tentang kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam waktu tertentu. Dari jenis-jenis anggaran ini kita dapat mempertimbangkan anggaran-anggaran yang harus dibuat oleh perusahaan.

1.3 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran

1.3.1 Tujuan Penyusunan anggaran

Anggaran merupakan suatu sistem sangat penting untuk mendukung keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tanpa adanya perencanaan penyusunan dan penerapan anggaran yang baik, maka pihak manajemen tidak akan dapat mengarahkan langkah perusahaan dengan efektif dan efisien.

Menurut Catur Sasongko dan Safridarumondang Parulian (2011, hal 3) anggaran mempunyai tujuan-tujuan yang terkait dengan penyusunannya yaitu:

1. Sebagai alat perencanaan

Sebagai alat perencanaan anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan. Sebagai contoh, anggaran penjualan melihat kepada manajemen adanya kenaikan target penjualan pada cabang A dan penurunan pada cabang B berdasarkan informasi tersebut, manajemen segera mengambil langkah-langkah perencanaan dengan mengalihkan tenaga penjual ke cabang A dan meningkatkan kegiatan promosi pada cabang B untuk meningkatkan penjualan cabang B.

2. Sebagai Alat Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi bagian-bagian didalam perusahaan, berikut ini adalah contoh kegunaan anggaran, khususnya anggaran penjualan untuk koordinasi antar departemen yang ada diperusahaan. Setelah anggaran penjualan selesai dibuat, departemen pemasaran dapat segera berkoordinasi dengan departemen sumber daya manusia untuk menentukan kecukupan jumlah staf di

departemen pemasaran agar mampu memenuhi target penjualan. Selanjutnya departemen pemasaran juga berkoordinasi dengan departemen keuangan tentang anggaran pemasaran. Pada waktu yang bersamaan, departemen produksi dapat segera menentukan jumlah kebutuhan jumlah bahan baku untuk memproduksi barang jadi agar dapat memenuhi target penjualan. Kemudian, departemen produksi mengusulkan pembelian bahan baku ke departemen pembelian dan departemen keuangan. Selanjutnya, departemen keuangan dapat menghitung kebutuhan dana yang diperlukan untuk menunjang kelancaran kegiatan penjualan.

3. Sebagai Alat Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan. Sebagai contoh, jika anggaran penjualan memperlihatkan angka penjualan tertentu yang harus dicapai maka tenaga penjual yang ada dip perusahaan dapat memperoleh gambaran yang jelas tentang banyaknya barang jadi yang harus dijual. Jika dapat target yang jelas, maka tenaga penjual akan lebih termotivasi untuk mencapainya dibandingkan tanpa adanya target. Tenaga penjual akan termotivasi lagi jika mereka juga dilibatkan dalam penyusunan anggaran penjualan.

4. Sebagai Alat Pengendalian

Keberadaan anggaran dip perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan didalam perusahaan. Misalnya, perusahaan menetapkan anggaran biaya telepon untuk setiap departemen sebesar Rp. 2.500.000 per bulan. Setiap awal bulan berikutnya,

diadakan perbandingan antara biaya telepon yang aktual dikeluarkan oleh setiap departemen dengan target biaya yang ditentukan sebelumnya. Jika biaya pemakaian aktual berbeda dengan yang telah dianggarkan, maka harus dicari faktor-faktor yang menyebabkan perbedaan tersebut dan dilakukan tindakan perbaikan agar pemakaian biaya telepon dibulan-bulan berikutnya sesuai dengan yang di anggarkan.

1.3.2 Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai beberapa manfaat. Manfaat anggaran menurut Supriyono (2001 : 83) yaitu :

- a. Perencanaan kegiatan organisasi atau pusat pertanggungjawaban dalam jangka pendek.
- b. Membantu mengkoordinasikan rencana jangka pendek.
- c. Alat komunikasi rencana kepada berbagai manajer pusat pertanggungjawaban.
- d. Alat untuk memotivasi para manajer untuk mencapai tujuan pusat pertanggungjawaban yang dipimpinnya.
- e. Alat pengendalian kegiatan dan penilaian prestasi pusat-pusat pertanggungjawaban dan para manajernya.
- f. Alat pendidikan para manajer.

Penjelasan mengenai manfaat anggaran dapat dilihat sebagai berikut : anggaran sebagai alat perencanaan jangka pendek dan merupakan kesanggupan manajer pusat pertanggung jawaban untuk melaksanakan program atau bagian dari program dalam jangka pendek, anggaran sebagai alat mengkoordinasikan rencana dan tindakan berbagai unit yang ada di dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah

pencapaian tujuan, dalam penyusunan anggaran berbagai unit dan tingkatan organisasi berkomunikasi dan berperan serta dalam proses anggaran, anggaran yang penyusunannya mengikut sertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka di dalam melaksanakan rencana dan mencapai tujuan dan sekaligus untuk mengukur prestasi mereka, anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan karena anggaran yang sudah disetujui merupakan komitmen dari para pelaksana yang ikut berperan serta di dalam penyusunan anggaran tersebut, dan anggaran juga sebagai alat untuk mendidik manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawabannya.

1.3.3 Kelemahan Anggaran

Banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, akan tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran. Kelemahan-kelemahan anggaran menurut Supriyono (2001) antara lain:

- a. Estimasi dan proyeksi tidak tepat.
- b. Kondisi dan asumsi berubah.
- c. Tidak ada kerja sama dan koordinasi.
- d. Dipandang sebagai pengganti pertimbangan manajemen.

Kelemahan anggaran ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

Ketidak tepatan estimasi anggaran mengakibatkan manfaat perencanaan tidak dapat tercapai, kondisi dan asumsi yang mendasari anggaran berubah maka perencanaan dan anggaran harus dikoreksi, anggaran berfungsi sebagai alat manajemen hanya jika semua pihak terutama manajer bekerja sama secara terkoordinasi dan berusaha

mencapai tujuan, anggaran tidak dapat dan tidak dimaksudkan untuk menggantikan fungsi manajemen dan pertimbangan manajemen.

2. Biaya Produksi

Setiap perusahaan tanpa melihat sifat kegiatannya apakah perusahaan atau non perusahaan selalu mempunyai keterkaitan dengan biaya. Dalam proses produksinya, perusahaan akan mengeluarkan biaya – biaya dari mulai pembuatan sampai menghasilkan barang jadi yang siap dijual. Biaya – biaya secara umum dapat diklasifikasikan menurut fungsinya yaitu biaya produksi dan biaya non produksi. Biaya produksi hanya terdapat dalam perusahaan industri, karena kegiatan perusahaan industri bersifat lebih luas yaitu mencakup semua fungsi usaha produksi, pemasaran dan administrasi.

Nafarin (2004:383) mengemukakan ” Biaya produksi adalah biaya yang terjadi di pabrik yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik ditambah dengan persediaan barang dalam proses awal.”

2.1 Unsur – Unsur Biaya Produksi

Dalam melakukan kegiatan produksi, terdapat unsur – unsur produksi yang menjadi biaya produksi. Terdapat tiga komponen di dalam unsur biaya produksi yaitu:

1. Bahan baku

Bahan baku merupakan salah satu komponen utama di dalam pembentukan produk.

Ketiadaan bahan baku akan menimbulkan terhentinya proses produksi.

2. Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung merupakan salah satu dari tiga komponen pembentuk harga pokok produksi disamping biaya bahan baku dan biaya overhead pabrik.

Pelaksanaan proses produksi di dalam suatu perusahaan akan dipisahkan adanya pengertian tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Hal ini perlu untuk mendapatkan perhatian karena tidak seluruh tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan akan dapat dikategorikan ke dalam tenaga kerja langsung.

3. Overhead

Biaya overhead merupakan komponen yang ketiga di dalam pembentukan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead ini terdiri dari beraneka ragam jenisnya. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam membebankan masing-masing biaya ini ke dalam perhitungan harga pokok produksi. Kesulitan untuk membebankan biaya overhead pabrik ke dalam masing-masing produk perusahaan ini juga disebabkan karena sebagian besar dari biaya overhead ini merupakan biaya yang tidak berhubungan langsung dengan produk perusahaan.

Beberapa jenis biaya yang termasuk di dalam biaya overhead pabrik ini antara lain:

- 1) Bahan Pembantu diperlukan untuk menyelesaikan proses produksi sehingga produk perusahaan dapat mempunyai kualitas yang baik diperlukan bahan pembantu. Besarnya kebutuhan bahan pembantu ini akan bergantung pada jumlah dan jenis produk akhir yang memerlukannya yang diproses dalam suatu tahun anggaran.
- 2) Tenaga Kerja Tidak Langsung akan berfungsi melancarkan pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan. Tenaga kerja tidak langsung terlibat langsung di dalam penyelesaian produk sehingga kehadirannya di dalam pabrik sangat

diperlukan. Contoh tenaga kerja tidak langsung antara lain para pengawas, tenaga administrasi pabrik, tenaga pemeliharaan pabrik, dan sebagainya.

- 3) Biaya Pemeliharaan Gedung Pabrik yang digunakan untuk proses produksi akan memerlukan biaya pemeliharaan sehingga gedung tersebut dapat dipergunakan dengan baik dan dalam jangka waktu yang panjang.
- 4) Biaya Reparasi dan Perbaikan Mesin dan peralatan mesin yang ada di dalam perusahaan perlu dipelihara dengan baik. Pemeliharaan dapat dibagi atas dua yaitu pencegahan dan perbaikan kerusakan.
- 5) Biaya Penyusutan juga termasuk di dalam perhitungan biaya produksi. Penyusutan dapat berupa penyusutan gedung pabrik, biaya penyusutan mesin dan peralatan produksi.
- 6) Biaya lain-lain

Biaya asuransi gedung dan peralatan produksi, biaya listrik dan biaya bahan bakar juga termasuk dalam biaya overhead. Adapun secara garis besar yang termasuk ke dalam biaya produksi kelapa sawit perusahaan adalah:

1. Biaya Tanaman

Yang termasuk biaya tanaman adalah semua biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan tanaman yang telah menghasilkan, panen, pengumpulan hasil dilapangan, pengangkutan hasil dari tempat-tempat pengumpulan ke pabrik, biaya umum dari pimpinan, biaya pemupukan dan gaji tunjangan staf.

2. Biaya Pengolahan

Adapun biaya-biaya pengolahan pada perusahaan ini ditentukan berdasarkan

- a. Kebutuhan standar tenaga manusia
- b. Standar bahan-bahan kimiawi dan barang-barang

- c. Jasa pengangkutan yang diperlukan
- d. Jam penggunaan mesin
- e. Perawatan dan pemeliharaan yang diperlukan
- f. Semua faktor-faktor yang berhubungan dengan pengolahan kelapa sawit

Berikut ini adalah jenis-jenis biaya yang terjadi dalam proses pengolahan kelapa sawit:

- a. Gaji, tunjangan dan biaya social pegawai staf
- b. Gaji, upah dan biaya pegawai non staf
- c. Perkakas dan alat-alat kecil
- d. Bahan kimia dan perlengkapan
- e. Biaya analisa
- f. Bahan bakar dan pelumas
- g. Biaya listrik dan air
- h. Pemeliharaan bangunan, mesin dan perabot pabrik
- i. Biaya pengepakan

3. Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan pada perusahaan ini merupakan biaya-biaya lainnya yang berkenaan dengan biaya produksi. Untuk menghitung besarnya biaya ini, pada tiap bagian dibuat formulir-formulir atau daftar biaya tambahan. Himpunan dari daftar biaya tambahan tersebut merupakan total biaya penyusutan. Biaya penyusutan pada perusahaan ini terdiri dari:

- 1) Biaya penyusutan tanaman
- 2) Biaya penyusutan umum
- 3) Biaya penyusutan pengolahan

4. Biaya Pembelian

Biaya pembelian pada perusahaan ini merupakan biaya-biaya yang berkenaan dengan pembelian produksi dari pihak ketiga. Biaya pembelian dari perusahaan ini terdiri dari :

- a. Biaya pembelian produksi
- b. Biaya pembelian pengolahan

2.2 Anggaran Biaya Produksi

Catur Sasongko, Safrida rumondang parulian (2011:34) mendefinisikan:

“Anggaran produksi adalah suatu anggaran yang disusun oleh perusahaan untuk menentukan jumlah barang jadi yang harus di produksi oleh perusahaan”.

Munandar (2001: 95) menyatakan ,“Anggaran produksi adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang jumlah unit barang yang akan diproduksi oleh perusahaan selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang kualitas barang yang akan diproduksi, jumlah barang yang akan diproduksi, serta waktu produksi tersebut akan dilakukan”.

Berdasarkan pengertian tersebut, anggaran biaya produksi adalah suatu perencanaan biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi.

2.3 Jenis – jenis Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi meliputi :

1. Anggaran Bahan baku

Kegiatan utama perusahaan manufaktur adalah mengubah bahan baku yang diperoleh menjadi barang jadi. Setelah itu menentukan jumlah produksi barang jadi, perusahaan harus menghitung jumlah jumlah sekaligus biaya bahan baku yang

diperlukan untuk menunjang kegiatan produksi. Menurut Catur Sasongko, Safrida Rumondang Parulian(2011 hal 54) Anggaran bahan baku yang disusun oleh perusahaan pada dasarnya terdiri atas 2 jenis anggaran, yaitu:

- a. Anggaran pemakaian bahan baku yang menentukan jumlah dan nilai bahan baku yang diperlukan untuk kegiatan produksi dalam satu periode anggaran.
- b. Anggaran pembelian bahan baku yang menentukan jumlah bahan baku yang akan dibeli dan harga pembeliannya dalam satu periode anggaran.

Rumus untuk perhitungan pembelian ini menurut Shim, Shegel (2001:57) sebagai berikut :

$$\text{Pembelian dalam unit} = \text{Penggunaan} + \text{Unit persediaan bahan akhir yang diinginkan} - \text{Unit persediaan awal}$$

Anggaran bahan baku biasanya disertai dengan penghitungan perkiraan pembayaran kas atas bahan.

2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Menurut Catur Sasongko, Safrida Rumondang Parulian(2011 hal 61) “untuk perusahaan manufaktur, tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi dapat dikelompokkan kedalam tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Tenaga kerja langsung adalah karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan produksi barang dan jasa. Sedangkan tenaga kerja tidak langsung adalah karyawan yang tidak secara langsung terlibat dalam kegiatan produksi”. Menurut Shim, Shegel (2001:57) untuk menghitung kebutuhan tenaga kerja langsung maka dapat dihitung sebagai berikut :

$$\text{Volume Produksi Yang di Harapkan} \times \text{Jumlah jam Tenaga Kerja Langsung Untuk Memproduksi 1 Unit}$$

Untuk menghitung total biaya tenaga kerja langsung yang dianggarkan dapat dihitung sebagai berikut :

Jumlah jam tenaga kerja langsung x biaya tenaga kerja langsung per jam

3. Anggaran Biaya Overhead

Catur Sasongko, Safrida Rumondang Parulian menyatakan bahwa “ biaya overhead produksi (*factory overhead – FOH*) adalah seluruh biaya yang tidak terkait secara langsung dengan kegiatan produksi barang dan jasa. Yang termasuk dalam biaya overhead produksi adalah biaya bahan baku tidak langsung, biaya tenaga kerja tidak langsung, honor petugas pengawas, biaya listrik, biaya utilitas, dan lain-lain”. Menurut Shim, Shegel (2001:58) anggaran biaya overhead dapat dihitung dengan cara :

Contoh laporan biaya produksi untuk perusahaan manufaktur terdapat dalam

Total overhead yang dianggarkan-Penyusutan

Contoh laporan biaya produksi untuk perusahaan manufaktur terdapat dalam tabel 2.1 berikut ini:

Tabel II.1

PT. Brawi Mfg

Laporan Biaya Produksi

Data Produksi (dalam unit):	
-Barang Dalam Proses-Awal	XXX
-Ditambahkan kedalam Proses xxx	XXX
Masuk Kedalam Proses	

Produk Selesai	XXX
Barang Dalam Proses –Akhir	XXX
Keluar proses	XXX
Akumulasi Biaya Produksi	
Bahan Baku	XXX
Tenaga Kerja	XXX
Biaya Overhead Pabrik	XXX
Total Biaya Produksi	XXX
Alokasi Biaya Produksi	
-Alokasi Untuk Barang Dalam Proses-Akhir	XXX
Bahan Baku	XXX
Tenaga Kerja	XXX
Overhead Pabrik	XXX
Alokasi Untuk Barang Jadi	XXX

Sumber : Witjaksono, 2006

Dari contoh laporan biaya produksi diatas, laporan biaya produksi terdiri atas 3 bagian yaitu :

1. Bagian pertama berisi informasi data produksi yang sekaligus laporan arus fisik.
Perlu dipahami bahwa pengertian unit dalam bagian ini berarti unit ekuivalensi.
2. Bagian kedua berisi informasi total akumulasi biaya yang menjadi tanggung jawab manajer departemen produksi yang bersangkutan.

3. Bagian ketiga berisi informasi bagaimana total biaya didistribusikan menjadi nilai dari barang dalam proses dan produk jadi.

2.4 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer

Pengendalian menurut Kholmi dan Yuningsih (2004 : 3) mengemukakan bahwa :
“Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja yang sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, serta tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang berarti”.

Melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Di samping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Anggaran merupakan salah satu alat yang sering digunakan sebagai alat pengendalian bagi manajer, karena anggaran yang disusun dengan baik akan mempermudah penilaian tingkat efisiensi setiap pekerjaan. Pengendalian terhadap biaya produksi sangat dibutuhkan untuk menilai apakah setiap kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Menurut Nasehatun (1999:214) “pengendalian biaya berarti serangkaian langkah-langkah mulai dari penyusunan satu rencana biaya sampai kepada tindakan yang perlu dilakukan jika terdapat perbedaan yang sudah ditetapkan (rencana) dengan yang sesungguhnya.”

Langkah-langkah pengendalian biaya :

1. Mencari dasar-dasar dan menetapkan standar untuk biaya
2. Membandingkan antara biaya standar dengan biaya sesungguhnya
3. Mencari dan menentukan bagian organisasi perusahaan ataupun diluarnya yang bertanggung jawab atas adanya penyimpangan, dan
4. Melakukan tindakan untuk mengurangi atau mengakhiri penyimpangan.

Pada perusahaan industri, pengendalian diarahkan pada unsur – unsur biaya produksi yang terdiri dari : Biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya produksi tidak langsung (biaya overhead). Pengendalian terhadap biaya produksi ini diharapkan dapat mencegah atau mengurangi pemborosan biaya yang telah terjadi di periode sebelumnya.

Alat yang tepat bagi manajemen untuk melaksanakan fungsi pengendalian terhadap biaya produksi adalah berdasarkan perencanaan yang teliti yang disusun dalam bentuk anggaran. Anggaran ini diharapkan dapat membantu manajemen untuk mengetahui apakah biaya yang sebenarnya sesuai di atas atau dibawah anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Pengendalian melalui anggaran biaya produksi dapat juga dilakukan dengan adanya biaya standar.

Menurut Simamora (2000 : 636) ” Biaya standar adalah ukuran yang ditentukan sebelumnya secara tepat mengenai berapa biaya seharusnya dalam kondisi tertentu”.

Langkah – langkah yang diambil dalam menetapkan biaya standar adalah:

1. Melakukan inventarisasi dari pengalaman–pengalaman yang akan datang. Dalam hal ini berarti harus diteliti biaya yang sesungguhnya terjadi di masa lalu.

2. Menanyakan rencana pimpinan pada masa yang akan datang. Hal ini perlu diketahui bahwa setiap perubahan kebijaksanaan pimpinan akan secara otomatis dapat mempengaruhi rencana biaya pada masa yang akan datang.
3. Ramalkan perubahan harga pada masa yang akan datang. Pekerjaan ini adalah merupakan pekerjaan yang paling sulit. Hal ini dikarenakan perubahan harga yang merupakan salah satu faktor ekstern perusahaan.

Standar akan menjadi dasar dalam melakukan perbandingan dengan realisasi untuk mengetahui penyimpangan (varians). Penyimpangan yang terjadi dapat dianalisis dengan cara membandingkan anggaran biaya produksi dengan realisasinya pada perusahaan. Anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian dapat dicapai dengan cara:

1. Mendesain format anggaran yang sesuai dengan format akuntansi.
2. Menyusun sebelum dilaksanakannya kegiatan perusahaan.
3. Membandingkan antara anggaran dengan hasil realisasi dan menghitung penyimpangan (varians).
4. Menjadikan penyimpangan sebagai dasar investigasi lebih lanjut untuk mengetahui penyebab penyimpangan tersebut.
5. Menjadikan hasil investigasi untuk menilai prestasi bagian dan memperbaiki serta menyempurnakan anggaran berikutnya.

Penggunaan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian dapat dikatakan baik dan efektif apabila maksud yang dicita-citakan dalam penggunaan anggaran ini dapat tercapai, yaitu tercapainya target produksi yang sesuai dengan yang sudah dianggarkan sebelumnya. Setiap pos yang terdapat di dalam anggaran biaya produksi ini

harus dicapai targetnya dengan menggunakan sumber daya yang dibutuhkan dan mengusahakannya semaksimal mungkin.

3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu *tujuan* dan *motif*. Kaitan diantara ketujuh indikator tersebut digambarkan oleh Wibowo (*Manajemen kinerja, 2007:95*) dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan
2. Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
3. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan.

4. Alat atau Prasarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau prasarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan.
5. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumberdaya yang diperlukan dan menghapus tindakan yang mengakibatkan disinsentif.
7. Peluang mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

3.1 Analisis Penyimpangan

Suatu perbandingan antara hasil realisasi dengan rencana dan sasaran yang dianggap merupakan tahap pengawasan yang sangat penting pada setiap laporan realisasi bulanan biasanya disajikan kedua hal tersebut, sehingga dapat menggambarkan sebab-sebab terjadinya penyimpangan biaya tersebut. Perbedaan antara biaya yang dianggarkan dengan biaya aktual disebut dengan penyimpangan biaya (*cost variance*) penyimpangan biaya dapat dibagi dua bagian, yaitu:

1. Penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*)

Penyimpangan ini terjadi apabila biaya produksi yang sesungguhnya lebih kecil jumlahnya dari biaya produksi yang dianggarkan.

2. Penyimpangan yang merugikan (*unfavorable variance*)

Penyimpangan ini terjadi apabila biaya produksi yang sesungguhnya lebih besar jumlahnya dari biaya produksi yang dianggarkan.

Penyimpangan yang menguntungkan dan yang merugikan harus dianalisa untuk mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan dana, kemudian dicari jalan keluar untuk mengatasi masalah penyimpangan tersebut. Penyimpangan yang merugikan yang terjadi pemborosan dalam pelaksanaan kegiatan usaha, tetapi dapat terjadi karena anggaran yang dijadikan sebagai standar terlalu rendah. Oleh karena itu setiap penyimpangan yang terjadi merugikan harus dianalisa dan diambil tindakan korektif untuk masa yang akan datang.

B. Penelitian terdahulu

Dalam menyusun penelitian ilmiah ini penulis mereferensi penelitian terdahulu sebagai berikut:

Tabel II.2

Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil penelitian
-----------------	--------------	---------------	---------------	-------------------------

		penelitian	penelitian	
Marvina (2011)	Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morowa	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana proses penyusunan anggaran biaya produksi serta untuk mengetahui bagaimana kinerja manajer	Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif.	Hasil dari penelitian yang dilakukan adalah Peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sudah berfungsi secara efektif. Hal ini dapat dilihat dari adanya penetapan indikator kunci manajer sebagai pengendalian kinerja manajer dan pembahasan yang dilakukan manajer dengan bawahan apabila terjadi kenaikan biaya-biaya dari yang dianggarkan.

<p>Sri lestari ningsih sigiro</p>	<p>Analisis anggaran biaya produksi sebagai alatperenca naan dan pengendalia n biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III ((peresero)</p>	<p>Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana penggunaan sebagai alat perencanaan dan pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) medan</p>	<p>Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif.</p>	<p>Penggunaan anggaran haruslah juga disertai dengan analisa varians yang lebih dalam untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan yang ada sehingga kedepannya dapat diambil langkah yang diperlukan untuk dapat meminimalkan variens yang tidak menguntungkan.</p>
<p>Gita Ariani</p>	<p>Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Operasional</p>	<p>Untuk mengetahui faktor apa yang menyebabkan terjadinya penyimpanga</p>	<p>Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif</p>	<p>Pengawasan yang dilakukan perusahaan kurang berfungsi dengan baik karena masih terjadi penyimpangan setiap tahunnya dan faktor</p>

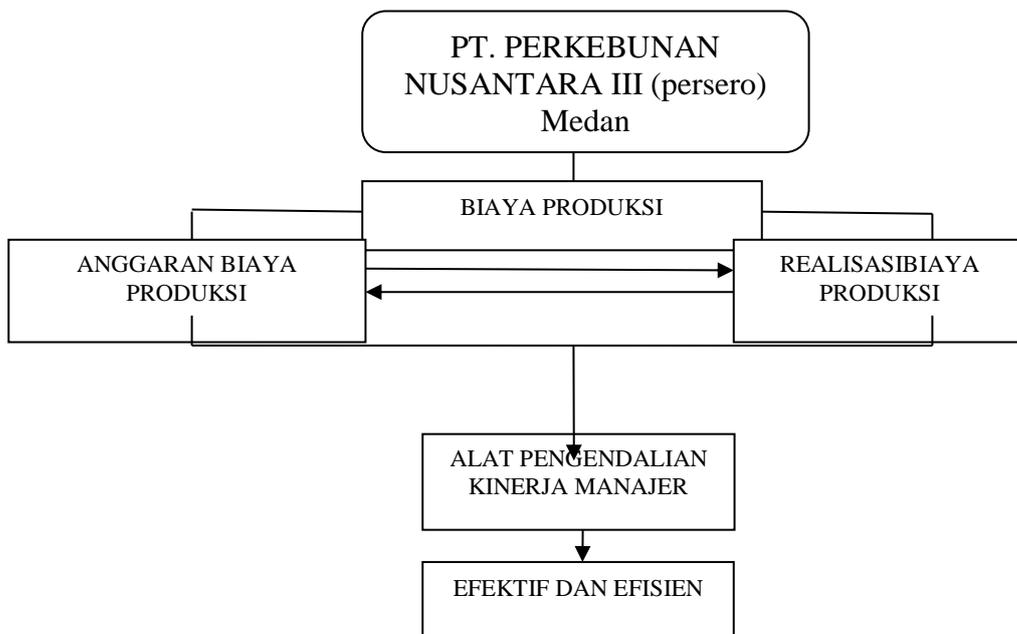
	Pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) Medan	n yang tidak menguntungkan (Unfavorable)		yang menyebabkan itu terjadi yaitu terdapat pada biaya tenaga kerja, biaya penyusutan dan biaya administrasi dan umum
--	---	--	--	---

C. Kerangka Berpikir

Anggaran merupakan salah satu fungsi yang sering digunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian, karena jika anggaran disusun dengan tepat dan sistem pengawaasan yang baik akan mempermudah penilaian tingkat efisiensi setiap pekerjaan. Pengendalian berdasarkan anggaran dilakukan dengan membandingkan dengan anggaran dan realisasinya dari perbandingan tersebut dapat diketahui penyebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dengan realisasinya. Dari analisis tersebut maka akan tampak kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan dan menjadi masukan bagi para manajer untuk mengambil tindakan selanjutnya sekaligus menjadi bahan masukan untuk menyusun anggaran periode berikutnya.

Kemudian untuk selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas penyimpangan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Penyimpangan yang terjadi harus dianalisis dan mengambil tindakan perbaikan terhadap cara dan sistem kerja setiap bagian. Untuk menilai apakah kegiatan produksi dilaksanakan dengan efektif dan efisien.

Kerangka berpikir merupakan kesimpulan dari uraian tinjauan teoritis yang diwujudkan dalam diagram gambar. Adapun kerangka berpikir penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2-1

Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk penelitian deskriptif yaitu suatu penelitian yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan dan menganalisis data dengan melakukan perbandingan antara teori-teori dengan data objektif yang terjadi sehingga memberikan gambaran yang lengkap tentang permasalahan peneliti.

Tujuan utama dalam penelitian deskriptif adalah menggambarkan secara sistematis fakta dan karakteristik objek dan subjek yang diteliti secara tepat.

B. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional digunakan untuk mempermudah dalam penelitian ini. Anggaran sebagai suatu pernyataan kuantitatif tentang rencana tindakan dan alat bantu

di dalam pengendalian kinerja manajer. Bahwa anggaran itu berfungsi sebagai alat pengendalian kinerja manajer karena anggaran dijadikan sebagai tolak ukur efektifitas dan efisiensi kinerja manajer dalam mengelola keuangan.

Untuk memudahkan pemahaman dalam pembahasan ini maka penulis mengemukakan bahwa definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

1. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran menurut Nafarin (2004:12) adalah “Suatu rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”.

2. Pengendalian kinerja Manajer

Pengendalian merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara membandingkan prestasi kerja yang sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya, serta tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang berarti.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat Penelitian

Penulis melakukan penelitian pada PT.Perkebunan Nusantara III (persero) Medan, Jln Sei batanghari No 2 Medan.Telp (061) 8452244

Adapun jenis data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif sehingga berupa angka-angka dalam laporan keuangan.

Sumber Data

Adapun sumber data yang diperoleh penulis adalah:

- a. Data Primer, yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari perusahaan dan membutuhkan pengolahan lebih lanjut. Data ini berupa data kuantitatif. Misalnya: data anggaran yang diperoleh dari rencana kerja dan anggaran perusahaan (RKAP).
- b. Data sekunder, yaitu pelengkap bagi data primer yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi. Misalnya : Data tentang sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi jabatan dan deskripsi jabatan.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan bapak Suswanto, SE, QIA bagian Staff Pengawasan Anggaran.

TABEL 3.1

Tabel Kisi-Kisi Wawancara Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer

	Komponen	No Butir	Total
	Analisis Anggaran Biaya Produksi	6,8	2
	Pengendalian Kinerja Manajer	1,2,3,4,5,7,9	7

	tal		9
--	-----	--	---

2. Dokumentasi yaitu meminta dokumen-dokumen yang berkaitan dengan judul penelitian.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan penulis adalah Metode deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha menggambarkan dan menginterpretasikan suatu fenomena atau gejala yang terjadi dalam keadaan nyata pada waktu penelitian dilakukan. Metode deskriptif juga digunakan untuk memecahkan dan menjawab permasalahan yang dihadapi pada situasi sekarang, yang dilakukan dengan menempuh langkah-langkah mengumpulkan klasifikasi, membandingkan antara anggaran dengan realisasi, menganalisis atau pengolahan data, membuat kesimpulan dengan tujuan membuat gambaran tentang suatu keadaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Perkebunan Nusantara III (persero) selanjutnya disebut perusahaan didirikan berdasarkan peraturan pemerintah Republik Indonesia Nomor 08 Tahun 1996, tanggal 14 februari 1996.dalam rangka restrukturasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)Pemerintah telah melakukan realokasi pengolahan areal perkebunan dibawah BUMN perkebunan, dimana PT perkebunan III, IV, V telah dinyatakan bubar dan sejak tanggal tersebut digabung kedalam perusahaan baru yaitu PT.perkebunan Nusantara III (PERSERO), walaupun subtansinya masih merupakan usaha sebelumnya, dengan perkebunan dalam struktur ekuitas (jumlah laba dan saldo laba) dan penambahan serta pengurangan beberapa aset dan kewajiban.

Perusahaan didirikan berdasarkan akta No. 36 tanggal 11 Maret 1996 dari Harun Kamil, SH., notaris Jakarta dan telah memperoleh pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia dalam surat keputusannya No. C2-8331 HT.01.01.Th. 96 tanggal 08 Agustus 1996 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia No.81 tanggal 08 Oktober 1996, Tambahan No. 8674.

Anggaran dasar perusahaan telah mengalami beberapa kali perubahan, terakhir dengan akta No. 5 tanggal 8 Mei 2013 dari Nanda Fauz Iwan, SH, M.Kn, berkedudukan di Jakarta, mengenai perubahan modal disetor, dan perubahan anggaran dasar. Akta perubahan ini telah diterima dan di catat di dalam data base sistem administrasi badan

hukum Departemen Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia No. AHU-0073195.AH.01.09. Tahun 2009 Tanggal 5 November 2009.

Pada saat ini PT Perkebunan Nusantara III (PTPN III) memiliki lahan perkebunan yang didukung dengan pabrik pengolahan untuk masing-masing komoditi tersebut. Lahan perkebunan perseroan tersebar di 8 (delapan) daerah tingkat II di provinsi Sumatera Utara yaitu Kabupaten Deli Serdang, Serdang Badagai, Simalungun, asahan, Labuhan Batu, Labuhan batu Utara, Labuhan Batu Selatan dan Tapanuli Selatan. Sampai dengan tahun 2014, luas lahan yang dikelola mencapai 161.317,44 ha yang terdiri dari tanaman karet yang seluas 37.779.05 ha, tanaman kelapa sawit seluas 105.244,95 ha dan areal lain-lain seluas 17.293,44 ha, yang di dukung oleh 12 Pabrik Kelapa Sawit (PKS) dengan total kapasitas 585 ton Tanda Buah Segar (TBS)/jam, 10 unit Pabrik Pengolahan Karet (PKK) dengan kapasitas 190,80 ton Karet kering (KK)/hari.

Perseroan melakukan pengolahan hasil Tanaman dari kebun sendiri, kebun PIR Plasma maupun dari pihak-pihak lain menjadi barang setengah jadi atau barang jadi dengan bentuk produk sebagai berikut:

Uraian	Jenis Produk
Komoditi Karet	Lateks Pusingan, Crumb Rubber dan Sheet
Komoditi Kelapa Sawit	Crude Palm Oil (CPO) dan Palm KArnel (PK)

Perseroan juga melakukan kegiatan pemasaran komoditi kelapa sawit, karet di dalam dan di luar negeri. Untuk mendukung pemasaran komoditi dan produk yang

dihasilkan. Seluruh BUMN perkebunan di Indonesia telah mendirikan PT. Kharisma Pemasaran Bersama Nusantara (KPBN) yang berkedudukan di Jakarta-Indonesia.

Pemasaran komoditi karet dan Kelapa Sawit disamping melalui PT.KPBN, juga dipasarkan secara online pada PT. Bursa Berjangka Jakarta, komoditi primer yang dihasilkan oleh perseroan seperti CPO, PK dan lateks pusingan, Crumb Rubber, Sheet merupakan bahan baku untuk kebutuhan industri lanjutan. Pembentukan harga terjadi berdasarkan keseimbangan antara supply dan demand di pasar fisik komoditi dan di pasar Bursa komoditi.

Perseroan mengembangkan usaha industri hilir kelapa sawit dengan membangun kawasan industri Sei Mangkei di atas 1.933 ha. Di dalam kawasan tersebut telah siap dibangun dan telah dioperasikan pabrik Palm Kernel Oil (PKO) kapasitas 400 ton/hari, pembangkit Listrik tenaga Biomassa Sawit (PLTBS) kapasitas 2x3,5 MW.

Kawasan Industri hilir tersebut rencananya akan dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang lainnya dan akan dipasarkan pada perusahaan-perusahaan yang ingin bergabung dalam kawasan industri tersebut. Di samping itu PTPN III terus melaksanakan langkah-langkah persiapan Holding BUMN Perkebunan sesuai Surat Menteri Negara BUMN No : S-273/MBU/2012, juga melaksanakan program Sawit Sapi Terintegrasi berdasarkan penugasan dari Kementerian Negara BUMN sesuai Surat Menteri Negara BUMN No.: S-240/MBU/2012 tanggal 9 Mei 2012.

1.2 Struktur Organisasi Dan Deskripsi Tugas

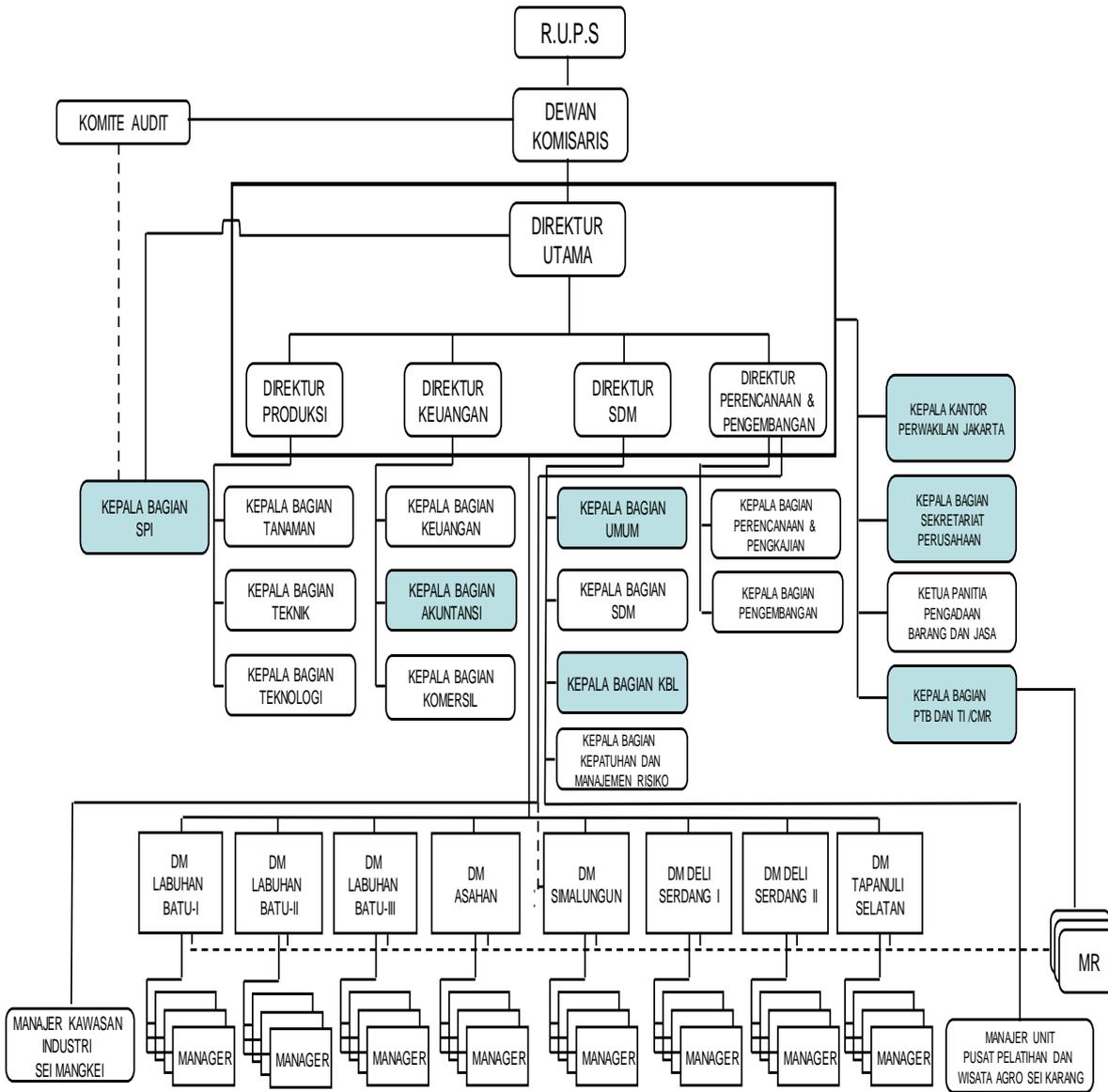
Sebuah perusahaan yang besar maupun kecil tentunya sangat memerlukan adanya struktur organisasi perusahaan, yang menerangkan kepada seluruh karyawan untuk mengerti apa tugas dan batasan-batasan tugasnya, kepada siapa dia bertanggung jawab sehingga pada akhirnya aktifitas akan berjalan secara sistematis dan terkoordinir.

Dalam struktur organisasi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, sumber wewenangnya berasal dari Direktur Utama yang selanjutnya didelegasikan kepada direktur terkait yang terdiri dari 5 bidang yakni; keuangan, pemasaran, produksi, perencanaan & pengembangan, dan sumber daya manusia/umum. Struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) berbentuk organisasi garis dan staff dimana tanggung jawab dan wewenang di dalam perusahaan secara vertikal dan mencerminkan hubungan antara bagian-bagian yang horizontal. Uraian struktur organisasi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan adalah sebagai berikut:



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO)

STRUKTUR ORGANISASI PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO)



PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
Direksi,

Gambar IV.1

Sumber: PT.Perkebunan Nusantara III (persero) Medan.

Deskripsi Tugas

1) Direktur Utama

Direktur Utama mengkoordinir seluruh fungsi dan langsung mengkoordinir anggota direksi lainnya yang terdiri dari Direktur Produksi, Direktur Keuangan, Direktur Pemasaran, Direktur Sumberdaya Manusia/umum. Tugas dan wewenang:

- a. Mengambil keputusan dan penanggung jawab utama atas jalannya dan terciptanya tujuan perusahaan serta memelihara dan menjaga harta perusahaan.
- b. Memimpin dan mengendalikan seluruh operasional perusahaan.

2) Direktur Produksi

Direktur produksi dalam melaksanakan tugasnya mengkoordinir Kepala Bagian Tanaman, Kepala Bagian Teknik dan Teknologi. Tugas dan wewenang Direktur Produksi adalah :

- a. Mengawasi lancarnya proses produksi
- b. Menyusun rencana kerja yang sesuai dengan target produksi
- c. Membuat rencana persediaan bahan baku

3) Direktur Keuangan

Direktur Keuangan dalam melaksanakan tugasnya mengkoordinir kepala bagian keuangan dan kepala bagian akuntansi. Tugas dan wewenangnya:

- a. Merencanakan sumber-sumber dana yang diperoleh
- b. Mencari dan memanfaatkan dana
- c. Menganalisa laporan keuangan untuk menilai apakah perusahaan mempunyai posisi keuangan yang baik.

4) Direktur Pemasaran

Direktur pemasaran dalam melaksanakan tugasnya mengkoordinir kepala bagian pemasaran dan kepala bagian pelelangan. Tugas dan wewenangnya:

- a. Melakukan kerjasama dengan perusahaan lain, serta menerima pesanan dari perusahaan lain.
- b. Melakukan riset pasar dan mengumpulkan informasi pasar.

5) Direktur SDM dan Umum

Dalam melaksanakan tugas direktur SDM/Umum Mengkordinir kepala baggian SDM. Tugas dan wewanang:

- a. Menyusun rencana, mengarahkan dan mengkoordinir bidang pengembangan SDM dan mengadakan pengkajian SDM
- b. Melaksanakan pengendalian dan pengawasan, penyelesaian hukum dan agraria, kesepakatan, kesehatan, dan keamanan serta sosial umum.

6) Direktur Perencanaan dan Pengembangan

Dalam melaksanakan tugas, direktur perencanaan dan pengembangan memiliki beberapa tanggung jawab dan wewenang, antara lain:

- a. Bertanggung jawab langsung kepada RUPS
- b. Bertanggung jawab atas pelaksanaan dan pencapaian sasaran-sasaran dalam RJP dan RKAP bidang pengembangan

Wewenang :

- a. Membuat keputusan dan kebijakan yang bersifat prinsip.

- b. Membantu dan memberikan masukan kepada Direktur Utama dalam mengambil keputusan kebijakan perusahaan di bidang pengembangan.

B. Analisis Hasil Penelitian

1.1 Pengendalian Melalui Anggaran Biaya Produksi

Pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero), pengendalian dapat dilakukan oleh setiap tingkatan manajemen , dengan membandingkan antara hasil sebenarnya atau pelaksanaan operasional perusahaan dengan anggaran yang telah disahkan oleh pimpinan perusahaan. Perbandingan tersebut dapat berupa prestasi fisik maupun biayanya. Berdasarkan perbandingan tersebut dapat diketahui hal-hal yang merugikan dan menguntungkan perusahaan serta sebab-sebabnya sehingga dapat dirumuskan tindakan-tindakan perbaikan.

Pengendalian biaya produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) meliputi:

a. Pengendalian Biaya Tanaman

Laporan biaya tanaman disusun untuk mengetahui jumlah atau realisasi biaya yang telah dikeluarkan untuk mengelola tanaman pada perusahaan. Pengendalian biaya tanaman dapat dilaksanakan dengan membandingkan realisasi dengan anggaran biaya tanaman. Pimpinan dapat menilai perbandingan dan menilai tingkat efisiensi dalam mengelola tanaman.

Penyimpangan Biaya Tanaman Tahun 2010

Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2010	Rp 1.180.297.102.000
Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2010	<u>Rp 1.130.026.887.310</u>

Selisih Rp 50.270.214.690
Atau 4,26%

Selisih sebesar Rp 50.270.214.690 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance).

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2010 berada dibawah anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned} &= (\text{kuantitas sesungguhnya}-\text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\ &= (493.095.922 - 493.524.549) \times 2391,57 \\ &= -428.627 \times 2391,57 \\ &= (1.025.091.474) \text{ favorable variance} \end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned} &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kualitas sesungguhnya} \\ &= (2291,7 - 2391,57) \times 493.095.922 \\ &= -99,87 \times 493.095.922 \\ &= (49.245.489.730) \text{ favorable variance} \end{aligned}$$

Penyimpangan Biaya Tanaman Tahun 2011

Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2011	Rp 1.197.675.629.000
Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2011	<u>Rp 1.285.011.376.141</u>
Selisih	Rp (87.335.747.141)
	Atau (7,29) %

Selisih sebesar Rp 87.335.747.141 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance).

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2011 berada diatas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar}$$

$$= (495.157.387 - 493.287.412) \times 2427,95$$

$$= 1.869.975 \times 2427,95$$

$$= 4.540.205.801 \text{ (unfavorable variance)}$$

2. Perbedaan harga

$$= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya}$$

$$= (2595,15 - 2427,95) \times 495.157.387$$

$$= 167,2 \times 495.157.387$$

$$= 82.790.315.106 \text{ (unfavorable variance)}$$

Penyimpangan Biaya Tanaman Tahun 2012

Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2012	Rp 1.224.871.006.000
Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2012	<u>Rp 1.178.560.881.083</u>
Selisih	Rp 46.310.124.917
	Atau 3,78 %

Selisih sebesar Rp 46.310.124.917 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance).

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2012 berada dibawah anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar}$$

$$= (514.318.510 - 508.712.137) \times 2407,79$$

$$= 5.606.373 \times 2407,79$$

$$= 13.498.968.846 \text{ (unfavorable variance)}$$

2. Perbedaan harga

$$= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya}$$

$$= (2291,5 - 2407,79) \times 514.318.510$$

$$= -116,29 \times 514.318.510$$

$$= (59.810.099.528) \text{ (favorable variance)}$$

Penyimpangan Biaya Tanaman Tahun 2013

Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2013 Rp 1.338.659.187.000

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2013 Rp 1.325.560.819.994

Selisih Rp 13.098.367.006

Atau 0,98%

Selisih sebesar Rp 13.098.367.006 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance).

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2013 berada dibawah anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar}$$

$$= (485.256.101 - 527.626.751) \times 2537,13$$

$$= - 42.370.650 \times 2537,13$$

$$= (107.499.847.235) \text{ (favorable variance)}$$

2. Perbedaan harga

$$= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya}$$

$$\begin{aligned}
&= (2731,68 - 2537,13) \times 485.256.101 \\
&= 194,55 \times 485.256.101 \\
&= 94.406.574.450 \text{ (unfavorable variance)}
\end{aligned}$$

Penyimpangan Biaya Tanaman Tahun 2014

Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2014	Rp 1.485.630.570.000
Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2014	<u>Rp 1.326.187.127.978</u>
Selisih	Rp 159.443.442.022
	Atau 10,73%

Selisih sebesar Rp 159.443.442.022 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance).

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2014 berada dibawah anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned}
&= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\
&= (500.490.458 - 541.227.096) \times 2744,93 \\
&= -40.736.638 \times 2744,93 \\
&= (1.118.199.219.745) \text{ favorable variance}
\end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned}
&= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kualitas sesungguhnya} \\
&= (2649,78 - 2744,93) \times 500.490.458 \\
&= -95,15 \times 500.490.458 \\
&= (47.621.667.078,7) \text{ favorable variance}
\end{aligned}$$

b. Pengendalian Biaya Pengolahan

Pengendalian terhadap biaya pengolahan meliputi pengendalian terhadap seluruh kegiatan produksi perusahaan. Pengendalian ini meliputi pengendalian terhadap kebutuhan tenaga kerja, bahan-bahan kimiawi, perawatan dan pemeliharaan alat-alat, serta faktor-faktor lain yang berhubungan dengan pengolahan.

Berdasarkan perbandingan antara realisasi biaya pengolahan dengan anggaran biaya pengolahan, maka pimpinan dapat merumuskan kebijaksanaan yang diperlukan sehubungan dengan pengendalian biaya pengolahan untuk periode berikutnya.

Total Realisasi Biaya Pengolahan Tahun 2010

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 178.684.475.518
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 52.175.080.726
Titip olah inti sawit	Rp 22.979.232.000
Total realisasi biaya pengolahan	<hr/> Rp 253.838.788.244

Dan total kuantitas realisasi sebesar 669.027.329 kg terdiri dari:

Kebun sendiri	493.095.922
Pengolahan pihak ke III	175.931.407
Titip olah inti sawit	————
Total kuantitas realisasi	<hr/> 669.027.329

Total Anggaran Biaya Pengolahan Tahun 2010

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 181.569.667.000
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 52.077.418.000
Titip olah inti sawit	Rp 25.483.609.000

Total anggaran biaya pengolahan	Rp 259.130.694.000
---------------------------------	--------------------

Dan total kuantitas anggaran sebesar 658.266.518 kg terdiri dari:

Kebun sendiri	493.524.549
Pengolahan pihak ke III	164.741.969
Titip olah inti sawit	—————
Total kuantitas anggaran	<u>658.266.518</u>

Total Realisasi Biaya Pengolahan Tahun 2011

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 185.617.470.650
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 60.500.560.811
Titip olah inti sawit	Rp 21.232.768.000
B.olah PLTBS/PKO	Rp 1.867.148.883
Total realisasi biaya pengolahan	<u>Rp 269.217.948.344</u>

Dan total kuantitas realisasi sebesar 701.844.730 kg terdiri dari:

Kebun sendiri	495.157.387
Pengolahan pihak ke III	206.687.343
Titip olah inti sawit	—————
B. olah PLTBS/PKO	—————
Total kuantitas realisasi	<u>701.844.730</u>

Total Anggaran Biaya Pengolahan Tahun 2011

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 185.515.418.000
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 63.836.854.000
Titip olah inti sawit	Rp 26.576.977.000

B. Olah PLTBS/PKO	Rp _____
Total anggaran biaya pengolahan	Rp 275.929.249.000

Dan total kuantitas anggaran sebesar 697.457.613 kg terdiri dari:

Kebun sendiri	493.287.412
Pengolahan pihak ke III	204.170.201
Titip olah inti sawit	_____

B. Olah PLTBS/PKO	_____
Total kuantitas anggaran	697.457.613

Total Realisasi Biaya Pengolahan Tahun 2012

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 187.991.751.695
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 61.148.039.952
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	Rp 39.614.312.658

Total realisasi biaya pengolahan	Rp 288.754.104.305
----------------------------------	--------------------

Dan total kuantitas realisasi sebesar 699.394.270 kg terdiri dari:

Kebun sendiri	514.318.510
Pengolahan pihak ke III	190.644.106
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	(5.568.346)

Total kuantitas realisasi	699.394.270
---------------------------	-------------

Total Anggaran Biaya Pengolahan Tahun 2012

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 176.668.133.000
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 67.626.137.000
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	Rp 23.285.153.000

Total anggaran biaya pengolahan Rp 267.579.423.000

Dan total kuantitas anggaran sebesar 719.167.447 kg terdiri dari:

Kebun sendiri 508.712.137

Pengolahan pihak ke III 211.650.140

B. olah inti sawit jadi PKO&PKM (1.194.830)

Total kuantitas anggaran 719.167.447

Total Realisasi Biaya Pengolahan Tahun 2013

Biaya pengolahan kebun sendiri Rp 175.665.338.143

Biaya pengolahan pihak ke III Rp 65.877.176.217

B. olah inti sawit jadi PKO&PKM Rp 34.793.409.493

Total realisasi biaya pengolahan Rp 276.335.923.853

Dan total kuantitas realisasi sebesar 699.736.708 kg terdiri dari:

Kebun sendiri 485.256.101

Pengolahan pihak ke III 216.269.252

B. olah inti sawit jadi PKO&PKM (1.788.645)

Total kuantitas realisasi 699.736.708

Total Anggaran Biaya Pengolahan Tahun 2013

Biaya pengolahan kebun sendiri Rp 174.828.869.000

Biaya pengolahan pihak ke III Rp 63.941.347.000

B. olah inti sawit jadi PKO&PKM Rp 23.974.122.000

Total anggaran biaya pengolahan Rp 262.744.338.000

Dan total kuantitas anggaran sebesar 782.264.795 kg terdiri dari:

Kebun sendiri 527.626.751

Pengolahan pihak ke III	245.661.260
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	8.976.784
Total kuantitas anggaran	<u>782.264.795</u>

Total Realisasi Biaya Pengolahan Tahun 2014

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 204.958.747.615
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 64.655.590.829
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	<u>Rp 29.919.348.859</u>
Total realisasi biaya pengolahan	Rp 299.533.687.303

Dan total kuantitas realisasi sebesar 678.476.467 kg terdiri dari:

Kebun sendiri	500.490.458
Pengolahan pihak ke III	182.368.182
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	(4.382.173)
Total kuantitas realisasi	<u>678.476.467</u>

Total Anggaran Biaya Pengolahan Tahun 2014

Biaya pengolahan kebun sendiri	Rp 207.465.312.000
Biaya pengolahan pihak ke III	Rp 83.553.638.000
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	Rp 52.787.596.000
Total anggaran biaya pengolahan	<u>Rp 343.806.546.000</u>

Dan total kuantitas anggaran sebesar 790.955.308 kg terdiri dari:

Kebun sendiri	541.227.096
Pengolahan pihak ke III	251.023.032
B. olah inti sawit jadi PKO&PKM	<u>(1.294.820)</u>

Total kuantitas anggaran 790.955.308

Penyimpangan Biaya Pengolahan Tahun 2010

Anggaran biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2010 Rp 259.130.694.000

Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2010 Rp 253.838.788.244

Selisih Rp 5.291.905.756

Atau 2,04%

Selisih sebesar Rp 5.291.905.756 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance)

Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2010 berada di bawah anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

= (kuantitas sesungguhnya-kuantitas standar) x harga standar

= (669.027.329 – 658.266.518) x 393,65

= 10.760.811 x 393,66

= 4.236.100.858 (unfavorable variance)

2. Perbedaan harga

= (harga sesungguhnya – harga standar) x kuantitas sesungguhnya

= (379,41- 393,65) x 669.027.329

= -14,24 x 669.027.329

= (9.526.949.164) (favorable variance)

Harga standar = Rp 259.130.694.000 = 393,65/kg

658.266.518

$$\text{Harga sesungguhnya} = \frac{\text{Rp } 253.838.788.244}{669.027.329} = 379,41/\text{kg}$$

Penyimpangan Biaya Pengolahan Tahun 2011

Anggaran biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2011	Rp 275.929.249.000
Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2011	Rp 269.217.948.344
Selisih	<u>Rp 6.711.300.656</u>
	Atau 2,43%

Selisih sebesar Rp 6711.300.656 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance)

Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2011 berada di bawah anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned} &= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\ &= (701.844.730 - 697.457.613) \times 395,62 \\ &= 4.387.117 \times 395,62 \\ &= 1.735.631.227 \text{ (unfavorable variance)} \end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned} &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\ &= (383,58 - 395,62) \times 701.844.730 \\ &= -12,04 \times 669.027.329 \\ &= (8.055.089.041) \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

$$\text{Harga standar} = \frac{\text{Rp } 275.929.249.000}{697.457.613} = 395,62/\text{kg}$$

$$\text{Harga sesungguhnya} = \frac{\text{Rp } 269.217.948.344}{701.844.730} = 383,58/\text{kg}$$

Penyimpangan Biaya Pengolahan Tahun 2012

Anggaran biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2012	Rp 267.579.423.000
Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2012	Rp 288.754.104.305
Selisih	<u>(Rp 21.174.681.305)</u>
	Atau (7,91)%

Selisih sebesar Rp 21.174.681.305 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance)

Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2012 berada di atas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned} &= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\ &= (699.394.270 - 719.167.447) \times 382,59 \\ &= -19.773.177 \times 382,59 \\ &= 7.565.019.788 \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned} &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\ &= (401,51 - 382,59) \times 699.394.270 \\ &= 18,92 \times 699.394.270 \\ &= 13.232.539.588 \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

$$\text{Harga standar} = \frac{\text{Rp } 267.579.423.000}{699.394.270} = 382,59/\text{kg}$$

$$\text{Harga sesungguhnya} = \frac{\text{Rp } 288.754.104.305}{719.167.447} = 401,51/\text{kg}$$

Penyimpangan Biaya Pengolahan Tahun 2013

Anggaran biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2013	Rp 262.744.338.000
Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2013	Rp 276.335.923.853
Selisih	<u>(Rp 13.591.585.853)</u>
	Atau (5,17)%

Selisih sebesar Rp 13.591.585.853 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance)

Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2013 berada di atas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned} &= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\ &= (699.736.708 - 782.264.795) \times 335,87 \\ &= -82.528.087 \times 335,87 \\ &= (27.718.708.508) \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned} &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\ &= (394,91 - 335,87) \times 699.736.708 \\ &= 59,04 \times 699.736.708 \\ &= 41.312.455.240 \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

$$\text{Harga standar} = \frac{\text{Rp } 262.744.338.000}{719.167.447} = 335,87/\text{kg}$$

782.264.795

$$\text{Harga sesungguhnya} = \frac{\text{Rp } 276.335.923.853}{699.736.708} = 394,91/\text{kg}$$

Penyimpangan Biaya Pengolahan Tahun 2014

Anggaran biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2014	Rp 343.806.546.000
Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2014	Rp 299.533.687.303
Selisih	<u>Rp 44.272.858.697</u>
	Atau (7,91)%

Selisih sebesar Rp 44.272.858.697 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance)

Realisasi biaya pengolahan kelapa sawit tahun 2014 berada di atas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned} &= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\ &= (678.476.467 - 790.955.308) \times 434,67 \\ &= -112.478.841 \times 434,67 \\ &= (48.891.177.817) \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned} &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\ &= (441,47 - 434,67) \times 678.476.467 \\ &= 6,8 \times 678.476.467 \\ &= 4.613.639.975 \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

$$\text{Harga standar} = \frac{\text{Rp } 343.806.546.000}{699.736.708} = 434,67/\text{kg}$$

790.955.308

$$\text{Harga sesungguhnya} = \frac{\text{Rp } 299.533.687.303}{678.476.467} = 441,47/\text{kg}$$

c. Pengendalian Penyusutan

Pengendalian biaya penyusutan ini meliputi pengendalian biaya penyusutan tanaman, biaya penyusutan umum, dan biaya penyusutan pengolahan. Besarnya realisasi biaya penyusutan dan juga anggaran akan dijelaskan sebagai berikut:

Penyimpangan Biaya Penyusutan Tahun 2010

Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2010	Rp 134.098.797.000
Realisasi biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2010	<u>Rp 143.240.401.658</u>
Selisih	Rp (9.141.604.658)

Selisih sebesar Rp 9.141.604.658 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) karena biaya realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan .

Penyimpangan Biaya Penyusutan Tahun 2011

Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2011	Rp 148.017.542.000
Realisasi biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2011	<u>Rp 164.540.584.085</u>
Selisih	Rp (16.523.042.085)

Selisih sebesar Rp 16.523.042.085 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) karena biaya realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan .

Penyimpangan Biaya Penyusutan Tahun 2012

Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2012	Rp 173.478.453.000
Realisasi biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2012	<u>Rp 200.367.098.349</u>
Selisih	Rp (26.888.645.349)

Selisih sebesar Rp 26.888.645.349 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) karena biaya realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan.

Penyimpangan Biaya Penyusutan Tahun 2013

Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2013	Rp 156.455.768.000
Realisasi biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2013	<u>Rp 159.796.918.987</u>
Selisih	Rp (3.341.150.987)

Selisih sebesar Rp 3.341.150.987 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) karena biaya realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan .

Penyimpangan Biaya Penyusutan Pengolahan Tahun 2013

Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2013	Rp 60.290.215.000
Realisasi biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2013	<u>Rp 64.152.772.696</u>
Selisih	Rp (3.862.557.696)

Selisih sebesar Rp 3.362.557.696 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) karena biaya realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan .

Penyimpangan Biaya Penyusutan Tahun 2014

Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2014	Rp 190.471.394.000
Realisasi biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2014	<u>Rp 188.171.462.776</u>
Selisih	Rp 2.299.931.224

Selisih sebesar Rp 2.299.931.224 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (favorable variance) karena biaya realisasi lebih kecil dari biaya yang dianggarkan .

Penyimpangan Biaya Penyusutan Pengolahan Tahun 2014

Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2014	Rp 70.895.914.000
Realisasi biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2014	<u>Rp 76.138.636.483</u>
Selisih	Rp (5.242.722.483)

Selisih sebesar Rp 5.242.722.483 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) karena biaya realisasi lebih besar dari biaya yang dianggarkan .

d. Pengendalian Biaya Pembelian

Pengendalian biaya pembelian ini meliputi pengendalian biaya pembelian produksi PIR dari pihak ke III. Besarnya penyimpangan biaya anggaran dan realisasi

biaya pembelian untuk setiap kg produksi pada setiap tahunnya akan dijelaskan sebagai berikut:

Penyimpangan Biaya Pembelian Pada Tahun 2010

Anggaran biaya pembelian kelapa sawit tahun 2010	Rp 858.362.219.000
Realisasi pembelian kelapa sawit tahun 2010	<u>Rp1.078.862.415.645</u>
Selisih	(Rp 220.500.196.645)

Atau (25,69) %

Selisih sebesar Rp 220.500.196.645 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance)

Realisasi biaya kelapa sawit tahun 2010 berada diatas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

= (kuantitas sesungguhnya-kuantitas standar) x harga standar

= (175.931.407 – 164.741.969) x 5.210,34

= 11.189.438 x 5.210,34

= 58.300.776.388 (unfavorable variance)

2. Perbedaan harga

= (harga sesungguhnya – harga standar) x kuantitas sesungguhnya

= (6.132,29 – 5.210,34) x 175.931.407

= 921,95 x 175.931.407

= 162.199.960.683 (favorable variance)

Penyimpangan Biaya Pembelian Pada Tahun 2011

Anggaran biaya pembelian kelapa sawit tahun 2011	Rp1.220.728.871.000
Realisasi pembelian kelapa sawit tahun 2011	<u>Rp1.378.280.056.642</u>
Selisih	(Rp 157.551.185.642)

Atau (12,91) %

Selisih sebesar Rp 157.551.182.642 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance)

Realisasi biaya kelapa sawit tahun 2011 berada diatas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

= (kuantitas sesungguhnya-kuantitas standar) x harga standar

= (206.687.343 – 204.170.201) x 5.978,98

= 2.517.142 x 5.978,98

= 15.049.941.675 (unfavorable variance)

2. Perbedaan harga

= (harga sesungguhnya – harga standar) x kuantitas sesungguhnya

= (6.668,43 – 5.978,98) x 206.687.343

= 689,45 x 206.687.343

= (142.500.588.631) (favorable variance)

Penyimpangan Biaya Pembelian Pada Tahun 2012

Anggaran biaya pembelian kelapa sawit tahun 2012	Rp1.298.371.450.000
Realisasi pembelian kelapa sawit tahun 2012	<u>Rp1.144.004.415.102</u>
Selisih	Rp 154.367.034.898

Atau 11,89 %

Selisih sebesar Rp 154.367.034.898 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (unfavorable variance)

Realisasi biaya kelapa sawit tahun 2012 berada diatas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$= (\text{kuantitas sesungguhnya}-\text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar}$$

$$= (190.644.106 - 211.650.140) \times 6.134,52$$

$$= -21.006.034 \times 6.134,52$$

$$= (128.861.935.693) \text{ (favorable variance)}$$

2. Perbedaan harga

$$= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya}$$

$$= (6000,73 - 6134,52) \times 190.644.106$$

$$= -133,79 \times 190.644.106$$

$$= (25.506.274.941) \text{ (favorable variance)}$$

Penyimpangan biaya pembelian pada tahun 2013

Anggaran biaya pembelian kelapa sawit tahun 2013	Rp1.293.528.500.000
Realisasi pembelian kelapa sawit tahun 2013	<u>Rp1.319.370.304.850</u>
Selisih	(Rp 25.841.804.850)

Atau (2,00) %

Selisih sebesar Rp 25.841.804.850 merupakan penyimpangan yang menguntungkan
(unfavorable variance)

Realisasi biaya kelapa sawit tahun 2013 berada diatas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$= (\text{kuantitas sesungguhnya}-\text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar}$$

$$= (216.269.252 - 245.661.260) \times 5.265,50$$

$$= -29.392.008 \times 5.265,50$$

$$= (154.763.618.124) \text{ (favorable variance)}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned} &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\ &= (6.100,59 - 5.265,50) \times 216.269.252 \\ &= 835,09 \times 216.269.252 \\ &= 180.604.289.652 \text{ (unfavorable variance)} \end{aligned}$$

Penyimpangan Biaya Pembelian Pada Tahun 2014

Anggaran biaya pembelian kelapa sawit tahun 2014	Rp1.380.425.701.000
Realisasi pembelian kelapa sawit tahun 2014	<u>Rp1.312.831.022.547</u>
Selisih	Rp 67.594.678.453

Atau (4,90) %

Selisih sebesar Rp 67.594.678.453 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance)

Realisasi biaya kelapa sawit tahun 2014 berada diatas anggaran disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned} &= (\text{kuantitas sesungguhnya}-\text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\ &= (182.368.182 - 251.023.032) \times 5.499,20 \\ &= 68.654.850 \times 5.499,20 \\ &= 377.546.751.120 \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned} &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\ &= (7.198,79 - 5.499,20) \times 182.368.182 \\ &= 1.699,59 \times 182.368.182 \\ &= (309.951.138.445) \text{ (favorable variance)} \end{aligned}$$

Pengendalian biaya produksi secara keseluruhan

Pengendalian biaya produksi secara keseluruhan ini meliputi pengendalian keseluruhan total biaya produksi yang mencakup biaya tanaman, biaya pengolahan, biaya penyusutan dan biaya pembelian.

Penyimpangan Biaya Produksi Tahun 2010

Anggaran biaya produksi kelapa sawit tahun 2010	Rp 2.431.888.812.000
Realisasi biaya produksi tahun 2010	<u>Rp 2.605.967.492.857</u>
Selisih	(Rp 174.078.680.857)
	Atau 7,16%

Selisih sebesar Rp 174.078.680.857 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) hal itu disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar}$$

$$= (669.027.329 - 658.266.518) \times 3.694,38$$

$$= 10.760.811 \times 3.694,38$$

$$= 39.754.524.942 \text{ (unfavorable variance)}$$

2. Perbedaan harga

$$= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya}$$

$$= (3.895,16 - 3694,38) \times 669.027.329$$

$$= 200,78 \times 669.027.329$$

$$= 134.327.307.116 \text{ (unfavorable variance)}$$

Penyimpangan Biaya Produksi Tahun 2011

Anggaran biaya produksi kelapa sawit tahun 2011	Rp 2.842.349.291.000
Realisasi biaya produksi tahun 2011	<u>Rp 3.097.049.965.212</u>
Selisih	(Rp 254.700.674.212)
	Atau (8,96)%

Selisih sebesar Rp 254.700.674.212 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) hal itu disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned}
 &= (\text{kuantitas sesungguhnya}-\text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\
 &= (701.844.730 - 697.457.613) \times 4.075,30 \\
 &= 4.387.117 \times 4075,30 \\
 &= 17.878.817.910 \text{ (unfavorable variance)}
 \end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned}
 &= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\
 &= (4.412,73 - 4075,30) \times 701.844.730 \\
 &= 337,43 \times 701.844.730 \\
 &= 236.823.467.243 \text{ (unfavorable variance)}
 \end{aligned}$$

Penyimpangan Biaya Produksi Tahun 2012

Anggaran biaya produksi kelapa sawit tahun 2012	Rp 2.964.300.332.000
Realisasi biaya produksi tahun 2012	<u>Rp 2.811.686.498.839</u>
Selisih	Rp 152.613.833.161
	Atau (5,15)%

Selisih sebesar Rp 152.613.833.161 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance) hal itu disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned}
&= (4.496,38 - 3977,78) \times 699.736.708 \\
&= 518,60 \times 699.736.708 \\
&= 362.883.456.768 \text{ (unfavorable variance)}
\end{aligned}$$

Penyimpangan Biaya Produksi Tahun 2014

Anggaran biaya produksi kelapa sawit tahun 2014	Rp 3.471.230.125.000
Realisasi biaya produksi tahun 2014	<u>Rp 3.202.861.937.087</u>
Selisih	Rp 268.368.187.913
	Atau (7,73)%

Selisih sebesar Rp 268.368.187.913 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable variance) hal itu disebabkan oleh:

1. Perbedaan kuantitas

$$\begin{aligned}
&= (\text{kuantitas sesungguhnya} - \text{kuantitas standar}) \times \text{harga standar} \\
&= (678.476.467 - 790.955.308) \times 4.388,66 \\
&= -112.478.841 \times 4.388,66 \\
&= 493.631.390.343 \text{ (favorable variance)}
\end{aligned}$$

2. Perbedaan harga

$$\begin{aligned}
&= (\text{harga sesungguhnya} - \text{harga standar}) \times \text{kuantitas sesungguhnya} \\
&= (4.720,67 - 4.388,66) \times 678.476.467 \\
&= 332,01 \times 678.476.467 \\
&= 225.260.971.808 \text{ (unfavorable variance)}
\end{aligned}$$

Tabel IV.1

Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit PT Perkebunan

Nusantara III (persero) Medan

Tahun	Keterangan	Anggaran			Realisasi		
		Kg	Biaya (Rp)	B. Pokok	Kg	Biaya (Rp)	B. Pokok
1	2	3			4		
2010	Biaya Tanaman	493.524.649	Rp1.180.297.102.000	2391,57	493.095.922	Rp1.130.025.887.310	2291,7
	Biaya Pengolahan	493.524.649	Rp181.569.667.000	387,9	493.095.922	Rp178.684.475.518	362,37
	Biaya Penyusutan		Rp13.409.879.700	271,72		Rp143.240.401.688	290,6
	Biaya Pembelian	164.741.969	Rp858.362.219.000	5210,34	175.931.407	Rp1.078.862.415.845	8132,29
	B. Olah pihak III	164.741.969	Rp52.077.418.000	316,12	175.931.407	Rp52.175.080.726	296,56
	Titip olah inti sawit		Rp25.483.609.000			Rp22.979.232.000	
	total	658.266.518	Rp 2.431.888.812.000	3694,38	669.027.329	Rp2.605.967.493.857	3895,16
2011	Biaya Tanaman	493.287.412	Rp 1.197.673.629.000	2427,94	495.157.387	Rp1.285.011.376.141	2595,16
	Biaya Pengolahan	493.287.412	Rp 185.515.418.000	376,08	495.157.387	Rp 185.617.470.650	374,87
	Biaya Penyusutan		Rp 148.017.542.000	300,07		Rp 164.540.584.085	332,3
	Biaya Pembelian	204.170.201	Rp 1.220.728.871.000	5978,98	206.687.343	Rp1.378.280.056.642	6668,43
	B.olah pihak III	204.170.201	Rp 63.836.854.000	312,88	206.687.343	Rp 60.500.560.811	292,72
	Titip olah inti sawit		Rp 26.576.977.000			Rp 21.232.768.000	
	B. Olah PLTBS/PKO					Rp 1.867.148.883	
total	697.457.613	Rp 2.842.349.291.000	4075,3	701.844.730	Rp3.097.049.965.212	4412,73	

Tahun	Keterangan	Anggaran			Realisasi		
		Kg	Biaya (Rp)	B. Pokok	Kg	Biaya (Rp)	B. Pokok
1	2		3		4		
2012	Biaya Tanaman	508.712.137	Rp 1.224.871.006.000	2407,8	514.318.510	Rp1.178.560.881.083	2291,5
	Biaya Pengolahan	508.712.137	Rp 176.668.133.000	347,29	514.318.510	Rp 187.991.751.695	365,52
	Biaya Penyusutan		Rp 173.478.453.000	341,01		Rp 200.367.098.349	389,57
	Biaya Pembelian	211.650.140	Rp 1.298.371.450.000	6134,52	190.644.106	Rp1.144.004.415.102	6000,73
	B.olah pihak III	211.650.140	Rp 67.626.137.000	319,52	190.644.106	Rp 61.148.039.952	320,74
	B.olah IS jadi PKO &	-1.194.830	Rp 23.285.153.000	-19488,3	(5.568.346)	Rp 39.614.312.658	-7114,2
	total	719.167.447	Rp 2.964.300.332.000	4121,85	699.394.270	Rp2.811.686.498.839	4020,17
2013	Biaya Tanaman	527.626.751	Rp 1.338.659.187.000	2537,14	485.256.101	Rp1.326.628.051.991	2733,87
	Biaya Pengolahan	527.626.751	Rp 174.828.869.000	331,35	485.256.101	Rp 175.665.338.143	362
	Biaya Penyusutan ovd		Rp 156.455.768.000	296,53		Rp 159.796.918.987	329,3
	biaya penyusutan pengolahan		Rp 60.290.215.000	114,27		Rp 64.152.772.696	132,2
	Biaya Pembelian	245.661.250	Rp 1.293.528.500.000	5265,5	216.269.252	Rp1.319.370.304.850	6100,59
	B. Olah pihak III	245.661.250	Rp 63.941.347.000	260,28	216.269.252	Rp 65.877.176.217	304,61
	B. Olah IS jadi	8.976.784	Rp 23.974.122.000		(1.788.645)	Rp 34.793.409.493	
total	782.264.795	Rp 3.111.678.008.000	3977,78	699.736.708	Rp3.146.283.972.377	4496,38	
2014	Biaya Tanaman	541.227.096	Rp 1.485.630.570.000	2744,93	500.490.458	Rp1.325.187.127.978	2649,78
	Biaya Pengolahan	541.227.096	Rp 207.465.312.000	383,33	500.490.458	Rp 204.958.747.615	409,51
	Biaya Penyusutan ovd		Rp 190.471.394.000	351,93		Rp 188.171.462.776	375,97
	Biaya Penyusutan pengolahan		Rp 70.895.914.000	130,99		Rp 76.138.636.483	152,13
	Biaya Pembelian	251.023.032	Rp 1.380.425.701.000	5499,2	182.368.182	Rp1.312.831.022.547	7198,79
	B. Olah pihak III	251.023.032	Rp 83.553.638.000	332,85	182.368.182	Rp 64.655.590.829	354,53
	B. Olah PKO&PK M	(1.294.820)	Rp 52.787.596.000		(4.382.173)	Rp 29.919.348.859	
	total	790.955.308	Rp 3.471.230.125.000	4388,66	678.476.467	Rp3.202.861.937.087	4720,67

C. Pembahasan

1.1 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian

Anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian secara keseluruhan meliputi pengendalian keseluruhan biaya produksi yang mencakup biaya tanaman, biaya pengolahan, biaya penyusutan dan biaya pembelian. Besarnya selisih biaya produksi untuk setiap kg produksi kelapa sawit untuk tahun 2010 adalah Rp 200,78/kg dengan selisih total biaya (Rp 174.078.680.857) untuk kuantitas selisihnya sebesar 10.780.811 kg. Pada tahun ini terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Tahun 2011 besarnya selisih biaya produksi untuk setiap kg produksi kelapa sawit adalah 337,43/kg dengan selisih total biaya (Rp 254.700.674.212) untuk kuantitas selisihnya sebesar 4.387.117 kg. Pada tahun ini terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Tahun 2012 besarnya selisih biaya produksi untuk setiap kg produksi kelapa sawit adalah (101,68)/kg dengan selisih total biaya Rp 152.613.833.161 untuk kuantitas selisihnya sebesar (19.773.177) kg. Pada tahun ini terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*). Tahun 2013 besarnya selisih biaya produksi untuk setiap kg produksi kelapa sawit adalah 518,60/kg dengan selisih total biaya (Rp 34.605.964.377) untuk kuantitas selisihnya sebesar (82.528.087) kg. Pada tahun ini terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*). Tahun 2014 besarnya selisih biaya produksi untuk setiap kg produksi kelapa sawit adalah 332,01/kg dengan selisih total biaya Rp 268.368.187.913 untuk kuantitas selisihnya sebesar (112.478.841) kg. Pada tahun ini terjadi penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*).

Menurut pihak manajemen perusahaan, beberapa faktor penyebab realisasi biaya produksi kelapa sawit berada diatas anggaran antara lain:

1. Pada biaya produksi ada variabel tertentu yang realisasinya bersifat *uncontrolable*, antara lain :

- Harga

Resesi ekonomi berakibat naiknya pada anggaran.

Contoh : pada tahun 2013 beban pemupukan yang dianggarkan perusahaan sebesar Rp 954,95 sedangkan realisasinya menjadi Rp 1.006,03.

- Kuantitas produksi

Terjadi permintaan yang tinggi terhadap bahan baku.

Contoh : pada tahun 2011 biaya pembelian produksi pihak III yang dianggarkan sebesar Rp 5.978,98 ternyata realisasi harga yang terjadi menjadi Rp 6.668,43.

- Kenaikan nilai kurs

Apabila kenaikan kurs ini terjadi sudah pasti akan sangat berpengaruh/berdampak kepada biaya anggaran produksi.

Contoh : pada tahun 2010 biaya pengangkutan ke pabrik yang dianggarkan sebesar Rp 308,19 ternyata realisasi yang terjadi sebesar Rp 316,34.

2. Anggaran didasarkan atas estimasi atau proyeksi atas kegiatan yang akan datang.

3. Anggaran mempunyai keterbatasan, karena anggaran disusun atas dasar kondisi dan asumsi tertentu, oleh karena itu perubahan kondisi dan asumsi yang mendasari penyusunannya sangat berpengaruh pada akurasi anggaran sebagai alat pengendalian.

1.2 Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer

Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer akan membahas beberapa penyimpangan yang terjadi pada anggaran biaya produksi. Analisis ini lebih diarahkan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan agar dilakukan tindakan perbaikan dengan alasan untuk tidak terulang lagi dimasa mendatang.

Meskipun anggaran biaya produksi telah disusun dengan cermat dan teliti serta dilakukan pengendalian terhadap biaya yang dikeluarkan, namun tidak selamanya biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran. Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya biaya-biaya tertentu yang tidak dapat dikendalikan (*uncontrolable*).

Analisis terhadap anggaran dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Tujuan perbandingan tersebut adalah untuk dapat memberikan masukan kepada manajer dalam penyusunan anggaran pada tahun berikutnya. Hal yang mengakibatkan adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi harus diperbaiki sehingga untuk masa yang mendatang tidak akan terulang lagi.

Perusahaan melakukan pengendalian dengan selalu senantiasa melakukan review dan evaluasi dengan mengukur pencapaian kinerja manajer, baik kinerja produksi maupun biaya dengan anggaran sebagai pedomannya. Perusahaan juga melakukan konsep *cost effectiveness* dalam seluruh aktivitas perusahaan dalam artian pengeluaran biaya harus memberikan kontribusi bagi margin laba perusahaan. Perusahaan juga senantiasa melakukan penilaian terhadap kinerja manajer dan karyawan yang didasarkan kepada CBHRM (*Competency Based Human Resource Management*)

Dengan demikian hal ini mencerminkan bahwa anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III(persero) Medan telah berfungsi efektif dan efisien sebagai alat pengendalian kinerja manajer.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan uraian pada bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisa penyimpangan biaya produksi tahun 2010 s/d 2014 terdapat varians yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) pada tahun 2010,2011 dan 2013. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa pengendalian atas biaya produksi kelapa sawit masih belum cukup berjalan dengan baik.
2. Realisasi anggaran biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III(persero) Medan dari tahun 2010 s/d 2014 mencerminkan kinerja manajerial kurang berperan aktif dalam pengendalian anggaran biaya produksi.
3. Pada biaya penyusutan, biaya pembelian, dan pengolahan terdapat varian yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) hampir disetiap tahunnya yang mengindikasikan terdapat inefisiensi yang perlu dibenahi pada pengelolaan biaya-biaya tersebut

B. Saran

1. Perusahaan sebaiknya memisahkan antara biaya variabel dan biaya tetap, agar pengendalian dapat dilakukan dengan efektif. Atau perusahaan dapat menyusun anggaran fleksibel, yaitu menyusun anggaran untuk bebrapa kuantitas produksi, mengingat PT.Perkebunan Nusantara III (persero) ini adalah perusahaan

perkebunan yang rencana kuantitas produksinya cenderung tidak dapat dipastikan karena dipengaruhi oleh faktor-faktor yang juga tidak pasti, misalnya: faktor alam. Selain itu penggunaan anggaran fleksibel lebih baik untuk tujuan pengendalian biaya.

2. Perbedaan anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan dianalisa lebih dalam guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran, bahkan cenderung mengalami penyimpangan yang cukup besar untuk beberapa item biaya seperti pada biaya penyusutan, pembelian dan pengolahan. Analisa lebih dalam ini guna mengetahui apakah penyimpangan yang cukup besar tersebut memang dikarenakan pengendalian biaya yang kurang ketat atau karena perusahaan menetapkan anggaran terlalu kecil pada awalnya.
3. Perusahaan sebaiknya meningkatkan produktifitas kebun sendiri guna mengurangi ketergantungan terhadap pembelian dari pihak ketiga, (misalnya : produksi rakyat dll) yang pada kenyataannya tidak efektif dan efisien.
4. Perusahaan sebaiknya melakukan efisiensi biaya produksi tanpa mengurangi kuantitas produksi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Armanto, Witjaksono, (2006). Akuntansi Biaya, Cetakan Pertama, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Hansen, Don R dan Maryanne M Mowen, (2004). Manajemen Biaya Akuntansi dan Pengendalian, Terjemah Ancella A Hermawan, M.B.A, Buku Dua, Edisi Pertama, PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Harahap, Sofyan Syafitri, (2001). Budgeting Penganggaran, Perencanaan lengkap untuk Membantu Manajemen, Edisi Pertama, Cetakan Kedua, penerbit PT Indah Karya (persero) Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Kholmi, Masiyah dan Yuningsih, (2004). Akuntansi Biaya, Jilid 1, Edisi 4, Penerbit UMM Press, Malang.
- Munandar, (2001). Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja, Edisi I, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- M, Nafarin, (2004). Penganggaran Perusahaan, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta.
- Prawironegoro, Darsono, Purwanti,Ari, (2010). Penganggaran Perusahaan, Edisi Kedua, Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Sasongko, Catur, Parulian, Safrida Rumondang, (2011). Anggaran, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Shim, Siegel, (2001). Budgeting, Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran, Erlangga, Jakarta.
- Simamora, Henry, (2000). Akuntansi Managerial, Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Supriyono, (2001). Proses Pengendalian Manajemen, Cetakan Pertama, BPFE-Yogyakarta, Yogyakarta.
- Wibowo, (2007). Manajemen Kinerja, Edisi Pertama, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- [www.scholar.google.co.id\(03/03/2016\)](http://www.scholar.google.co.id(03/03/2016)). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero).
- [www.slideshare.net\(03/03/2016\).laelya](http://www.slideshare.net(03/03/2016).laelya), Anggaran Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Perusahaan.

LEMBAR WAWANCARA
ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN KINERJA MANAJER PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III (Persero) MEDAN

Nama Responden :
 Tempat : PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
 Jabatan :

No	Klasifikasi Unsur Variabel yang Diamati	Jawaban
1	Apakah anggaran dapat digunakan sebagai alat pengendalian kinerja manajer ?	<p>Anggaran harus dapat digunakan sebagai pengendalian bagi manajer dengan syarat ditetapkan target utama. Yang dimaksud target utama bagi manajer adalah $Rp / Kg = \text{harga pokok produksi}$.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Bagi manajer kebun $Rp/Kg \times TBS$ - Bagi manajer PKS = $Rp/Kg \times CPO$ dan $Rp/Kg \times \text{Inti}$ <p>Sehingga manajer wajib mengawal operasional agar biaya produksi atau harga pokok selalu berada dibawah harga jual.</p> <p>Selisih harga jual dan harga pokok adalah keuntungan.</p>
2	Bagaimana cara perusahaan dalam melakukan pengendalian kinerja manajer melalui anggaran biaya produksi perusahaan?	<p>Untuk memastikan manajer dapat mengendalikan biaya produksi dengan baik maka dibuat rencana kerja untuk priode terkini atau dengan nama atau istilah rencana kerja operasional</p>

		<p>(RKO).</p> <p>RKO ini akan senantiasa direvisi dan menyesuaikan terhadap realisasi dan target jangka pendek dengan kurun waktu triwulan dan semesteran.</p>
3	<p>Bagaimana langkah-langkah perusahaan dalam menggunakan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer?</p>	<p>Menggunakan biaya produksi itu harus sinkron dengan pencapaian yang berkaitan.</p> <p>Apabila biaya produksi tidak tercapai maka :</p> <ul style="list-style-type: none"> - biaya panen harus turun - biaya pengangkutan TBS harus turun - biaya pengolahan atau bahan kimia pengolahan harus turun - pengangkutan hasil jadi (CPO). <p>Selain biaya yang terpaut langsung dengan biaya produksi manajer harus dapat mengendalikan agar target manajer dapat tercapai.</p>
4	<p>Bagaimana jika realisasi tidak melebihi atau mendekati anggaran, apakah dianggap kinerja manajer baik dan diberi prestasi kerja berupa bonus? Bagaimana jika realisasi yang melebihi anggaran, adakah tindakan untuk memperbaikinya?</p>	<p>Pada saat realisasi berada dibawah atau diatas anggaran maka harus dicermati kembali faktor-faktor apa saja yang berada diatas atau dibawah anggaran. Sebab berada diatas anggaran bukan berarti <i>unfavorable</i> atau sebaliknya berada dibawah anggaran bukan berarti dapat divonis <i>favorable</i>.</p> <p>Misal : berada diatas anggaran belum tentu <i>unfavorable</i> seperti produksi dan faktor yang berkaitan dengan produksi sedangkan dibawah anggaran</p>

		<p>belum tentu <i>favorable</i> seperti tidak terpenuhinya norma pemupukan dan penundaan atau pembatalan pekerjaan teknis tanaman.</p>
5	<p>Apabila terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi, apa sebenarnya yang salah, anggaran, realisasi atau kinerja manajernya?</p>	<p>Maka manajer akan menyusun rencana kerja operasional (RKO) untuk dijadikan alat pengendalian agar target yang telah ditetapkan RKP dapat dicapai.</p> <p>Penyimpangan antara anggaran dan realisasi sangat memungkinkan terjadi sebab perusahaan bergerak dalam bisnis perkebunan yang sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan out off control lainnya.</p>
6	<p>Apakah perusahaan melakukan analisis dalam menilai varians yang terjadi antara anggaran dan realisasi?</p>	<p>Ya, dilakukan setiap saat ; produksi TBS dimator secara harian dan online.</p>
7	<p>Apakah perusahaan selalu melakukan evaluasi tentang kinerja manajer?</p>	<p>Ya, setiap manajer akan menyajikan laporan kinerjanya pada setiap bulan secara online dengan nama laporan manajemen bulanan dalam banyak varian.</p>
8	<p>Sebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi lebih besarnya jumlah realisasi dari anggaran yang telah ditetapkan sehingga terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorabel variance)?</p>	<p>Misalkan : produksi yang meningkat akan mempengaruhi peningkatan produksi panen dan akan meningkatkan biaya pengangkutan TBS.</p> <p>Hal tersebut belum tentu dianggap tidak menguntungkan.</p>

9	Apakah pengendalian yang dilakukan melalui perbandingan anggaran dengan realisasi dapat membuat kinerja menjadi lebih baik?	<p>Membandingkan anggaran dan realisasi merupakan kegiatan analisis namun bagi manajer dalam melaksanakan kegiatannya akan menggunakan alat pengawasan yang lebih dekat dengan realisasi dengan menyusun kembali rencana kerja operasional untuk mencapai target yang telah ditentukan (realisasi + estimasi = prognosa).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prognosa merupakan rencana jangka pendek yang telah berbaur dengan kondisi realisasi. - Estimasi akan selalu direvisi seiring dengan terjadinya realisasi.
---	---	---

(_____)