

FUNGSI ANGGARAN SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Kiki Hardiansyah Siregar, Nazamuddin Ritonga

Email: Kiki.Hardian017@icloud.com

Riset ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah fungsi anggaran yang disusun oleh PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sudah efektif sebagai alat perencanaan dan pengawasan sehingga mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Penelitian ini diperoleh dari observasi serta wawancara langsung dengan pihak yang terkait, dan menggunakan metode kualitatif (analisis deskriptif) adalah suatu metode analisis yang terlebih dahulu mengumpulkan data, menyusun, mengelompokkan dan menginterpretasikan serta menganalisa data untuk memberikan gambaran dan jawaban yang jelas dan akurat dari perumusan permasalahan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi perencanaan terutama dalam anggaran produksi telah dilaksanakan dengan baik untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam pencapaian tujuan perusahaan, namun dalam fungsi pengawasan terhadap anggaran terutama dalam anggaran produksi belum dilaksanakan dengan sepenuhnya guna mencapai terjadinya penyimpangan terhadap anggaran yang ada dalam anggaran biaya produksi.

***Keywords:* Anggaran, Perencanaan, Pengawasan**

A. PENDAHULUAN

Manajemen perusahaan yang baik merupakan faktor penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan untuk memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif. Kemajuan teknologi dewasa ini memicu setiap organisasi bisnis untuk beroperasi secara optimal dalam kaitannya dengan persaingan dunia usaha yang semakin kompetitif. Sebagai organisasi yang berorientasi laba, tidak hanya laba yang memadai yang dibutuhkan tetapi juga kelangsungan usaha menjadi fokus utama strategi bisnis.

Setiap perusahaan milik swasta maupun pemerintah saling berlomba dan bersaing memberikan pelayanan terbaik dengan tenaga kerja yang profesional untuk kelangsungan hidup perusahaan serta untuk memperoleh laba, sebab dengan adanya laba perusahaan akan dapat mempertahankan dan memperluas usahanya. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan juga dapat melakukan dengan cara memaksimalkan pendapatan bersih dan meminimalkan biaya.

Perencanaan dan pengawasan perlu dilaksanakan dalam menjalankan kegiatan perusahaan. Tanpa adanya perencanaan dan pengawasan akan mengakibatkan kurangnya koordinasi dan kerjasama di antara masing-masing bagian dalam perusahaan sehingga akan mengganggu kelancaran jalannya perusahaan. Kegagalan melaksanakan salah satu kegiatan akan berakibat terhadap kegiatan yang lain.

Melalui kegiatan-kegiatan usaha yang maksimal dan terarah, yang berdasarkan pada prinsip efisiensi dan efektifitas, maka perusahaan akan relatif lebih mudah untuk mendapatkan laba yang maksimal dan untuk pencapaiannya, maka penggunaan sumber daya perusahaan harus ditekan seefisien mungkin melalui penggunaan anggaran yang baik. Hal itu tidak terlepas dari kinerja seorang pemimpin perusahaan dalam menetapkan anggaran. Akan tetapi tidak semua penurunan perolehan laba disebabkan ketidakmampuan pimpinan perusahaan dalam mengkoordinasikannya. Kadang ada juga faktor-faktor lain diluar perusahaan yang memicu terjadinya penurunan tersebut.

Perlu suatu anggaran bagi perusahaan adalah untuk membantu manajer untuk merencanakan kegiatan dan memonitor kinerja operasi serta laba yang dihasilkan oleh pusat pertanggung jawaban serta memotivasi karyawan agar memperbaiki kinerja dan sikap dari penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan yang paling penting adalah untuk meningkatkan tanggung jawab dari masing-masing karyawan atas pekerjaan yang menjadi kewajiban.

Setiap perusahaan, perencanaan merupakan langkah awal yang paling penting bagi setiap pelaksanaan kegiatan. Didalam suatu perencanaan, kita harus memperhitungkan

sebagai kondisi yang terjadi diberbagai perusahaan. Perencanaan termasuk gagasan tentang kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk menggambarkan apa yang ingin kita capai dan bagaimana mencapai tujuan tersebut. Perencanaan juga harus saling berhubungan dengan pengawasan agar dapat meningkatkan profitabilitas. Tujuan utama perencanaan adalah memberikan arahan kepada setiap manajer dalam pengambilan keputusan.

Pengawasan penting dalam proses penganggaran, karena pengawasan diperlukan untuk mengevaluasi kinerja karyawan yang memerlukan perbaikan atas setiap aktivitas yang dilakukan perusahaan. Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang ingin diperoleh dari penggunaan sistem itu dalam pelaksanaannya. Semakin banyak dan rumit manfaat yang dituju, semakin banyak persyaratan yang dituntut didalam persiapan dan penyusunannya, demikian pula sebaliknya. Pengawasan dicapai melalui pelaporan kemajuan dan pembelajaran aktual dibandingkan dengan perencanaan yang terus menerus.

Anggaran ini didasarkan atas data yang dapat dipertanggungjawabkan, dimana data tersebut diperoleh berdasarkan pengalaman perusahaan pada masa yang lalu dan ramalan pada masa yang akan datang. Dengan adanya anggaran tersebut perusahaan dapat mengetahui apakah segala sesuatu yang direncanakan oleh perusahaan dapat dijalankan dengan semestinya. Apakah terjadi penyimpangan (perubahan) atas anggaran maka dilakukan koreksi atau tindakan pengawasan terhadap anggaran yang telah disusun.

Data akuntansi merupakan hasil perekaman tentang proses pelaksanaan anggaran sebagai pencerminan realisasi. Data akuntansi ini berfungsi sebagai data pembanding anggaran. Dengan membantu dalam pengendalian anggaran yang dikeluarkan dan biasanya tanggung jawab penyusunan anggaran terletak pada pundak manajer tertentu. Namun tidak tertutup kemungkinan dibentuk panitia khusus untuk menangani penyusunan anggaran. Dengan demikian, apa yang menjadi tujuan perusahaan akan dapat dicapai dengan semaksimal mungkin. Pentingnya anggaran menyebabkan perusahaan merasa perlu menggunakan anggaran untuk mengetahui taksiran pengeluaran yang harus dikeluarkan, sehingga perusahaan memiliki gambaran apakah akan mengalami keuntungan atau kerugian.

B. LANDASAN TEORI

1. Karakteristik Anggaran

Perencanaan dalam menyiapkan anggaran sangatlah penting. Bagaimana pun juga jelas mengungkapkan apa yang akan dilakukan dimasa mendatang. Pemikiran strategis setiap organisasi adalah proses dimana manajemen berfikir tentang pengintegrasian aktifitas organisasional kearah tujuan dimasa mendatang.

Menurut Kamaruddin (2009:183), “Anggaran adalah rencana manajemen, dengan anggapan penyusun anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasi rencana yang telah disusun”¹.

Menurut Glenn dan Hilton (2006:3), “Anggaran adalah rencana kerja organisasi di masa mendatang yang diwujudkan dalam bentuk formal dan sistematis”².

Anggaran sebagai alat manajemen dibidang perencanaan dan pengawasan terhadap kegiatan operasi perusahaan, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk mampu menyusun anggaran sebagai salah satu jenis rencana dimasa yang akan datang.

Selain itu anggaran dapat membantu manajemen dalam mencapai tujuannya melalui upaya menuangkannya secara tertulis, berurutan dan berdasarkan suatu logika mengenai sasaran utama, setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil keputusan. Sehingga anggaran perusahaan merupakan suatu hasil pengambilan keputusan yang berdasar beberapa asumsi tertentu. Keputusan yang diambil oleh manajer tersebut merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Anggaran juga dapat membantu manajemen dalam memilih mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul sehingga membantu tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

Suatu anggaran mempunyai empat unsur pokok menurut Munandar (2012:1) yaitu:

1. Rencana

Anggaran merupakan suatu rencana karena merupakan suatu penentu terlebih dahulu aktifitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.

2. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Anggaran harus mencakup seluruh kegiatan yang akan dilakukan oleh semua kegiatan bagian yang ada dalam perusahaan yang dijadikan pedoman kerja, alat pengkoordinasi kerja, dan alat pengawasan.

3. Dinyatakan dalam unit moneter

Anggaran dinyatakan dalam unit moneter, mengingat kegiatan perusahaan yang beranekaragam dan memiliki satuan unit yang berbeda.

4. Jangka waktu tertentu yang akan datang

Anggaran harus menunjukkan secara jelas jangka waktu berlakunya angka-angka tersebut agar dapat memudahkan penilaian pencapaian apa yang telah direncanakan”.

Pada dasarnya anggaran perusahaan dapat dikategorikan ke dalam beberapa kelompok anggaran menurut Rudianto (2009:7) yaitu:

1. Anggaran Operasional

Merupakan rencana kerja perusahaan yang mencakup semua kegiatan utama perusahaan dalam memperoleh pendapatan di dalam suatu periode tertentu.

2. Anggaran Keuangan

Merupakan anggaran yang berkaitan dengan rencana pendukung aktivitas operasi perusahaan. Anggaran ini tidak berkaitan secara langsung dengan aktivitas perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan. Anggaran ini merupakan pendukung upaya perusahaan untuk menghasilkan dan menjual produk perusahaan.

Pada dasarnya anggaran merupakan rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang dinyatakan dalam satuan uang sebagai alat bantu guna mengimplementasikan rencana tersebut dan berisi komitmen manajemen yang berarti bahwa para manajer setuju untuk menerima tanggung jawab agar mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Penyusunan anggaran, baik anggaran keuangan maupun anggaran operasional dibutuhkan karakteristik anggaran yang baik agar hasilnya terlihat baik pula. Selain itu perusahaan menggunakan anggaran sebagai salah satu cara untuk mendorong sebuah perencanaan yang dibuat oleh manajemen.

Anggaran memiliki karakteristik menurut Mulyadi (2007:112) sebagai berikut:

1. Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
2. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
3. Usulan anggaran di *review* dan di setuju oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusunan anggaran.
4. Sekali disetujui anggaran dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
5. Secara berkala kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dijelaskan penyebabnya.

2. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Setiap perusahaan biasanya anggaran dipakai sebagai alat perencanaan, pengawasan pedoman kerja dan sebagai alat koordinasi. Pada kenyataan sebenarnya, yang terjadi pada perusahaan-perusahaan bahwa anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan, hanya berfokus pada perencanaan biaya-biaya atau dana yang dibutuhkan oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya untuk satu periode tertentu saja. Sedangkan anggaran yang lainnya seperti anggaran tenaga kerja jarang sekali disinggung.

Anggaran memiliki manfaat dan keuntungan bagi suatu organisasi menurut Hansen dan Mowen (2006:355) yaitu, Memaksa para manajer untuk melakukan perencanaan,

menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk memperbaiki pembuatan keputusan, menyediakan standar untuk evaluasi kinerja dan memperbaiki komunikasi dan koordinasi

Anggaran juga memiliki kelemahan karena anggaran hanyalah alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya bukan menggantikannya. Meskipun begitu banyak manfaat yang diperoleh dengan menyusun anggaran, tetapi masih terdapat beberapa kelemahan yang membatasi anggaran.

Beberapa kelemahan-kelemahan anggaran menurut Gunawan dan Marwan (2013:53) antara lain:

1. Karena anggaran disusun berdasarkan taksiran maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan taksiran tersebut.
2. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan sungguh-sungguh.
3. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugasnya, bukan menggantikannya.

Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, karena itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

3. Mekanisme Menyusun Anggaran

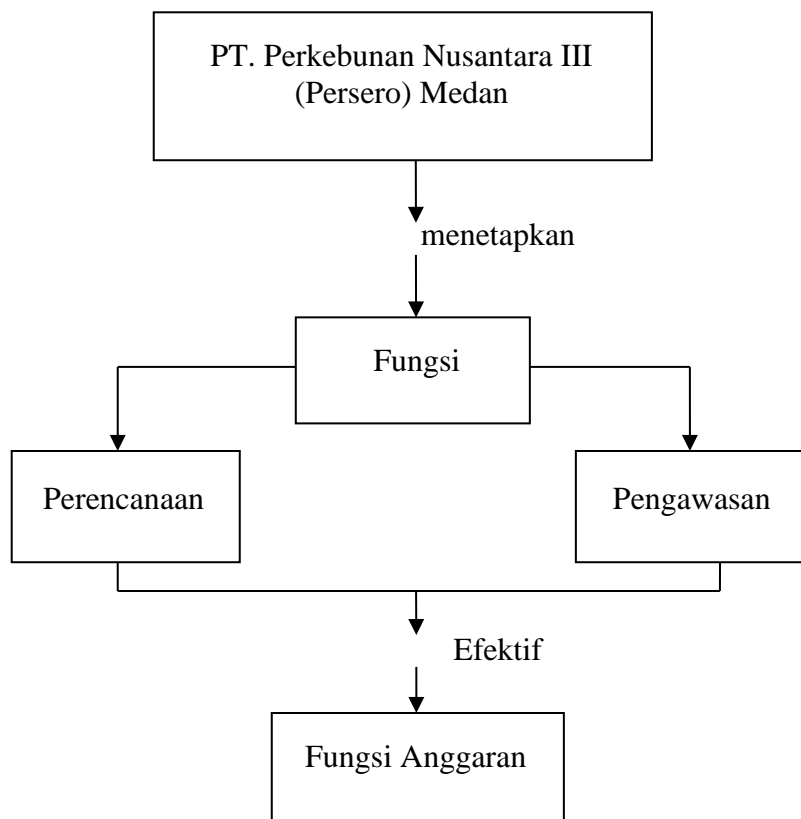
Munandar (2012:10) anggaran yang baik tidak dapat disusun begitu saja secara serta merta, melainkan harus melalui tahapan-tahapan tertentu, yaitu:

1. Tahap mengumpulkan data dan informasi
Tahap ini diperlukan untuk membuat taksiran yang akurat sehingga tidak berbeda dengan kenyataannya dalam mengumpulkan data dan informasi yang dibutuhkan.
2. Tahap mengolah data dan informasi
Setelah data dan informasi yang dibutuhkan terkumpul maka tahap berikutnya adalah mengolah data dan informasi tersebut dalam rangka mendapatkan taksiran-taksiran yang akurat.
3. Tahap menyusun anggaran sementara
Berdasarkan hasil pengolahan data dan informasi, kemudian disusunlah anggaran sementara yang nantinya masih memungkinkan untuk diubah, ditambah, dikurangi, atau disempurnakan.
4. Tahap mendiskusikan *budget* sementara Tahap ini diminta pada para karyawan mengenai tanggapan serta masukan terhadap *budget* sementara sebagai bahan pertimbangan untuk menyempurnakan *budget* sementara.

5. Tahap menyusun *budget* definitif *Budget* definitif yaitu budget yang cukup baik dan sempurna sebagai anggaran untuk periode tertentu yang akan datang.
6. Tahap sosialisasi *budget* definitif Pada tahap ini para karyawan akan tahu dengan jelas apa tugas dan kewajibannya nanti sehingga dapat mempersiapkan diri dan mampu mengerjakan tugas dengan baik.

4. Kerangka Pemikiran Teoritis

Perusahaan memerlukan anggaran sebagai salah satu alat mengarahkan untuk mencapai tujuannya. Mengingat pentingnya anggaran tersebut, maka proses penyusunan anggaran juga perlu untuk mendapatkan perhatian. Dalam penyusunan anggaran manajer pusat pertanggungjawaban dituntut dalam penyusunan anggaran karena mereka sangat paham tentang kondisi yang sebenarnya dan dengan ikut manajer dalam menyusun anggaran dapat memotivasi kerja mereka dan lebih bertanggungjawab. kerangka berpikir riset seperti gambar di bawah ini:



Sumber: Diolah

Gambar 1
Kerangka Berfikir

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data dalam penelitian ini merupakan data sekunder (Sugiyono:2012) Data yang telah diolah dan merupakan data pelengkap bagi data primer. Sumber data yang dikumpulkan peneliti secara tidak langsung atau melalui media perantara. Data ini dapat berupa dokumentasi yaitu mengenai teori-teori dan keterangan yang dapat diperoleh dari buku dan sumber tulisan yang berhubungan dengan permasalahan dan data resmi perusahaan yang telah diolah seperti sejarah perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan hal-hal lain yang dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan.

2. Metode Analisis Data

Metode analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data kedalam kategori, menjabarkan kedalam unit-unit, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Metode yang digunakan untuk menganalisis penelitian ini yaitu:

1. Metode deskriptif yakni dengan mengumpulkan, menyusun, mengelompokkan, dan menginterpretasikan, serta menganalisa data untuk memberikan gambaran dan jawaban yang jelas dan akurat dari perumusan permasalahan.
2. Metode Deduktif yakni metode penarikan kesimpulan berdasarkan fakta yang diteliti, teori yang diterima sebagai salah satu komponen kebenaran umum serta memberikan seperlunya untuk mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan, kemudian akan dapat dibuat kesimpulan serta mengemukakan saran-saran bagi pimpinan perusahaan yang diharapkan bermanfaat mengatasi masalah yang sejenis pada periode atau masalah yang akan datang.

D. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Komponen utama dari perencanaan adalah anggaran, yaitu rencana keuangan untuk masa depan, rencana tersebut mengidentifikasi tujuan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapai. Sebelumnya anggaran disiapkan, pihak manajemen seharusnya mengembangkan suatu rencana strategis. Rencana strategis mengidentifikasi strategi-strategi untuk aktivitas dan operasi di masa depan. Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memiliki gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang.

Misalnya, ketika perusahaan mulai menjalankan kegiatan usahanya, terlebih dahulu harus membuat anggaran dan anggaran merupakan suatu bagian penting dalam perencanaan. Jadi dalam melakukan perencanaan haruslah benar-benar teliti agar tidak terjadi kesalahan yang tidak diinginkan. Karena dapat mengurangi kinerja manajemen dalam melakukan tugasnya. Dengan demikian, maka penggunaan biaya produksi dalam perusahaan sangat penting untuk diidentifikasi untuk mengetahui apakah biaya produksi yang digunakan sudah efektif dan efisien.

Berikut merupakan data anggaran antara antara biaya produksi dan realisasi biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero):

Tabel 1
Data Anggaran Biaya Produksi dengan Realisasinya

No	Tahun	Anggaran biaya produksi	Realisasi	Selisih	%
1	2011	2.815.772.314.000	3.073.950.048.329	258.177.734.329	9,17
2	2012	2.941.015.179.000	2.772.072.186.181	(169.942.992.819)	5,74
3	2013	3.087.703.886.000	3.111.490.562.884	23.786.676.884	0,77

Sumber: PTPN III(Persero) Medan

1. Anggaran Biaya Produksi

PT. Perkebunan Nusantara III Medan memulai tahun buku dari bulan Januari sampai dengan bulan Desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut, perusahaan menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut.

Sebagai langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama satu tahun itu. Pada umumnya bagian tanaman dan teknologi dibantu dengan bagian-bagian lainnya di kantor besar menyusun jumlah produksi yang diharapkan pada tahun yang dimaksud. Selanjutnya pedoman tersebut bersama formulir-formulir anggaran biaya dikirim ke kebun. Masing-masing kebun menyusun anggaran biaya produksi.

Anggaran biaya produksi tersebut kemudian ditinjau dan dipelajari kembali dikantor besar bersama administrator kebun. Hal ini dimaksud untuk memastikan bahwa perincian tersebut seluruhnya telah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya tersebut disetujui dan disahkan oleh pimpinan, dikirim ke kebun-kebudun untuk dilaksanakan.

Dalam penyusunan anggaran biaya produksi, perusahaan menggunakan sistem biaya standar. Harga standar ditentukan berdasarkan tahun-tahun yang lalu. Harga tersebut diketahui setelah jumlah anggaran biaya produksi tanaman kelapa sawit selama satu periode dibagi dengan rencana produksi tanaman kelapa sawit untuk periode yang sama.

2. Perencanaan Biaya Produksi

Perencanaan biaya produksi pada perusahaan dilakukan dengan memberikan wewenang kepada tiap kebun untuk melakukan sendiri taksasi biaya terhadap biaya produksinya. Hal tersebut tidak berarti bahwa kebun-kebun tidak mempunyai pedoman dalam menyusun anggaran biaya produksinya. Kantor besar mengirimkan pedoman dan formulir-formulir anggaran kepada setiap kebun sebagai dasar dalam menyusun anggaran biaya produksi. Di kantor besar, anggaran biaya produksi tersebut akan dibandingkan dengan hasil-hasil dari periode-periode yang lalu. Sebelum disahkan dan disetujui oleh pimpinan perusahaan, anggaran tersebut terlebih dahulu dibahas dan dikoordinasikan dengan administrator masing-masing kebun.

Penyusunan anggaran biaya produksi dilakukan setelah ditetapkan anggaran produksi. Demikian juga halnya dengan PT. Perkebunan Nusantara III Medan, anggaran biaya produksi disusun setelah anggaran produksi ditetapkan.

Perencanaan biaya produksi, taksasi biaya tanaman, biaya pengolahan, biaya penyusutan, dan biaya pembelian telah ditetapkan secara cermat dan teliti. Hal ini dimaksudkan agar tidak terjadi penetapan anggaran yang terlalu besar atau terlalu kecil dari kapasitas yang sebenarnya.

PT. Perkebunan Nusantara III Medan melakukan perencanaan biaya produksinya melalui anggaran. Perencanaan biaya produksi pada perusahaan ini terperinci sebagai berikut:

1. Perencanaan Bahan Baku

Secara keseluruhan, perencanaan biaya bahan baku untuk setiap kg produksi kelapa sawit untuk tahun 2011 perusahaan merencanakan untuk memproduksi sebanyak 493.287.412 kg kebun sendiri dan 204.170.201 kg dari kebun plasma. Pada tahun 2012 sebanyak 508.712.137 kg kebun sendiri dan 211.650.140 kg dari kebun plasma. Pada tahun 2013 sebanyak 527.626.751 kg kebun sendiri dan 245.661.260 kg dari kebun plasma. Jadi jumlah persediaan bahan baku ditentukan dengan bahan baku atau kelapan sawit yang didapat.

Standart pemakaian bahan baku yang ditetapkan sebagai berikut:

Untuk memproduksi 1 kg kelapa sawit tahun 2011 adalah: $\frac{\text{Rp.1.197.673.629.000}}{493.287.412 \text{ kg}} =$
Rp. 2.427,94

Untuk memproduksi 1 kg kelapa sawit tahun 2012 adalah: $\frac{\text{Rp.1.224.871.006.000}}{508.712.137 \text{ kg}} =$
Rp. 2.407,80

Untuk memproduksi 1 kg kelapa sawit tahun 2011 adalah: $\frac{\text{Rp. 1.338.659.187.000}}{527.626.751 \text{ kg}} =$

Rp. 2.537,14

2. Perencanaan Upah Langsung

Cara yang digunakan perusahaan didalam menyusun perencanaan upah langsung adalah dengan cara menetapkan tarif upah untuk seluruh karyawan. Tarif upah tersebut ditetapkan dalam rapat pimpinan perusahaan dengan memperhatikan ketetapan pemerintah mengenai tarif upah minimum. Hal lain yang diperhatikan adalah kemungkinan mangkirnya karyawan.

3. Perencanaan biaya tidak langsung

Perencanaan biaya tidak langsung disusun berdasarkan rencana produksi yang telah ditetapkan. Perusahaan ini menyusun biaya tidak langsung dalam:

- a. Rencana biaya tetap.
- b. Rencana biaya tidak tetap.
- c. Rencana penyusutan aktiva tetap dan biaya bunga.

Masing-masing rencana tersebut disusun untuk kurun waktu satu tahun. Untuk mengetahui rencana biaya pabrik tidak langsung harus diperhatikan biaya rencana tetap, rencana biaya tidak tetap dan rencana penyusutan aktiva tetap dan biaya bunga. Kemudian diperhatikan pula unsur yang termasuk dalam biaya pabrik tidak langsung. Dalam menyusun rencana biaya pabrik tidak langsung seharusnya diperhatikan tingkat kegiatan yang dipakai sebagai dasar penaksiran biaya pabrik tidak langsung seperti kapasitas normal dan kapasitas sebenarnya yang diharapkan.

Selanjutnya dalam menentukan tarif standar biaya pabrik tidak langsung digunakan dasar satuan hitung seperti satuan produk, upah langsung, dan jam kerja langsung. Perusahaan ini di dalam menaksir biaya pabrik tidak langsung menggunakan dasar kapasitas normal produksi. Sedangkan rencana pembelian bahan pembantu didasarkan pada kebutuhan bahan pembantu.

Penentuan persentase tiap ukuran berdasarkan pengalaman dan hasil penelitian yang telah dilakukan perusahaan. Harga pembelian, bentuk serta ukurannya sudah dicantumkan didalam rencana produksi. Penentuan harga bahan baku pembantu yang direncanakan tersebut didasarkan pada harga bahan pembantu yang sebenarnya pada saat penyusunan rencana pembelian.

3. Pengawasan Biaya Produksi

Pengawasan merupakan suatu usaha untuk menyesuaikan pelaksanaan dengan perencanaan, serta bertujuan untuk menghindari pemborosan, penyelewengan, dan untuk meningkatkan efisiensi usaha di segala sector. Disamping itu pengawasan juga berfungsi untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi.

Pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan, pengawasan dapat dilakukan oleh setiap tingkatan manajemen dengan membandingkan antara hasil sebenarnya 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.

Pengawasan biaya produksi, dilakukan dengan membandingkan realisasi dengan anggaran setiap unsur biaya. Jika terdapat perbedaan yang material atau cukup besar, maka perbedaan tersebut harus diteliti dengan cermat. Hal ini dimaksud agar dapat dirumuskan tindakan-tindakan yang efektif terhadap perbedaan tersebut.

Pengawasan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan memegang peranan yang sangat penting, yang dapat diperinci sebagai berikut:

a. Pengawasan Biaya Bahan Baku

Pengawasan biaya bahan baku sangat diperlukan mengingat biaya ini memiliki porsi yang besar di dalam biaya produksi secara keseluruhan.. Pengawasan biaya bahan baku pada perusahaan ini dibagi atas pengawasan pengadaan bahan baku dan pengawasan pemakaian bahan baku tersebut.

b. Pengawasan Biaya Upah Langsung

Pengawasan biaya upah langsung perusahaan telah menyusun suatu pedoman tertentu yaitu:

1. Pemeriksaan jumlah hari hadir karyawan dilakukan oleh piket melalui daftar hadir.
2. Mencocokkan jumlah menurut daftar gaji dengan kartu gaji masing-masing.
3. Mencocokkan kembali dengan daftar tariff upah karyawan yang bersangkutan.
4. Pengawasan dilapangan dilakukan oleh kepala bagian pembiayaan.

Kehadiran setiap karyawan pada pagi hari diperiksa oleh piket dengan cara mengumpulkan daftar hadir karyawan. Kemudian piket menandatangani daftar hadir tersebut dan membuat laporan mengenai jumlah dan nama karyawan yang hadir kepada kepala bagian umum.

Sebelum dilakukan pembayaran upah, bagian pembiayaan memeriksa kembali kebenaran perkalian hari hadir dengan daftar upah, jumlah kebawah dan kesamping, jumlah menurut daftar upah dan kartu upah. Pada saat pembayaran upah, bagian kasir memeriksa kembali seperti yang dilakukan bagian pembiayaan. Prosedur dan teknik pengawasan itu dilakukan bagian pembiayaan dan kasir setiap akhir bulan pada saat pembayaran upah karyawan.

c. Pengawasan Biaya Pabrik Tidak Langsung

Direksi telah memberikan wewenang dan tanggungjawab kepada kepala unit produksi dan bagian teknik mengenai biaya yang terjadi pada bagiannya masing-masing, demikian juga pengawasannya. Bagian teknik bertanggungjawab atas biaya pabrik tidak langsung yang terjadi untuk setiap pengolahan yang ada hubungannya dengan teknik seperti pemeliharaan inventaris pabrik, pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air, pemeliharaan bangunan pabrik dan lain-lain.

Setiap pos dalam kegiatan produksi membuat daftar biaya yang disesuaikan dengan apa yang dikerjakan, setelah itu daftar tersebut diserahkan kepala unit tata usaha. Unit ini membuat suatu laporan mingguan dan bulanan yang diserahkan kepada kepala unit untuk disetujui. Oleh kepala unit pabrik setelah disetujui, diserahkan kepada tata usaha kantor direksi. Di kantor direksi laporan tersebut dinilai kembali oleh direktur produksi dengan bagian pembiayaan, setelah disetujui maka sub bagian pembukuan akan mencatat biaya produksi ini.

Prosedur untuk pemakaian bahan pembantu dimulai dengan pembuatan surat-surat permintaan kepala unit pabrik kepada sub bagian gudang. Penyerahan bahan tersebut dilakukan oleh kepala sub bagian gudang. Sub bagian gudang akan mengirim laporannya tentang pengeluaran bahan dari gudang kepada sub bagian pembukuan.

Jika persediaan bahan pembantu semakin menipis, maka sub bagian gudang mengusulkan penambahan persediaan kepada bagian pembiayaan. Bagian pembiayaan mengusulkan pembelian bahan pembantu kepada direktur produksi, dan jika disetujui maka yang melakukan pembelian adalah sub bagian pengadaan. Hanya pembayaran yang pencatatannya dilakukan oleh bagian pembiayaan.

Demikian juga halnya dengan pemakaian bahan pembantu, terpisah antara bagian yang melaksanakan produksi dengan sub bagian gudang serta yang menyetujui pengeluaran bahan pembantu.

Pengawasan langsung dapat dilakukan oleh kepala bagian pembiayaan untuk melakukan verifikasi atas seluruh kegiatan di pabrik. Demikian juga dengan direktur produksi

yang sewaktu-waktu dapat melakukan pengawasan langsung terhadap seluruh kegiatan di pabrik.

4. Analisis Penyimpangan

Penyimpangan terhadap biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang meliputi biaya tanaman, biaya pengolahan, biaya penyusutan dan biaya pembelian.

Perbedaan antara realisasi dengan anggaran pada tahun 2011 adalah sebagai berikut:

a. Biaya tanaman

Anggaran	Rp. 1.197.673.629.000
Realisasi	Rp. 1.285.011.376.141
Selisih	<u>(Rp. 87.337.747.141)</u>

b. Biaya Pengolahan

Anggaran	Rp. 185.515.418.000
Realisasi	Rp. 185.617.070.650
Selisih	<u>(Rp. 101.652.650)</u>

c. Biaya Penyusutan

Anggaran	Rp. 148.017.542.000
Realisasi	Rp. 164.540.584.085
Selisih	<u>(Rp. 16.523.042.085)</u>

d. Biaya Pembelian

Anggaran	Rp. 1.220.728.871.000
Realisasi	Rp. 1.378.280.056.642
Selisih	<u>(Rp. 157.551.185.642)</u>

Perbedaan antara realisasi dengan anggaran pada tahun 2012 adalah sebagai berikut:

a. Biaya Tanaman

Anggaran	Rp. 1.224.871.006.000
Realisasi	Rp. 1.178.560.881.083
Selisih	<u>Rp. 46.310.124.917</u>

b. Biaya Pengolahan

Anggaran	Rp. 176.668.133.000
Realisasi	Rp. 187.991.751.695
Selisih	<u>(Rp. 11.323.618.695)</u>

c. Biaya Penyusutan

Anggaran	Rp. 173.478.453.000
----------	---------------------

Realisasi	<u>Rp. 200.367.098.349</u>
Selisih	(Rp. 26.888.645.349)

d. Biaya Pembelian

Anggaran	Rp. 1.298.371.450.000
Realisasi	<u>Rp. 1.144.004.415.102</u>
Selisih	Rp. 154.367.034.898

Perbedaan antara realisasi dengan anggaran pada tahun 2013 adalah sebagai berikut:

a. Biaya Tanaman

Anggaran	Rp. 1.338.659.187.000
Realisasi	<u>Rp. 1.325.628.051.991</u>
Selisih	Rp. 13.031.135.009

b. Biaya Pengolahan

Anggaran	Rp. 174.828.869.000
Realisasi	<u>Rp. 175.665.338.143</u>
Selisih	(Rp. 836.469.143)

c. Biaya Penyusutan

Anggaran	Rp. 60.290.215.000
Realisasi	<u>Rp. 64.152.772.696</u>
Selisih	(Rp. 3.862.557.696)

d. Biaya Pembelian

Anggaran	Rp. 1.293.528.500.000
Realisasi	<u>Rp. 1.319.370.304.850</u>
Selisih	(Rp. 25.841.804.850)

Pada tahun 2011 jumlah anggaran yang disediakan perusahaan lebih kecil dibandingkan realisasi yang dikeluarkan perusahaan. Dapat dilihat pada biaya tanaman, yaitu disebabkan oleh beban pemupukan dan beban pengangkutan ke pabrik yang mengalami kerugian yaitu beban pemupukan sebesar 25,18% yang disebabkan karena naiknya harga pupuk dan beban pengangkutan ke pabrik sebesar 13,04% yang disebabkan naiknya harga BBM yang tidak terprediksi oleh perusahaan sehingga pada tahun 2011 mengalami kerugian.

Pada tahun 2012 jumlah anggaran lebih besar (menguntungkan) daripada realisasi. Dapat dilihat pada biaya tanaman, walaupun ada beberapa yang mengalami penurunan seperti beban gaji sebesar 5,94% yg di sebabkan oleh bertambahnya pekerja, beban pengangkutan ke pabrik sebesar 11,24% yang disebabkan karena belum adanya kebijakan dari perusahaan dan

beban overhead sebesar 0,07%. Dan keuntungan terbesar didapat dari bahan pupuk sebesar 11,71% karena stok yang ada digudang masih tersedia banyak.

Sedangkan pada tahun 2013 jumlah anggaran lebih kecil daripada realisasi yang disebabkan tidak adanya kebijakan dari perusahaan terutama pada beban pengangkutan sebesar 3,40% sama sekali tidak mengalami perubahan. Maka dari itu karena tidak adanya kebijakan anggaran pada tahun 2013 mengalami kerugian.

Melakukan analisis terhadap penyimpangan atau perbedaan biaya yang terjadi adalah suatu tindak lanjut dari proses pengawasan. Tujuan dilakukan analisis penyimpangan adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Tapi perusahaan belum menganalisa penyimpangan yang terjadi secara lebih dalam, hanya sebatas menghitung besar penyimpangan antara anggaran dan realisasi (nilai maupun persentase).

5. Tujuan dan Manfaat Perencanaan dan Pengawasan Biaya Produksi

Adanya perencanaan yang mantap maka perusahaan dapat menjalankan usahanya dengan baik. Begitu juga dengan PT. Perkebunan Nusantara III Medan, telah melaksanakan perencanaan biaya produksinya secara cermat dan teliti, sehingga semua biaya dapat diawasi pemakaiannya. PT. Perkebunan Nusantara III Medan juga mengharapkan tujuan dan manfaat dari perencanaan dan pengawasan biaya produksi tersebut. Adapun tujuan dan manfaat yang hendak dicapai dalam perencanaan biaya produksi adalah sebagai berikut:

- a. Untuk memperoleh tingkat keuntungan tertentu.
- b. Untuk melaksanakan proses produksi perusahaan pada tingkat efisiensi tertentu.
- c. Untuk menggunakan fasilitas yang ada seefektif mungkin.
- d. Untuk meningkatkan produksi dengan biaya yang seminimal mungkin.
- e. Untuk menghasilkan produksi dengan biaya produksi yang dapat bersaing di pasar.

E. PENUTUP

Adapun kesimpulan yang dapat peneliti ambil dari hasil pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa: Anggaran merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan ini karena anggaran ini berfungsi untuk membantu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Mekanisme perusahaan dalam menyusun anggaran sudah baik, tetapi masih diperlukan perencanaan dan pengawasan yang baik. Fungsi perencanaan dalam anggaran telah dilaksanakan dengan baik dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Fungsi pengawasan bertujuan bukan untuk mencari kesalahan tetapi melihat penyimpangan yang terjadi dan berusaha mencari solusinya. Fungsi pengawasan terhadap anggaran belum sepenuhnya terlaksana dengan baik dikarenakan banyaknya terjadi penyimpangan di dalam

anggaran tersebut. Dalam penyusunan anggaran perusahaan biasanya berdasarkan biaya produksi tahun-tahun sebelumnya. Tetapi jika dilihat dari anggaran dan realisasi, masih banyak terjadi penyimpangan yang jumlahnya cukup besar yang dapat mempengaruhi operasi perusahaan. Untuk itu perusahaan perlu mengambil tindakan-tindakan yang efektif terhadap penyimpangan tersebut.

F. REFERENSI

- Bastian, Indra. *Sistem Perencanaan dan Penganggaran Pemerintah Daerah di Indonesia*. Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Gunawan dan Marwan. *Anggaran Perusahaan*. Edisi 2. Buku 1. BPFE- Yogyakarta, 2013
- Guntur, Muhammad. *Pengantar Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Makassar: FEIS UNM, 2006
- Haruman dan Sri Rahayu. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Edisi 2. Cetakan Pertama. Graha Ilmu Yogyakarta, 2007
- Harahap, Sofian Safri. *Budgeting Penganggaran*. Jakarta: PT. Indah Karya (Persero) Raja Grafindo Persada, 2006
- Hansen dan Mowen. *Management Accounting*. Edisi 7. Diterjemahkan oleh Dewi Fitriasari dan Deni Amos Kwary. Jakarta: Salemba Empat, 2006
- Julita. *Budgeting*. Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009
- Justine. *Anggaran sebagai Alat Bantu bagi Manajemen*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2006
- Kamaruddin. *Akuntansi Manajemen*. Edisi Revisi. Jakarta: Rajawali Pers, 2009
- Mardiasmo. *Akuntansi Sektor Publik*. Edisi 4. Yogyakarta: ANDI, 2009
- Munandar. *Budgeting*. Edisi 2. Buku 3. BPFE- Yogyakarta, 2012
- Mulyadi. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Nafarin. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 3. Jakarta: Salemba Empat, 2007
- P. Dr. Darsono dan Ari Purwanti. *Penganggaran Perusahaan*. Edisi 1. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2008
- Rudianto. *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga, 2009
- Supriono, A.R. *Struktur Pengendalian Manajemen*. Edisi 1. Penerbit: Universitas Gajah Mada, 2006.