

**ANALISIS PENGAWASAN ANGGARAN BIAYA PRODUKI
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV UNIT
USAHA ADOLINA**

SKRIPSI

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi (S.E)
Program Studi Akuntansi*

**Oleh :
MUSTAQIM
NPM : 1305170182**



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

ABSTRAKSI

Mustaqim, 1305170182, Analisis Pengawasan Anggaran Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina

PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dibidang perkebunan dan pengolahan hasil kebun Kelapa Sawit. Produk jadi hasil olahan perusahaan ini adalah *CPO (Crude Palm Oil)* dan *Palm Kernel* dengan sumber bahan baku berupa TBS (tandan buah segar) yang berasal dari kebun sendiri dan pembelian dari pihak ketiga. Anggaran merupakan wujud dari pengelolaan biaya. Salah satu peranan anggaran adalah Sebagai alat pengawasan biaya produksi yang sangat bermanfaat bagi perusahaan untuk menilai adanya in-efektivitas maupun inefisiensi yang terjadi pada perusahaan.

Dalam penyusunan skripsi ini, metode yang digunakan penulis dalam menganalisis data adalah metode deskriptif yaitu dengan menguraikan dan menjelaskan tentang anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina. Jenis data yang dikumpulkan adalah data yang bersifat kualitatif dan kuantitatif yang terdiri dari data-data sekunder. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, Penulis memilih menggunakan teknik dokumentasi.

Setelah melakukan penganalisaan, dapat disimpulkan bahwa proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina sudah terstruktur dengan baik, dimana tahapan-tahapan dan pelaksanaan dari setiap tahapan dalam proses sudah digariskan dengan jelas, hanya saja dalam pelaksanaannya menjadi kurang efektif akibat terdistorsi oleh pengaruh manajemen dalam penentuan anggaran biaya produksi.

Kesimpulan yang dapat dikemukakan dari masalah yang ditemukan antara lain : (1) dalam penyusunan anggaran perusahaan didasarkan pada RJP (Rencana Jangka Panjang), Pedoman Penyusunan RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), dan kondisi lapangan yang sebenarnya. (2) karena anggaran yang sifatnya hanya bersifat taksiran dan estimasi maka, dapat dilihat penyimpangan yang ditimbulkan menyebabkan ketidakefektifan dan efisiensi perusahaan. (3) biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina terdiri dari empat unsur yaitu biaya tanaman, biaya pembelian, biaya olah dan biaya umum. (4) penyajian dan pelaporan anggaran beserta kelengkapannya pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina juga sudah cukup baik dipandang dari bentuk dokumentasi yang telah dibuat oleh perusahaan.

Kata kunci : Anggaran Biaya Produksi dan Pengawasan.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum, Wr.Wb

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran Allah Swt yang telah memberikan kesehatan, berkah, nikmatnya, sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Pengawasan Anggaran Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina”**. Sebagai syarat untuk memperoleh gelar Strata satu (S1) Sarjana Ekonomi (SE) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Serta shalawat beriring salam penulis sampaikan kepada Rasulullah SAW, berharap ilmu yang penulis miliki membawa berkah dunia akhirat.

Dengan segala kerendahan hati, penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, baik dari segi isi maupun bentuk penyajian karena keterbatasan kemampuan dan kurangnya pengalaman penulis. Maka dari itu dengan senang hati penulis mengharapkan dan menerima kritikan dan saran yang bersifat membangun untuk kesempurnaan dan keberhasilan penulis dimasa yang akan datang.

Terwujudnya skripsi ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Pada Kedua orang tua penulis Ayahanda Abdul Saari dan Ibunda Nurlaini yang telah mencurahkan segala perhatian dan kasih sayang yang begitu besar serta memberikan dukungan moril maupun materil kepada penulis selama mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya skripsi ini.
2. Bapak Dr. H. Agussani, MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak Zulaspan Tupti, SE, Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Elizar Sinambela, SE, Msi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, SE, Msi selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bpk Sukma Lesmana S.E, M.Si selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan ikhlas telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis serta motivasinya demi selesainya skripsi ini.
7. Para Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang senantiasa memberikan pengajaran dan ilmu yang baik bagi penulis.
8. Untuk seluruh teman kuliah kelas D dan seluruh kelas stambuk 2013 yang tidak bisa satu persatu disebutkan oleh penulis.
9. Untuk teman seperjuangan penulis :Robby Aulia, I Made Fiqri Handoko, Aldi Nanda Putra yang senantiasa memotivasi dan menghibur penulis.

Demikian saya akhiri kata pengantar ini, penulis mohon maaf apabila ada kesalahan penulisan nama dan gelar. Dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf apabila skripsi ini masih jauh dari keempurnaan karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua para pembaca untuk jadi bahan referensi penelitian yang lain. Semoga Allah Swt senantiasa terus melimpahkan rahmat dan ridho-Nya bagi kita semua.

Amin Ya Robbal ‘ Alamin.

Medan, April 2017

Penulis

MUSTAQIM

1305170182

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR.....	ii
DAFTAR TABEL	iv

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah.....	9
C. Rumusan Masalah.....	9
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	10

BAB II LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori.....	11
1. Pengertian Biaya Produksi.....	11
2. Klasifikasi Biaya.....	12
3. Unsur-unsur Biaya Produksi	18
4. Pengertian Anggaran Biaya Produksi	19
a. Pengertian Anggaran.....	19
b. Pengertian Anggaran Produksi	23
c. Pengawasan Biaya Produksi	27
d. Teknik Pengawasan Biaya Produksi.....	31
B. Penelitian Terdahulu.....	33
C. Kerangka Berfikir	36

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian.....	38
B. Definisi Operasional Variabel.....	38
C. Tempat dan Waktu Penelitian.....	39
D. Jenis Dan Sumber Data.....	40
E. Teknik Pengumpulan Data.....	40
F. Teknik Analisis Data.....	40

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian.....	41
B. Pembahasan	49

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan.....	56
B. Saran.....	58

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Anggaran Biaya Produksi Kelapa Sawit	6
Tabel III.1	Jadwal Penelitian.....	39
Tabel IV.1	Anggaran Biaya Tidak Langsung.....	41
Tabel IV.2	Anggaran Biaya Langsung.....	45
Tabel IV.3	Penyusutan.....	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 Kerangka Berfikir.....	37
------------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mempunyai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, yaitu memperoleh laba maksimal dan juga memberikan sumbangan terhadap perbaikan ekonomi dan sosial lingkungan yang lebih luas. Laba yang diperoleh perusahaan produksinya, perusahaan mengeluarkan bermacam-macam biaya produksi dimana jumlahnya akan berpengaruh pada laba yang diperoleh pada akhir suatu periode.

Biaya produksi merupakan komponen yang penting dalam perusahaan baik itu perusahaan industri maupun pada perusahaan perkebunan, karena biaya produksi merupakan unsur dari perhitungan harga pokok produk yang akan dihasilkan perusahaan tersebut, yang pada akhirnya akan menentukan besarnya laba yang diperoleh perusahaan dimasa yang akan datang.

Pada perusahaan berukuran besar, dimana didalamnya terdapat kegiatankegiatan yang sangat kompleks diperlukan suatu manajemen yang profesional dalam mengelola perusahaan tersebut agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu hal yang dituntut dari manajemen profesional berupa pengelolaan biaya khususnya biaya produksi, agar perusahaan diharapkan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat memperoleh tingkat laba yang optimal serta terjalinny pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan.

Untuk itu diperlukan adanya suatu perencanaan yang baik dalam pembuatan anggaran biaya produksi yang disusun oleh manajemen perusahaan. Dalam suatu perencanaan, jumlah dan unsur-unsur biaya produksi perlu dianggarkan terlebih dahulu, dimana anggaran akan memberikan manajemen suatu proyeksi yang dapat dipercaya mengenai rencana kegiatan produksi yang akan dilakukan sebelum kegiatan nyata dalam perusahaan dilaksanakan.

Perencanaan disusun sebagai dasar pengawasan atas pelaksanaan kegiatan perusahaan. Perencanaan adalah suatu proses penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau yang akan dilakukan di waktu yang akan datang, yang didalamnya terdapat strategi dan teknik yang akan dilakukan, dengan menggunakan sumber daya yang ada, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Dalam suatu perencanaan, jumlah dan unsur-unsur biaya produksi perlu dianggarkan terlebih dahulu, dimana anggaran akan memberikan manajemen suatu proyeksi yang dapat dipercaya mengenai rencana kegiatan produksi yang akan dilakukan sebelum kegiatan nyata dalam perusahaan dilaksanakan.

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara teliti, didasarkan atas pengalaman didapat dari masa lalu ditambah dengan ramalan atau proyeksi mengenai hal-hal yang mungkin terjadi di masa yang akan datang. Anggaran disusun secara terperinci dapat menjadi petunjuk bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan operasional perusahaan dan dalam proses pengambilan keputusan. Menurut M. Nafarin (2012,19): "Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu".

Sedangkan pengertian anggaran menurut *National Committee on Governmental Accounting (NCGA)* yang dikutip oleh Tendi Haruman (2010:6) mengemukakan bahwa: “Anggaran adalah rencana operasi keuangan yang mencakup estimasi pengeluaran yang diusulkan dan sumber pendapatan yang diharapkan untuk membiayainya dalam periode waktu tertentu”.

Perencanaan selalu diikuti dengan pengawasan karena bagaimanapun baiknya suatu rencana tidak akan mencapai tujuan yang dikehendaki tanpa disertai adanya pengawasan yang baik. Dalam kegiatan produksi, mungkin saja terjadi suatu penyimpangan dari yang direncanakan atau yang dianggarkan. Apabila terjadi penyimpangan, dalam hal ini pengawasan akan diusahakan sedemikian rupa sehingga penyimpangan dapat ditekan sekecil mungkin. Dengan demikian jika perusahaan merencanakan ingin memproduksi suatu barang dalam jumlah tertentu maka perusahaan hendaknya menyusun anggaran terlebih dahulu yang disebut anggaran biaya produksi. Menurut Ellen (2011:4) perencanaan anggaran bertujuan untuk menyatakan harapan sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.

Aspek pengawasan melalui anggaran biaya produksi yang telah dibuat tersebut adalah dengan membandingkannya dengan biaya produksi yang sebenarnya terjadi. Penyimpangan – penyimpangan biaya produksi yang terjadi harus dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran biaya produksi di masa yang akan datang.

Pengawasan merupakan usaha sistematis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan rencana yang

telah ditentukan. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya di kemudian hari.

Tujuan utama pengawasan adalah mengawasi dan memastikan bahwa apa yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan dan kemudian menjadi kenyataan. Kegiatan tidak hanya terbatas pada penilaian setelah kegiatan usaha selesai seluruhnya, tetapi juga selama kegiatan usaha tersebut berjalan. Dengan kata lain tahap ini meliputi operating dan measurement serta reporting dan analisis.

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Adolina merupakan salah satu Unit Usaha dari PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) dan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bergerak dalam industri perkebunan dimana deskripsi bisnisnya adalah pembudidayaan tanaman, pengolahan dan penjualan produk kelapa sawit dan teh. Produk jadi hasil olahan perusahaan ini adalah CPO (*Crude Palm Oil*) dan Palm Kernel dengan sumber bahan baku berupa Tandan Buah Segar (TBS) yang berasal dari kebun sendiri dan pembelian dari pihak ketiga yang kemudian diolah secara bersamaan.

Produk jadi berupa CPO kemudian disalurkan KE terminal tangki timbun sementara (*storage tank*) sebelum dijual local atau di ekspor melalui Kantor Pemasaran Bersama (KPB) dengan cara pelelangan umum, sedangkan yang berupa Palm Kernel disalurkan ke unit pengolahan untuk diolah menjadi Palm

Kernel Oil (PKO) dan Palm Kernel Meal (PKM). Sebagaimana layaknya perusahaan pengolahan hasil alam, dimana biaya bahan baku dan biaya pengolahan adalah faktor dominan, pengelolaan biaya produksi melalui anggaran juga merupakan bagian penting dari proses manajemen perusahaan secara keseluruhan pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan.

Anggaran memiliki peranan sebagai alat perencanaan dan pengawasan serta evaluasi, karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu (*past*), keadaan yang sedang terjadi sekarang ini (*present*) dan peramalan yang akan datang (*future*) yang dapat berorientasi jangka pendek (*short-term*) maupun jangka panjang (*long-term*). Selain itu anggaran juga berperan sebagai *early warning mechanism* akan adanya in-efisiensi dan inefektifitas, dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan.

Biaya produksi merupakan komponen terbesar biaya pada perusahaan manufaktur, oleh karena itu pengawasan yang maksimal atas biaya produksi melalui suatu anggaran merupakan suatu pondasi penting bagi pengendalian biaya di suatu perusahaan. Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina biaya produksi dibagi atas biaya tanaman, biaya pembelian hasil kelapa sawit dari pihak ketiga, biaya pengolahan dan biaya umum (*overhead cost*).

Berdasarkan penelitian awal yang telah dilakukan, penulis menemukan adanya indikasi penyusunan anggaran belum maksimal sehingga peranan anggaran sebagai alat pengawasan di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina kurang efektif.

Tabel I.I Anggaran Biaya Produksi CPO

Tahun	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi	Selisih diatas/dibawah		Keterangan
			Jumlah	%	
			4 = 2-3	5 = (4:2) x 100%	
2011	188.545.249.000	199.722.692.739	- 11.177.443.739	-5,93%	Unfavorable
2012	164.834.388.000	185.851.498.867	- 21.017.110.867	-12,75%	Unfavorable
2013	169.816.021.000	171.924.801.561	-2.108.780.561	-1,24%	Unfavorable
2014	180.657.584.000	241.453.204.981	- 60.795.620.981	-33,65%	Unfavorable
2015	227.253.458.000	229.038.093.327	-1.784.635.327	-0,79%	Unfavorable

Sumber: PTPN IV (Persero)

Dari data diatas dapat dilihat bahwa terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) yang cukup signifikan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya beberapa tahun terakhir antara lain 5,93% untuk tahun 2011 , 12,75% untuk tahun 2012, 1,24% untuk tahun 2013, 33,65 % untuk tahun 2014, dan 0,79% untuk tahun 2015 . Penyimpangan ini sangat material karena jauh diatas batas toleransi yang ditetapkan perusahaan yakni sebesar 5% diharapkan dengan adanya suatu solusi yang dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya hal ini dimasa yang akan datang.

Menurut Garrison and Noreen (2000 :402) “Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan untuk suatu periode tertentu”. Sedangkan menurut M. Munandar (2001 : 1) mengemukakan bahwa “*Business Budget* atau *Budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan

dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”.

Meskipun anggaran mempunyai beberapa kegunaan, tetapi terdapat pula keterbatasan-keterbatasan, seperti yang dikemukakan Dedi Ismatullah (2010:15) antara lain: anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan anggapan sehingga mengandung unsur ketidakpastian, menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat. dan bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang sehingga anggaran tidak akan efektif.

Menurut Nafarin (2004 : 20) anggaran memiliki tiga fungsi, yaitu : fungsi perencanaan, fungsi pelaksanaan, fungsi pengawasan. Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara :

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran).
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Jika perusahaan merencanakan ingin memproduksi suatu barang dalam jumlah tertentu maka perusahaan hendaknya menyusun anggaran terlebih dahulu yang disebut anggaran biaya produksi. Aspek pengawasan melalui anggaran biaya produksi yang telah dibuat tersebut adalah dengan membandingkannya dengan biaya produksi yang sebenarnya terjadi. Penyimpangan – penyimpangan biaya produksi yang terjadi harus dijadikan bahan pertimbangan dalam penyusunan anggaran biaya produksi di masa yang akan datang.

Anggaran seringkali disusun menyesuaikan dengan target yang diharapkan manajemen pusat sehingga luput mempertimbangkan kondisi alam yang sulit diprediksi. Tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme pengawasan atas proses produksi serta evaluasi kinerja bulanan juga memiliki andil terjadinya *unfavorable variance* tersebut. Hal ini disebabkan karakteristik perusahaan ini yang merupakan perusahaan perkebunan dimana proses produksinya sangat bergantung pada alam sehingga peranan anggaran dalam perencanaan produksi dan evaluasinya cenderung sulit diterapkan.

Penulis juga menemukan bahwa pihak manajemen belum mengambil tindakan korektif yang memadai guna menindaklanjuti *variance* tersebut seperti kecenderungan untuk meminimalisasi biaya dalam jangka pendek dengan mengurangi aktifitas yang akan bermanfaat dalam jangka panjang seperti pemupukan. Menurut Nafarin (2012) penyusunan anggaran digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan data, untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan yang digunakan, merinci jenis dan sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana yang bertujuan mempermudah pengawasan, merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal, menyempurnakan rencana yang telah disusun serta menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana Pengawasan anggaran biaya produksi. Maka peneliti akan menuangkan di dalam sebuah karya tulis ilmiah berbentuk skripsi dengan judul:

”Analisis Pengawasan Anggaran Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina”.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah dikemukakan diatas, dapat diidentifikasi masalah yaitu, yaitu :

1. Penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) yang cukup signifikan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya selama 5 tahun.
2. Penyimpangan yang terjadi diatas batas toleransi yang ditetapkan perusahaan yakni sebesar 5%.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian-uraian di atas maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah faktor yang menyebabkan anggaran biaya produksi dan realisasi mengalami *unfavorable variance* PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina?
2. Bagaimana anggaran biaya produksi yang diterapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina dapat digunakan sebagai alat pengawasan?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui faktor apa saja yang menyebabkan anggaran biaya produksi mengalami *unfavorable* pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina.
2. Untuk mengetahui prosedur anggaran biaya produksi sudah digunakan sebagai alat pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dipergunakan untuk:

1. Bagi peneliti, dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai peranan anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi dalam suatu perusahaan.
2. Bagi PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina, dimana hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan mengenai peranan anggaran sebagai alat pengawasan.
3. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi dalam meneliti dan mengkaji masalah mengenai pengawasan biaya produksi di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Pengertian Biaya Produksi

Biaya Produksi merupakan salah satu elemen yang penting dalam aktivitas produksi dari suatu perusahaan dalam pembentukan laba usaha. Biaya produksi menurut Mulyadi (2000:14) : “Biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual”. Menurut Adolf Matz, Milton F Usry dan Lawrence Hammer (1997:24) : “Biaya pabrikasi atau yang sering disebut juga biaya produksi atau biaya pabrik (*factory cost*) adalah jumlah dari tiga unsur biaya yaitu bahan langsung, pekerja langsung dan overhead pabrik”.

R. A. Supriono (1999:18) menyatakan bahwa, “Biaya produksi adalah semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi”. Dari definisi diatas, dapat diambil pengertian bahwa biaya produksi merupakan semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi untuk menghasilkan barang jadi. Fungsi produksi itu sendiri merupakan suatu fungsi yang terdapat di dalam perusahaan yang kegiatannya berhubungan dengan pengolahan bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual. Dengan adanya perencanaan biaya produksi , diharapkan dapat membantu pimpinan dalam memperkirakan jumlah biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.

Harga pokok yang telah dihitung dapat digunakan untuk menentukan harga jual per unit dengan memperhatikan kondisi pasar dan persaingan dari perusahaan lain.

2. Klasifikasi (Penggolongan) Biaya

Akuntansi biaya bertujuan untuk menyajikan informasi yang akan digunakan untuk berbagai tujuan antara lain penentuan harga pokok produk, pengendalian biaya dan pengambilan keputusan. Untuk itu diperlukan pengklasifikasian biaya yang harus disesuaikan dengan tujuan dari informasi biaya yang akan disajikan. Oleh karena itu dalam pengklasifikasian biaya tergantung untuk apa biaya tersebut diklasifikasikan, karena untuk tujuan berbeda diperlukan cara pengklasifikasian biaya yang berbeda, 75sebab tidak ada satu cara pengklasifikasian biaya yang dapat dipakai untuk semu tujuan menyajikan informasi barang.

Penggolongan biaya menurut Mulyadi (2000, 14) ada lima yaitu terdiri dari :

- a. Penggolongan biaya menurut objek pengeluaran.
- b. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan.
- c. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan sesuatu yang dibiayai.
- d. Penggolongan menurut perilaku biaya dalam hubungan dengan perubahan
- e. volume kegiatan.
- f. Penggolongan biaya menurut jangka waktu manfaatnya.

R.A Supriono (1999,18) membagi penggolongan biaya menjadi enam golongan, yaitu :

- a. Penggolongan biaya sesuai dengan fungsi pokok dari kegiatan / aktivitas perusahaan.
- b. Penggolongan biaya sesuai dengan periode akuntansi dimana biaya akan dibebankan.
- c. Penggolongan biaya sesuai dengan tendensi perubahannya terhadap aktivitas atas kegiatan atau volume.
- d. Penggolongan biaya sesuai dengan objek atau pusat biaya yang dibiayainya.
- e. Penggolongan biaya untuk tujuan pengendalian biaya.
- f. Penggolongan biaya sesuai dengan tujuan pengambilan keputusan.

Karena penggolongan biaya menurut R.A Supriono dianggap penulis lebih lengkap dibandingkan penggolongan biaya menurut Mulyadi, maka penulis hanya menjabarkan biaya menurut R.A Supriono sebagai berikut :

- a. Penggolongan biaya sesuai dengan fungsi pokok dari kegiatan atau aktivitas perusahaan, yang terdiri dari :

- 1) Biaya produksi

Biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau pengolahan bahan baku sampai menjadi produk atau barang jadi.

Biaya produksi digolongkan dalam :

- a) Biaya bahan baku
- b) Biaya tenaga kerja langsung
- c) Biaya overhead pabrik.

2) Biaya pemasaran

Biaya pemasaran adalah biaya yang digunakan untuk melaksanakan penjualan dari produk yang telah selesai sampai dengan pengumpulan dari piutang menjadi kas.

3) Biaya administrasi dan umum

Yang dimaksudkan dengan biaya administrasi dan umum adalah semua biaya yang berhubungan dengan fungsi administrasi dan umum yang ada di perusahaan.

4) Biaya keuangan

Yaitu semua biaya yang terjadi dalam rangka untuk melaksanakan fungsi keuangan dalam perusahaan.

Penggolongan biaya sesuai dengan periode akuntansi dimana biaya tersebut akan dibebankan, terdiri dari :

a. Pengeluaran Modal (Capital Expenditure)

Pengeluaran modal (Capital Expenditure) adalah pengeluaran yang akan dapat memberikan manfaat pada beberapa periode akuntansi yang akan datang. Pada saat terjadinya, pengeluaran ini dikapitalisasi kedalam perolehan aktiva dan akan diperlakukan sebagai biaya pada periode akuntansi yang menikmati manfaatnya.

b. Pengeluaran Penghasilan (Revenues Expenditure)

Pengeluaran penghasilan (Revenues Expenditure) adalah pengeluaran yang akan hanya memberikan manfaat pada periode akuntansi dimana pengeluaran tersebut terjadi. Umumnya pada saat terjadinya pengeluaran langsung diperhitungkan menjadi biaya atau tidak dikapitalisasi agar menjadi aktiva.

Penggolongan biaya sesuai dengan tendensi perubahannya terhadap aktivitas atau kegiatan atau volume, yang terdiri dari :

a. Biaya tetap (Fixed Cost)

Biaya tetap memiliki karakteristik sebagai berikut : Biaya yang jumlah totalnya tetap, konstan atau tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan atau aktivitas sampai pada tingkat tertentu. Pada biaya tetap, biaya satuan tidak dipengaruhi oleh perubahan volume kegiatan, jadi biaya satuan konstan.

b. Biaya variabel (Variable Cost)

Biaya variabel ini memiliki karakteristik sebagai berikut : Biaya yang jumlah totalnya akan berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan, semakin besar volume kegiatan maka semakin tinggi jumlah total biaya variabel dan sebaliknya. Pada biaya variabel, biaya satuan (unit cost) akan berubah berbanding terbalik dengan perubahan volume kegiatan, semakin tinggi volume kegiatan semakin rendah biaya satuan begitu pula sebaliknya.

c. Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel memiliki karakteristik sebagai berikut: Biaya yang jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan perubahan volume kegiatan, akan tetapi sifat perubahannya tidak sebanding. Semakin tinggi volume kegiatan semakin besar jumlah total biaya, semakin rendah volume kegiatan semakin rendah biaya total, tetapi perubahan yang terjadi tidak sebanding. Biaya satuan akan berbanding terbalik dihubungkan dengan perubahan volume kegiatan tetapi sifatnya tidak sebanding. Sampai dengan tingkat kegiatan tertentu, semakin tinggi volume kegiatan semakin rendah biaya satuan dan demikian pula sebaliknya.

Penggolongan biaya sesuai dengan objek atau pusat biaya yang dibiayai, yang dapat digolongkan menjadi :

a. Biaya Langsung (Direct Cost)

Biaya langsung (Direct Cost) merupakan biaya yang terjadi atau manfaatnya dapat diidentifikasi pada objek atau pusat biaya tertentu. Konsep biaya langsung lebih luas dari pengertian bahan langsung dan tenaga kerja langsung. Sebagai contoh, jika Reebok membebankan biaya ke berbagai kantor penjualan regional dan nasional, gaji manajer penjualan di kantor Tokyo menjadi biaya langsung kantor tersebut.

b. Biaya Tidak Langsung (Indirect Cost)

Biaya tidak langsung (Indirect Cost) ini merupakan biaya yang terjadinya atau manfaatnya tidak dapat diidentifikasi pada objek atau pusat biaya yang dibiayai, atau biaya yang tidak dapat ditelusuri dengan mudah ke objek biaya yang bersangkutan. Sebagai contoh, pabrik Campbell soup memproduksi sejumlah jenis soup kalengan. Gaji manajer pabrik menjadi biaya tidak langsung dari setiap jenis soup kalengan yang dibuat seperti *chicken noodle sou*. Alasannya adalah bahwa gaji manajer pabrik tidak disebabkan oleh salah satu jenis produk soup tetapi terjadi sebagai konsekuensi semua kegiatan di pabrik.

Penggolongan biaya untuk tujuan pengendalian biaya, yang terdiri dari :

a. Biaya terkendali (Controllable Cost)

Biaya terkendali merupakan biaya yang secara langsung dapat dipengaruhi oleh seorang pemimpin tertentu dalam jangka waktu tertentu.

b. Biaya yang tidak terkendali (Uncontrollable Cost)

Biaya yang tidak terkendali merupakan biaya yang dapat dipengaruhi oleh seorang pemimpin atau pejabat tertentu berdasarkan wewenang yang dimiliki oleh pimpinan atau pejabat tersebut dalam jangka waktu tertentu.

Selain biaya-biaya yang terdapat diatas terdapat biaya-biaya yang digunakan untuk akuntansi pengendalian biaya. Biaya itu berupa biaya taksiran dan biaya standar. Biaya taksiran (estimated cost) merupakan salah satu bentuk biaya yang ditentukan dimuka sebelum produksi dilakukan atau penyerahan jasa dilaksanakan. Sistem biaya taksiran adalah sistem akuntansi biaya produksi yang menggunakan suatu penentuan biaya di muka dalam menghitung harga pokok produk yang diproduksi. Sedangkan biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisiensi, dan faktor-faktor lain. Meskipun kedua biaya ini merupakan biaya yang ditentukan di muka, terdapat perbedaan dalam metode penentuan, pengumpulan, penafsiran dan penggunaan biaya tersebut.

Penggolongan biaya sesuai dengan tujuan pengambilan keputusan, yang terdiri dari :

a. Biaya Relevan (Relevant Cost)

Biaya relevan adalah biaya yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, oleh karena itu biaya relevan ini harus dapat diperhitungkan didalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dapat berupa mengambil alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia.

b. Biaya Tidak Relevan (Unrelevant Cost)

Biaya tidak relevan ini adalah biaya yang tidak diperhitungkan pada saat pengambilan keputusan sehingga tidak perlu diperhitungkan atau diperhatikan dalam pengambilan keputusan.

3. Unsur-Unsur Biaya Produksi

Biaya produksi terdiri dari tiga unsur, yaitu :

a. Bahan langsung (*Direct Material*).

Adalah semua bahan yang membentuk bagian integral dari barang jadi dan dapat dimasukkan langsung dalam kalkulasi biaya produk. Pertimbangan utama dalam mengelompokkan bahan ke dalam bahan langsung adalah kemudahan penelusuran proses pengubahan bahan tersebut menjadi bahan jadi. Contohnya dapat berupa paku untuk membuat peralatan mebel tak pelak lagi merupakan bagian dari barang jadi, namun agar penghitungan biaya mebel tersebut dapat dilakukan secara cepat, bahan ini dapat diklasifikasikan sebagai bahan langsung.

b. Tenaga kerja langsung (*Direct Labour*).

Adalah biaya tenaga yang dapat ditelusuri dengan mudah ke produk jadi biaya yang dikeluarkan untuk karyawan yang dikerahkan untuk mengubah bahan langsung menjadi bahan jadi. Tenaga kerja langsung disebut juga "*touch labour*" karena tenaga kerja langsung melakukan kerja tangan atas produk pada saat produksi. Biaya ini meliputi gaji para karyawan yang dapat dibebankan kepada produk tertentu misalnya adalah tenaga kerja bagian perakitan seperti halnya biaya untuk tukang kayu, tukang batu dan operator mesin.

c. Biaya overhead pabrik (*Factory Overhead*)

Overhead pabrikasi dapat didefinisikan sebagai biaya dari bahan tidak langsung, pekerja tidak langsung dan semua biaya pabrikasi lainnya yang tidak dapat dibebankan langsung ke produk tertentu. Secara sederhana dapat dinyatakan bahwa overhead pabrik mencakup semua biaya pabrikasi kecuali bahan langsung dan pekerja langsung. Biaya overhead pabrik termasuk bahan tidak langsung, tenaga kerja tidak langsung, pemeliharaan dan perbaikan biaya produksi, listrik dan penerangan, pajak property, penyusutan, asuransi fasilitas-fasilitas produksi. Didalam perusahaan juga terdapat biaya listrik dan penerangan, pajak property, penyusutan, asuransi, dan sebagainya berkaitan dengan fungsi administrasi dan penjualan. Hanya biaya-biaya yang berkaitan dengan operasi perusahaan yang termasuk kategori biaya overhead produksi.

Menurut Mulyadi (2000:15) biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung disebut pula dengan istilah biaya utama (*prime cost*), sedangkan biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik sering pula disebut dengan istilah biaya konversi (*conversion cost*), yang merupakan biaya untuk mengkonversi (mengubah) bahan baku menjadi produk jadi.

4. Pengertian Anggaran Biaya Produksi

a. Pengertian Anggaran

Dalam pengelolaan perusahaan, manajemen menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran. Setelah anggaran disusun dan kemudian

dilaksanakan, akuntansi biaya berfungsi untuk memberikan umpan balik kepada manajemen mengenai konsumsi sumber daya dalam pelaksanaan rencana kegiatan.

Perbandingan dan analisis biaya sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi. Bagi pimpinan perusahaan, anggaran merupakan sarana untuk keperluan rencana, koordinasi dan pengawasan. Untuk memahami pengertian anggaran penulis akan mengemukakan beberapa pengertian anggaran sebagai berikut. Mulyadi (2001 : 488) menyatakan bahwa anggaran adalah “suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program”. Menurut Garrison and Noreen (2000 :402) “Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan untuk suatu periode tertentu”.

Tabel 2.1
PT. ABC
Anggaran Biaya Produksi

	Produk	
	A	B
Unit Penjualan	9,000	10,000
Ditambah dengan persediaan akhir	1,000	1,000
Total unit yang diperlukan	10,000	11,000
Dikurangi persediaan awal	500	500
Produksi yang direncanakan	9,500	10,500

Sumber: Data Diolah Peneliti. 2017

M. Munandar (2001 : 1) mengemukakan bahwa "*Business Budget* atau *Budget* (anggaran) adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang".

Dari beberapa pendapat diatas, anggaran memiliki beberapa ciri pokok antara lain

a. Rencana

Anggaran merupakan suatu rencana, yang menggambarkan mengenai kegiatan perusahaan dimasa yang akan datang.

b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan

Anggaran akan dijadikan sebagai pedoman kerja dan juga sebagai alat pengkoordinasian kerja serta alat pengawasan, maka anggaran harus dapat mencakup semua kegiatan yang akan dilaksanakan oleh semua bagian yang ada dalam perusahaan. Apabila ada sebagian dari kegiatan perusahaan yang tidak tercakup dalam anggaran, berarti ada sebagian kegiatan yang tidak mempunyai pedoman atau arah.

c. Dinyatakan dalam satuan moneter

Unit moneter ini sangat dibutuhkan, mengingat bahwa masing-masing yang berbeda-beda misalnya bahan baku menggunakan satuan berat (kg), satuan panjang (m), satuan isi (l), tenaga kerja menggunakan satuan jam kerja (misalnya harian). Dengan satuan moneter dapatlah diseragamkan semua satuan yang berbeda-beda tersebut, sehingga perbedaan yang direncanakan dengan yang direalisasikan memungkinkan untuk dijumlahkan, diperbandingkan serta dianalisa lebih lanjut.

d. Jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang

Anggaran harus menunjukkan secara jelas jangka waktu berlakunya angka-angka tersebut, agar dapat mempermudah penilaian pencapaian apa yang telah dimungkinkan untuk dicapai, sesuai dengan waktu yang ditetapkan.

Anggaran diperlukan tentunya karena mempunyai tujuan dan manfaat. Berikut ini akan dijelaskan mengenai tujuan dan manfaat anggaran:

1) Tujuan Anggaran

- a) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b) Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- d) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e) Menyempurnakan dana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f) Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

2) Manfaat dan Kelemahan Anggaran

- a) Anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain :
 - a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
 - b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
 - c. Dapat memotivasi pegawai.
 - d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.

- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
 - f. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
 - g. Alat pendidikan bagi manajer.
- b) Kelemahan anggaran adalah :
- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
 - b. Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
 - c. Pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

b. Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Sebelum mengemukakan pengertian biaya produksi, terlebih dahulu akan dibahas pengertian biaya. Terdapat berbagai macam pengertian atau definisi biaya yang berbeda-beda. Menurut Carter dan Usry (2004 : 29): “biaya merupakan nilai tukar, pengeluaran, dan pengorbanan untuk memperoleh manfaat ekonomi. Dalam akuntansi keuangan, biaya merupakan pengeluaran atau pengorbanan pada saat akuisisi diwakili oleh penyusutan saat ini atau dimasa yang akan datang dalam bentuk kas atau aktiva lain”.

Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut biaya produksi. Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 44): “biaya produk adalah pembebanan biaya yang memenuhi tujuan manajerial yang telah ditetapkan atau dengan kata lain adalah biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau penyedia jasa”.

Biaya produksi selanjutnya dapat diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead. Hanya ketiga elemen biaya ini yang dapat dibebankan pada produk untuk laporan keuangan eksternal.

1. Bahan baku langsung (*direct material cost*) adalah bahan baku yang dapat ditelusuri pada barang atau jasa yang dihasilkan. Biaya dari bahan-bahan ini dapat langsung dikenakan pada produk karena pengamatan fisik dapat digunakan untuk mengukur jumlah yang dikonsumsi untuk tiap produk. Bahan yang menjadi bagian dari produk berwujud atau yang dapat digunakan dalam menyediakan jasa biasanya diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung. Misalnya, baja pada mobil, kayu pada perabotan, alkohol pada *cologne*, denim pada jin, kawat untuk mengkoreksi gigi, tirai pelindung operasi dan anestesi untuk operasi, peti mati untuk jasa penguburan, dan makanan untuk pesawat terbang semuanya merupakan bahan baku langsung.
2. Tenaga kerja langsung (*direct labour cost*) adalah tenaga kerja yang dapat ditelusuri pada barang atau pelayanan yang dihasilkan. Seperti pada bahan baku langsung, pengamatan fisik dapat digunakan untuk menghasilkan jasa atau pelayanan. Karyawan yang mengubah bahan mentah menjadi produk atau yang menyediakan jasa pelayanan pada pelanggan diklasifikasikan sebagai tenaga kerja langsung. Sebagai contoh pekerja pada lini perakitan pada Chrysler, seorang juru masak pada rumah makan, perawat dokter bedah yang mengikuti operasi pembukaan hati, dan pilot untuk Delta Airlines.
3. Overhead pabrik (*factory overhead*) adalah semua biaya produksi selain dari bahan baku langsung atau tenaga kerja langsung dikumpulkan menjadi satu kategori disebut overhead. Pada perusahaan produksi, overhead juga dikenal

sebagai *beban pabrik* atau *overhead produksi*. Kategori biaya overhead terdiri dari aneka ragam artikel. Banyak masukan selain tenaga kerja langsung dan bahan baku langsung yang diperlukan untuk memproduksi produk. Contohnya mencakup penyusutan bangunan dan peralatan, pemeliharaan, pasokan, pengawasan, penanganan bahan baku, listrik, pajak properti, pertamanan halaman pabrik, dan keamanan pabrik. Perlengkapan biasanya adalah bahan baku yang diperlukan untuk produksi tetapi tidak menjadi bagian dari produk jadi atau tidak digunakan dalam menyediakan jasa. Deterjen mesin cuci pada rumah makan cepat saji dan oli pada peralatan produksi adalah contoh dari perlengkapan.

Dengan memahami ketiga unsur biaya produksi tersebut, maka akan lebih mudah untuk memahami pengertian anggaran biaya produksi. Hal ini disebabkan karena unsur biaya produksi sejalan dengan unsur anggaran biaya produksi. Jika ditinjau dari segi bidang yang tercakup dalam anggaran, maka anggaran dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

1. Anggaran biaya bahan baku

Setelah menentukan jumlah unit dari setiap produk yang direncanakan akan diproduksi, maka dihitung kebutuhan bahan dalam setiap operasi. Kemudian menggabungkan kebutuhan pembelian bahan baku dalam anggaran pembelian bahan langsung.

Tabel 2.2
PT. ABC
Anggaran Kebutuhan Bahan Baku

	Bahan		
	x	y	z
Produk A			
Unit yang diproduksi	9,500	9,500	9,500
Standar bahan untuk 1 unit produk	10	5	3
Unit bahan yang dibutuhkan	95,000	47,500	28,500
Produk B			
Unit yang diproduksi	10,500	10,500	10,500
Standar bahan untuk 1 unit produk	9	3	1
Unit bahan yang dibutuhkan	94,500	31,500	10,500
Total Bahan Unit Yang Dibutuhkan	189,500	79,000	39,000

Sumber: Data Diolah Peneliti. 2017

2. Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Anggaran tenaga kerja langsung mencerminkan jumlah unit yang akan diproduksi menurut anggaran produksi. Umumnya, anggaran ini hanya memasukkan tenaga kerja langsung karena tenaga kerja tidak langsung merupakan bagian dari anggaran overhead pabrik.

3. Anggaran biaya overhead pabrik

Meskipun kita dapat mengelompokkan beban overhead pabrik dalam beberapa cara, seperti berdasarkan fungsi, perilaku biaya, atau departemen, tetapi biasanya kita menggunakan klasifikasi beban alami. Namun klasifikasi beban alami, yang mencakup kategori seperti prasarana, tenaga kerja tidak langsung, dan bahan tidak langsung mempunyai keterbatasan penggunaan untuk tujuan anggaran. Sebaiknya kita harus menyusun anggaran overhead pabrik untuk setiap pusat biaya sehingga penyelia pusat biaya memiliki tanggung jawab dan

wewenang atas biaya yang dikeluarkan. Maka anggaran harus membedakan antara biaya yang dapat dikontrol dengan biaya yang tidak dapat di kontrol.

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa anggaran biaya produksi adalah anggaran atas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi dan menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.

Tabel 2.3
PT. ABC
Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

	Bagian		
	Pengeringan	Pencetakan	Pengemasan
Produk A			
Jumlah jam kerja per unit	4	2	2
Unit yang harus diproduksi	9500	9500	9500
Jam kerja produk A	38000	19000	19000
Produk B			
Jumlah jam kerja per unit	2	2	1
Unit yang harus diproduksi	10500	10500	10500
Jam kerja produk A	21000	21000	10500
Jumlah jam kerja	59000	40000	29500
Tingkat Gaji/ jam	Rp 5	Rp 4	Rp 5
Total biaya gaji	Rp 945,000	Rp 160,000	Rp 147,500

Sumber: Data Diolah Peneliti. 2017

c. Pengawasan Biaya Produksi

Pengawasan merupakan usaha sistematis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditentukan. Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang

dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya di kemudian hari.

Tujuan utama pengawasan adalah mengawasi dan memastikan bahwa apa yang telah dilaksanakan sesuai dengan apa yang diharapkan dan kemudian menjadi kenyataan. Kegiatan tidak hanya terbatas pada penilaian setelah kegiatan usaha selesai seluruhnya, tetapi juga selama kegiatan usaha tersebut berjalan. Dengan kata lain tahap ini meliputi operating dan measurement serta reporting dan analysis.

1. Tujuan yang hendak dicapai dalam pengawasan biaya produksi adalah :
2. Untuk memperoleh hasil produksi dengan kuantitas dan kualitas yang dikehendaki dari sejumlah bahan tertentu, tenaga kerja, usaha atau fasilitas-fasilitas.
3. Untuk memperoleh hasil produksi dengan biaya yang seefisien mungkin sesuai dengan rencana yang telah direncanakan.
4. Untuk mengetahui adanya penyimpangan biaya dari yang telah direncanakan sehingga dapat diambil tindakan yang diperlukan terhadap penyimpangan tersebut sedini mungkin.

Melalui pengawasan biaya produksi, perusahaan memperoleh manfaat sebagai berikut :

1. Menentukan penilaian apakah perencanaan telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.
2. Menentukan bagian yang bertanggungjawab dan mengukur penyimpangan yang terjadi.
3. Mengantisipasi penyimpangan-penyimpangan dari standar yang ada

4. Dapat segera mengambil tindakan koreksi

Pengawasan biaya produksi secara garis besar dapat digolongkan menjadi tiga jenis, yaitu :

1. Pengawasan bahan baku
2. Pengawasan biaya upah langsung
3. Pengawasan overhead pabrik

a. Pengawasan Biaya Bahan Baku

Pengawasan biaya bahan baku mencakup kemampuan perusahaan untuk mendapatkan bahan baku dari pemasok yang tepat dalam kuantitas, harga, kualitas dan waktu yang tepat. Bahan baku yang diperoleh tidak boleh berlebihan jumlahnya dan dipertanggungjawabkan secara penuh serta dipergunakan sesuai anggaran.

b. Pengawasan Biaya Upah Langsung

Pengawasan terhadap upah langsung dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi biaya upah langsung, sehingga dapat diketahui apakah terdapat perbedaan antara anggaran dengan realisasi. Apabila perbedaan tersebut material, kegiatan selanjutnya adalah mencari sebab-sebab terjadinya perbedaan untuk keperluan perbaikan selanjutnya.

Salah satu cara untuk menganalisis perbedaan antara anggaran upah langsung dengan biaya yang sesungguhnya adalah dengan melakukan analisis selisih biaya tenaga kerja (Labour Variance). Selisih biaya ini dapat disebabkan oleh ketidakefisienan kerja ataupun disebabkan oleh perubahan kebijaksanaan akan tariff selama periode anggaran. Pengawasan terhadap upah langsung memerlukan suatu standar.

Umumnya standar yang digunakan adalah jumlah output per jam kerja buruh atau jumlah menit per unit yang ditetapkan terlebih dahulu sebagai standar. Pengawasan berkisar pada pengukuran prestasi pelaksanaan yang sebenarnya dan mengadakan tindak lanjut terhadap alasan terjadinya penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Beberapa hal lain yang dapat dilaksanakan dalam rangka peningkatan prestasi karyawan, misalnya dengan memberikan imbalan (bonus) pada karyawan yang berprestasi dan pemberian sanksi (hukuman) kepada karyawan yang tidak disiplin.

c. Pengawasan Overhead Pabrik

Overhead pabrik umumnya terdiri dari banyak unsur, seperti biaya penyusutan, upah tidak langsung, biaya perbaikan dan pemeliharaan mesin dan biaya lainnya. Hal tersebut merupakan salah satu yang membedakan overhead pabrik dengan biaya bahan baku dan upah langsung.

Pengawasan overhead pabrik dapat dilakukan dengan cara :

1. Departementalisasi Overhead Pabrik

Untuk pengawasan yang akurat, salah satu persyaratan yang penting adalah pengklasifikasian perkiraan secara wajar. Pengklasifikasian utama yang dilakukan adalah menurut tanggungjawab masing-masing individu, yaitu dengan menetapkan prinsip responsibility accounting. Tiap-tiap departemen bertanggungjawab sendiri atas biaya yang terjadi pada departemennya masing-masing. Departemen yang bertanggungjawab atas overhead pabrik adalah departemen produksi dan departemen jasa. Departemen produksi adalah departemen yang berhubungan dengan proses produksi, sedangkan departemen

jasa hanya berfungsi memberikan pelayanan atau jasa tidak langsung kepada departemen produksi.

2. Pemisahan Overhead Pabrik

Langkah lain yang penting dalam pengawasan overhead pabrik adalah pemisahan overhead pabrik menjadi dua, yaitu overhead variabel dan biaya overhead tetap. Kegagalan dalam membedakan kedua jenis biaya ini dapat mengakibatkan kegagalan dalam pengawasan overhead pabrik. Hal ini disebabkan karena akan sangat sulit mendapatkan kepastian apakah kenaikan overhead diakibatkan oleh overhead tetap perunit yang lebih tinggi karena volume pekerjaan yang terlalu rendah, atau diakibatkan oleh adanya kegagalan untuk mengawasi biaya variabel dalam batas-batas yang semestinya.

d. Teknik Pengawasan Biaya Produksi

Dalam melaksanakan pengawasan Biaya Produksi, dapat digunakan teknik sebagai berikut :

1. Pengawasan Dengan Menggunakan Anggaran

Jika anggaran dipakai sebagai alat pengawasan biaya produksi, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap biaya yang didistribusikan bagi setiap bagian dari departemen yang merupakan kegiatan fungsional. Pengawasan membutuhkan suatu alat pengukur untuk keseluruhan organisasi, dalam hal ini anggaran mempunyai peranan sebagai alat pengukur atas pelaksanaan yang sesungguhnya. Informasi yang diberikan melalui anggaran ditunjukkan kepada pimpinan dalam bentuk laporan yang disusun sedemikian rupa sehingga akan jelas terlihat apabila terdapat hal-hal yang memerlukan perbaikan dengan segera.

Penyimpangan yang bersifat merugikan serta dapat dikendalikan harus segera dilakukan tindakan perbaikan sedangkan yang bersifat menguntungkan jika mungkin ditingkatkan atau setidaknya dapat dipertahankan sehingga dapat dijadikan dasar untuk perencanaan dan pengawasan yang lebih baik di masa yang akan datang. Analisa yang dilakukan terhadap penyimpangan perlu dilakukan, Karena tidak ada gunanya mengetahui adanya suatu keadaan yang kurang baik tanpa melakukan tindakan perbaikan terhadap tersebut. Namun demikian, hal ini tidak berarti bahwa hal-hal yang telah sesuai dengan anggaran dapat diabaikan oleh pimpinan, tetapi harus waspada terhadap adanya kemungkinan kesesuaian yang disengaja untuk menutupi kesalahan atau kekurangan yang sebenarnya ada.

Dengan demikian jelaslah bahwa anggaran perusahaan merupakan alat yang penting bagi pimpinan untuk melakukan pengawasan atas pelaksanaan kegiatan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Anggaran merupakan suatu rencana untuk masa yang akan datang, sedangkan keadaan dimasa yang akan datang diliputi oleh sesuatu yang tidak pasti, selal terjadi perubahan baik yang disebabkan oleh faktor intern maupun faktor ekstern perusahaan. Agar anggaran sebagai alat pengawasan dapat berhasil guna, maka sebaiknya dilakukan perbandingan antara realisasi dengan anggaran secara teratur dan terusmenerus yang dicatat dalam laporan realisasi anggaran.

Jelaslah anggaran mempunyai peranan yang penting dalam fungsi pengawasan biaya produksi, yaitu sebagai alat pengukur bagi pelaksanaan dari rencana yang telah disusun agar dapat dicegah adanya pemborosan beban.

2. Pengawasan Dengan Menggunakan Standar

Tujuan pemakaian standar disini adalah untuk lebih meningkatkan efisiensi kegiatan dengan cara mengaitkan antara prestasi dari kegiatan dengan biaya yang terjadi. Untuk mengetahui apakah ada penyimpangan khususnya penyimpangan biaya produksi, maka kita memerlukan suatu tolak ukur. Yang menjadi tolak ukur biaya produksi dalam biaya standar ini adalah membandingkan biaya standar dengan biaya aktual.

Biaya Standar mencerminkan biaya yang seharusnya terjadi yang ditentukan untuk setiap elemen biaya pada setiap departemen. Biaya standar ini merupakan target yang dituju dan juga merupakan patokan yang dapat dipakai untuk mengukur dan menilai biaya sesungguhnya.

B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian yang akan dilakukan:

Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
Aurora, Hutabarat S.E . 2005	ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA PRODUKSI PADA PTPN IV UNIT GUNUNG BAYU	Deskriptif	Bahwa proses penyusunan anggaran pada kebun gunung bayu sudah terstruktur dengan baik, dimana tahapan-tahapan dan pelaksanaan dari setiap tahapan dalam proses sudah digariskan dengan jelas, hanya saja dalam pelaksanaannya menjadi kurang efektif akibat terdistorsi oleh pengaruh manajemen pusat

Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
ROBIE MAULANA. 2008	PERENCANAAN DAN PENGAWASAN BIAYA PRODUKSI MINYAK SAWIT PADA PTPN IV UNIT/KEBUN PABATU	Deskriptif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penyebab terjadinya penyimpangan biaya produksi Unit/Kebun Pabatu adalah kurang akuratnya perencanaan yang dilakukan oleh manajemen Kantor Pusat dalam menetapkan norma, standard, tarif dan harga bahan yang akan dipedomani Unit/Kebun, pertanggungjawaban pemakaian anggaran biaya produksi bersifat global yang hanya berorientasi pada harga pokok produksi.
Merda Listiana L. Manalu, 2007	ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN PADA PT. COCA COLA BOTTLING INDONESIA-MEDAN	Deskriptif	Bahwa perusahaan menggunakan metode <i>top down</i> dalam penyusunan anggaran setiap tahunnya. Tidak ada batas yang dianggap material atau signifikan dalam menilai setiap penyimpangan yang terjadi, namun tergantung kepada kondisi perekonomian pada saat itu, apakah penyimpangan tersebut wajar atau tidak.

Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
Syubanol Khair . 2008	ANGGARAN SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA PRODUKSI KELAPA SAWIT PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA III (Persero) MEDAN	Deskriptif	PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan sudah terstruktur dengan baik, dimana tahapan-tahapan dan pelaksanaan dari setiap tahapan dalam proses sudah digariskan dengan jelas, hanya saja dalam pelaksanaannya menjadi kurang efektif akibat terdistorsi oleh pengaruh manajemen dalam penentuan anggaran biaya produksi.

Penelitian ini merupakan replikasi yang berasal dari penelitian syubanol kkhair (2008) dengan judul “ Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”. Adapun perbedaan dalam penelitian ini dengan penelitian sebelumnya:

1. Tahun penelitian yang digunakan selama 5 tahun yaitu 2011-2016.
2. Tempat penelitian adalah PTPN IV (Persero) Unit Usaha Adolina.

Alasan melakukan replikasi adalah peneliti ingin mengetahui dan menganalisis apakah anggaran biaya produksi yang diterapkan oleh PTPN IV (Persero) Unit Usaha Adolin telah efektif sebagai alat pengawasan.

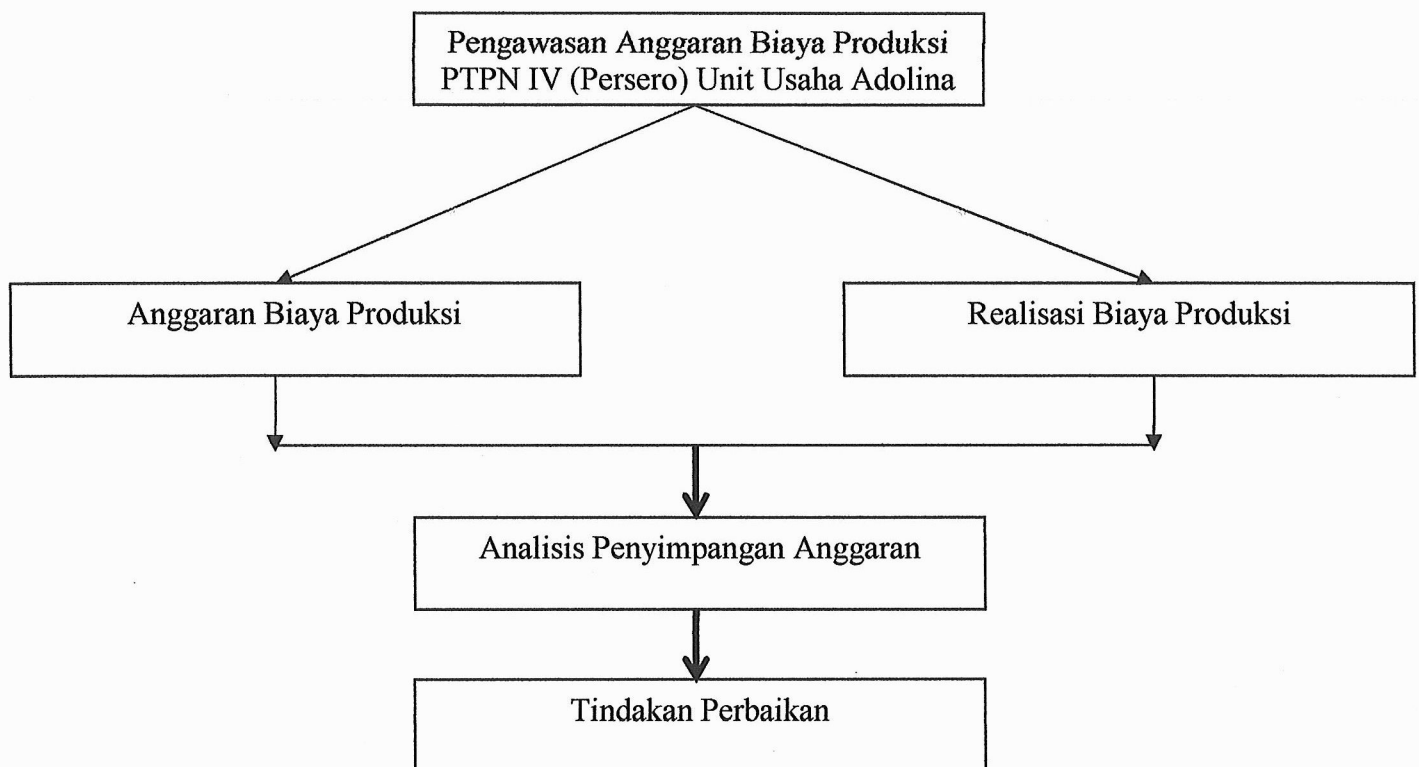
C. Kerangka Berfikir

Pengawasan merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya di kemudian hari. Pengawasan merupakan usaha sistematis yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan untuk membandingkan hasil-hasil yang dicapai dengan rencana yang telah ditentukan.

Anggaran adalah “suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program. Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut biaya produksi. Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 44): “biaya produk adalah pembebanan biaya yang memenuhi tujuan manajerial yang telah ditetapkan atau dengan kata lain adalah biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau penyedia jasa”. Biaya produksi selanjutnya dapat diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan overhead. Hanya ketiga elemen biaya ini yang dapat dibebankan pada produk untuk laporan keuangan eksternal.

Jika dilihat dari hubungannya dengan anggaran, maka biaya standar memiliki hubungan yang erat dengan anggaran. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa anggaran adalah merupakan biaya taksiran untuk menghasilkan sejumlah produksi, Sedangkan biaya standar merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan satu unit produksi. Dengan demikian dalam penyusunan anggaran terlebih dahulu harus dihitung biaya standar, dan lebih jelasnya bahwa biaya standar merupakan

dasar untuk menentukan anggaran. Penyusunan anggaran tanpa biaya standar tidak akan memungkinkan untuk mencapai sistem pengawasan yang memadai. Standar berfungsi sebagai alat pengukur hasil yang dicapai dari semua kegiatan atau fungsi tetapi penuli menekankan standar pada biaya produksi yaitu standar untuk bahan baku, upah langsung dan biaya tidak langsung.



Gambar II.1 Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (dependen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan dengan variabel yang lain (Sugiyono, 2004).

B. Definisi Operasional Variabel

Pengawasan biaya produksi merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Pengawasan mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya di kemudian hari.

Pengawasan Biaya Produksi, dapat digunakan teknik sebagai berikut :

1. Pengawasan Anggaran Biaya Produksi

Jika anggaran dipakai sebagai alat pengawasan biaya produksi, maka pada awal periode ditentukan anggaran biaya untuk setiap biaya yang didistribusikan bagi setiap bagian dari departemen yang merupakan kegiatan fungsional.

D. Jenis Data dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data kuantitatif adalah data yang berbentuk angka atau bilangan yang diperoleh dari perusahaan. Data kuantitatif yang diperlukan dalam penelitian ini : Anggaran Biaya Produksi dari tahun 2011 s/d 2015.

2. Sumber Data

Sumber data sekunder adalah data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah diolah sehingga lebih komparatif jika digunakan oleh pihak yang berkepentingan. Data diperoleh dari PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan Teknik Dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data-data yang tersedia berupa catatan atau dokumen-dokumen yang diperlukan seperti laporan biaya produksi dan realisasi, laporan manajemen, Laporan Keuangan, struktur organisasi, dan lain-lain.

F. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu mengumpulkan, menyusun, mengklasifikasikan, menginterpretasikan dan menganalisa data untuk memberikan gambaran dan jawaban yang jelas dan akurat dari perumusan masalah dan kemudian melakukan perbandingan terhadap teori teori yang ada hubungannya dengan masalah yang dibahas untuk kemudian membuat kesimpulan dan saran-saran yang dipandang penting.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Setiap tiga bulan diadakan rapat koordinasi pada PT Perkebunan Nusantara Unit Usaha Adolina untuk mengevaluasi kinerja operasional tiga bulanan dan juga RKO dan kemudian menyusun RKO untuk periode tiga bulan berikutnya. Ketika diminta oleh manajemen pusat maka tiap bagian akan menyusun suatu bentuk pertanggungjawaban guna menjelaskan penyimpangan dan sebab sebab terjadinya serta langkah-langkah apa yang diambil untuk menindaklanjutinya. Berikut ini disajikan anggaran dan realisasi biaya produksi:

Tabel 4.1
Anggaran Biaya Tidak Langsung
Tahun 2011-2015

	Anggaran	Anggaran	Anggaran	Anggaran	Anggaran
	2011	2012	2013	2014	2015
Biaya Tidak Langsung	16,991,556,000	15,972,929,000	16,496,555,000	18,729,358,000	21,440,865,000
400	829,312,634	745,577,601	618,646,613	753,873,697	624,643,881
401	2,066,442,125	2,012,948,956	2,212,691,153	2,184,763,939	2,212,507,966
408	1,799,951,862	1,803,740,504	1,907,192,969	1,611,504,828	1,635,863,429
410	959,196,186	702,853,914	766,235,429	414,723,040	662,507,215
411	871,718,787	546,247,338	589,204,991	470,397,424	734,297,152
413	408,714,356	206,801,108	80,231,303	153,014,169	326,167,347
416	311,421,134	355,962,875	259,542,959	360,775,120	449,152,198
421	3,708,740,794	3,783,697,123	4,117,310,201	4,611,449,075	5,360,100,391
422	265,122,653	116,566,454	30,994,154	85,140,036	270,479,605
423	3,857,811,522	3,804,703,513	4,028,434,287	6,121,774,087	7,229,541,869
424	785,386,745	807,762,482	546,594,901	922,542,827	827,798,648
425	1,127,737,197	945,723,024	964,339,122	1,039,399,757	1,107,805,303

Sumber: Data Diolah Peneliti.

Penyimpangan atau varian yang terjadi pada biaya tidak langsung pada tahun 2012 sebesar Rp. 15,972,929,000 (6.38%) adalah varian yang merugikan, tahun 2013 Rp. 16,991,556,000 meningkat 3.28% adalah varian yang menguntungkan, tahun 2014 Rp. 18,729,358,000 meningkat 13.53% adalah varian yang menguntungkan dan pada tahun 2015 Rp. 21,440,865,000 meningkat 14.48%, dengan penjelasan masing-masing mata anggaran sebagai berikut :

- a. Biaya gaji, tunjangan & biaya sosial pada tahun 2012 merugikan sebesar Rp. 745,577,601 (-10.10%) di tahun 2013 merugikan sebesar 618,646,613 (-17.02%) disebabkan naiknya tunjangan bahan bakar/tunjangan kendaraan akibat kenaikan harga BBM sedang pada tahun 2014 menguntungkan sebesar Rp. 753,873,697 (21.86%) karena adanya keuntungan perusahaan, dan pada tahun 2015 merugikan sebesar Rp. 624,643,881 (-17.14%) karena adanya penerimaan pegawai staf baru yang dipersiapkan untuk menggantikan pegawai staf yang akan memasuki masa pensiun.
- b. Biaya gaji dan sosial non staf pada tahun 2012 merugikan sebesar Rp. 2,012,948,956 (-2.59%) di tahun 2013 menguntungkan sebesar Rp. 2,212,691,153 (9.92%) pada tahun 2014 merugikan sebesar Rp. 2,184,763,939 (-1.26%) serta pada tahun 2015 merugikan sebesar Rp. 2,212,507,966 (1.27%) karena adanya kenaikan upah minimum regional (UMR) sesuai ketetapan pemerintah yang berdampak naiknya upah dan lembur karyawan pelaksana.
- c. Biaya emplasmen pada tahun 2012 meningkat sebesar Rp. 1,803,740,504 (0.21%) pada tahun 2013 meningkat sebesar Rp. 1,907,192,969 (5.74%) disebabkan karena kenaikan upah karyawan dan bahan bakar serta bahan

- bangunan untuk pemeliharaan halaman perumahan dan infrastruktur lainnya, pada tahun 2014 menurun sebesar Rp. 1,611,504,828 (-15.50%) karena lingkungan perumahan memerlukan perawatan yang lebih optimal serta renovasi karyawan, dan pada tahun 2015 meningkat sebesar Rp. 1,635,863,429 (1.51%) karena membangun perumahan untuk karyawan baru.
- d. Biaya pemeliharaan bangunan rumah pada tahun 2013 merupakan varian yang menguntungkan yaitu sebesar Rp. 766,235,429 (9.02%) disebabkan karena adanya program prioritas dan pertimbangan urgensi terhadap pemeliharaan rumah.
- e. Biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air pada tahun 2015 merupakan varian yang menguntungkan sebesar Rp. 326,167,347 (113.16%) disebabkan karena banyaknya jalan, saluran air dan jembatan terutama di daerah rendah yang rusak akibat musim penghujan yang perlu diperbaiki untuk kelancaran pengangkutan produksi.
- f. Biaya pemeliharaan dan pemakain komputer inventaris pada tahun 2014 merupakan varian yang menguntungkan yaitu sebesar Rp. 360,775,120 (39%) dan pada tahun 2015 juga merupakan varian yang menguntungkan yaitu sebesar Rp. 449,152,198 (24,5%) disebabkan karena adanya skala prioritas terhadap perbaikan inventaris yang benar benar sangat rusak
- g. Pajak dan sewa tanah/PBB pada tahun 2015 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 5,360,100,391 (16.23%) disebabkan karena terjadinya kenaikan beban tarif pajak yang ditetapkan oleh Kantor Pajak.
- h. Biaya Asuransi pada tahun 2015 merupakan varian yang menguntungkan sebesar Rp. 270,479,605 disebabkan premi asuransi yang dibayar meningkat

karena adanya kebijakan efektifitas terhadap asset-aset yang vital saja yang diasuransikan.

- i. Biaya keamanan pada tahun 2014 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 6,121,774,087 (51.963%), tahun 2014 sebesar Rp. Rp. 7,229,541,869 (18,10%) disebabkan karena banyaknya pencurian TBS dan mengamankan areal dari para penggarap diperlukan memperketat kemanan dengan menambah tenaga keamanan dan diperlukan koordinasi dengan aparat kepolisian.
- j. Biaya penerangan pada tahun 2013 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 546,594,901 (-32.33%) dan tahun 2014 sebesar Rp. 922,542,827 juta (68.78%) karena adanya kenaikan tarif listrik dari PLN, sedang pada tahun 2015 merupakan varian yang menguntungkan sebesar Rp. 827,798,648 (-10.27%) karena adanya program penghematan dalam pemakaian listrik di perumahan dan prasarana lainnya.
- k. Biaya persediaan air pada tahun 2014 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 1,039,399,757 (7.781%) dan pada tahun 2015 sebesar Rp. 1,107,805,303 (6.58%) disebabkan karena adanya kenaikan tarif retribusi perairan umum (APU) dan air bawah tanah (ABT) yang dibebankan oleh pemerintah.

Penyimpangan yang terjadi pada Biaya Langsung pada tahun 2015 adalah adanya selisih sebesar Rp. 180,058,789,000 juta yang sifatnya merugikan perusahaan (30.61%) melebihi anggaran yang sudah ditetapkan, akan tetapi tidak semua item di dalam biaya produksi langsung ini merugikan (realisasi diatas anggaran) karena ada juga beberapa item di dalamnya yang justru menguntungkan

perusahaan (realisasi dibawah anggaran) dengan penjelasan masing-masing mata anggaran sebagai berikut :

Tabel 4.2
Anggaran Biaya Langsung
Tahun 2011-2015

	Anggaran	Anggaran	Anggaran	Anggaran	Anggaran
	2011	2012	2013	2014	2015
Biaya Langsung	154,153,617,000	139,036,914,000	133,863,875,000	137,862,866,000	180,058,789,000
600.00	6,701,463,272	5,759,619,372	6,578,890,335	5,061,824,076	6,260,180,514
601.00/59/99	27,333,462,405	21,096,715,422	20,230,612,128	23,862,024,995	31,497,194,810
60/69	33,607,969,396	32,911,423,189	29,148,980,571	42,606,528,410	50,285,139,348
602.00/09	25,268,072,142	25,701,031,892	24,113,122,532	25,621,973,478	30,366,982,043
10/19	14,367,768,507	13,688,373,553	13,191,133,089	11,131,491,062	14,102,977,882
	112,611,206,162	106,774,240,352	94,684,774,238	128,604,470,571	132,187,432,422
600.01	6,094,822,282	4,911,494,168	5,521,301,074	3,422,152,923	5,346,475,263
603	14,631,168,855	13,255,538,402	13,332,186,525	11,536,753,853	14,218,600,963
604	13,295,438,777	10,420,538,737	11,308,971,376	9,707,150,617	12,072,554,086
605	5,469,347,470	4,246,282,432	4,460,593,626	2,374,463,741	4,994,798,579
606	5,480,170,707	4,285,636,731	4,431,862,625	2,420,312,149	4,823,498,212
	50,303,418,531	44,736,567,394	40,476,950,809	49,781,461,833	41,130,884,928
607.00				2,146,157,644	4,397,928,610
607.03	1,903,933,185	2,760,260,098	1,546,221,118	-2,027,966,949	1,692,458,696
	17,400,076,000	9,824,545,000	19,455,591,000	24,065,360,000	25,753,804,000
	188,545,249,000	164,834,388,000	169,816,021,000	180,657,584,000	227,253,458,000

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

- Gaji, tunjangan & biaya sosial pegawai staf Tanaman pada tahun 2013.
- varian yang merugikan sebesar Rp. 6,578,890,335 (14.22%) tahun 2014 sebesar Rp. 5,061,824,076 (-23.067%) karena adanya kenaikan harga bahan bakar menyebabkan tunjangan kendaraan / bahan bakar pegawai staf juga

bakar menyebabkan tunjangan kendaraan / bahan bakar pegawai staf juga mengalami kenaikan dan pada tahun 2015 sebesar Rp.6,260,180,514 (23.67%) karena adanya program penerimaan pegawai staf baru untuk dipersiapkan menggantikan yang akan pensiun.

c. Biaya pemeliharaan Tanaman menghasilkan pada tahun 2014 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 23,862,024,995 (17.957%) dan tahun 2015 sebesar Rp. 31,497,194,810 (32%) disebabkan karena :

- Meningkatnya biaya pemeliharaan jalan, karena banyaknya jalan untuk menuju kebun-kebun sawit yang rusak dan perlu diperbaiki, serta naiknya biaya bahan dan alat perlengkapan untuk pemeliharaan jalan.
- Meningkatnya biaya penyiangan karena biaya garuk piringan/pasar pikul (khemis) yang jauh meningkat diluar dugaan sebelumnya, meningkatnya biaya untuk wiping lalang, biaya dongkel kayu-kayuan, babat gawangan, serta meningkatnya biaya bahan kimia dan alat perlengkapan untuk penyiangan.
- Adanya alokasi biaya penyebaran tandan kosong padahal biaya ini tidak direncanakan dalam anggaran.
- Biaya lain-lain seperti biaya pangkasan, pemeliharaan piringan, centeng dan penjaga meningkat.

d. Biaya pemupukan pada tahun 2014 merupakan varian yang menguntungkan sebesar Rp. 42,606,528,410 (46.17%) tahun 2015 Rp. 50,285,139,348 (18.02%) disebabkan karena keterlambatan kedatangan pupuk dari Kantor Pusat sehingga realisasi pemupukan tidak sesuai dengan yang direncanakan/tertunda pelaksanaannya. Hal ini disebabkan karena wewenang pengadaan pupuk ada di Kantor Pusat sehingga Unit Usaha Adolina

melaksanakan pemupukan bergantung dengan kedatangan pupuk yang didroping oleh Kantor Pusat. Keterlambatan pemupukan ini bisa berdampak merugikan perusahaan dimasa yang akan datang karena dapat menyebabkan produksi TBS menurun.

- e. Biaya panen pada tahun 2013 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 24,113,122,532 (-6.18%) tahun 2014 sebesar Rp. 25,621,973,478 (6.26%) dan pada tahun 2015 sebesar Rp. 30,366,982,043 (18.523%) disebabkan karena adanya kenaikan upah dan premi mandor dan karyawan pemanen serta kenaikan harga bahan dan alat-alat panen.
- f. Biaya pengangkutan ke pabrik pada tahun 2015 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 14,102,977,882 (26.69%) varian ini disebabkan karena naiknya harga BBM dan suku cadang kendaraan yang berdampak pada kenaikan tarif angkutan TBS ke pabrik, juga disebabkan karena naiknya upah dan biaya sosial supir, tukang muat/bongkar dan kenek.
- g. Gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai staf pengolahan pada tahun 2014 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 3,422,152,923 (18,0%) tahun 2015 sebesar Rp. 5,346,475,263 (56.23%) disebabkan karena kenaikan tunjangan bahan bakar/tunjangan kendaraan pegawai staf pengolahan dan staf teknik akibat meningkatnya harga bahan bakar dan juga karena meningkatnya produksi yang diolah sehingga premi olah staf pengolahan juga naik.
- h. Biaya pengolahan pada tahun 2014 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 11,536,753,853 (-13.47%) tahun 2015 varian merugikan sebesar Rp. 14,218,600,963 (23.25%) disebabkan karena kenaikan gaji dan premi

- karyawan pengolahan, kenaikan bahan bakar untuk pembangkit listrik dan tenaga uap dan kenaikan bahan kimia untuk proses pengolahan.
- i. Biaya pemeliharaan mesin dan instalasi pada tahun 2015 merupakan varian yang merugikan sebesar Rp. 12,072,554,086 (24.37%) disebabkan banyaknya TBS yang diolah tahun ini mengakibatkan pemeliharaan mesin dan instalasi pabrik ditingkatkan disamping juga harga bahan material melonjak.
 - j. Biaya pengepakan pada tahun 2014 merupakan varian yang merugikan yaitu sebesar Rp. 2,374,463,741 (46.77%) dibawah anggaran, tahun 2015 sebesar Rp. 4,994,798,579 (110.35%) diatas anggarandisebabkan kenaikan harga goni untuk pembungkus inti sawit karena sebagian inti sawit yang dikirim diganti dengan sistem curah (tidak digonikan).
 - k. Asuransi pabrik pada tahun 2013 merupakan varian yang menguntungkan sebesarRp. 4,431,862,625 (3.41%) tahun 2014 sebesar Rp. 2,420,312,149 (-45.39%) dan pada tahun 2015 sebesar Rp. 4,823,498,212 (99.29%) karena menurunnya premi asuransi yang dibayar akibat adanya skala proritas terhadap asset yang vital saja yang diasuransikan.

Tabel 4.3
Penyusutan
Tahun 2011–2015

Penyusutan	Realisasi	Anggaran	%
2011	199,722,692,739	188,545,249,000	105.93%
2012	185,851,498,867	164,834,388,000	112.75%
2013	171,924,801,561	169,816,021,000	101.24%
2014	241,453,204,981	180,657,584,000	133.65%
2015	229,038,093,327	227,253,458,000	100.79%
	Rata-Rata		110.9

Pada tahun 2011 s/d tahun 2015 beban biaya penyusutan merupakan varian yang merugikan perusahaan yaitu tahun 2011 sebesar Rp.199,722,692,739 sebesar (5,93%), tahun 2012 sebesar Rp. 164,834,388,000 (3.02%) tahun 2013 Rp. 169,816,021,000 (6.38%) tahun 2014 sebesar Rp. 180,657,584,000 (25.79%), dan tahun 2015 sebesar Rp.227,253,458,000. Varians ini disebabkan penyusutan yang terjadi melebihi dari anggaran yang ada, hal ini menunjukkan masih kurang akuratnya perencanaan beban penyusutan aset yang dibebankan ke biaya produksi.

B. Pembahasan

1. Unsur-unsur biaya produksi pada PTPN IV Unit Usaha Adolina .

Anggaran biaya produksi yang dilakukan oleh PTPN IV Unit Usaha Adolina adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh pihak Direksi yang diciptakan untuk memberikan standarisasi dan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku. Menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2009:274). Dalam varians bahan baku dapat dianalisis menjadi :

a. Varians harga bahan baku

Adalah selisih harga bahan baku aktual dengan harga bahan baku berdasarkan standar yang diperkirakan. Perusahaan biasanya menghitung varians harga bahan baku pada saat berbeda dengan pencatatan harga beli bahan baku atau harga pemakaian bahan baku.

Kemungkinan penyebab varians bahan baku tidak menguntungkan adalah: fluktuasi harga pasar bahan baku yang cukup tajam, jauhnya pemasok, sehingga

tingginya biaya angkut yang dibebankan ke perusahaan, gagalnya memanfaatkan potongan tunai yang diberikan pemasok.

b. Varians Penggunaan Bahan

Adalah selisih antar kuantitas aktual yang digunakan untuk produksi dengan pemakaian bahan berdasarkan standar yang telah ditetapkan, menggunakan harga beli bahan baku standar.

Untuk kebutuhan pengendalian, jika terjadi varians harus segera disolusi secepat mungkin walaupun ada kemungkinan tidak dapat dihitung sampai pekerjaan selesai, karena varians sangat besar pengaruhnya pada biaya operasi.

Kemungkinan terjadinya varians tidak menguntungkan: kehilangan bahan baku saat penanganan tahap awal proses, pemborosan selama pemrosesan, terjadi kerusakan bahan dan sisa bahan berlebihan.

Perlu penulis kemukakan bahwa anggaran biaya produksi Kelapa Sawit pada PTPN IV Unit Usaha Adolina adalah anggaran bersama yang merupakan satu kesatuan anggaran biaya produksi CPO (Minyak Sawit/MS) dengan anggaran biaya produksi Inti Sawit (IS), begitu juga dengan realisasinya. Sehingga tidak ada pemisahan masing-masing antara anggaran dan realisasi biaya produksi minyak sawit (MS) dengan anggaran dan realisasi biaya produksi Inti Sawit (IS). Hal ini dapat dimaklumi disebabkan proses produksi minyak sawit (MS) dan Inti Sawit (IS) merupakan proses produksi yang menyatu tetapi menghasilkan dua produk yang berbeda yaitu Minyak Sawit (MS) atau yang sering disebut dengan CPO dan Inti Sawit (IS). Akan tetapi bukan berarti biaya produksi minyak sawit dengan biaya produksi Inti Sawit tidak dapat dipisahkan. Pemisahan biaya

produksi kedua produk tersebut dilakukan di Kantor Pusat, sedangkan di unit Adolina hal ini tidak dilakukan karena unit tidak diwajibkan untuk menghitung masing-masing biaya produksi tersebut.

Secara umum PTPN IV Unit Usaha Adolina telah melakukan penggolongan biaya produksi secara benar sesuai dengan accounting treatment yang telah ditetapkan oleh Kantor Pusat yaitu yang berkaitan dengan biaya produksi secara langsung (*direct cost*) dan tidak langsung (*indirect cost*). Biaya Langsung meliputi Biaya Tanaman dan Biaya Pabrik. Biaya Tanaman merupakan biaya untuk aktivitas mengelola dan memelihara Tanaman Menghasilkan (TM), serta pengutipan hasil (panen) yang akan mendapatkan output TBS sampai diangkut ke pabrik, dengan kata lain Biaya Tanaman adalah biaya untuk mendapatkan bahan baku (TBS). Secara garis besar Biaya Tanaman terdiri dari gaji pegawai Staff Tanaman, pemeliharaan tanaman, biaya panen dan biaya pengangkutan ke pabrik. Biaya Pabrik merupakan biaya untuk aktivitas processing TBS di pabrik kelapa sawit (PKS) sebagai input yang menghasilkan produk Minyak Sawit (MS) dan Inti Sawit (IS) sebagai outputnya.

Secara garis besar biaya pabrik terdiri dari gaji Staff Bagian teknik dan Bagian Pengolahan, biaya pengolahan, biaya pemeliharaan pabrik, biaya pengepakan dan biaya asuransi. Biaya Tidak Langsung merupakan biaya umum manajemen di Unit yang sifatnya secara tidak langsung digunakan untuk proses produksi tetapi merupakan overhead cost atau biaya manajemen. Secara garis besar biaya umum terdiri dari gaji Staff Kantor, biaya perjalanan dinas, pemeliharaan rumah/kantor/saluran air/inventaris, biaya PBB, biaya keamanan, biaya air/listrik dan kebutuhan kantor. Akan tetapi tidak semua biaya tidak

langsung dibebankan ke biaya produksi, tetapi sebagian dibebankan ke biaya investasi Tanaman Belum Menghasilkan (TBM) dengan porsi beban biaya berdasarkan perbandingan luas areal TM (tanaman menghasilkan) dan luas areal TBM (tanaman belum menghasilkan).

Hal ini dapat dimaklumi mengingat sistem dan metode akuntansi yang berlaku disesuaikan dengan kondisi yang ada yaitu manajemen unit bukan hanya bertugas mengolah tanaman menghasilkan tetapi juga mengelola tanaman yang belum menghasilkan. Perusahaan juga melakukan penyusutan atas seluruh aktiva tetap berdasarkan metode garis lurus (straight line method), hal ini sesuai dengan sistem akuntansi yang berlaku di perusahaan dan biaya penyusutan ini dibebankan ke biaya produksi.

2. Perencanaan dan penyusunan anggaran biaya produksi pada PTPN IV Unit Usaha Adolina.

Sebelum memulai kegiatan produksi perusahaan terlebih dahulu membuat rencana mengenai jumlah biaya yang akan dikeluarkan selama proses produksi. Rencana biaya produksi tersebut dituangkan dalam bentuk anggaran. Dalam menyusun anggaran biaya produksi terlebih dahulu ditentukan dan disusun norma norma serta standar satuan kegiatan kerja yang akan diberlakukan pada tahun yang akan datang (dalam hal ini dilakukan oleh Kantor Pusat Medan) untuk dijadikan acuan oleh semua Manajer Grup dan Manajer Unit dalam menyusun anggaran biaya produksi di Unit masing-masing.

Biaya produksi Unit yang telah disusun kemudian diajukan oleh Manajer Unit kepada Manajer Grup. Kemudian dilakukan pembahasan antara Manajer Unit/Kebun dengan Manajer Grup, kemudian dikoreksi dan diperbaiki. Hasil

pembahasan dirangkum dan kemudian diajukan oleh Manajer Grup ke Kantor Pusat. Kemudian dilakukan pembahasan antara Manajer Grup dengan Tim Kantor Pusat dan hasil pembahasannya diajukan kembali ke Direksi dan selanjutnya ke Komisaris PTPN IV.

Menurut Stoner dan Wankel dalam Yayat M. Herujito (2001, hal. 249-250) mengelompokkan tipe-tipe pengawasan dalam empat (4) jenis yaitu:

a. Pengendalian Pra Tindakan (Pre Action Control).

Menurut konsep pengendalian, suatu tindakan bias diambil bila sumber daya manusia, bahan dan keuangan diseleksi dan tersedia dalam jenis, jumlah dan mutu yang tepat

b. Pengendalian Kemudi (Steering Controls) atau Pengawasan Umpan Maju (Feedforward Control).

Metode ini dibentuk untuk mendeteksi penyimpangan dari beberapa standard atau tujuan tertentu dan memungkinkan pengambilan tindakan koreksi di depan. Bila pemimpin melihat adanya penyimpangan dia dimungkinkan untuk melakukan koreksi, sekalipun kegiatan belum selesai dilakukan. Pengendalian ini efektif bila pemimpin pada waktu yang tepat dapat memperoleh informasi yang akurat.

c. Pengendalian Secara Sekara Skrining atau Pengendalian Ya/Tidak (Screening or Yes/No Controls)

Metode ini sangat luas digunakan karena mampu melakukan penelitian ganda, ketika pengamanan terhadap resiko tindakan manajer sangat diperhatikan. Metode ini fungsional bila prosedur dan syarat-syarat tertentu disepakati sebelum melakukan kegiatan.

d. Pengendalian Purna Karya (Post Action Controls)

Metode pengendalian digunakan untuk melihat adanya penyimpangan arah dan tujuan perusahaan setelah kegiatan selesai. Pengendalian ini hampir mirip dengan evaluasi yang waktu pelaksanaannya ditetapkan.

Berdasarkan informasi yang diperoleh oleh Penulis, dalam penyusunan anggaran Biaya Produksi ada kemungkinan Biaya penyusutan ini sering dijadikan alat untuk menekan biaya produksi dan Harga Pokok Produksi. Apabila Anggaran Biaya Produksi Unit yang diajukan oleh Manajer Unit dianggap terlalu besar oleh Kantor Pusat, maka salah satu cara yang paling mudah untuk mengurangnya adalah dengan mengurangi beban biaya penyusutan. Hal ini dikarenakan Kantor Pusat menginginkan Harga Pokok Produksi yang seminimal mungkin, sehingga yang dominan dilihat oleh Tim Kantor Pusat adalah Harga Pokok Produksi secara keseluruhan bukan item per item dari anggaran Biaya Produksi.

Terhadap penyimpangan atau perbedaan biaya diatas, sikap perusahaan selanjutnya melaksanakan pemeriksaan atau evaluasi yang dilakukan oleh internal auditor (di PTPN IV dikenal dengan Satuan Pengawasan Internal / SPI). Pemeriksaan ini ditujukan untuk menentukan apakah kenaikan biaya tersebut memang benar terjadi atau fiktif belaka. Setelah diperiksa memang benar serta dapat dipertanggungjawabkan bahwa biaya tersebut dikeluarkan untuk menambah kekurangan anggaran yang dialokasikan terlebih dahulu, maka manajemen perusahaan lalu mengeluarkan surat penambahan anggaran agar dapat digunakan untuk membuat penyesuaian anggaran apabila diperlukan nantinya.

Apabila diadakan pemeriksaan terhadap penyimpangan-penyimpangan (varian) yang terjadi dan ditemui adanya indikasi penyelewengan dan

penyalahgunaan wewenang yang dilakukan oleh pegawai, maka dilakukan tindak lanjut (*follow up*) berupa : pemanggilan terhadap pihak-pihak yang berkaitan dengan penyelewengan tersebut untuk ditelusuri kembali kebenarannya dan dicari pihak-pihak yang bertanggungjawab atas penyelewengan tersebut. Setelah diketahui pihak yang bertanggungjawab atas penyelewengan tersebut maka perusahaan akan memberikan sanksi yang tegas berupa pemindahan (mutasi), penurunan jabatan, pemecatan maupun diproses sesuai dengan hukum yang berlaku di Indonesia. Tetapi apabila tidak ditemui adanya indikasi penyelewengan dan penyalahgunaan oleh pegawai maka tidak diperlukan adanya tindak lanjut lagi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan yang telah dikemukakan pada bab-bab terdahulu, baik yang bersifat teoritis maupun dari hasil riset yang dilakukan oleh penulis pada PTPN IV Unit Usaha Adolina Perbaungan maka penulis dapat mengambil beberapa kesimpulan, antara lain :

1. Dalam kegiatan pembiayaan perusahaan PTPN IV Unit Usaha Adolina telah melaksanakan perencanaan dengan cara menyusun anggaran yang disebut dengan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) untuk rencana kerja tahunan dan Rencana Kerja Operasional (RKO) untuk rencana triwulan.
2. Perusahaan telah melakukan pengawasan anggaran dengan cara membandingkan anggaran yang ada dengan realisasi yang terjadi setiap bulannya yang dipertanggungjawabkan dalam Laporan Manajemen Bulanan (LMB).
3. Dalam merencanakan dan menyusun anggaran PTPN IV Unit Usaha Adolina telah sesuai dengan ketentuan yang ditetapkan oleh Kantor Pusat PTPN IV di Medan dengan mempedomani standard gaji, harga bahan dan norma-norma kerja yang dikeluarkan oleh Kantor Pusat.
4. Dalam menyusun perencanaan/anggaran tersebut, perusahaan telah melibatkan seluruh bagian yang dianggap berkaitan dengan pelaksanaan

anggaran tersebut secara *bottom up* dimulai dari Unit Usaha, Grup Unit Usaha (GUU), Kantor Pusat, Komisaris, dan Pemegang Saham.

5. Berkaitan dengan penyebab dari penyimpangan atau perbedaan yang terjadi antara realisasi dengan anggaran secara garis besar disebabkan oleh:
 - a. Kurang akuratnya perencanaan yang dilakukan oleh manajemen Kantor Pusat dalam menetapkan Norma, Standard, Tarif dan harga bahan yang akan dipedomani Unit/Kebun dalam menyusun rencana kerjanya tahun mendatang.
 - b. Adanya batasan/patokan Harga Pokok dari Pemegang Saham yang menyebabkan manajemen di Kantor Pusat juga menekan ke bawah sehingga manajemen di Unit Usaha terpaksa mengikuti atau menyesuaikan anggarannya.
6. Dalam pengawasan terhadap pelaksanaan pemakaian anggaran, perusahaan telah melaksanakan pemeriksaan *preventif* atau evaluasi terlebih dahulu secara berkala atau triwulanan melalui tahapan pembahasan di tingkat Manajer Unit, dilanjutkan ke tingkat Manajer Grup dan selanjutnya di tingkat Tim Kantor Pusat.
7. Pertanggung jawaban pemakaian anggaran biaya produksi pada PTPN IV bersifat global yang berorientasi pada Harga Pokok Produksi Minyak Sawit dan Inti Sawit perkilogram, bukannya masing-masing mata anggaran Biaya Produksi sehingga Unit berpeluang kurang disiplin dalam melaksanakan masing-masing mata anggaran.

8. Masih belum adanya evaluasi pertanggungjawaban yang tegas dari Direksi terhadap realisasi pemakaian anggaran tahunan kepada Manajer Grup dan Manajer Unit berupa *Punishment* dan *Rewote* bagi yang merugikan atau menguntungkan perusahaan.
9. Pemupukan Tanaman Menghasilkan (TM) setiap tahunnya tidak terlaksana sesuai dengan rencana 2 aplikasi (dua kali jadwal pemupukan dalam satu tahun) dikarenakan sistem pengadaan pupuk yang dilaksanakan oleh Kantor Pusat belum baik, sehingga kedatangan pupuk yang dibutuhkan Unit Usaha Adolina terus terlambat. Hal ini bisa berdampak kurang baik, dimana masa depan produksi TBS dikhawatirkan tidak optimal

B. SARAN

1. Manajemen perusahaan di Kantor Pusat dalam menyusun anggaran biaya produksi membuat alat-alat perencanaan yang lebih akurat lagi untuk dipedomani oleh Unit dengan menggunakan perhitungan statistik atau didasarkan pada pengalaman yang pernah terjadi dan standard atau norma yang realistis dengan lebih jeli memperhitungkan dan menyesuaikan dengan kondisi eksternal yang akan terjadi dimasa yang akan datang.
2. Manajemen dapat melakukan peningkatan pengawasan yang lebih baik lagi dan memadai, yang dapat dilakukan dengan pembuatan prosedur yang lebih ketat terhadap kegiatan perencanaan biaya produksi agar dapat menghasilkan anggaran yang baik, dapat diandalkan dan diharapkan realisasi yang terjadi di lapangan dapat mendekati anggaran yang telah ditetapkan.

3. Sistem & pengadaan pupuk di kantor pusat diperbaiki, sehingga kedatangan pupuk di Unit tepat waktu dan Unit dapat melaksanakan pemupukan sesuai jadwal sehingga tidak akan berdampak buruk terhadap produksi TBS yang akan dihasilkan.
4. Sebaiknya pertanggung jawaban pemakaian anggaran pada setiap triwulan dan pada setiap tahunan tidak saja bersifat global yang berorientasi pada Harga Pokok per kilogram Minyak Sawit dan Inti sawit saja, tetapi juga berorientasi pada pemakaian biaya dari masing-masing mata anggaran yang ada.
5. Perusahaan lebih memanfaatkan Biro Satuan Pengawasan Intern (BSPI) untuk lebih meningkatkan pengawasan secara langsung ke Unit terhadap pemakaian anggaran terutama pos-pos mata anggaran yang realisasinya melebihi anggaran yang ada.
6. Dalam rangka mendisiplinkan para pemakai anggaran di Unit Usaha perlu dilaksanakan fungsi *Funish and Rewote* dari Direksi kepada manajemen di tingkat Grup Unit Usaha (GUU) dan di tingkat Unit yang patuh dan tidak patuh terhadap pengendalian anggarannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dan Marwan Asry (2003). *Anggaran Perusahaan*, Buku Satu, Cetakan Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Carter, William K dan Milton F. Usry (2004). *Akuntansi Biaya*, Penerjemah : Krista, Buku I, Edisi Ketiga belas, Penerbit-Salemba Empat, Jakarta.
- Dwiloka, Bambang dan Rati Riana (2005). *Teknik Menulis Karya Ilmiah*, Cetakan Pertama, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta.
- Hermawan, Sigit (2008). *Akuntansi Perusahaan Manufaktur*, Edisi Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Kholmi, Masiyah dan Yuningsih (2004). *Akuntansi Biaya*, Cetakan Keempat, UMM Press, Malang.
- Mowen, Hansen (2000). *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, Buku Satu, Salemba Empat, Jakarta.
- Mulyadi (2000). *Akuntansi Biaya*, Edisi Lima, Cetakan Kedelapan, Aditya Media, Yogyakarta.
- Munandar. M, H (2001). *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja*, Pengawasan Kerja, Edisi Pertama, BPFE, Yogyakarta.
- Nafarin, M (2004). *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi, Salemba Empat, Jakarta.
- Nasehatun, Apandi (1999). *Budget & Control : Sistem Perencanaan dan Pengendalian Terpadu Konsep dan Penerapannya*, Penerbit Grasindo, Jakarta.
- Pahan, Iyung (2008). *Panduan Lengkap Kelapa Sawit*, Cetakan Keempat, Penerbit Penebar Swadaya, Jakarta.
- Supriyono, R.A (1999). *Akuntansi Biaya : Pengumpulan Biaya dan Penentuan Harga Pokok*, Buku Satu, Edisi Dua, Cetakan Dua Belas, BPFE, Yogyakarta.
- Supriyono, R.A. (2000). *Akuntansi Biaya : Perencanaan dan Pengendalian Biaya serta Pembuatan Keputusan*, Edisi Kedua, Buku Kedua, BPFE, Yogyakarta.
- Syafri, Sofyan. H (2001). *Penganggaran: Perencanaan Lengkap Untuk Membantu Manajemen*, Cetakan Kedua, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

Syafri, Sofyan. H (2001). *Sistem Pengawasan Manajemen*, Cetakan Pertama,
Penerbit, PT Pustaka Quantum, Jakarta.