

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI
PADA PTPN IV REGIONAL I SUMATERA UTARA**

TUGAS AKHIR

*Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana
Akuntansi Pada Program Studi*



Oleh :

Nama : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170007
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIERSITAS MUHAMMADIYAHSUMATERA UTARA**

MEDAN

2024



PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Rabu, tanggal 28 Agustus 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170903
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Tugas Akhir : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI PADA PTPN IV REGIONAL I SUMATERA UTARA

Dinyatakan : Lulus, dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

IVA UBAR HARAHAN, S.E., M.Si., CA, CPA

M. FIZLA ALDI, S.E., M.Si.

SITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si.

UMSU

Secretaris

(Assoc. Prof. Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA)

(Assoc. Prof. Dr. KATIE GUNAWAN, S.E., M.Si.)

Unggul | Cerdas | Terpercaya



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN TUGAS AKHIR

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : ELLA PRATIWI

NPM : 2005170007

Program Studi : AKUNTANSI

Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN

Judul Penelitian : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI PADA
PTPN IV RAGIONAL SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan
skripsi.

Medan, Agustus 2024

Pembimbing Skripsi

(FITRIANI SARAGIH, S.E., M.Si)

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

(Assoc. Prof. Dr. Hj. ZULIA HANUM, SE., M.Si)

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(Dr. H. HANURI, SE., MM., M.Si., CMA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170007
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Nama Dosen Pembimbing : Fitriani Saragih, SE, M.Si
Judul Penelitian : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PTPN IV Ragonal Sumatera Utara

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- rumus lembar kerja digital - letak tabel manual - idealnya	10/6-2024	↓
Bab 2	- rumus manual - kerangka konsep	12/6-2024	↓
Bab 3	- pendahuluan - teknik analisis data	19/6-2024	↓
Bab 4	- hasil penelitian - pembahasan	20/8-2024	↓
Bab 5	- kesimpulan	27/8-2024	↓
Daftar Pustaka	- cara menulis	17/8-2024	↓
Persetujuan Sidang Meja Hijau	- see history	16/8-2024	↓

Diketahui oleh :
Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Medan, Agustus 2024

Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

Fitriani Saragih, SE, M.Si



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jalan Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

PERNYATAAN KEASLIAN TUGAS AKHIR

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama Mahasiswa : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170007
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Tugas Akhir : **ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN IV REGIONAL I SUMATERA UTARA**

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari tugas akhir ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Saya yang menyatakan

ELLA PRATIWI

ABSTRAK
ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI
KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI PADA PT.PERKEBUNAN NUSANTARA
IV REGIONAL I SUMATERA UTARA

ELLA PRATIWI
Program Studi Akuntansi
Email : pratiwiela28@gmail.com

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui dan menganalisis apakah penyebab penyimpangan tidak menguntungkan dan apakah anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara yang bergerak dalam bidang industri perkebunan. Masalah dalam penelitian ini adalah realisasi biaya produksi lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran biaya produksi yang menyatakan tidak menguntungkan (Unfavorable). Metode Penelitian yang digunakan adalah metode pendekatan deskriptif dengan mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasi serta mengintreprestasikan sehingga memberikan gambaran atau keterangan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi, teknik pengambilan data yaitu menggunakan teknik dokumentasi secara langsung Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran biaya produksi menunjukkan selisih yang terjadi lebih banyak disebabkan oleh pengeluaran biaya diluar dari perencanaan perusahaan Dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum mampu melakukan tindakan korektif yang benar terhadap kinerja manajemen produksi dengan selisih yang merugikan (unfavorable) pada anggaran biaya karena anggaran yang sifatnya hanya berupa taksiran dan estimasi maka dapat terlihat penyimpangan yang ditimbulkan menyebabkan ketidak efektifan dan efisiensi bagi perusahaan dalam penyusunan anggaran perusahaan.

Kata Kunci : Anggaran Biaya Produksi, Kinerja Manajemen Produksi.

ABSTRACT

PRODUCTION COST BUDGET ANALYSIS AS A TOOL FOR ASSESSMENT PRODUCTION MANAGEMENT PERFORMANCE AT PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL I NORTH SUMATRA

ELLA PRATIWI

Program Studi Akuntansi

Email : pratiwiela28@gmail.com

The aim of the research is to find out and analyze whether the causes of deviation are not profitable and whether the production cost budget has been used as a tool to assess performance production management at PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I North Sumatra which operates in the plantation industry. The problem in this research is the realization of excess production costs high compared to the production cost budget which states it is not profitable (Unfavorable). The research method used is a descriptive approach method collect data, formulate, classify and interpret so as to provide a clear picture or description of the problem faced, data collection techniques, namely using direct documentation techniques. Based on the research results, it shows that The production cost budget shows that the differences that occur are mostly caused by expenditure costs outside of the company's planning. It can be concluded that the company is not yet capable carry out correct corrective action on production management performance with a difference detrimental (unfavorable) to the cost budget because the budget is only an estimate and estimates, deviations can be seen that cause ineffectiveness and efficiency for companies in preparing company budgets.

Keywords: Production Cost Budget, Production Management Performance.

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahil'alamin segala puji dan syukur kehadirat kepada Allah Subhanawata'ala telah memberikan rahmat dan hidayah-nya dan tak lupa penulis mengucapkan shalawat serta salam kepada junjungan nabi kita Muhammad SAW, sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam penulisan proposal skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu, dengan kerendahan hati dan tangan terbuka penulis menerima kritik, saran dan petunjuk bersifat membangun dari pembaca yang nantinya berguna demi menyempurnakan proposal skripsi ini. Penulis menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada kedua orang tua, Bapak **Edi Kuswanto** dan Mama **Evi Yani** yang selalu mendukung disetiap langkah penulis, yang selalu mengusahakan semua yang penulis butuhkan, mendengarkan dan tak pernah memberikan tekanan kepada penulis sehingga penulis bisa menyelesaikan laporan ini tanpa adanya tekanan. Serta berterima kasih kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani, M.AP**, selaku rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri, S.E., M.M., M.Si, CMA**, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E. M.Si**, selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si**, selaku Wakil Dekan III Fakultas

Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si**, selaku ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Riva Ubar Harahap, S.E., M.Si., Ak, CA,CPA**, selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu **Fitriani Saragih S.E.,M.Si** selaku Dosen Pembimbing dan pendamping proposal dan skripsi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. **Bapak dan Ibu Dosen** yang telah berjasa telah mmeberikan ilmu dan mendidik penulis selama masa perkuliahan.
9. Kepada **Adik Elsa Andini Putri dan Edwan Ridho Prayoga** yang sedari awal memotivasi dan memberi dukungan penulis dalam perkuliahan ini dan rela memberikan semua yang penulis butuhkan.
10. Kepada sahabat seperti keluarga **Nurul Fadhillah** yang memberikan dukungan menjadi teman suka maupun duka kepada penulis dari 2018 hinggasekarang ini.
11. Staf karyawan dan karyawanati **Pt.Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan** yang telah meberikan data data yang diperlukan dalam penelitian ini.
12. Kepada seseorang pemilik Npm **2018210193** yang tak kalah penting kehadirannya.Terimakasih telah menjadi bagian dari perjalanan skripsi saya.Berkontribusi banyak dalam penulisan skripsi saya baik tenaga,waktu,pikiran maupun materi kepada saya. Dan siap sedia

mendengar keluh kesah dan tangis saya. Sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.

13. Sahabat penulis **Arina Yulia Arman, Syifa Nabila Syahwana Lubis, dan Shafa Marwah, Cika Tamalia, Chairunnisa, Nadya Fatimah, Rahmadany** yang telah berjuang bersama dan saling menyemangati, memotivasi, membantu, dan selalu memberikan dukungan dari semester satu hingga sekarang.
14. Sahabat penulis **Dea Juliana Sinaga** yang dikenal semenjak agustus 2023, menjadi saksi perjuangan penulis dari mulai KKN, Magang, hingga Skripsi ini.
15. Dan semua pihak yang membantu menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian proposal skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca.

`Amin Ya Rabbal`alamin

Wassalamu`alaikum Warahmatullahi Wabaraakatuh.

Medan, Agustus 2024
Penulis,

Ella Pratiwi
NPM : 2005170007

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
ABSTRACT	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	7
1.3 Rumusan masalah	7
1.4 Tujuan Penelitian	8
1.5 Manfaat Penelitian	8
BAB II KAJIAN PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Anggaran	9
2.1.1.1 Pengertian dan Karakteristik Anggaran.....	9
2.1.1.2 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran	10
2.1.1.3 Fungsi dan Jenis Penyusunan Anggaran.....	12
2.1.1.4 Jenis Penyusunan Anggaran.....	16
2.1.1.5 Proses Penyusunan Anggaran	18
2.1.2 Pengertian dan unsur biaya produksi.	20
2.1.2.1 Pengertian Biaya Produksi	20
2.1.2.2 Unsur-unsur Biaya Produksi	21
2.1.2.3 Jenis-jenis Anggaran Biaya Produksi.....	23
2.1.2.4 Pengertian Anggaran Biaya Produksi.....	24
2.1.2.5 Proses Penyusunan Anggaran	24
2.1.2.6 Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung ...	25
2.1.2.7 Hubungan Anggaran dengan Manajemen.....	27
2.1.2.8 Anggaran Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen.....	28
2.1.2.9 Aspek-Aspek Manajemen Produksi	30

2.1.2.10 Unsur-Unsur Biaya Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan31	
2.2 Penelitian Terdahulu	32
2.3 Kerangka Berpikir.....	34
BAB III METODE PENELITIAN	37
3.1 Jenis Penelitian	37
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	38
3.3 Jenis dan Sumber Data	38
3.4 Teknik Pengumpulan data.....	39
3.5 Teknik Analisis Data.....	40
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	41
4.1 Hasil Penelitian.....	41
4.1.1 Unsur Unsur Biaya Produksi Kelapa Sawit Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara	41
4.1.2 Anggaran Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.....	42
4.1.3 Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Menilai Kinerja Manajemen	47
4.2 Pembahasan	48
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	62
5.1 Kesimpulan.....	62
5.2 Saran.....	63
DAFTAR PUSTAKA.....	64

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit PTPN IV Regional I Medan tahun 2019-2023	6
Tabel 2.1 Peneliti Terdahulu	33
Tabel 3.1 Rencana Waktu Penelitian	38
Tabel 4.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit PTPN IV Regional I Medan 2019-2023	43
Tabel 4.2 PTPN IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2019.....	48
Tabel 4.3 PTPN IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2020.....	50
Tabel 4.4 PTPN IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2021.....	51
Tabel 4.5 PTPN IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2022.....	52
Tabel 4.6 PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2023	53
Tabel 4.7 Persentase Realisasi Biaya Produksi PTPN IV Regional I Sumut.....	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir.....	36
-----------------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan didirikan untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik untuk memperoleh laba maupun untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mencapai tujuan tersebut diperlukan manajemen perusahaan yang berkualitas. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan yang dikurangi dengan semua biaya yang terjadi selama periode akuntansi, salah satunya adalah biaya produksi. Dalam melaksanakan semua kegiatan produksinya, perusahaan mengeluarkan bermacam macam biaya produksi, dimana jumlahnya akan berpengaruh pada laba yang diperoleh pada akhir periode akuntansi. (Mukhlisotul, 2018)

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 (Lubis & Yesika, 2018). Pada perusahaan berukuran besar, dimana didalamnya terdapat kegiatankegiatan yang sangat kompleks diperlukan suatu manajemen yang profesional dalam mengelola perusahaan tersebut agar visi, misi serta 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 terjaminnya pertumbuhan dan kelangsungan hidup

perusahaan. Untuk itu diperlukan adanya suatu perencanaan yang baik dalam membuat anggaran biaya produksi yang disusun oleh manajemen perusahaan. (Julita, 2019)

Kesulitan dalam perencanaan dan pengendalian manajemen memaksa manajemen perusahaan untuk dapat bersaing dalam persaingan yang ketat, sehingga tujuan suatu perusahaan didirikan dapat tercapai. Tujuan perusahaan dalam suatu kondisi kompetitif adalah memperoleh laba. Perusahaan sering menjadikan kinerja sebagai suatu nilai yang menjadi tolak ukur berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan suatu perencanaan perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan biasanya tidak terlepas dari analisis keuangan. Kondisi keuangan mencerminkan arus kas dalam mencapai profitabilitas yang diinginkan oleh pemilik perusahaan (Mulyadi, 2020)

Analisis keuangan tidak terlepas dari anggaran. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan (Nafarin, 2019) Setiap perusahaan pasti sangat memerlukan perencanaan anggaran (*budget*) yang baik untuk menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang harus dilakukan dan menjadi pedoman dalam melakukan aktivitas tersebut. Anggaran memegang peranan penting dalam dunia usaha, dikarenakan anggaran menyajikan informasi dari seluruh kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Anggaran dibutuhkan oleh manajemen untuk merencanakan semua aktivitas dalam jangka pendek dan jangka panjang.

Untuk mencapai tujuan ini, perusahaan harus membuat anggaran yang mencakup informasi rinci dan jelas tentang kegiatan operasional perusahaan dan

didasarkan pada data historis yang telah diperbarui untuk keadaan yang relevan. Anggaran dapat dijadikan pedoman untuk melakukan aktivitas perusahaan guna untuk mencapai tujuan perusahaan. Anggaran juga merupakan kegiatan perusahaan yang disusun secara sistematis yang dinyatakan dalam nilai uang dan berlaku untuk waktu yang akan datang. Selain itu anggaran merupakan salah satu bentuk informasi rasional sebagai alat bantu manajemen untuk mengambil keputusan (Hanum & Farhan, 2019) Proses pembuatan anggaran melibatkan beberapa langkah, antara lain pembentukan panitia, pengumpulan dan pengelompokan data, penyampaian rencana keuangan dan pekerjaan fisik setiap divisi, bagian, dan susunan organisasi, serta revisi menyeluruh dan penyerahan produk akhir kepada manajemen tingkat atas untuk persetujuan dan implementasi.

Perusahaan besar maupun kecil seharusnya membuat anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan untuk mengendalikan kegiatan. Perencanaan melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran dan tujuan suatu organisasi, sedangkan pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai hasil kerja dan membandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan.

Salah satu anggaran yang paling penting bagi perusahaan adalah anggaran biaya produksi. Menurut (Mulyadi, 2020) menyatakan bahwa “Anggaran adalah suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program”. Menurut (Baridwan, 2021) “Biaya adalah aliran keluar atau pemakaian lain aset atau timbulnya utang selama suatu periode yang berasal dari penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa atau dari pelaksanaan kegiatan lain yang merupakan kegiatan

utama suatu badan usaha”.

Menurut (Mulyadi, 2020) menyatakan bahwa “Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual”. Anggaran biaya produksi adalah rencana biaya yang akan digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dalam satu periode. Anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya overhead pabrik, dimana biaya-biaya tersebut saling berhubungan. Jika bahan baku, tenaga kerja dan biaya overhead yang digunakan oleh perusahaan kurang baik, maka akan mempengaruhi produk yang dihasilkan. Ini menandakan bahwa perencanaan dan pengendalian pada perusahaan tersebut kurang efektif dan efisien, dan hal tersebut akan mempengaruhi tingkat penjualannya. (Roynanda, 2018)

Penyusunan anggaran biaya produksi yang baik akan memberikan kelancaran dalam kegiatan produksi perusahaan sehari-hari yang nantinya akan memberikan keseimbangan di seluruh kegiatan perusahaan. Peran anggaran biaya produksi juga membantu manajer perusahaan dalam menilai kinerja manajer yaitu bahwa anggaran biaya produksi menyediakan standar dalam melakukan evaluasi kinerja perusahaan. Evaluasi anggaran biaya produksi diukur dengan membandingkan hasil realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang sudah dianggarkan perusahaan. Evaluasi anggaran biaya produksi dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen selama satu periode, apakah telah terjadi penyimpangan yang baik atau buruk. Kinerja manajemen dapat berupa bagaimana cara manajemen menyusun anggaran biaya produksi, merencanakan, dan mengendalikan biaya produksi agar tidak melebihi anggaran

yang telah disusun sebelumnya. Penyimpangan biaya yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan harus dianalisis oleh perusahaan.

Penyimpangan biaya yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan harus dianalisis oleh perusahaan. Perusahaan perlu menganalisis penyimpangan yang terjadi untuk meneliti bagaimana penyimpangan itu terjadi, faktor-faktor apa saja yang dapat menyebabkan penyimpangan itu terjadi dan untuk mengetahui siapa saja yang bertanggung jawab terhadap penyimpangan tersebut. Hasil analisis ini juga dapat digunakan pihak manajemen produksi sebagai dasar untuk melakukan tindakan perbaikan dengan mengambil keputusan-keputusan yang relevan sehingga kinerja perusahaan di masa yang akan datang dapat lebih baik lagi.

PT Perkebunan Nusantara IV Regional I di Medan merupakan Perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis perkebunan dengan mengelola lima budidaya tanaman yakni kelapa sawit, kakao, karet, tembakau dan tebu, dibandingkan dengan komoditi karet, kakao, tembakau dan tebu, pengelola komoditi kelapa sawit memberikan kontribusi terbesar terhadap pendapatan perusahaan maupun pengeluaran biaya. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang hasil produksinya cukup besar, maka penggunaan anggaran dalam perusahaan sangat penting untuk menilai apakah biaya produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen sudah berjalan dengan baik.

Berdasarkan survei yang telah diperoleh Anggaran dan Realisasi dapat menjadi salah satu metode yang digunakan untuk mengukur kinerja manajerial. Kegiatan penyusunan laporan perusahaan dilihat dengan membandingkan Anggaran dan Realisasi yang merupakan salah satu alat penilaian kinerja

manajerial dalam perusahaan (Irfan et al., 2022)

Berikut data tabel anggaran dan realisasi di PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan. Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara selama 5tahun terakhir dapat disajikan seperti tabel dibawah ini :

Tabel 1.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa SawitPT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara tahun 2019-2023

Tahun	RKAP	Realisasi	Selisih	Keterangan
2019	2.774.505.682.000	2.483.861.345.521	290.689.336.479	<i>Favorable</i>
2020	2.806.182.821.000	2.536.280.443.007	269.902.337.993	<i>Favorable</i>
2021	2.886.308.336.000	2.645.717.304.953	220.591.031.047	<i>Favorable</i>
2022	3.226.949.984.000	3.227.791.168.461	(841.184.461)	<i>UnFavorable</i>
2023	3.328.874.887.000	3.329.999.168.464	(1.114.281.464)	<i>UnFavorable</i>

Sumber PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwasannya terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan pada tahun 2022 sebesar (841.184.461) dan pada tahun 2023 sebesar (1.114.281.464) maka hal ini menunjukkan perusahaan tersebut dalam pengelolaan biaya kurang baik selama 2 tahun terakhir pada tahun 2022 dan tahun 2023 dapat menimbulkan berbagai masalah yang akan timbul di perusahaan dan pelaporan biaya yang sering kali menyebabkan pelaporan kurang baik juga, menurut (Tirayoh, 2018) pengelolaan biaya perusahaan masih kurang baik dan dapat muncul melalui berbagai masalah yang signifikan dan juga menunjukkan Kinerja manajemen yang tidak efektif dalam mengelola risiko menunjukkan adanya kekurangan dalam kemampuan perusahaan untuk mengantisipasi dan menghadapi tantangan yang muncul. Ketika manajemen gagal dalam identifikasi

dan evaluasi risiko dengan tepat, perusahaan menjadi rentan terhadap masalah yang tidak terduga menurut (Rustendi, 2017) menunjukkan bahwa kinerja manajemen di perusahaan tidak efektif dalam mengelola risiko dan dapat menimbulkan ketidakmampuan dalam mengantisipasi dan mengatasi tantangan yang timbul di perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas berdasarkan penelitian yang telah dilakukanterdahulu oleh beberapa peneliti,maka peneliti tertarik melakukan penelitian mengenai “ **Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara**”

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar belakang tersebut maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah :

1. Pada Tahun 2022 dan Tahun 2023 Biaya produksi perusahaan tidak menguntungkan (unfavorable) hal ini menunjukkan biaya produksi masih kurang baik dan menyebabkan perusahaan kurang mampu mengatasi kerugian ditahun 2022 dan tahun 2023.
2. manajemen tidak efektif dalam mengelola risiko dapat menyebabkan ketidakmampuan dalam mengantisipasi dan mengatasi tantangan yang timbul di perusahaan.

1.3 Rumusan masalah

Berdasarkan Latar belakang tersebut maka identifikasi masalah dari penelitian ini adalah :

1. Apakah penyebab penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable)

pada tahun 2022 dan tahun 2023 di PT.Perkebunan Nusantara Regional I Medan.

2. Apakah Anggaran Biaya Produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan..

1.4 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan pertanyaan peneliti seperti yang dikemukakan diatas tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui penyebab penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable) pada tahun 2022 dan tahun 2023 PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
2. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.

1.5 Manfaat Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti, Penelitian ini diharapkan dapat menambah Pengalaman, Pemahaman, Kemampuan intelektual yang mempunyai kontribusi yang berartiperkembangan teori dan praktek khususnya dibidang Akuntansi.
2. Bagi Perusahaan, Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi tentang pentingnya pelaksanaan Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial di Pt. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan.
3. Bagi Pihak lain, Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar actual/referensi dalam proses pembelajaran dibidang akuntansi .

BAB 2

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Anggaran

2.1.1.1 Pengertian dan Karakteristik Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan perencanaan dari seluruh kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan yang operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Anggaran adalah pernyataan tentang estimasi kinerja yang akan dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial. (Sinambela, 2019)

“Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu”. Menurut (Nafarin, 2019)

Salah satu anggaran yang sangat penting didalam suatu perusahaan yaitu biaya produksinya yang tentu didalamnya terdapat biaya produksinya. Biaya Produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik, dimana biaya-biaya tersebut sangat terkait atau berhubungan. Adanya perbandingan antara hasil realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang tentu saja sudah dianggarkan oleh perusahaan dapat digunakan untuk menganalisis apakah perusahaan telah terjadi penyimpangan baik yang merugikan ataupun yang menguntungkan bagi perusahaan.

Penyimpangan biaya tersebut terjadi baik yang bersifat menguntungkan

maupun yang bersifat merugikan maka harus di analisis oleh perusahaan.

(Anthony & Govindarajan, 2019) bahwa anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit-unit bisnis tersebut.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter.
3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan komitmen manajemen, dimana manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
5. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
6. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
7. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran, dan varians dianalisis serta dijelaskan.

2.1.1.2 Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran

a. Tujuan Anggaran

Untuk mengelola keuangan dengan efisien, mengalokasikan sumber daya dengan bijak, dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut (Nafarin, 2019) tujuan anggaran adalah:

1. Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
2. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
3. Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi

dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.

4. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat tercapai mencapai hasil maksimal.
5. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

b. Manfaat Anggaran

Untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi pengeluaran keuangan dengan lebih efektif, sehingga membantu dalam mencapai tujuan keuangan yang ditetapkan.

“Anggaran bermanfaat untuk meningkatkan komunikasi dan koordinasi antar bagian, serta memaksa manajer untuk membuat perencanaan. Menurut (Salim & Frederika, 2021)

“Anggaran sebagai salah satu perencanaan untuk mengendalikan dan merencanakan juga dianggap sebagai komponen integral dari manajemen yang berperan penting dalam keberhasilan operasi perusahaan secara efisien (Astuty et al., 2022) Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan yang diharapkan oleh perusahaan.

c. Kelemahan Anggaran

Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari pada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara

berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.

Menurut (Munandar, 2018) menjelaskan bahwa anggaran memiliki kelemahan, antara lain:

1. Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran (forecasting).
Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang benar-benar akurat sama sekali tidak berbeda dengan kenyataan yang akan datang.
2. Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor, baik controllable maupun uncontrollable. Dengan demikian, jika nantinya perubahan-perubahan terhadap data, informasi serta factor-faktor tersebut, akan berubah juga ketepatan taksiran- taksiran yang telah disusun.
3. Berhasil atau tidaknya pelaksanaan realisasi anggaran sangat bergantung pada pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan jika pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kecakupan yang memadai.

2.1.1.3 Fungsi dan Jenis Penyusunan Anggaran

a) Fungsi Anggaran

Terdapat tiga fungsi anggaran menurut (Nafarin, 2019), yaitu:

- 1) Fungsi Perencanaan, anggaran sebagai alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/ jelas dalam unit dan uang;
- 2) Fungsi Pelaksanaan, anggaran sebagai pedoman dalam pelaksanaan

pekerjaan agar pekerjaan dapat dilaksanakan selaras dalam mencapai tujuan (laba); dan

- 3) Fungsi Pengawasan/ Pengendalian, anggaran sebagai alat untuk mengevaluasi terhadap pelaksanaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan bila dipandang perlu dan terdapat penyimpangan yang merugikan.

b) Jenis jenis Anggaran

Jenis anggaran ada berbagai macam, hal itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan kegiatan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang (Nafarin, 2019) sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval aktivitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
 - b. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran dapat dibedakan menjadi:
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun, yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontiniu (*continuous budget*), yaitu anggaran yang dibuat

untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran jangka pendek (*short range budget*/anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan jenis anggaran jangka pendek.
 - b. Anggaran jangka panjang (*long range budget*/anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan jenis anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).
 - a. Anggaran operasional (*operational budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contohnya adalah anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik (meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik), anggaran beban usaha, dan anggaran laba rugi.
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya adalah anggaran kas,

anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.

5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
 - a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*), yaitu rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b. Anggaran parsial (*partially budget*), yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja
6. Menurut fungsinya, anggaran meliputi:
 - a. Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain
 - b. Anggaran kinerja (*performance budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan, misalnya untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas
7. Menurut metode penentuan harga pokok produk, anggaran meliputi:
 - a. Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat.
 - b. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*), yaitu anggaran yang dibuat menggunakan metode pengharga-pokokan berdasar

kegiatan (activity based costing) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk

2.1.1.4 Jenis Penyusunan Anggaran

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

Menurut (Nafarin, 2019) sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a) Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval aktivitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
 - b) Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran dapat dibedakan menjadi:
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun, yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontiniu (*continuous budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a) Anggaran jangka pendek (*short range budget*/anggaran taktis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan jenis anggaran jangka pendek.
 - b) Anggaran jangka panjang (*long range budget*/anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan jenis anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.
4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).
 - a) Anggaran operasional (*operational budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contohnya adalah anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik (meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik), anggaran beban usaha, dan anggaran laba rugi.
 - b) Anggaran keuangan (*financial budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya adalah anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
 - a) Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*), yaitu rangkaian dari

berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

b) Anggaran parsial (*partially budget*), yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja

6. Menurut fungsinya, anggaran meliputi:

a) Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain

b) Anggaran kinerja (*performance budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan, misalnya untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas

7. Menurut metode penentuan harga pokok produk, anggaran meliputi:

a) Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri atas anggaran berdasarkan fungsional dan anggaran berdasarkan sifat.

b) Anggaran berdasarkan kegiatan (*activity based budget*), yaitu anggaran yang dibuat menggunakan metode pengalokasian berdasarkan kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

2.1.1.5 Proses Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk mencoba menjawab dan memperkirakan

apa-apa saja yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hal ini merupakan bagian dari fungsi perencanaan, karena merupakan proyeksi ke depan dan dijabarkan dalam bentuk angka-angka. Untuk itu sangat dibutuhkan persiapan penyusunan anggaran yang matang, tajam dan teliti.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pada perusahaan menurut (Nafarin, 2019) yaitu:

- a. Pengetahuan tentang tujuan dan kebijakan umum perusahaan.
- b. Data waktu lalu.
- c. Kemungkinan perkembangan kondisi ekonomi.
- d. Pengetahuan tentang taktik, strategi pesaing dan gerak-gerak pesaing.
- e. Penelitian untuk pengembangan perusahaan.
- f. Kemungkinan adanya perubahan kebijakan pemerintah .

Penyusunan anggaran dalam suatu perusahaan biasanya dikoordinasi oleh satu lembaga yang bertugas menyusun anggaran yang dinamakan komite anggaran. Komite anggaran beranggotakan manajer divisi dan manajer lainnya yang melaksanakan fungsi-fungsi pokok kegiatan suatu perusahaan dan memberikan arahan kerja penyusunan anggaran. Komite anggaran pada umumnya berada langsung dibawah direksi. Penyebab yang utama adalah karena baik dalam penyusunannya maupun dalam pelaksanaannya anggaran perlu melibatkan personalia dari berbagai bagian.

Dengan penempatan komite anggaran secara langsung dibawahnya, maka

anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian.

Proses penyusunan anggaran menurut (Harahap, 2019) dapat dilihat dari sudut pandang berikut:

a. Otoriter atau Top Down

Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.

b. Demokrasi atau Bottom Up

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.

c. Campuran atau Top Down dan Bottom Up

Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi, ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

harga pokok produksi, jika perhitungan harga pokok produksi tidak tepat maka akan mempengaruhi penentuan harga jual produk yang tidak tepat

juga. Misalnya perhitungan harga pokok produksi yang tinggi , maka akan menghasilkan penentuan harga jual yang tinggi pula, akibatnya suatu produk tidak mampu bersaing di pasar. Begitu juga sebaliknya ,jika perhitungan harga pokok produksi rendah maka akan menghasilkan penentuan harga produksi yang rendah pula akibatnya perusahaan tidak mencapai laba yang maksimal walaupun harga jual dapat bersaing di pasar. Penetapan harga jual produk memerlukan berbagai pertimbangan yang terintegrasi, mulai dari biaya produksi, biaya operasional, target laba yang diinginkan oleh perusahaan, daya beli masyarakat, harga jual pesaing, kondisiperekonomian. Penentuan harga jual produk perusahaan haruslah merupakan kebijakan yang harus benar-benar dipertimbangkan secara matang dan terintegrasi. Dengan mengetahui biaya produksi, maka perusahaan akan dapat menentukan harga jual produknya untuk menghasilkan laba.

Dalam menentukan harga pokok produksi pun, perusahaan harus menentukan metode yang tepat sehingga nantinya dapat menghasilkan laba yang sesuai dengan harapan perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Harga pokok produksi sendiri terdiri dari beberapa unsur, yaitu: biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Biaya bahan baku terdiri dari biaya-biaya yang berkaitan langsung dengan pembuatan suatu produk. Biaya tenaga kerja langsung merupakan biaya untuk membayar orang-orang yang terlibat langsung dalam proses pembuatan produksi. Biaya overhead pabrik terdiri biaya-biaya yang tidak

termasuk pada biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Harga pokok produksi menurut metode full costing terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, biaya overhead pabrik tetap dan biaya overhead pabrik variabel. Dalam metode full costing, biaya overhead pabrik baik yang berperilaku tetap maupun variabel, dibebankan/dimasukan dalam perhitungan harga pokok produksi berdasarkan tarif yang ditentukan dimuka pada kapasitas normal atau atas dasar biaya overhead pabrik sesungguhnya. Oleh karena itu, biaya overhead pabrik tetap akan melekat pada harga pokok persediaan produk dalam proses dan persediaan produk jadi yang belum laku dijual, dan baru dianggap sebagai biaya (unsur harga pokok penjualan) apabila produk jadi tersebut telah terjual.

Metode Penentuan Harga Pokok Produksi

Metode penentuan harga pokok produksi adalah cara memperhitungkan unsur-unsur biaya ke dalam harga pokok produksi. Dalam memperhitungkan unsur biaya ini, terdapat dua pendekatan yaitu:

1. Full Costing (Mulyadi, 2020)

Full costing merupakan metode penentuan biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik, baik yang berperilaku variabel maupun tetap. Perhitungan full costing dilakukan dengan menjumlahkan seluruh komponen biaya tanpa memperhitungkan produk yang sudah terjual atau belum.

2. Variable Costing

Variable costing merupakan metode penentuan biaya produksi yang hanya memperhitungkan biaya produksi yang berperilaku variabel ke dalam biaya

produksi. Biaya tersebut terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik variabel. Dalam *variable costing*, ada istilah periode cost yang merujuk pada biaya tetap yang digunakan meskipun produk belum terjual.

Fungsi yang Terkait

Fungsi yang terkait dalam pengumpulan biaya (Mulyadi, 2020) yaitu:

1. Fungsi Penjualan

Dalam perusahaan yang memproduksi barang, order produksinya umumnya ditentukan bersama dalam rapat bulanan antara fungsi pemasaran dan fungsi produksi. Fungsi penjualan melayani order dari pelanggan berdasarkan persediaan produk jadi yang ada di gudang.

2. Fungsi Produksi

Fungsi ini bertanggung jawab atas pembuatan perintah produksi bagi fungsi-fungsi yang ada di bawahnya, yang akan terkait dalam pelaksanaan proses produksi guna memenuhi permintaan produksi dari fungsi penjualan.

3. Fungsi Perencanaan dan Pengawasan

Fungsi ini merupakan fungsi staf yang membantu fungsi produksi dalam merencanakan dan mengawasi kegiatan produksi.

4. Fungsi Gudang

Fungsi gudang bertanggung jawab atas pelayanan permintaan bahan baku, digudangkan. Fungsi ini juga bertanggung jawab untuk menerima produk jadi yang diserahkan oleh fungsi produksi.

2.1.2 Pengertian dan unsur biaya produksi.

2.1.2.1 Pengertian Biaya Produksi

Perusahaan dalam memproduksi suatu barang untuk menghasilkan laba. Dan adanya sebuah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka untuk mencapai tujuan tersebut pasti perusahaan akan mengeluarkan biaya. Semua aktivitas yang dilakukan perusahaan dapat diukur dengan satuan uang yang disebut biaya, dan setiap biaya akan dicatat perusahaan. Menurut (Harnanto, 2019) biaya produksi adalah biaya-biaya yang dianggap melekat pada produk meliputi semua biaya, baik yang secara langsung maupun tidak langsung dapat diidentifikasi dengan kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi. Sedangkan menurut (Siregar, 2021) biaya produksi adalah biaya yang terjadi untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi.

2.1.2.2 Unsur-unsur Biaya Produksi

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

1. Bahan baku

Bahan baku merupakan salah satu komponen utama di dalam pembentukan produk. Ketiadaan bahan baku akan menimbulkan terhentinya proses produksi.

2. Tenaga Kerja Langsung

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

pabrik. Pelaksanaan proses produksi di dalam suatu perusahaan akan dipisahkan karena adanya pengertian tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Selain itu menurut (Halim, 2016)), “Biaya tenaga kerja langsung didefinisikan sebagai pembayaranpembayaran kepada para pekerja yang didasarkan pada jam kerja atau atas dasar unit yang diproduksi”. Tentang biaya tenaga kerja hal ini perlu untuk mendapatkan perhatian karena tidak seluruh tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan akan dapat dikategorikan ke dalam tenaga kerja langsung.

3. Overhead Biaya overhead

Merupakan komponen yang ketiga di dalam pembentukan biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya overhead ini terdiri dari beraneka ragam jenisnya. Hal ini menyebabkan kesulitan dalam membebankan masing–masing biaya ini ke dalam perhitungan harga pokok produksi. Beberapa jenis biaya yang termasuk di dalam biaya overhead pabrik ini antara lain:

- a) Bahan Pembantu Bahan pembantu diperlukan untuk menyelesaikan proses produksi sehingga produk perusahaan dapat mempunyai kualitas yang baikdiperlukan bahan pembantu.
- b) Tenaga Kerja Tidak Langsung Tenaga kerja tidak langsung akan berfungsimelancarkan pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan. Tenaga kerja tidak langsung terlibat langsung di dalam penyelesaian produk sehingga kehadirannya di dalam pabrik sangat diperlukan. Contoh tenaga kerja tidak langsung antara lain para pengawas, tenaga administrasi pabrik, tenaga pemeliharaan pabrik, dan sebagainya.

- c) Biaya Pemeliharaan Gedung Pabrik Gedung pabrik yang digunakan untuk proses produksi akan memerlukan biaya pemeliharaan sehingga gedung tersebut dapat dipergunakan dengan baik dan dalam jangka waktu yang panjang.
- d) Biaya Reparasi dan Perbaikan Mesin Mesin dan peralatan mesin yang ada di dalam perusahaan perlu dipelihara dengan baik. Pemeliharaan dapat dibagi atas dua yaitu pencegahan dan perbaikan kerusakan.
- e) Biaya Penyusutan Biaya penyusutan juga termasuk di dalam perhitungan biaya produksi. Penyusutan dapat berupa penyusutan gedung pabrik, biaya penyusutan mesin dan peralatan produksi.
- f) Biaya-biaya lain yang juga termasuk dalam overhead adalah biaya asuransi gedung dan peralatan produksi, biaya listrik, dan biaya bahan bakar.

Anggaran

Anggaran menjadi alat bagi manajerial yang menjamin perolehan terhadap tujuan-tujuan organisasi dan penyediaan dana sebagai salah satu acuan dalam menjalankan operasional sehari-hari. Singkatnya, anggaran seharusnya lebih mendetail, cetak biru keuangan terhadap bagaimana perusahaan menghendaki operasionalnya. Ada beberapa fungsi anggaran yang meliputi sebagai berikut :

1. Mereka merupakan hasil akhir dari suatu proses perencanaan perusahaan. Sebagai hasil dari negosiasi antara anggota-anggota organisasi yang dominan untuk menghasilkan consensus organisasi tentang tujuan-tujuan operasional di masa datang.
2. Mereka merupakan cetak biru kegiatan-kegiatan perusahaan yang

mencerminkan prioritas manajemen dalam alokasi sumberdaya organisasi.

3. Mereka bertindak sebagai suatu komunikasi internal yang berhubungan dengan berbagai departemen organisasi atau divisi-divisi dengan masing-masing lainnya dan dengan top manajemen.

4. Dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan dalam istilah pengukuran kriteria kinerja, anggaran menyediakan suatu standar yang bertentangan dengan hasil operasional actual yang telah dibandingkan.

5. Anggaran dapat menjadi media kendali yang memungkinkan manajemen untuk memasuki area-area masalah perusahaan yang lemah maupun yang kuat.

6. Anggaran mencoba untuk mempengaruhi dan memotivasi para manajer dan karyawan agar secara terusmenerus bertindak dengan cara yang konsisten dalam operasional yang efektif dan efisien serta sesuai dengan tujuan-tujuan organisasi.

Metode Pembuatan Anggaran

Menurut (Harahap, 2019) ditinjau dari siapa yang membuatnya maka penyusunan *budget* dapat dilakukan dengan cara :

1. Otoriter atau *top down* Metode otoriter disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan *budget* inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini ada baiknya jika karyawan tidak mampu menyusun *budget* atau dianggap akan terlalu lama atau tidak tepat.

2. Demokrasi atau *bottom up* Metode demokrasi disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun *budget*

yang akan dicapainya di masa yang akan datang. Metode ini tepat digunakan jika karyawan sudah memiliki kemampuan dalam menyusun *budget* dan tidak dikhawatirkan akan menimbulkan proses yang lama dan berlarut.

3. Campuran atau *top down* dan *bottom up* Metode ini adalah campuran dari kedua metode di atas. Disini perusahaan menyusun *budget* dengan memulainya dari atas dan kemudian untuk selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

Analisis Varians

Analisis varians mencakup analisis matematis dari dua perangkat data untuk mendapatkan pendalaman penyebab terjadinya suatu penyimpangan/variens. Salah satu jumlah diperlukan sebagai dasar, standar, atau titik pedoman. Analisa varians mempunyai aplikasi yang luas dalam pelaporan keuangan. Sering diaplikasikan dalam situasi sebagai berikut.

1. Penyelidikan varians antara hasil actual dari periode yang berlaku dan hasil actual dari periode sebelumnya
2. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar.
3. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan yang tercermin dalam rencana laba.

(Witjaksono, 2020) menyatakan, varians atau selisih adalah perbedaan antara suatu rencana atau target dan suatu hasil. Varian memberikan indikasi atau suatu peringatan bahwa operasi tidak berjalan sebagaimana yang direncanakan. Sedangkan varians menurut (Mulyadi, 2020) adalah besarnya penyimpangan/devisiasi hasil operasi aktual dari hasil operasi yang

diharapkan. Varian merupakan sebuah kejutan dan biasanya bukan karakteristik yang baik bagi suatu operasi yang dikelola dengan baik.

Perhitungan Selisih (Variance)

Kegiatan terakhir dari proses pengendalian manajemen adalah menilai kinerja manajer pusat pertanggungjawaban. Prestasi kerja pada intinya bisa dilihat dari efisien dan efektif tidaknya suatu pusat pertanggungjawaban menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Evaluasi dilakukan dengan cara membandingkan antara realisasi anggaran dengan anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Kerangka kerja untuk melakukan analisis selisih yang terjadi menggunakan ide-ide sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi faktor-faktor penyebab kunci yang memengaruhi laba.
2. Merinci varians laba keseluruhan berdasarkan factor-faktor penyebab kunci tersebut.
3. Fokus pada dampak laba variasi dalam setiap faktor penyebab.
4. Mencoba untuk menghitung dampak yang spesifik dan dapat dipisahkan dari setiap faktor penyebab dengan cara memvariasikan satu faktor saja sementara faktor-faktor lainnya dianggap konstan.
5. Menambahkan kompleksitas secara bertahap, lapis berlapis, mulai dari tingkat “akal sehat” yang paling mendasar.
6. Menghentikan proses tersebut ketika kompleksitas yang ditambahkan di tingkat yang baru dibuat tidak dijustifikasi dengan tambahan wawasan mengenai faktor-faktor penyebab yang mendasari varians laba keseluruhan.

2.1.2.3 Jenis-jenis Anggaran Biaya Produksi

(Rahayu & Rachman, 2021) menyatakan anggaran biaya produksi meliputi :

1. Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran bahan baku adalah semua anggaran yang berhubungan dalam perencanaan secara lebih terperinci mengenai bahan baku untuk proses produksi selama periode waktu yang akan datang.

2. Anggaran Biaya Tenaga

Kerja Langsung Anggaran tenaga kerja langsung merupakan rencana rinci mengenai biaya tenaga kerja langsung yang akan dibayarkan dan disusun berdasarkan departemen produksi untuk suatu periode yang akan datang.

3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Anggaran biaya overhead pabrik merupakan bagian dari keseluruhan biaya produksi yang tidak dapat ditelusuri secara langsung pada produk atau kegiatan tertentu.

2.1.2.4 Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Dengan memahami ketiga unsur biaya produksi, maka akan lebih mudah untuk memahami pengertian anggaran biaya produksi. Hal ini disebabkan karena unsur biaya produksi sejalan dengan unsur anggaran biaya produksi yang meliputi:

1. Anggaran Biaya Bahan Mentah

2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

3. Anggaran Biaya Overhead Pabrik Dari uraian diatas, jelaslah bahwa

anggaran biaya produksi adalah anggaran tas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi taua menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.

2.1.2.5 Proses Penyusunan Anggaran

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran sering juga disebut proses perencanaan laba (Profit Planning). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dalam suatu organisasi disebut pengendalian *budgeting* atau pengendalian melalui anggaran. Menurut (Dunia & Abdullah, 2021) penyusunan anggaran yang baik disusun dengan metode Bottom up artinya didalam penyusunan anggaran yang diikutsertakan ide, saran, usulan dari masing- masing bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi.

Menurut (Simamora, 2019) ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

- a. Pendekatan atas bawah (top down approach) yaitu anggaran disusun pada jenjang organisasi yang lebih tinggi tanpa adanya masukan berarti dari manajer-manajer dari jajaran yang lebih rendah.
- b. Pendekatan bawah atas (bottom-up approach) yaitu manajer-manajer lapisan rendah merupakan sumber pokok informasi yang dipakai dalam penyusunan anggaran.

Sebelum perusahaan menyusun anggaran produksi, terlebih dahulu disusun taksiran target produksi ke dalam bentuk satuan fisik yang menyangkut penentuan volume produksi, penjadwalan produksi dan penetapan jumlah

maksimum dan minimum persediaan bahan baku dan barang jadi.

Taksiran produksi ini biasanya merupakan anggaran penjualan yang disesuaikan dengan perubahan tingkat persediaan. Taksiran produksi biasanya anggaran produksi ini merupakan dasar dalam mempersiapkan anggaran biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya overhead pabrik.

2.1.2.6 Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja, perusahaan harus mengetahui jam kerja yang diperlukan untuk mengolah satuan unit produksi, tarif upah yang dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi yang akan dihasilkan, serta departemen dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja. Menurut (Rahayu & Rachman, 2021) ada tiga pendekatan yang dapat digunakan untuk menyusun anggaran tenaga kerja :

1. Perkirakan jam kerja langsung standar yang diperlukan untuk setiap unit produk, perkirakan tingkat upah rata-rata menurut departemen, pusat biaya atau operasi.
2. Memperkirakan jatah biaya tenaga kerja langsung terhadap beberapa ukuran output yang dapat direncanakan secara realistis.
3. Mengembangkan tabel personalia dengan menghitung kebutuhan personal (termasuk biaya) untuk tenaga kerja langsung di setiap pusat tanggung jawab.

Penyusunan Anggaran Biaya Overhead Pabrik Yang dimaksudkan

dengan anggaran biaya overhead pabrik adalah anggaran yang direncanakan serta lebih terperinci tentang beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis, jumlah dan waktu biaya overhead tersebut dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan departemen dimana biaya overhead pabrik itu terjadi. Menurut (Adipri & Asijid) permasalahan pokok dalam anggaran biaya overhead pabrik adalah :

- a. Masalah penanggungjawab dalam rencana biaya.
- b. Masalah menentukan jumlah biaya

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penanggungjawab perencanaan perlu diterapkan prinsip biaya departemen langsung, atas dasar prinsip ini dikenal dengan adanya pembagian menjadi departemen produksi dan departemen jasa untuk kegiatan yang dilakukan dipabrik. Di dalam menentukan jumlah anggaran masing-masing departemen berhak merencanakan biaya yang sesuai dengan jenis biaya yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk menghasilkan sistem pengendalian yang lebih baik maka perlu digunakan biaya standar dalam penyusunan anggaran biaya produksi. Sebab biaya standar menyatakan dengan positif jumlah biaya yang seharusnya. Pada anggaran standar keduanya menggunakan biaya yang ditetapkan terlebih dahulu untuk masa yang akan datang. Tetapi anggaran dan standar terdapat perbedaan yaitu pada anggaran menunjukkan jumlah pedoman yang harus ditaati di dalam mencapai tujuan yang ditetapkan sedangkan biaya standar menyertakan jumlah yang seharusnya pada suatu tingkat operasi yang berhasilguna, tidak menyatakan biaya produksi yang diharapkan dan dikeluarkan.

Adapun cara penentuan dari standar yang digunakan tersebut di atas

dapat dilakukan melalui pengalaman-pengalaman atau penelitian ilmiah sesuai dengan sifat produksi dari perusahaan yang bersangkutan. Di dalam perusahaan industri penggunaan biaya standar merupakan alat yang dapat digunakan di dalam merencanakan, mengendalikan serta mengukur efisien terhadap suatu biaya yang dibuat perusahaan.

2.1.2.7 Hubungan Anggaran dengan Manajemen

Secara sederhana manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (planning), mengadakan pengorganisasian (organizing), mengadakan pengawasan dan pembimbingan (directing), mengadakan pengkoordinasian (coordinating) serta mengadakan pengawasan (controlling) terhadap orang-orang dan barang-barang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan.

informasi laba yang tinggi terkadang disajikan karena dampak dari keterbatasan manajemen dalam memilih dan menerapkan kebijakan akuntansi perusahaan. Standar akuntansi sebagai pedoman penyajian laporan keuangan memiliki celah yang dapat digunakan manajemen untuk mengatur laba sesuai dengan kepentingan manajemen. (Hani, 2021)

Menurut (Julita, 2019) ada 5 fungsi manajemen yaitu:

- a. Menyusun rencana untuk dijadikan pedoman kerja.
- b. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada personil karyawan.
- c. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan.
- d. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang relasi.
- e. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam

merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan

2.1.2.8 Anggaran Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen

Kinerja merupakan suatu pencapaian yang telah direncanakan, baik secara pribadi maupun organisasi. Apabila pencapaian sesuai dengan apa yang direncanakan maka kinerja yang dilakukan terlaksana dengan baik. Apabila pencapaian melebihi dari apa yang direncanakan dapat dikatakan kinerjanya sangat bagus tetapi apabila pencapaian tidak sesuai dengan apa yang direncanakan atau kurang dari apa yang direncanakan, maka kinerja tersebut dikatakan jelek atau tidak bagus. (Saragih, 2019)

Tujuan manajemen produksi adalah memproduksi atau mengatur produksi barang-barang dan jasa-jasa dalam jumlah, kualitas, harga, waktu serta tempat tertentu sesuai kebutuhan. Manajemen produksi merupakan proses kegiatan untuk mengadakan kegiatan-kegiatan: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), pengendalian (*controlling*) dari proses produksi. Selain itu manajemen produksi juga didenifisikan sebagai mengelola semua aspek dari proses produksi suatu perusahaan. Ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian semua kegiatan yang terlibat dalam perusahaan (Kautsaryda & Prabowo, 2014)

Alat untuk menilai kinerja adalah *budget*, standar waktu, standar unit produk, dan standar biaya. Anggaran yang disusun dapat dijadikan alat untuk menilai kinerja manajemen pada suatu perusahaan, caranya adalah dengan mengevaluasi anggaran. Evaluasi anggaran dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Anggaran disusun dengan

berdasarkan biaya standar yang digunakan di dalam perusahaan. Biaya standar ialah biaya yang ditetapkan lebih dahulu sebelum proses produksi dimulai, atau sebelum kegiatan. Biaya standar sangat membantu dalam pengukuran efektivitas dan efisiensi. Contoh-contohnya antara lain adalah kuota penjualan, biaya standar (misalnya, harga bahan, tingkat upah), dan volume standar.

Evaluasi anggaran dapat menggunakan metode analisis varians. Analisis varians membandingkan antara standar biaya dengan realisasi biaya dan dapat dilakukan oleh divisi, departemen, program, produk, wilayah, atau unit tanggung jawab lainnya. Menurut (Rahayu & Rachman, 2021) ada beberapa cara agar dapat mengetahui penyebab penyimpangan yaitu:

- a. Mengadakan pembicaraan dengan manajer yang bersangkutan.
- b. Analisis situasi pekerjaan termasuk arus pekerjaan, koordinasi kegiatan dan efektifitas pengawasan.
- c. Pengawasan langsung
- d. Penelitian ditempat oleh manajer lini.
- e. Penelitian oleh staf.
- f. Audit.
- g. Intern.
- h. Pengkajian khusus.
- i. Analisis penyimpangan.

Analisa penyimpangan (varians) dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk:

- a. Mengetahui prestasi pusat pertanggungjawaban.
- b. Mengetahui siapa yang akan diberikan penghargaan atau sanksi.

- c. Bahan pengalaman untuk perbaikan operasi selanjutnya.
- d. Melihat pos-pos biaya yang perlu mendapat perhatian.
- e. Menjadi "early warning system" atas manajemen biaya dan hasil.
- f. Bahan kemungkinan revisi *budget*.

2.1.2.9 Aspek-Aspek Manajemen Produksi

- a. Perencanaan Produksi Bertujuan agar dilakukannya persiapan yang sistematis bagi produksi yang akan dijalankan. Keputusan yang harus dihadapi dalam perencanaan produksi yaitu:
 - 1) Jenis barang yang diproduksi
 - 2) Kualitas barang
 - 3) Jumlah barang
 - 4) Bahan baku
 - 5) Pengendalian Produksi
- b. Pengendalian Produksi Bertujuan agar mencapai hasil yang maksimal demi biaya seoptimal mungkin. Adapun kegiatan yang dilakukan antara lain:
 - 1) Menyusun perencanaan
 - 2) Membuat penjadwalan kerja
 - 3) Menentukan kepada siapa barang akan dipasarkan
- c. Pengawasan Produksi Bertujuan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalansesuai dengan rencana. Kegiatannya meliputi:
 - 1) Menetapkan kualitas harga
 - 2) Menetapkan standar harga
 - 3) Pelaksanaan produksi yang tepat waktu

2.1.2.10 Unsur-Unsur Biaya Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Unsur-unsur biaya produksi yang terdapat pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) terdiri dari:

1. Biaya Tanaman Biaya tanaman adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan tanaman yang telah menghasilkan, panen, dan pengumpulan hasil di lapangan, pengangkutan hasil dari tempat-tempat pengumpulan ke pabrik, biaya umum dari pimpinan, biaya pemupukan, dan gaji tunjangan staf.
2. Biaya Pengolahan Biaya-biaya pengolahan pada PTPN IV ditentukan berdasarkan:
 - a. Kebutuhan standar tenaga manusia.
 - b. Standar bahan-bahan kimiawi.
 - c. Jasa pengangkutan yang diperlukan.
 - d. Jam penggunaan mesin.
 - e. Perawatan dan pemeliharaan yang diperlukan.
 - f. Jumlah produksi yang diolah.
 - g. Semua faktor-faktor yang berhubungan dengan pengolahan kelapa sawit.

Berikut ini merupakan biaya-biaya yang terdapat dalam proses pengolahan kelapasawit:

- a. Gaji, tunjangan, dan biaya sosial pegawai staf.
- b. Gaji, upah, dan biaya sosial non staf .
- c. Perkakas dan alat kecil.
- d. Bahan kimia dan perlengkapan

- e. Biaya analisa.
- f. Bahan bakar dan pelumas.
- g. Biaya pembangkit tenaga listrik dan air.
- h. Pemeliharaan bangunan, mesin, dan perabot pabrik.
- i. Biaya pengepakan.
- j. Biaya Penyusutan

Biaya-biaya penyusutan pada PTPN IV merupakan biaya-biaya lainnya yang berkenaan dengan biaya produksi. Biaya penyusutan pada PTPN IV terdiri dari biaya penyusutan tanaman dan non tanaman.

Biaya Pembelian

Biaya pembelian pada PTPN IV merupakan biaya-biaya yang berhubungan dengan pembelian produksi dari pihak ketiga untuk memenuhi kapasitas produksi diolah di pabrik.

2.2 Penelitian Terdahulu

Untuk memberikan Kejelasan mengenai penelitian ini dilakukan, maka berikut peneliti terdahulu

Tabel 2.1
Peneliti terdahulu

No	Penulis dan Tahun	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
1	Setioso(2018)	Analisis anggaran biayaproduksi sebagai alat pengendalian biaya produksi	Teknik analisa datayang digunakan adalah metode deskriptif	Hasil dari penelitian mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi tersebut bahwasanya pengendalian diperusahaan ini melalui anggaran telah dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi biaya produksi. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Anggaran biaya produksi telah dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi yaitu biaya persediaan air dan biaya gedung pemeraman.
2	Tiara Uli Yasa Tarigan (2019)	Analisis Anggaran BiayaProduksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan	Teknik analisa data yang digunakan adalah metode deskriptif	Hasil penelitian tersebut adalah PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat telah menggunakan anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan dalam menjalankan kegiatan usahanya. Penerapan anggaran biaya produksi tersebut dapat memenuhi sasaran yang diinginkan perusahaan namun masih terdapat beberapa penyimpangan pada PT. Amal Tani Bahorok Kabupaten Langkat juga belum menerapkan reward system secara menyeluruh.
3	Satria Winanda Siregar (2017)	Analisis anggaran biayaproduksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen.	Teknik analisa data yang digunakan adalah metode deskriptif	hasil analisis bahwa anggaran biaya produksi menunjukkan selisih yang terjadi lebih banyak disebabkan oleh biaya tidak langsung, Dapat disimpulkan bahwa manajemen perusahaan belum mampu melakukan tindakan korektif yang benar terhadap kinerja manajemen dengan selisih yang merugikan pada anggaran biaya tidak langsung. Karena anggaran yang sifatnya hanya berupa taksiran dan estimasi maka dapat terlihat penyimpangan yang ditimbulkan menyebabkan

				ketidakefektifan dan efisiensi bagi perusahaan dalam penyusunan anggaran.
4	Deni Saray Herman Karamoy Rudy Pusung (2018)	Evaluasi anggaran biaya produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen	Metode analisis yang digunakan analisis deskriptif kuantitatif.	Hasil penelitian menunjukkan terdapat peningkatan kinerja manajemen dalam menyusun anggaran biaya produksi serta dalam hal merencanakan dan mengendalikan biaya produksi dengan melihat perbandingan selisih dan anggaran biaya produksi tahun 2019, 2019, dan 2019, sehingga dibutuhkan pengawasan dan pengendalian biaya produksi agar penyimpangan biaya produksi tidak melebihi batas penyimpangan yang ditetapkan.
5	David Julio Sasongke, Lintje Kalangi Syermi S.E. Mintalangi (2023)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi	penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif,	Hasil penelitian menunjukkan bahwa efektivitas penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Sari Tuna Makmur sudah berjalan efektif hal tersebut dikarenakan nilai realisasi lebih kecil dari anggaran biaya produksi. Penyebab terjadinya varian atau selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang kurang menguntungkan pada PT. Sari Tuna Makmur adalah tidak melakukan pengurangan jumlah karyawan pada masa pandemi, covid 19 sehingga terjadi pemborosan biaya gaji oleh perusahaan.

2.3 Kerangka Berpikir

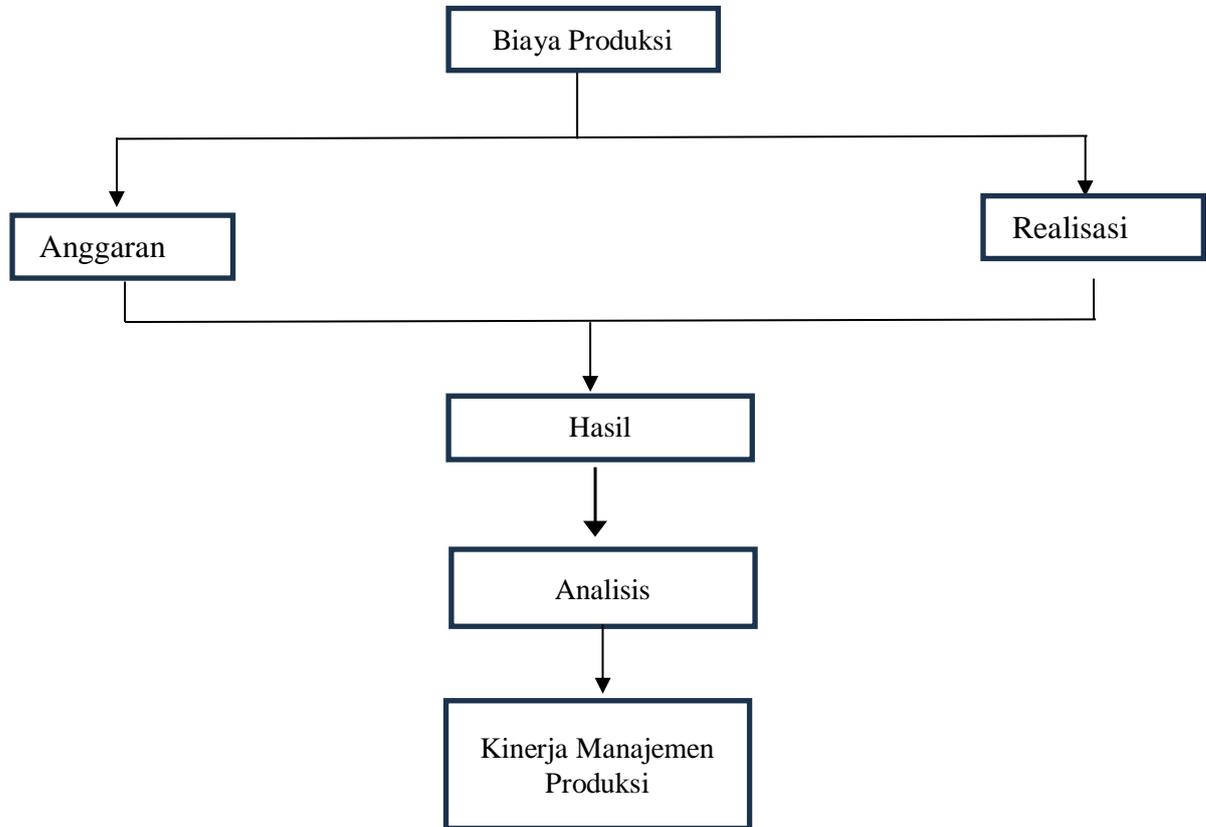
Biaya produksi memerlukan perencanaan yang hati-hati agar perusahaan dapat mencapai tingkat efisiensi biaya produksi yang sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Di dalam perencanaan biaya produksi tidak semata dititik beratkan pada penurunan biaya produksi, karena ada kalanya diperlukan biaya produksi yang besar pula. Hal ini dapat terjadi bila pengeluaran biaya produksi yang lebih besar tersebut dapat meningkatkan mutu dari barang yang dihasilkan sehingga

sehingga penjualan dapat ditingkatkan.

Dengan adanya perencanaan biaya produksi, diharapkan dapat membantu pimpinan untuk memperkirakan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Harga pokok yang telah dihitung dapat digunakan untuk menentukan harga jual per unit dengan memperhatikan kondisi pasar dan kompetisi dari perusahaan lain. Informasi anggaran biaya juga sangat berguna untuk membantu pengambilan keputusan yang berkenaan dengan peningkatan produksi dan penjualan, melakukan pilihan antara lain membeli atau membuat sendiri ataupun dengan menyewa. Dalam penyusunan anggaran sebaiknya ditentukan terlebih dahulu standard-standard yang digunakan baik untuk standard biaya maupun standard untuk hal lain yang mungkin berguna. Khusus untuk biaya, biaya standar dan biaya taksiran digunakan untuk menjadi tolak ukur pengawasan biaya. Informasi mengenai selisih antara biaya standar dan biaya sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dijadikan dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Informasi mengenai penyebab terjadinya selisih ini dapat dipakai untuk menilai prestasi kerja yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih tersebut. Kemudian untuk selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas penyimpangan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Penyimpangan yang terjadi harus diperbaiki dan mengambil tindakan perbaikan terhadap cara dan sistem kerja setiap bagian. Evaluasi merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Evaluasi 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 yang telah terjadi agar

bisa dihindari kejadiannya di kemudian hari.

Maka berdasarkan teori yang diuraikan sebelumnya diatas,penulis dapat menggambarkan kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan penelitian deskriptif yaitu pendekatan yang dilakukan dengan mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasi serta menginterpretasikan sehingga memberikan gambaran atau keterangan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi. Tujuan penelitian deskriptif adalah untuk membuat deskriptif, gambaran, atau lukisan secara sistematis, aktual mengenai fakta-fakta dan fenomena yang diselidiki.

3.1.1 Definisi Operasional

Definisi Operasional adalah petunjuk bagaimana suatu variable diukur dan juga diuji untuk melihat sejauh mana pentingnya variabel yang digunakan pada penelitian ini.

Definisi Operasional pada penelitian ini yaitu:

1. Anggaran Biaya Produksi merupakan bahwa anggaran biaya produksi adalah anggaran atas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi taua menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.
2. Kinerja Manajemen Produksi mengelola semua aspek dari proses produksi suatu perusahaan. Ini mencakup perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian semua kegiatan yang terlibat dalam perusahaan. hitung secara ilmiah pula atau berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan yang beralamat di Jln. Sei Batang Hari No.2 Medan

3.2.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini direncanakan dari bulan Febuari sampai dengan bulan Juni

2024

Tabel 3.1
Rencana Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Waktu Penelitian																											
		Februari				Maret				April				Mei				Juni				Juli				Agustus			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	7	8	9	10	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penelitian Pendahuluan (Prariset)	■	■																										
2	Penyusunan Proposal			■	■	■	■	■	■																				
3	Bimbingan Proposal									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■								
4	Seminar Proposal																					■							
5	Penyempurnaan Proposal																									■	■	■	■
6	Pengumpulan Data																									■	■	■	■
7	Pengolahan & Analisis Data																									■	■	■	■
8	Penyusunan Skripsi																												
9	Bimbingan Skripsi																									■	■	■	■
10	Sidang Meja Hijau																												■
11	Penyempurnaan Skripsi dan Penulisan Jurnal																												■

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis data kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya dan dengan melakukan dokumenter, menurut dan juga penelitian ini menggunakan kualitatif yang bertujuan untuk menjelaskan

suatu fenomena dengan mendalam dan dilakukan dengan mengumpulkan data. (Sugiyono, 2019).

3.3.2 Sumber data

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

- a. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama yang merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan, misalnya dari individu atau perseorangan (Sugiyono, 2019)
- b. Data sekunder adalah data data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah diolah sehingga lebih komparatif jika digunakan oleh pihak yang berkepentingan. Misalnya dalam bentuk tabel, grafik, diagram, gambar dan sebagainya. Data sekunder yang diperoleh antara lain sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan contoh laporan keuangan perusahaan (Sugiyono, 2019).

3.4 Teknik Pengumpulan data

Metode Pengumpulan data yang penulis pakai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Wawancara yaitu pengumpulan data melalui tanya jawab langsung dengan narasumber
2. 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, dll.

3.5 Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis adalah metode deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung dari data tersebut dan kemudian menarik kesimpulan. Dimana analisis yang digunakan untuk mengetahui penerepan anggaran biaya produksi dengan perhitungan anggaran dan realisasi biaya.

Dengan hal ini penulis melakukan teknik analisis data dengan cara sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data dan melakukan wawancara data Anggaran dan Realisasi Biaya produksi perusahaan dari tahun 2019-2023.
2. Menghitung selisih atau membandingkan berdasarkan data anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun 2019-2023
3. Menganalisis penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan dan Menganalisis anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi.
4. Membuat Kesimpulan

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Unsur Unsur Biaya Produksi Kelapa Sawit Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Secara umum PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara telah melakukan penggolongan biaya produksi secara benar sesuai dengan accounting treatment yang telah ditetapkan yaitu berkaitan dengan biaya umum (general cost) dan biaya langsung (direct 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.

4.1.2 Anggaran Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Anggaran biaya produksi yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh pihak Direksi yang diciptakan untuk memberikan standarisasi dan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas,efesiensi, dan ketaatan terhadap perundang-undangan yang berlaku.

Anggaran seringkali disusun menyesuaikan dengan target yang diharapkan perusahaan sehingga tidak mempertimbangkan kondisi alam yang sulit

diprediksi. Tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme proses produksi merupakan faktor terjadinya selisih yang menguntungkan (*unfavorable variance*) tersebut. Hal ini disebabkan karakteristik perusahaan ini yang merupakan perusahaan perkebunan dimana proses produksi perusahaan tersebut sangat bergantung dengan alam sehingga peran anggaran dalam perencanaan produksi dan evaluasinya cenderung sulit diterapkan, serta pihak manajemen produksi belum mengambil tindakan korektif yang memadai guna menindaklanjuti *unfavorable variance* tersebut seperti kecenderungan untuk meminimalisasi biaya produksi dalam jangka pendek dengan mengurangi aktifitas yang akan bermanfaat dalam jangka panjang.

Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

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 biaya produksi. Dalam menyusun anggaran biaya produksi terlebih dahulu ditentukan dan disusun berdasarkan norma-norma serta standar satuan kegiatan kerja yang akan diberlakukan pada tahun yang akan datang untuk dijadikan acuan oleh semua Manajer Grup dan Manajer Unit/Kebun dalam menyusun anggaran biaya produksi di Unit/Kebun masing-masing.

Biaya produksi Unit/Kebun yang telah disusun kemudian diajukan oleh Manajer Unit/Kebun 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.

Penyusunan anggaran biaya produksi PTPN IV telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan Perusahaan dan Menteri BUMN. Prosedur tersebut telah dirancang sedemikian rupa agar dapat terhindar dari kesalahan dalam penyusunan anggaran. Akan tetapi anggaran biaya produksi yang telah disusun dan diajukan oleh Unit/Kebun tidak semuanya dipenuhi oleh Tim Anggaran Kantor Pusat karena anggaran terlalu besar, sehingga Unit/Kebun harus mengurangi anggaran biaya produksinya. Oleh karena anggaran biaya produksi yang diizinkan perusahaan terlalu kecil, maka menyebabkan realisasi biaya produksi nantinya tidak sesuai dengan anggaran. Dengan kata lain penyimpangan biaya produksi bisa disebabkan karena kesalahan penyusunan anggaran, misalnya: anggaran yang disetujui terlalu kecil. Untuk menghindari kesalahan tersebut maka sebaiknya Tim Anggaran Kantor Pusat lebih mencermati hal ini dan melakukan evaluasi

Tabel 4.1

Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit PTPN IV Regional I Medan 2019-2023

Tahun	RKAP	Realisasi	Selisih	Keterangan
2019	2.774.505.682.000	2.483.861.345.521	290.689.336.480	<i>Favorable</i>
2020	2.806.182.821.000	2.536.280.443.007	269.902.337.993	<i>Favorable</i>
2021	2.886.308.336.000	2.645.717.304.953	220.591.031.047	<i>Favorable</i>
2022	3.226.949.984.000	3.227.791.168.461	(841.184.461)	<i>UnFavorable</i>
2023	3.328.874.887.000	3.329.999.168.464	(1.114.281.464)	<i>UnFavorable</i>

Sumber PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa biaya produksi pada tahun 2022-2023 lebih tinggi dibandingkan realisasinya.dari tahun tahun 2019 perusahaan mengalami biaya produksi yang baik namun pada tahun 2022 Biaya produksi perusahaan mengalami kerugian dimana pada tahun 2022 dengan selisih (841.184.461) dan tahun 2023 (1.114.281.464).

Hal ini menyebabkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable) yang cukup signifikan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya dari beberapa tahun terakhir ditahun 2022 dan ditahun 2023 penyimpangan ini sangat jauh dari yang ingin dicapai oleh perusahaan diharapkan dengan adanya suatu solusi yang dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya dimasa yang akan datang.

Ditinjau dari sistem pengawasan biaya produksi yang telah ditetapkan oleh PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara dengan aturan Badan Usaha Milik Negara.hal ini karena :

- a. Setiap buku, catatan, program yang digunakan oleh PTPN IV Regional I Sumatera Utara telah diatur sedemikian rupa sesuai dengan kebutuhan perusahaan itu sehingga memberikan informasi yang tepat.
- b. Penggunaan bukti transaksi yang telah dirancang dengan baik dimana buktibukti untuk merekam terjadinya transaksi atas pengeluaran biaya produksi telah dirancang dan dibuat dalam bentuk yang sederhana sehingga mudah difahami dalam setiap laporan pengeluaran biaya.
- c. Penempatan personil atau staf yang tepat pada bidangnya.

Penilaian atas sistem pengawasan biaya produksi kelapa sawit di PTPN IV Regional I Sumatera Utara dilakukan dengan:

- a. Memahami sistem dan pengelolaan biaya produksi PTPN IV Regional I Sumatera Utara.
- b. Melakukan sosialisasi dengan pihak karyawan, pihak terkait di setiap prosedur dan mekanisme yang ada.
- c. Melakukan analisis atas resiko yang telah diidentifikasi pada sebuah kesimpulan tentang kemungkinan terjadinya salah pencatatan biaya produksi kelapa sawit sehingga mengakibatkan salah dalam laporan laba, rugi dan mekanisme penentuan harga.
- d. Melakukan analisis atas resiko yang telah diidentifikasi pada sebuah kesimpulan tentang langkah-langkah dalam menyusun prosedur pengeluaran biaya produksi.
- e. Mengevaluasi setiap pengeluaran biaya produksi kelapa sawit secara rutin agar tidak terjadi kesalahan dalam penyusunan anggaran dan dapat menggunakan biaya tersebut dengan efektif.
- f. Melakukan pengawasan terhadap setiap bentuk transaksi yang di keluarkan kebun PTPN IV untuk produksi kelapa sawit. Dari poin-poin di atas maka penulis akan menekankan analisis berdasarkan pada poin
- g. Laporan realisasi biaya produksi PTPN IV Regional I Sumatera Utara selama tahun 2019 sampai tahun 2023. Akun-akun yang terdapat dalam biaya produksi PTPN IV Regional I Sumatera Utara antara lain:
 1. Gaji. Tunjangan dan biaya sosial karyawan, berada di bawah biaya yang telah di anggarkan oleh perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah berkurangnya pegawai karena adanya pegawai yang dipindahkan.
 2. Pemeliharaan. Biaya pemeliharaan tanaman berada di bawah Rencana

Kerja Anggaran perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah gaji untuk para pekerja di bidang ini tidak terlalu banyak, tetapi biaya untuk peralatan pemeliharaan tanaman menghasilkan tidak terlalu banyak dikeluarkan.

3. Panen. Kegiatan panen merupakan biaya yang selalu meningkat setiap tahunnya. Salah satu penyebabnya adalah gaji para karyawan yang bekerja secara langsung dalam hal memanen dan juga pembelian bahan-bahan untuk memanen selalu meningkat untuk dapat meningkatkan produksi sawit.
4. Biaya umum pengolahan. Biaya umum yang di kebun tidak dibebankan ke pabrik, karena pabrik berbeda dengan kebun. Semua biaya umum pengolahan, pabriklah yang menanggungnya.
5. Penyusutan kebun. Tujuan dari perhitungan penyusutan kebun adalah untuk mengetahui berapa lama tanaman tersebut tumbuh dengan baik, menghasilkan buah secara produktif sampai berapa lama umur ekonomis kebun tersebut.
6. Biaya penyusutan. Biaya penyusutan pengolahan ini dimaksudkan agar dapat di ketahui berapa nilai biaya penyusutan terhadap barang-barang yang secara langsung berhubungan dengan proses pengolahan.
7. Beban umum. Beban umum produksi kelapa sawit kebun Ambalutu dibawah nilai yang telah dianggarkan perusahaan. Biaya umum biasanya meliputi biaya yang bersifat umum seperti biaya tamu, biaya untuk mengamankan areal.
8. Beban overhead. Meskipun biaya overhead ini berada diatas biaya yang

dianggarkan perusahaan namun, selisih biaya antara realisasi dan yang dianggarkan hanya sedikit. Kenaikan biaya overhead ini disebabkan dari meningkatnya biaya yang termasuk kedalam biaya overhead. Seperti gaji, tunjangan dan biaya sosial karyawan pimpinan, beban pemeliharaan bangunan rumah, pajak, PBB, beban asuransi, beban penerangan persediaan air.

9. Biaya administrasi. Biaya administrasi juga cenderung berada diatas angka yang dianggarkan perusahaan. Kenaikan biaya administrasi biasanya disebabkan terjadinya peningkatan pada salah satu yang termasuk kedalam biaya administrasi seperti honorarium, pengangkutan, perjalanan dan penginapan luar kebun, pemeliharaan alat inventaris kecil, iuran karyawan, sumbangan dan CSR.

4.1.3 Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Menilai Kinerja Manajemen

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/Kebun dalam menyusun anggaran biaya produksi di Unit/Kebun masing-masing.

Biaya produksi Unit/Kebun yang telah disusun kemudian diajukan oleh Manajer Unit/Kebun 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 selanjutnya ke Komisaris PTPN IV.

Penyusunan anggaran biaya produksi Unit/Kebun telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan Perusahaan dan Menteri BUMN. Prosedur tersebut telah dirancang sedemikian rupa agar dapat terhindar dari kesalahan dalam penyusunan anggaran. Akan tetapi kadangkala anggaran biaya produksi yang telah disusun dan diajukan oleh Unit/Kebun tidak semuanya dipenuhi oleh Tim Anggaran Kantor Pusat (karena anggaran terlalu besar), sehingga Unit/Kebun harus mengurangi anggaran biaya produksinya. Oleh karena anggaran biaya produksi yang diizinkan perusahaan terlalu kecil, maka menyebabkan realisasi biaya produksi nantinya tidak sesuai dengan anggaran. Dengan kata lain penyimpangan biaya produksi bisa disebabkan karena kesalahan penyusunan anggaran, misalnya: anggaran yang disetujui terlalu kecil. Untuk menghindari kesalahan tersebut maka sebaiknya Tim Anggaran Kantor Pusat lebih mencermati hal ini, bila perlu Tim Anggaran Kantor Pusat harus terjun ke lapangan agar lebih mengetahui kondisi sebenarnya yang terjadi di Unit/Kebun.

Metode Penetapan Harga Pokok Produksi

Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan Full Costing. Dan full Costing sendiri merupakan metode penentuan harga pokok yang memperhitungkan semua unsur biaya kedalam harga pokok produksi yang terdiri dari Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan Pemupukan: Panen: Pengangkutan Ke Pabrik Beban Overhead Jumlah Beban Tanaman: Jumlah Beban Prod. Excl.

Peny.: Beban Penyusutan Overhead Kebun baik yang berperilaku variabel maupun yang berperilaku tetap. Dan juga ditambah dengan biaya non produksi yang terdiri dari biaya Gaji dan biaya Gaji dan Tunjangan Karyawan Pimpinan Beban Overhead Pengelolaan Beban Langsung Pengelolaan Jumlah Beban Pengelolaan Beban Penyusutan Overhead Pengelolaan

4.2 Pembahasan

1. Penyebab Penyimpangan Tidak Menguntungkan (Unfavorable)

Tabel 4.2
PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2019

No.Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary.Pimpinan	53.441.085.000	53.226.479.889	214.605.111	0,40%	<i>F</i>
601.00-99	Pemeliharaan Tan.Menghasilkan	230.986.242.000	289.078.531.000	(58.092.271.803)	(25,15%)	<i>UF</i>
601.60-69	Pemupukan	723.438.482.000	538.482.438.368	184.956.043.632	25,57%	<i>F</i>
602.00-99	Panen	458.220.549.000	432.090.610.541	26.129.938.459	5,70%	<i>F</i>
602.10-17	Pengangkutan Ke Pabrik	279.179.029.000	204.755.456.966	74.423.572.034	26,66%	<i>F</i>
400.01-413	Beban Overhead	362.715.796.000	323.791.848.230	38.923.947.770	10,73%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Tanaman	2.107.981.183.000	1.841.425.347.797	266.555.835.203	12,65%	<i>F</i>
406.01.00	Beban Overhead Pengelolaan	49.248.529.000	62.683.590.528	(13.435.071.528)	(27,28%)	<i>UF</i>
607.01.00	Beban Langsung Pengelolaan	233.645.837.000	183.534.277.355	50.111.559.645	21,45%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Pengelolaan	282.894.356.000	246.217.867.883	36.676.488.117	12,96%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Prod.Excl.Peny.	2.390.875.539.000	2.087.643.215.680	303.232.323.320	12,68%	<i>F</i>
490.01	Beban Peny.Overhead Kebun	271.343.169.000	278.607.495.246	(7.264.326.246)	(2,68%)	<i>UF</i>

No.Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
497.01	Beban Peny.Overhead Pengelolaan	112.286.974.000	117.565.634.594	(5.278.660.594)	(4,70%)	UF
	Jumlah Beban Penyusutan	383.630.143.000	396.173.129.840	(12.542.986.840)	(3,27%)	UF
	Jumlah Beban Produksi	2.774.505.682.000	2.483.816.345.520	290.689.336.480	10,48%	F

Dapat dilihat dari data laporan diatas anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan ditahun 2022 realisasi beban produksi tidak melebihi anggaran yang telah direncanakan, dengan penyimpangan yang menguntungkan sebesar Rp290.689.336.480 atau 10,48%. Ini berarti bahwa perusahaan berhasil mengendalikan biaya produksi lebih baik dari yang dianggarkan meski secara keseluruhan terdapat penyimpangan menguntungkan, tetapi ada beberapa akun di mana realisasinya melebihi anggaran yang direncanakan perusahaan.

Tabel 4.3
PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2020

No.Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary.Pimpinan	49.553.274.000	50.254.208.581	(700.934.581)	(1,42%)	UF
601.00-99	Pemeliharaan Tan.Menghasilkan	234.328.862.000	230.089.835.736	4.239.026.264	1,81%	F
601.60-69	Pemupukan	789.570.145.000	594.574.883.772	194.995.261.228	24,70%	F
602.00-99	Panen	485.655.753.000	459.022.258.563	26.129.938.459	5,48%	F
602.10-17	Pengangkutan Ke Pabrik	268.556.485.000	254.807.238.863	13.749.246.137	5,12%	F
400.01-413	Beban Overhead	332.093.997.000	320.707.295.631	21.386.701.369	6,44%	F
	Jumlah Beban Tanaman	2.159.758.561.000	1.899.455.721.146	260.302.794.854	12,05%	F
406.01.00	Beban Overhead Pengelolaan	62.773.893.000	63.544.750.999	(770.857.999)	(1,23%)	UF
607.01.00	Beban Langsung Pengelolaan	191.301.622.000	188.927.124.011	4.347.497.989	2,29%	F
	Jumlah Beban Pengelolaan	254.075.515.000	250.471.875.010	3.603.639.990	1,42%	F

No.Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
	Jumlah Beban Prod.Excl.Peny.	2.413.834.031.000	2.149.927.596.156	263.906.434.844	10,93%	<i>F</i>
490.01	Beban Peny.Overhead Kebun	272.391.580.000	267.315.389.147	5.076.190.853	1,86%	<i>F</i>
497.01	Beban Peny.Overhead Pengelolaan	119.957.210.000	119.037.457.704	919.752.296	0,77%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Penyusutan	392.348.790.000	386.352.846.851	5.995.943.149	1,53%	<i>F</i>
	Jumlah Beban Produksi	2.806.182.821.000	2.536.280.443.007	269.902.377.993	9,62%	<i>F</i>

Dapat dilihat dari data laporan anggaran dan realisasi diatas pada tahun 2020 PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Tahun 2020 secara keseluruhan dapat dilihat yaitu realisasi beban produksi yang dikeluarkan perusahaan tidak melebihi dari anggaran yang telah direncanakan perusahaan dimana artinya terdapat penyimpangan yang menguntungkan (favorable) bagi perusahaan dengan selisih yaitu sebesar 269.902.377.993 atau 9,62% Tetapi jika dilihat lebih rinci masih terdapat dua akun beban yang realisasinya berada di atas anggaran yang telah ditetapkan yaitu gaji dan tunjangan karyawan pimpinan dan Beban Overhead Pengelolaan.

Tabel 4.4
PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan
Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2021

No.Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary.Pimpinan	47.023.7124.000	46.471.751.435	551.960.565	1,17%	F
601.00-99	Pemeliharaan Tan.Menghasilkan	239.983.336.000	231.466.165.591	8.517.170.409	3,55%	F
601.60-69	Pemupukan	846.341.772.000	689.914.194.820	156.400.577.180	18,48%	F
602.00-99	Panen	483.046.973.000	472.271.246.848	10.775.726.152	2,23%	F
602.10-17	Pengangkutan Ke Pabrik	243.028.563.000	256.135.075.700	(13.106.512.700)	(5,39%)	UF
400.01-413	Beban Overhead	335.406.837.000	313.701.184.189	21.705.652.811	0,65%	F
	Jumlah Beban Tanaman	2.194.804.193.000	2.009.959.618.583	184.844.574.417	8,42%	F
406.01.00	Beban Overhead Pengelolaan	59.005.384.000	55.360.450.233	3.644.932.767	6,18%	F
607.01.00	Beban Langsung Pengelolaan	218.054.197.000	189.999.340.545	28.054.856.455	12,87%	F
	Jumlah Beban Pengelolaan	277.059.580.000	245.359.790.778	31.699.789.222	11,44%	F
	Jumlah Beban Prod.Excl.Peny.	2.471.863.773.000	2.225.319.409.361	216.544.363.639	8,76%	F
490.01	Beban Peny.Overhead Kebun	272.067.762.000	269.587.702.381	2.481.059.619	0,91%	F
497.01	Beban Peny.Overhead Pengelolaan	122.376.801.000	120.811.193.211	1.565.607.789	1,28%	F
	Jumlah Beban Penyusutan	394.444.563.000	390.397.895.592	4.046.667.408	1,03%	F
	Jumlah Beban Produksi	2.866.308.336.000	2.645.717.304.953	220.591.031.047	7,70%	F

Dari data laporan diatas dapat dilihat laporan menunjukkan bahwa realisasi beban produksi perusahaan tidak melebihi anggaran yang direncanakan. Hal ini berarti ada penyimpangan menguntungkan (favorable variance) sebesar Rp220.591.031.047 atau 7,70%. Penyimpangan menguntungkan berarti biaya aktual yang dikeluarkan lebih rendah dibandingkan anggaran yang telah ditetapkan, menunjukkan efisiensi dalam pengeluaran biaya produksi. Namun, meskipun secara keseluruhan ada penyimpangan menguntungkan, ada satu akun yang mengalami penyimpangan tidak menguntungkan (unfavorable variance)

yaitu akun Pengangkutan ke Pabrik dengan realisasi lebih besar sebesar 256.135.075.700

Tabel 4.5
PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2022

No.Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary.Pimpinan	49.310.043.000	49.553.838.699	(243.795.699)	(0,49%)	UF
601.00-99	Pemeliharaan Tan.Menghasilkan	272.715.316.000	295.575.488.216	(22.860.172.216)	(8,38%)	UF
601.60-69	Pemupukan	1.142.565.228.000	1.154.744.779.335	(12.179.551.335)	(1,07%)	UF
602.00-99	Panen	459.310.649.000	475.302.207.338	(15.991.558.338)	(3,48%)	UF
602.10-17	Pengangkutan Ke Pabrik	223.639.255.000	259.749.176.061	(36.109.921.061)	(16,15%)	UF
400.01-413	Beban Overhead	377.857.070.000	322.962.565.447	54.894.504.553	14,53%	F
	Jumlah Beban Tanaman	2.525.397.561.000	2.557.888.055.096	(32.490.494.096)	(1,29%)	UF
406.01.00	Beban Overhead Pengelolaan	58.943.900.000	58.178.645.747	765.254.253	1,30%	F
607.01.00	Beban Langsung Pengelolaan	236.089.245.000	213.941.934.838	22.147.310.162	9,38%	F
	Jumlah Beban Pengelolaan	295.033.145.000	272.120.580.585	22.912.564.415	7,77%	F
	Jumlah Beban Prod.Excl.Peny.	2.820.430.706.000	2.830.008.635.681	(9.577.929.681)	(0,34%)	UF
490.01	Beban Peny.Overhead Kebun	278.378.184.000	275.708.895.661	2.669.288.339	0,96%	F
497.01	Beban Peny.Overhead Pengelolaan	128.141.094.000	122.073.637.119	6.067.456.881	4,73%	F
	Jumlah Beban Penyusutan	406.519.278.000	397.782.532.780	8.736.745.220	2,15%	F
	Jumlah Beban Produksi	3.226.949.984.000	3.227.791.168.461	(841.184.461)	(0,26%)	UF

Dapat dilihat dari data anggaran dan realisasi PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara pada tahun 2022 dapat dilihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan dimana artinya terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan *Unfavorable* sebesar 841.184.461 atau sebesar 0,03% dimana terjadi penyimpangan jauh dari anggaran yang telah direncanakan oleh perusahaan terdapat pada gaji dan Tunjangan karyawan Pimpinan, Pemeliharaan tanaman menghasilkan, Pemupukan, Panen, dan Pengangkutan ke pabrik yang tidak menguntungkan karna sudah melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan.

Tabel 4.6
PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara Anggaran dan
Realisasi Beban Produksi Kelapa Sawit Tahun 2023

No.Rek.	Biaya Produksi	RKAP	Realisasi	Selisih	Varians	Ket
600.00	Gaji dan Tunjangan Kary.Pimpinan	49.410.042.000	50.553.736.698	(1.143.694.698)	(0,23%)	UF
601.00-99	Pemeliharaan Tan.Menghasilkan	274.743.145.000	296.854.247.215	(22.111.102.215)	(0,80%)	UF
601.60-69	Pemupukan	1.135.267.267.000	1.117.874.679.353	17.392.587.647	1,53%	F
602.00-99	Panen	454.230.749.000	475.452.105.278	(21.221.356.278)	(0,46%)	UF
602.10-17	Pengangkutan Ke Pabrik	224.678.245.000	259.749.176.061	(35.070.931.061)	(0,16%)	UF
400.01-413	Beban Overhead	367.847.674.000	379.982.568.457	(12.134.894.457)	(0,32%)	UF
	Jumlah Beban Tanaman	2.523.217.561.000	2.557.743.045.076	(25.525.484.076)	(0,10%)	UF
406.01.00	Beban Overhead Pengelolaan	57.645.875.000	58.197.645.521	(551.1770.521)	(0,95%)	UF
607.01.00	Beban Langsung Pengelolaan	245.076.295.000	212.811.734.837	32.264.560.163	13,13%	F
	Jumlah Beban Pengelolaan	285.023.175.000	262.220.190.655	22.802.984.345	7,99%	F
	Jumlah Beban Prod.Excl.Peny.	2.894.245.698.000	2.812.117.634.561	82.128.063.439	2,83%	F
490.01	Beban Peny.Overhead Kebun	297.376.182.000	285.608.896.741	11.767.285.259	3,93%	F
497.01	Beban Peny.Overhead Pengelolaan	128.157.078.000	126.013.765.219	2.143.312.781	1,67%	F
	Jumlah Beban Penyusutan	406.432.568.000	378.762.542.682	27.670.025.320	6,81%	F
	Jumlah Beban Produksi	3.328.874.887.000	3.329.999.168.464	(1.114.281.464)	(0,33%)	UF

Dapat dilihat dari data anggaran dan realisasi PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara pada tahun 2023 dapat dilihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan dimana artinya terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan *Unfavorable* sebesar 1.114.281.464 atau sebesar 0,33% dimana terjadi penyimpangan jauh dari anggaran yang telah direncanakan oleh perusahaan terdapat pada gaji dan Tunjangan karyawan Pimpinan, pemeliharaan tanaman menghasilkan, pemupukan, panen, dan pengangkutan ke pabrik, beban overhead, jumlah beban tanaman, dan jumlah beban Peny.Overhead Pengelolaan yang tidak menguntungkan karena sudah melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan dengan demikian pada tahun 2023 perusahaan belum mampu efektif

menyusun anggaran perusahaan yang disebabkan kurang tepatnya estimasi perkiraan biaya perusahaan ketidakauratan perencanaan sumber daya seperti gaji dan tunjangan atau pemeliharaan tanaman, mungkin disebabkan oleh perencanaan sumber daya yang tidak memadai, perubahan dalam kondisi operasional semisal kenaikan bahan baku, upah atau perubahan regulasi yang melebihi dari yang ditetapkan perusahaan.

Tabel 4.7
Tabel Persentase Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara IV
Regional I Sumatera Utara

Tahun	RKAP	Realisasi	Selisih	Persen
2019	2.774.505.682.000	2.483.861.345.521	290.689.336.480	10,48%
2020	2.806.182.821.000	2.536.280.443.007	269.902.337.993	9,62%
2021	2.886.308.336.000	2.645.717.304.953	220.591.031.047	7,70%
2022	3.226.949.984.000	3.227.791.168.461	(841.184.461)	(0,26%)
2023	3.328.874.887.000	3.329.999.168.464	(1.114.281.464)	(0,33%)
		Rata -rata		6,,45%

Dari tabel diatas dapat dilihat selama 5 tahun terakhir jumlah realisasi rata-rata pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara sebesar 6,45 % Artinya anggaran yang disusun oleh pihak manajemen dapat diserap secara efektif menyusun anggaran biaya produksi tetapi perusahaan juga tetap melakukan kontrol dan mengawasi biaya dan harus meningkatkan efisiensi perusahaan dan perusahaan perlu meninjau kembali peninjauan dan strategi biaya perusahaan dari hasil analisis diatas maka nampaklah secara keseluruhan bahwa hampir disemua aktivitas biaya produksi telah digunakan sebagai alat mengukur kinerja perusahaan.

Dari analisa diatas menunjukkan bahwa perusahaan sebenarnya telah melakukan prosedur yang benar mengenai anggaran biaya produksi sebagai alat mengukur kinerja manajemen, hal ini terlihat bahwa manajemen perusahaan telah

mampu melakukan tindakan korektif yang tepat dengan diketahui selisih-selisih yang tidak menguntungkan mengalami peningkatan yang signifikan. Namun demikian manajemen juga harus melakukan analisis varian kenapa selisih yang tidak menguntungkan ini terjadi. Hal ini terlihat pada biaya perusahaan hanya saja di 2 tahun terakhir perusahaan mengalami unfavorable .

Hal inilah yang menjadi tanggung jawab manajer perencanaan anggaran untuk melakukan analisis lebih mendalam dalam membuat anggaran produksi agar tidak terjadi penyimpang terlalu jauh dari realisasi biaya produksi.

Dan perusahaan menunjukkan pada tahun 2022 dan tahun 2023 perusahaan mengalami kerugian (unfavorable) dengan selisih pada tahun 2022 sebesar (841.184.461) dan tahun 2023 sebesar (1.114.281.464) yang artinya menunjukkan perusahaan tersebut mengalami kerugian. Hal inilah yang menjadi tanggung jawab manajer perencanaan anggaran untuk melakukan analisis lebih mendalam dalam membuat anggaran produksi agar tidak terjadi penyimpang terlalu jauh dari realisasi biaya produksi

Selisih pada anggaran biaya produksi di PTPN dapat terjadi karena berbagai faktor yang secara signifikan mempengaruhi kinerja perusahaan. Fluktuasi harga bahan baku, seperti pupuk dan pestisida, sering kali tidak terduga dan dapat meningkatkan biaya produksi melebihi anggaran. Selain itu, perubahan cuaca yang ekstrem dapat memengaruhi hasil panen, memerlukan biaya tambahan untuk pemeliharaan dan pengendalian hama. Efisiensi tenaga kerja juga berperan; jika produktivitas lebih rendah dari yang diharapkan, biaya tenaga kerja akan membengkak. Kenaikan biaya overhead dan transportasi, serta masalah kualitas produk, semakin memperburuk situasi. Kesalahan dalam perencanaan dan

estimasi biaya, serta perubahan kebijakan perusahaan, dapat mengakibatkan perbedaan antara anggaran dan realisasi. Semua faktor ini, jika tidak dikelola dengan baik, dapat mengurangi profitabilitas, mengganggu pengambilan keputusan yang tepat, dan menimbulkan ketidakpuasan di kalangan pemangku kepentingan, yang pada akhirnya berdampak negatif pada kinerja jangka panjang perusahaan.

Penyebab penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) pada tahun 2022 dan tahun 2023 di PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara ini mengalami beberapa penyimpangan yang dilihat dari beberapa akun dan dapat dilihat dari :

- a) Gaji dan Tunjangan Kary.Pimpinan yang disebabkan revisi Anggaran: Anggaran awal mungkin tidak akurat atau tidak mencerminkan kondisi terkini lalu perusahaan bisa saja tiba-tiba merevisi anggaran untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi pasar atau kebijakan baru, sehingga realisasi gaji menjadi lebih tinggi.
- b) Pemeliharaan dan Tan Menghasilkan yang disebabkan lalu terdapat pada penurunan (pemupukan) yang disebabkan Kualitas Produk yang Menurun: Peningkatan hasil produksi tidak selalu berarti kualitas yang lebih baik. Jika kualitas produk menurun, harga jual bisa berkurang atau perusahaan mungkin menghadapi biaya tambahan untuk perbaikan atau pengolahan lebih lanjut. Dan Harga Jual yang Turun: Hasil yang lebih tinggi mungkin diikuti oleh penurunan harga jual di pasar. Jika perusahaan mengalami surplus produksi yang tidak dapat dijual dengan harga yang menguntungkan, ini dapat menyebabkan kerugian.

- c) Panen yang disebabkan Overproduksi dan Harga Jual yang Rendah: Dengan hasil panen yang jauh melebihi proyeksi, perusahaan mungkin menghadapi kelebihan stok yang melebihi permintaan pasar. Hal ini dapat menurunkan harga jual produk dan menyebabkan pendapatan yang lebih rendah dari yang diharapkan.
- d) Panen yang disebabkan Overproduksi dan Harga Jual yang Rendah: Dengan hasil panen yang jauh melebihi proyeksi, perusahaan mungkin menghadapi kelebihan stok yang melebihi permintaan pasar. Hal ini dapat menurunkan harga jual produk dan menyebabkan pendapatan yang lebih rendah dari yang diharapkan.
- e) Jumlah beban tanaman yang disebabkan Peningkatan Biaya Perawatan dan Pemeliharaan: Biaya perawatan dan pemeliharaan tanaman, termasuk biaya untuk mengatasi hama, penyakit atau kerusakan meningkat jika ada masalah yang tidak terduga atau jika pengelolaan tanaman memerlukan perhatian lebih.
- f) Beban Prod Excel.Peny yang disebabkan kenaikan harga bahan baku, tenaga kerja, biaya energi yang meningkat seperti (listrik, bahan bakar, atau gas) yang digunakan untuk proses produksi yang menyebabkan realisasi lebih tinggi dari anggaran yang ditetapkan Perusahaan.
- g) Beban overheard yang disebabkan Pengeluaran yang Tidak Terduga: Pengeluaran mendadak atau biaya yang tidak direncanakan, seperti perbaikan mendesak, pembelian barang habis pakai yang tidak dianggarkan, atau biaya hukum, bisa menambah beban overhead.

Dan dilihat secara keseluruhan penurunan biaya produksi dari beberapa akun-akun ini menandakan adanya strategi seperti penghematan biaya yang

mungkin mengorbankan kualitas operasional dan produktivitas perusahaan, berkontribusi pada penyimpangan yang tidak menguntungkan dan mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan dan dengan strategi dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi pemborosan dalam proses produksi. (Salim & Frederika, 2021)

2. Anggaran Biaya Produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen.

Anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi. Anggaran biaya produksi adalah alat kunci dalam penilaian kinerja manajemen produksi dan berfungsi dengan baik sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen dan tolok ukur, anggaran biaya produksi berfungsi dengan baik dan sudah digunakan untuk mengendalikan dan memantau biaya. kemampuan untuk mengidentifikasi penyimpangan dari anggaran, menganalisis penyebab penyimpangan, dan mengambil tindakan korektif yang tepat. yang memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas pengelolaan biaya dan efisiensi operasional. (Tirayoh, 2018)

Hal ini bisa disebabkan oleh beberapa faktor. fluktuasi biaya bahan baku atau tenaga kerja yang tidak terduga mungkin mengakibatkan pengeluaran yang lebih tinggi dari anggaran. Selain itu, perubahan dalam harga pasar atau permintaan yang tidak dapat diprediksi dapat memengaruhi hasil keuangan dan menyebabkan perbedaan antara anggaran dan realisasi. Ketidakakuratan dalam perencanaan atau estimasi juga bisa menjadi penyebabnya, di mana anggaran awal mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan kondisi aktual di lapangan. Faktor lain

yang mungkin terlibat adalah adanya pengeluaran tambahan yang diperlukan untuk inovasi atau peningkatan operasional yang tidak diantisipasi sebelumnya (Sinambela, 2019)

Oleh karena itu, meskipun manajemen secara keseluruhan berfungsi dengan baik, penurunan pada akun tertentu memerlukan analisis mendalam untuk memahami penyebabnya dan menyesuaikan strategi pengelolaan biaya agar lebih efektif di masa depan. Dari penurunan gaji yg disebabkan oleh kondisi pasar perusahaan bisa saja sewaktu waktu merevisi anggaran untuk menyesuaikan dengan perubahan kondisi pasar atau kebijakan baru sehingga realisasi gaji menjadi lebih tinggi. (Mukhlisotul, 2018)

Dengan membandingkan biaya aktual yang dikeluarkan dengan anggaran yang telah ditetapkan, perusahaan dapat mengidentifikasi varians atau penyimpangan yang menunjukkan sejauh mana manajemen berhasil atau gagal dalam mengendalikan biaya. Penyimpangan ini membantu dalam mengungkap area yang memerlukan perbaikan dengan memantau dan mengevaluasi beberapa aspek operasional (Hanum & Farhan, 2019). Dengan membandingkan realisasi dengan anggaran, perusahaan dapat mengevaluasi seberapa efektif manajemen dalam mengendalikan biaya penyimpangan. Jika anggaran biaya produksi hanya digunakan sebagai alat pemotong biaya tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap produktivitas dan kualitas, maka penilaian kinerja manajemen mungkin menjadi tidak akurat. Sebaliknya, anggaran harus digunakan secara lebih baik untuk memastikan bahwa pengurangan biaya tidak mengorbankan aspek penting dari kinerja produksi dan efektivitas operasional. Maka dari itu anggaran biaya produksi telah digunakan dengan sebaik-baiknya oleh perusahaan sebagai alat

untuk mengukur kinerja manajemen produksi dengan baik namun di 2 tahun terakhir terjadi kerugian dibawah 5 % dengan ketentuan standar perusahaan di bawah 5%: Penyimpangan di bawah 5% mungkin masih perlu dianalisis, (Dunia & Abdullah, 2021) penyimpangan dibawah 5 % mungkin tidak dianggap sangat kritis tetapi perlunya pengawasan lebih dalam yang disebabkan biaya biaya diluar dari perkiraan perusahaan. Namun tetap penting untuk memahami penyebab dan dampaknya terhadap keseluruhan kinerja manajemen perusahaan.

Dan setelah dilihat di 2 tahun terakhir Perusahaan mengalami (*unfavorable*) yang artinya perusahaan perusahaan belum efektif dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan,tetapi tidak termasuk krisis perusahaan hanya saja diluar dari apa yang telah ditetapkan perusahaan perusahaan perlu meninjau kembali peninjauan dan strategi biaya perusahaan.Dari hasil analisis diatas maka nampaklah secara keseluruhan bahwa hampir disemua aktivitas biaya produksi telah digunakan sebagai alat mengukur kinerja manajemen perusahaan.dan menunjukkan bahwa perusahaan sebenarnya telah melakukan prosedur yang benar mengenai anggaran biaya produksi sebagai alat mengukur kinerja manajemen (Rahayu & Rachman, 2021).

Meskipun manajemen perusahaan telah mengambil tindakan korektif yang tepat dan menangani peningkatan selisih tidak menguntungkan, analisis varian masih diperlukan untuk memahami penyebabnya. Terutama dalam biaya perusahaan yang mengalami hasil yang tidak menguntungkan selama dua tahun terakhir, manajer perencanaan anggaran harus melakukan analisis mendalam dalam penyusunan anggaran produksi untuk menghindari penyimpangan besar dari realisasi biaya. Pemantauan yang lebih ketat diperlukan untuk mencegah

masalah serupa di tahun-tahun mendatang, khususnya pada PTPN IV Regional I Sumatera Utara.

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Adapun kesimpulan yang dapat Penulis ambil dari pembahasan pada bab terdahulu antara lain:

1. Penyebab Penyimpangan tidak menguntungkan adalah akibat penurunan pada berbagai akun yang disebabkan oleh penyesuaian kondisi pasar, kualitas produk yang menurun, hasil panen yang jauh melebihi proyeksi dan melebihi permintaan pasar, kenaikan biaya transportasi, peningkatan biaya perawatan, kenaikan harga bahan baku, tenaga kerja dan pengeluaran biaya yang mendadak atau biaya yang tidak direncanakan. Pengurangan biaya ini, meskipun dimaksudkan untuk mengatasi masalah keuangan, berdampak negatif pada moral karyawan, kualitas produk, dan efisiensi operasional. penyimpangan yang tidak menguntungkan dan mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan dan dengan strategi dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan penggunaan sumber daya dan mengurangi pemborosan dalam proses produksi. Strategi penghematan biaya yang diterapkan berpotensi merugikan produktivitas dan kualitas, sehingga mempengaruhi kinerja manajemen perusahaan secara keseluruhan..
2. Anggaran biaya produksi, sudah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi ,hal ini dikarenakan anggaran biaya produksi sidah digunakan untuk mengendalikan biaya ,memantau biaya ,mengevaluasi efektivitas pengelolaan biaya,efisiensi operasional dan manajemen secara keseluruhan berfungsi dengan baik, namun terjadi

penurunan pada akun tertentu dan memerlukan analisis mendalam untuk memahami penyebabnya dan menyesuaikan strategi pengelolaan biaya agar lebih efektif di masa depan karena anggaran sifatnya hanya berupa taksiran dan estimasi maka dapat dilihat penyimpangan yang ditimbulkan ketidakefektifan dan ketidakefisien bagi perusahaan dalam overhead menyusun anggaran, meskipun penyimpangan di bawah 5% dianggap kurang kritis, tetap diperlukan analisis lebih dalam untuk memahami penyebab dan dampaknya terhadap keseluruhan kinerja manajemen perusahaan.

5.2 Saran

Kesimpulan di atas, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perbedaan antara anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan penyimpangan yang terjadi harus dianalisis guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran. Analisis ini harus diikuti dengan tindak lanjut oleh pimpinan dan tindakan yang perlu diambil.
2. Dalam jangka waktu tertentu anggaran perlu direvisi kembali atau disesuaikan dengan biaya yang wajar.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, G., & Asri, M. (2022). *Anggaran Perusahaan*. BPFE.
- Anthony, N., & Govindarajan, V. (2019). *Management Control System: Sistem Pengendalian Manajemen*. Salemba Empat.
- Astuty, W., Habibie, A., Pasaribu, F., Pratama, I., & Rahayu, S. (2022). Utilization Of Accounting Information And Budget Participation As Antecedents Of Managerial Performance: Exploring The Moderating Role Of Organizational Commitment, Leadership Style, Environmental Uncertainty, And Business Strategy In Indonesi. *Journal Of Modern PM*, 10(1), 1–12.
- Baridwan, Z. (2021). *Intermediate Accounting*. BPFE.
- Dunia, F. A., & Abdullah, W. (2021). *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat.
- Halim, A. (2016). *Akuntansi Sektor Publik*. Salemba Empat.
- Hani, S. (2021). *Teknik Analisis Laporan Keuangan*. Media Ilmu.
- Hanum, Z., & Farhan, M. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi, 1(2), 7–15*.
- Harahap, S. S. (2019). *Analisis Kritis Atas Laporan Keuangan*. Rajawali Pers.
- Harnanto. (2019). *Akuntansi Biaya: Sistem Biaya Historis*. Andi.
- Irfan, S., Lambey, A., & Robert. (2022). Evaluasi Kinerja Manajer Berdasarkan Akuntansi Pertanggungjawaban Pada CV. Palakat. *Jurnal LPPM Bidang Ekososbudkum (Ekonomi, Sosial, Budaya, Dan Hukum)*, 6(1), 139–148.
- Julita. (2019). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Fakultas Ekonomi UMSU*, 1(1), 5–14.
- Kautsaryda, M., & Prabowo, H. (2014). *Pengaruh Penempatan Kerja Karyawan Dan Pelatihan Terhadap Kompetensi Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan Hotel XYZ*. 1–11.
- Lubis, J., & Yesika. (2018). Pengaruh Biaya Operasional Terhadap Peningkatan Pendapatan Operasional Pada PT. Indonesia I (Persero) Cabang Belawan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis UMSU*, 18(2), 162–177.
- Mukhlisotul, J. (2018). Analisis Pengaruh Biaya Produksi Dan Tingkat Penjualan Terhadap Laba Kotor. *Jurnal Banque Syar'i*, 4(1), 25–40.
- Mulyadi. (2020). *Akuntansi Biaya*. UPP STIM YKPN.

- Munandar, U. (2018). *Pemanduan Anak Berbakat: Suatu Studi Penjajagan*. Rajawali Pers.
- Nafarin, M. (2019). *Penganggaran Perusahaan*. Salemba Empat.
- Rahayu, S., & Rachman, A. A. (2021). *Penyusunan Anggaran Perusahaan*. Graha Ilmu.
- Roynanda, A. (2018). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 1–7.
- Rustendi, T. (2017). *Audit Internal Prinsip dan Teknik Audit Berbasis Risiko*. Mujahid Press.
- Salim, S., & Frederika, R. (2021). Anggaran Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengendalian Pada PT Felixindo Rubber Berkarya. *Jurnal Akuntansi*, 1(1), 5–13.
- Saragih, F. (2019). *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pemerintahan Dan Kualitas Informasi Akuntansi Terhadap Good Government Governance Serta Implikasinya Terhadap Kinerja Keuangan Pada SKPD SE Kota Medan*.
- Simamora, H. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Star Gate Publisher.
- Sinambela, E. (2019). *Pengantar Akuntansi Perusahaan Jasa*. Penerbit Citapustaka Media Perintis.
- Siregar, B. (2021). *Akuntansi Biaya*. Salemba Empat.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tirayoh, V. Z. (2018). Analisis Pengendalian Biaya Produksi Untuk Menilai Efisiensi Dan Efektivitas Biaya Produksi. *Going Concern: Jurnal Riset Akuntansi*, 13(3), 1–12.
- Witjaksono, A. (2020). *Akuntansi Biaya*. Graha Ilmu.



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 1, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN

No. Agenda: /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/30/10/2023

Kepada Yth.
Ketun Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
di Medan

Medan, 30/10/2023

Dengan hormat,
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170007
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : 1. Faktor apa sajakah yang menjadi hambatan kinerja pegawai 2. menganalisis sistem penyusunan anggaran pada Sekretariat 3. Menerapkan Praktik-Praktik Akuntansi Manajemen (PAM) tradisional dan modern oleh UMKM .

Rencana Judul : 1. Analisis kinerja pegawai pada sekretariat
2. Analisis sistem penyusunan anggaran pemerintah
3. Analisis penerapan dan perkembangan praktik-prakti akuntansi manajemen pada usaha mikro kecil dan menengah (UMKM)

Objek/Lokasi Penelitian : 1. DPRD Kota Medan 2. UMKM Desa Bangun Sari

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya
Pemohon

(ELLA PRATIWI)

PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN

Nomor Agenda: /JDL/SKR/AKT/PER/UMSU/30/10/2023

Nama Mahasiswa : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170007
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Tanggal Pengajuan Judul : 30/10/2023
Nama Dosen pembimbing* : Fitriani Saragih, SE., M.Si (10 November 2023)

Judul Disetujui**

Pengaruh Pengendalian intern dan Penerapan
Prinsip-prinsip Good Governance terhadap
kinerja Manajerial di PTPN LV REGIONAL I
SUMUT

Disahkan oleh:
Ketua Program Studi Akuntansi

(Dr. Alia Hanum, S.E., M.Sc.)

Medan,

Dosen Pembimbing

(Fitriani Saragih, SE., M.Si)

Keterangan:
* Ditanda-tangani oleh Ketua Program Studi
** Ditanda-tangani oleh Dosen Pembimbing
sebelum disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan foto dan upload di lembar ini 7 in 1 via form online "Ujwal pengajuan judul Skripsi"



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003
<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [#umsu](#) [@umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

NOMOR : 168/FGS/ILJ-AU/UMSU-05/F/2024

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan
Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Akuntansi
Pada Tanggal : 18 Januari 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Ella Pratiwi
N P M : 2005170007
Semester : VII (Tujuh)
Program Studi : Akuntansi
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Dosen Pembimbing : Fitriani Saragih, S.E., M.Si

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi dinyatakan " BATAL " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : 22 Januari 2025**
4. Revisi Judul

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Ditapkan di : Medan
Pada Tanggal : 10 Rajab 1445 H
22 Januari 2024 M

Dekan

Dr. H. Janur E., SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502



Tembusan :
1. Pertinggal





MARJIN PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PIKAL MUHAMMADIYAH

UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 80/SK/BAN-PT/Akred/PT/10/2019

Pusat Administrasi: Jalan Muhtar Basri No. 3 Medan 20218 Telp. (061) 6622403 - 66214567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id> feb@umsu.ac.id [umsu](https://www.facebook.com/umsu) [umsu](https://www.instagram.com/umsu) [umsu](https://www.youtube.com/umsu) [umsu](https://www.linkedin.com/umsu)

Nomor : 168/1.3-AU/UMSU-05/F/2024
Lampiran : -
Perihal : Izin Riset Pendahuluan

Medan, 10 Rajab 1445 H
22 Januari 2024 M

Kepada Yth.
Bapak/Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara
Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan
di-
Tempat

Assalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu (S-1)

Adapun mahasiswa di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Ella Pratiwi
Npm : 2005170007
Program Studi : Akuntansi
Semester : VII (Tujuh)
Judul Skripsi : Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Kinerja Manajerial pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Peninggal

Dekan

Dr. H. Jambun, SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502





Nomor
Lamp.
Hal

: 1SKH/X/ 235 /I/2024

Medan, 24 Januari 2024

Izin Riset

Kepada Yth :
Dekan
Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Mukhtar Basri No. 3
di –

Medan

Sehubungan dengan surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan Nomor : 168/II.3-AU/UMSU-05/F/2024 tanggal 22 Januari 2024 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa Izin Riset Pendahuluan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Bagian SDM & Sistem Manajemen (1SDM) pada tanggal 29 Januari s/d 29 Februari 2024 pada prinsipnya dapat disetujui. Adapun peneliti tersebut sebagai berikut :

No	Nama	Prodi	Judul
1	Ella Pratiwi 2005170007	Akuntansi	Pengaruh Pengendalian Intern dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Governance Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Selama melaksanakan Riset diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I antara lain :

- Mahasiswa/i tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Riset dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa/i yang bersangkutan.
- Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa/i :
 - ✓ Pria : Kemeja Putih dan Celana panjang Hitam (tidak Jeans)
 - ✓ Wanita : Kemeja Putih dan Rok panjang Hitam.
- Hasil melaksanakan Riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah, dan surat selesai Riset dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Riset (Skripsi) dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I cq Bagian Sekretariat dan Hukum.
- Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.
- Tetap Melaksanakan Protokol Kesehatan .

Kepada Bagian tempat Mahasiswa/i melaksanakan Riset, diminta bantuan membuat Memorandum telah selesai melaksanakan Riset ditujukan ke Bagian Sekretariat dan Hukum. Demikian disampaikan, agar maklum.

BAGIAN SEKRETARIAT & HUKUM

Chirlian Orchard Tharanon
Kepala Bagian Sekretariat & Hukum

Terbilang
1000
Korupsi
1. Mencegah, 2. Menutupi

MAHAK – Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

Head Office: Gedung Agro Plaza Lt. 8
J. H.R. Rasuna Said Kav X2 No.1
Telp : +62 21 31119000
Email : ptpnusantara4@ptpn4.co.id

Regional I - Medan
Jl. Sei Batanghari No. 2, Medan, 20122
Telp: +62 8452244
Email: cs@ptpn3.com



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL

Nama Mahasiswa : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170007
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Nama Dosen Pembimbing : Fitriani Saragih S.E.,M.Si
Judul Penelitian : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PTPN VI Regional I Medan

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Bab lembu dpt - bab buku manual - referensi	6/5/2024	↓
Bab 2	- pen - referensi buku	6/5/2024	↓
Bab 3	- pen - referensi buku	13/5/2024	↓
Daftar Pustaka	- buku referensi	20/5/2024	↓
Instrumen Pengumpulan Data			
Persetujuan Seminar Proposal	- see seminar	30/5/2024	↓

Medan, Mei 2024

Diketahui oleh :
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Julia Hanum, S.E., M.Si)

Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

(Fitriani Saragih S.E.,M.Si)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

Berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari *Senin, 10 Juni 2024* menerangkan bahwa:

Nama : Ella Pratiwi
NPM : 2005170007
Tempat / Tgl.Lahir : Tanjung Morawa, 12 Februari 2002
Alamat Rumah : Jln.Tanjung Morawa GG.Madirsan
Judul Proposal : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PTPN IV Regional I Medan

Proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan pembimbing : *Fitriani Saragih S.E.,M.Si*

Medan, 10 Juni 2024

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Xadia Hanum, S.E., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Fitriani Saragih S.E.,M.Si

Pembanding

Seprida Hanum Harahap, S.E., SS., M.Si

Diketahui / Disetujui
a.n.Dekan
Wakil Dekan

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, S.E., M.Si
NIDN : 0105087601



BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Senin, 10 Juni 2024* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Ella Pratiwi*
NPM : *2005170007*
Tempat / Tgl.Lahir : *Tanjung Morawa, 12 Februari 2002*
Alamat Rumah : *Jln.Tanjung Morawa GG.Madirsan*
Judul Proposal : *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PTPN IV Regional I Medan*

Disetujui / tidak disetujui *)

Item	Komentar
<i>Judul</i>	
Bab I	<i>perbaiki latar belakang masalah, cek kembali LBM.</i>
Bab II	
Bab III	
Lainnya	<i>cek kembali datanya.</i>
Kesimpulan	<input checked="" type="checkbox"/> Lulus <input type="checkbox"/> Tidak Lulus

Medan, *10 Juni 2024*

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, S.E., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Fitriani Saragih S.E., M.Si

Pemanding

Seprida Hanum Harahap, S.E., SS., M.Si



UMSU

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/10/2019
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224967 Fax. (061) 6625474 - 6631003
http://feb.umsu.ac.id feb@umsu.ac.id umsumedan umsumedan umsumedan umsumedan

Nomor : 1914/IL3-AU/UMSU-05/F/2024 Medan, 19 Muharram 1446 H
Lamp. : - 25 Juli 2024 M
Hal : Menyelesaikan Riset

Kepada Yth.
Bapak/ Ibu Pimpinan
PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara
Jln. Sei Batang Hari No.2 Medan
Di-
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk melanjutkan *Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV - V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi *Strata Satu (S1)* di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Ella Pratiwi
N P M : 2005170007
Semester : VIII (Delapan)
Program Studi : Akuntansi
Judul Skripsi : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PT.Perkebunan IV Regional I Sumatera Utara

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



Tembusan :
1. Peringgal


Dekan
Dr. Al., SE., MM., M.Si., CMA
NIDN : 0109086502





Nomor : ISKH/eX/464/VIII/2024

Medan, 01 Agustus 2024

Lampiran : -

Hal : Selesai Riset

Kepada Yth:
Dekan FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jl. Mukhtar Basri No. 3
di -
Medan

Menghujuk Surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 1914/11.3-AU/UMSU-05/F/2024 tanggal 25 Juli 2024 perihal Menyelesaikan Riset, dengan ini kami sampaikan bahwa:

No	Nama	NPM	Jurusan	Judul
1	Ella Pratiwi	2005170007	Akuntansi	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

telah selesai melaksanakan Riset di PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Bagian Akuntansi & Keuangan (IAKN) .

Demikian disampaikan agar maklum.

PTPN IV REGIONAL I

Bagian Sekretariat dan Hukum

Dokumen ini ditandatangani secara elektronik oleh:

Fauzan

NIK : 3000242

Jabatan : Plh. Kepala Bagian Sekretariat dan Hukum

Email : info@tpn4.co.id



Tembusan :

- Arsip

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Data Pribadi

Nama : ELLA PRATIWI
NPM : 2005170007
Tempat /Tgl Lahir : Tanjung Morawa, 12 Februari 2002
Jenis Kelamin : Perempuan
Agama : Islam
Warga Negara : Indonesia
Alamat : Jl. Tanjung Morawa Gg. Madirsan Desa Bangun
Sari
Anak Ke : 1 dari 3 bersaudara
Email : pratiwela28@gmail.com
Telepon : 0813-7510-5633

Nama Orang Tua

Ayah : Edi Kuswanto
Ibu : Evi Yani
Alamat : Jl. Tanjung Morawa Gg. Madirsan Desa Bangun
Sari

Pendidikan Formal

SD : SD Negeri 101887 (2009-2015)
SMP : MTs Muallimin Univa Medan (2015-2017)
SMA : MAN 3 Medan (2017-2020)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
(2020-2024)

Medan, Agustus 2024

ELLA PRATIWI