

**PERANAN ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG  
EFEKTIFITAS PENGENDALIAN  
BIAYA PRODUKSI PADA PT. GARAM  
(Persero) MEDAN CABANG  
DARI PUSAT**

**SKRIPSI**

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



**Oleh :**

**RICKY HERWAHYU ANHAR**  
**1205170734**

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

## **ABSTRAK**

### **RICKY HERWAHYU ANHAR 1205170734. Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Pengendalian Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Di Medan, 2017. Skripsi.**

PT. Garam (Persero) Medan merupakan perusahaan Badan Milik Usaha Negara (BUMN) dimana perusahaan tersebut bergerak dibidang distributor garam, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya produksi serta untuk mengetahui bagaimana fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif dengan teknik analisis data deskriptif, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dengan pengumpulan data primer dan sekunder serta teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dan kuesioner, hasil penelitian yang diperoleh yaitu pada tahun 2011 sampai dengan 2015 anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Garam (Persero) Medan belum efektif karena realisasi biaya produksi seperti biaya bahan, biaya tenaga kerja, biaya pemeliharaan, biaya depresiasi, biaya umum, dan biaya karung melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan dimana persentase selisih antara anggaran dan realisasinya melebihi 5% yang merupakan batas toleransi dari kebijakan perusahaan. Hal ini merupakan kondisi yang merugikan (unfavorable) bagi perusahaan karena anggaran biaya produksi yang direncanakan perusahaan belum efektif sebagai alat pengendalian biaya produksi perusahaan.

***Kata Kunci : Anggaran, Pengendalian, Biaya Produksi.***

## KATA PENGANTAR



*Assalammu'alaikum Wr. Wb*

Puji syukur tercurah kepada Allah SWT. Sang Penggenggam Segala Urusan, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini dengan judul “**Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Garam (Persero) Medan.** Shalawat dan salam tak luput penulis hantarkan kepada Rasulullah SAW, manusia mulia dengan segala keteladanan yang ada padanya. Adapun tujuan dari penulisan skripsi ini adalah sebagai salah satu syarat untuk memenuhi dalam memperoleh gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terselesaikannya skripsi ini tidak lepas dari bimbingan, dorongan serta bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu sudah selayaknya penulis mengucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Kepada Ayahanda tercinta Khairil Anshar, SP dan Ibunda Rahmani, SP yang telah berjuang dengan segenap kemampuan dan memberikan dukungan kasih sayang serta dorongan dan semangat kepada penulis selama ini dan juga telah mengiringi dengan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini.
2. Bapak Dr. Agussani, M.AP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Zulaspan Tupti, SE., M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Elizar Sinambella, S.E., M.Si, selaku Ketua Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Ibu Fitriani Saragih, SE., M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Eka Nurmalasari SE., M.Si selaku dosen pembimbing skripsi yang telah bersedia meluangkan waktunya membimbing penulis dalam penulisan proposal skripsi ini.
7. Seluruh Dosen, selaku staf pengajar di Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan.
8. Pimpinan serta Seluruh staff pegawai di PT. Garam (Persero) Medan yang telah membantu dalam pengambilan data serta hal lainnya yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman kelas Akuntansi A Malam Stambuk 2012, Melda, Ira, Manda, Riko, serta sebagian nama yang tidak bisa disebutkan namanya. Terima kasih atas doa-doa serta peran aktif kalian dalam membantu penulis. Semoga doa-doa dan peran aktif kalian semua menjadi catatan tinta yang suci disisi **Allah SWT**.

Kepada Allah SWT, penulis berserah diri dan memohon ridho dan rahmat-nya semoga skripsi bermanfaat bagi pembaca semua pembaca. Amin, Ya Rabbal Alamin.....

*Wassalammu'alaikum Wr. Wb*

Medan, April 2016  
Penulis

**RICKY HERWAHYU ANHAR**  
**NPM : 1205170734**

## DAFTAR ISI

|  |             |
|--|-------------|
| <b>ABSTRAK</b> .....                         | <b>i</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....                  | <b>ii</b>   |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                      | <b>iii</b>  |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                    | <b>vii</b>  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                   | <b>viii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....               | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang Masalah .....             | 1           |
| 1.2 Identifikasi Masalah .....               | 5           |
| 1.3 Batasan dan Rumusan Masalah.....         | 6           |
| 1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian .....      | 6           |
| <b>BAB II URAIAN TEORITIS</b> .....          | <b>8</b>    |
| 2.1 Uraian Teori .....                       | 8           |
| 2.1.1 Anggaran .....                         | 8           |
| 2.1.1.1 Pengertian Anggaran.....             | 8           |
| 2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi Anggaran .....     | 10          |
| 2.1.1.3 Manfaat dan Kelemahan Anggaran ..... | 12          |
| 2.1.1.4 Klasifikasi Anggaran .....           | 12          |
| 2.1.1.5 Penyusunan Anggaran .....            | 14          |
| 2.1.2 Biaya produksi.....                    | 18          |
| 2.1.3 Biaya bahan baku.....                  | 19          |
| 2.1.4 Biaya tenaga kerja langsung .....      | 20          |

|   |           |
|---|-----------|
| 2.1.5 Biaya produksi tidak langsung .....           | 20        |
| 2.1.3 Pengendalian .....                            | 21        |
| 2.1.3.1 Pengertian Pengendalian.....                | 21        |
| 2.1.3.2 Tujuan Pengendalian.....                    | 23        |
| 2.1.3.3 Jenis pengendalian.....                     | 23        |
| 2.1.3.4 Alat dan Proses Pengendalian.....           | 24        |
| 2.1.3.5 Anggaran sebagai Alat Pengendalian.....     | 25        |
| 2.1.4 Analisis Penyimpangan Anggaran.....           | 28        |
| 2.1.5 Penelitian Terdahulu.....                     | 32        |
| 2.2 Kerangka Berfikir.....                          | 33        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN.....</b>               | <b>35</b> |
| 3.1 Pendekatan Penelitian.....                      | 35        |
| 3.2 Defenisi Operasional Variabel .....             | 35        |
| 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian .....               | 37        |
| 3.4 Jenis dan Sumber Data .....                     | 38        |
| 3.5 Teknik Pengumpulan Data.....                    | 39        |
| 3.6 Teknik Analisis Data .....                      | 39        |
| <b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b> | <b>40</b> |
| 4.1 Hasil Penelitian .....                          | 40        |
| 4.1.1 Peyusunan Anggaran Biaya Produksi.....        | 40        |
| 4.1.2 Pengendalian Anggaran Biaya Produksi.....     | 43        |
| 4.1.3 Analisis Anggaran Biaya Produksi.....         | 44        |
| 4.2 Pembahasan.....                                 | 50        |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.1 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi ..... | 50        |
| <b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>                       | <b>52</b> |
| 5.1 Kesimpulan .....  | 52        |
| 5.2 Saran .....   | 53        |

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

|             |   |    |
|-------------|---|----|
| Tabel I.1   | : Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi ..... | 4  |
| Tabel II.1  | : Penelitian Terdahulu .....                  | 32 |
| Tabel III.1 | : Kisi-kisi Instumen Observasi.....           | 36 |
| Tabel III.2 | : Waktu Penelitian.....                       | 38 |
| Tabel IV.1  | : AggarandanRealisasiBiayaProduksi 2011 ..... | 45 |
| Tabel IV.2  | : AggarandanRealisasiBiayaProduksi 2012 ..... | 46 |
| Tabel IV.3  | : AggarandanRealisasiBiayaProduksi 2013 ..... | 47 |
| Tabel IV.4  | : AggarandanRealisasiBiayaProduksi 2014 ..... | 48 |
| Tabel IV.5  | : AggarandanRealisasiBiayaProduksi 2014 ..... | 49 |



## DAFTAR GAMBAR

|             |                           |    |
|-------------|---------------------------|----|
| Gambar II.1 | : Kerangka Berfikir ..... | 35 |
|-------------|---------------------------|----|

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

perusahaan di dirikan mempunyai tujuan dan sasaran yang ingin di capai. Tujuan perusahaan di dirikan secara umum adalah untuk mendapatkan laba atau profit dengan meninimalkan segala biaya yang ada. Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu melakukan pengendalian (*controlling*) yaitu dengan membuat suatu anggaran tentang kegiatan perusahaan yang dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi di masa yang akan dengan tujuan agar anggaran yang disusun dapat di jadikan suatu gambaran bagi perusahaan untuk melaksanakan kerja ke depannya.

Anggaran merupakan rencana yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam satuan uang dan berlaku untuk masa yang akan datang. Laba yang menjadi tujuan perusahaan tersebut terutama tertuang dalam anggaran. Perlunya anggaran disusun oleh manajemen adalah untuk dapat menjabarkan perencanaan sebagai pedoman kerja secara sistematis, untuk mengetahui adanya selisih yang tidak menguntungkan, dan juga untuk meningkatkan tanggungjawab karyawan dari pekerjaan. Dengan kata lain, anggaran merupakan alat manajemen di dalam menjalankan aktivitas perusahaan dalam fungsi pengendalian.

Rudianto (2009:7) : “Anggaran berfungsi sebagai alat pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi sesuai dengan rencana atau tidak.”

Pengendalian dilakukan dengan membandingkan antara apa yang harus dicapai dengan apa yang dianggarkan.

Adapun pengertian anggaran menurut Munandar (dalam Tri Mulya Afebriani 2013, hal 5) adalah : suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam waktu/ periode tertentu yang akan datang.

Pengendalian (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang pokok disamping fungsi perencanaan dan koordinasi. Pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana manajemen menjamin bahwa organisasi melaksanakan strateginya dengan efektif dan efisien. Pengendalian berhubungan dengan pengarahan kegiatan perusahaan sehingga berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Hal ini berarti harus di minimalisir kemungkinan terjadinya penyimpangan yang menyebabkan perusahaan tidak beroperasi secara efektif dan efisien.

Bila perusahaan semakin berkembang maka kegiatan yang akan dilakukan semakin banyak dan semakin rumit serta diperlukan suatu pengendalian yang baik. Diperlukan suatu pengendalian yang dinyatakan dalam anggaran untuk menyatakan besarnya biaya yang digunakan. Hal ini, akan lebih terasa pada perusahaan manufaktur, dimana harus mempertimbangkan besar biaya yang diperlukan dalam memproduksi barang.

Menurut Harahap (2001:225) bahwa, “dalam biaya, atau cost maka jika biaya realisasi lebih besar daripada anggaran maka tidak dapat menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari anggaran maka dianggap menguntungkan (*favorable*)”. Dalam biaya produksi terdapat biaya bahan baku, biaya *overhead* pabrik dan biaya tenaga kerja. Jika ketiga unsur yang diperlukan tersebut kurang baik maka akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan. Untuk mendapatkan gambaran biaya produksi dengan tepat, terlebih dahulu harus diketahui seberapa besar biaya yang diperlukan untuk memproduksi produk, sehingga perlu diperhitungkan biaya produksi yang baik dalam penggunaan

dan ada unsure biaya yang akan digunakan dalam suatu produksi. Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat selisih yang material, maka selisih atau varians tersebut perlu dianalisis lebih jauh. Apakah selisih tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut selisih yang menguntungkan (*favorable variance*), atau selisih tersebut diakibatkan karena realisasi lebih besar dari anggaran yang disebut selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Dan lebih dalam lagi perlu dianalisis apa yang menyebabkan selisih tersebut terjadi sehingga dapat diketahui bagaimana cara untuk mengantisipasi dimasa yang akan datang dan bagaimana kaitannya dengan fungsi pengendalian.

PT. Garam (Persero) adalah merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana perusahaan tersebut bergerak di bidang produsen garam dan memasarkannya di seluruh wilayah Indonesia.

Perusahaan yang melakukan kegiatannya untuk memperoleh penghasilan, penyusunan anggaran sangat penting dilakukan. Penganggaran dapat dijadikan sebagai panduan dari rencana yang akan dicapai oleh perusahaan. Anggaran dapat membantu manajemen dalam membawa perusahaan sedekat mungkin dengan tujuan yang telah ditetapkan dan sebagai salah satu tolak ukur dalam pengendalian biaya. Anggaran yang berfungsi dengan baik merupakan indicator keberhasilan system pengendalian manajemen dalam perusahaan. Dengan melakukan pengendalian terhadap keluaran biaya tersebut, maka dapat dilihat tingkat pencapaian target – target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan menentukan perbaikan apa yang dapat dilakukan agar semuanya dapat dikendalikan sesuai dengan rencana sebelumnya.

Berdasarkan masalah diatas, jumlah anggaran dan realisasi biaya produksi di PT. Garam Medan adalah sebagai berikut :

**Tabel 1-1**  
**Realisasi Anggaran Biaya Produksi**

**PT. Garam (Persero) Medan**  
**Tahun 2011 – 2014**

| <b>Tahun</b> | <b>Keterangan</b>    | <b>Anggaran</b> | <b>Realisasi</b> | <b>Selisih</b> | <b>Favorable/<br/>Unfavorable</b> |
|--------------|----------------------|-----------------|------------------|----------------|-----------------------------------|
| <b>2011</b>  | Biaya produksi garam | 38.912.787      | 41.256.910       | (2.344.123)    | (6,0%)                            |
| <b>2012</b>  | Biaya produksi garam | 42.553.249      | 44.883.962       | (2.330.713)    | (5,4%)                            |
| <b>2013</b>  | Biaya produksi garam | 50.529.860      | 54.094.656       | (3.564.796)    | (7,0%)                            |
| <b>2014</b>  | Biaya produksi garam | 44.607.795      | 47.593.980       | (2.986.185)    | (6,6%)                            |
| <b>2015</b>  | Biaya produksi garam | 49.625.740      | 50.519.237       | (893.497)      | (1,8%)                            |

Su  
mb  
er  
:lap  
ora  
n  
ang

*garan biaya produksi PT. Garam (Persero)*

Dari data diatas anggaran biaya produksi garam PT. Garam (Persero) Medan. Pada anggaran tersebut terdapat selisih diatas 5% selama tahun 2011 hingga tahun 2014 yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Pada tahun 2011 anggaran biaya produksi garam Rp. 38.912.787 namun realisasinya sebesar Rp. 41.256.910 atau perusahaan memiliki selisih sebesar (6,0%) yang mengakibatkan tidak menguntungkan (*Unfavorable*) bagi perusahaan. Pada tahun 2012 anggaran biaya produksi garam Rp. 42.553.249 namun realisasinya sebesar Rp. 44.883.962 atau perusahaan memiliki selisih (5,4%) yang mengakibatkan tidak menguntungkan (*Unfavorable*) bagi perusahaan. Pada tahun 2013 anggaran biaya produksi garam Rp 50.529.860 namun realisasinya sebesar Rp. 54.094.656 atau perusahaan memiliki selisih (7,0%) yang mengakibatkan tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan. Pada tahun 2014 anggaran biaya produksi garam Rp. 44.607.795 namun realisasinya sebesar Rp. 47.593.980 atau perusahaan memiliki selisih sebesar (6,6%). Pada tahun 2015 anggaran biaya produksi garam Rp. 49.625.740 namun realisasinya sebesar Rp. 50.519.237 atau perusahaan memiliki sebesar (1,8%).

Dari penyimpangan – penyimpangan yang terjadi pada perusahaan tahun 2011 hingga tahun 2015 mengidentifikasi pengendalian biaya anggaran perusahaan masih perlu perbaikan. Berdasarkan teori Shim dan Siegel (2007:307) yang mengemukakan bahwa varians lebih kecil dari 5 % bersifat immaterial, ini juga berdasarkan kebijakan perusahaan yang menetapkan batas toleransi sebesar 5%. Perusahaan belum melakukan analisis untuk mengetahui faktor – faktor yang menyebabkan penyimpangan antara anggaran dan realisasinya. Dengan terjadinya penyimpangan tersebut maka perusahaan kemungkinan akan mengalami penurunan pendapatan setiap tahunnya.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membahas dan melakukan penelitian dengan judul **“Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Garam (Persero) di Medan Cabang Dari Pusat.**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yaitu :

1. Terjadinya varians anggaran biaya produksi garam yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi.
2. Terdapat selisih anggaran dan realisasi diatas 5% batas toleransi pada jumlah biaya produksi dari tahun 2011 hingga tahun 2014 pada PT. Garam (Persero) di Medan.

## **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah, penulis mencoba merumuskan permasalahan yang dihadapi perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana peran anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian pada PT. Garam (persero) di Medan.
2. Apa penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan pada PT. Garam (Persero) di Medan.

#### **1.4 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian**

##### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang diharapkan dari peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana peran anggaran dalam menunjang pengendalian biaya produksi PT. Garam (Persero) di Medan”.
2. Untuk mengetahui apa penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan pada PT. Garam (Persero) di Medan.

##### **Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis

Melalui penelitian ini, penulis dapat menambah wawasan pengetahuan mengenai anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian biaya produksi dalam suatu perusahaan.

2. Bagi Perusahaan

Hasil peneliti diharapkan dan memberikan masukan bagi perusahaan dalam menyusun anggaran dan dalam merencanakan biaya produksi.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi dan masukan bagi peneliti selanjutnya dan melakukan penelitian mengenai anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian biaya produksi.



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Uraian Teori**

##### **2.1.1 Anggaran**

###### **2.1.1.1 Pengertian Anggaran**

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan pada periode yang akan datang. Rencana kegiatan tersebut menyangkut rencana kegiatan produksi, pemasaran, personalia, dan kegiatan lain yang semuanya saling terkait dan saling mempengaruhi, sehingga perlu dan sangat penting untuk memiliki sebuah rencana terpadu dalam suatu anggaran.

Untuk memahami pengertian anggaran maka akan dikemukakan beberapa pendapat ahli tentang pengertian anggaran yaitu sebagai berikut:

Menurut Munandar (2007, Hal 1) “Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode tertentu) yang akan datang. Menurut M. Nafarin (2004, hal 12) mendefinisikan “anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.

Sedangkan menurut Rudianto (2009, hal 3) anggaran adalah rencana kerja organisasi dimasa mendatang yang dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, formal, dan sistematis.

Mulyadi (2001, hal 488) “anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standard dan satuan moneter lain, yang mencakup jangka waktu 1 tahun.

Julita (2009, hal 10) “anggaran adalah suatu rencana periodic yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”. Sedangkan Darsono dan Ari Purwanti (2008, hal 2) mengidentifikasi tentang anggaran sebagai berikut :

“Anggaran adalah rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran suatu organisasi”

Dari definisi diatas dapat ditarik pengertian bahwa anggaran perusahaan merupakan suatu perencanaan yang disusun secara sistematis didalam perusahaan yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa pengecualian. Kegiatan yang direncanakan ini bukanlah tanpa batas waktu melainkan akan dibatasi untuk jangka waktu tertentu saja agar perusahaan dapat melakukan tindakan koreksi dan pengawasan serta pengukuran hasil kerja.

Julita (2009, hal 12) menyatakan bahwa Dalam penyusunan anggaran perlu memperhatikan faktor-faktor sebagai berikut :

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

Selain itu, anggaran juga mempunyai karakteristik. Menurut Rudianto (2009, hal 4) karakteristik anggaran yang membedakan dengan rencana adalah :

1. Dinyatakan dalam satuan moneter.
2. Umumnya mencakup kurun waktu satu tahun.
3. Mengandung komitmen manajemen.

4. Usulan anggaran diketahui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pelaksana anggaran.
5. Setelah disetujui, anggaran hanya diubah jika ada keadaan khusus.
6. Harus dianalisis penyebabnya, jika terjadi penyimpangan di dalam pelaksanaannya.

### 2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi Anggaran

Menurut M. Nafarin 2004, hal 19) bahwa tujuan disusunnya anggaran adalah :

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dan memilih sumber dan investasi dana.
- b. Untuk memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Untuk merasionalkan sumber dan investasi dana agar mencapai hasil yang maksimal
- e. Untuk menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut M. Nafarin (2007, hal 29) menyatakan ada tiga fungsi anggaran yaitu:

- 1) Fungsi perencanaan  
Anggaran merupakan alat tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang
- 2) Fungsi pelaksanaan  
Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian.
- 3) Fungsi pengawasan/pengendalian  
Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*).

Hal ini berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan, dengan cara:

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

Adapun fungsi anggaran menurut Rudianto (2009, hal 5) anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu :

1. *Planning*(perencanaan)

Didalam fungsi ini ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan dan sebagainya.

2. *Organizing* (pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah ditetapkan, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah ditetapkan tersebut.

3. *Actuating*(menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengarahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing.

4. *Controlling* (pengendalian)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan diperoleh dan diarahkan untuk bekerja sesuai dengan fungsi masing-masing, maka langkah berikutnya adalah memastikan bahwa setiap sumber daya tersebut telah bekerja sesuai dengan rencana yang telah dibuat perusahaan, untuk menjamin bahwa tujuan perusahaan secara umum dapat tercapai. Fungsi ini berkaitan erat dengan upaya untuk menjamin bahwa setiap sumber daya organisasi telah bekerja dengan efisien dan efektif.

### **2.1.1.3 Manfaat dan Kelemahan Anggaran**

Selain memiliki tujuan dan fungsi, anggaran juga memiliki manfaat. Menurut Nafarin (2004, hal 15) manfaat anggaran yaitu :

1. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
2. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
3. Dapat memotivasi karyawan.
4. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
5. Mengindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.

6. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
7. Alat pendidikan manajer.

Disamping anggaran memiliki banyak fungsi dan manfaat, namun anggaran juga memiliki berbagai kelemahan. Menurut Julita (2009, hal 24) kelemahan anggaran antara lain :

- a. Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- b. Menyusun anggaran yang cermat, memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan dapat menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- c. Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka mengerutu dan menentang, sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

#### **2.1.1.4 Klasifikasi Anggaran**

Anggaran perusahaan terdiri dari berbagai jenis dan pengelompokan sesuai dengan kegunaannya masing-masing. Menurut Nafarin (2004, hal 22) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu :

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran variable yaitu disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas tertentu pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
  - b. Anggaran tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.
2. Menurut cara penyusunan anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu dan umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
  - b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya setiap bulan diadakan perbaikan. Sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
  - b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (capital budget) anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.
  1. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain :
    - a. Anggaran penjualan
    - b. Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik.
    - c. Anggaran biaya usaha
    - d. Anggaran laporan laba rugi
  2. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan antara lain terdiri dari :
    - a. Anggaran kas
    - b. Anggaran piutang
    - c. Anggaran persediaan
    - d. Anggaran utang
    - e. Anggaran neraca
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari :
  - a. Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan secara lengkap.
  - b. Anggaran parsial merupakan anggaran yang disusun tidak lengkap, anggaran hanya menyusun bagian anggaran tertentu.
6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari :
  - a. Appropriation budget adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
  - b. Performance budget adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi aktivitas yang dilakukan dalam perusahaan untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

#### **2.1.1.5 Penyusunan Anggaran**

Untuk menyusun anggaran perusahaan dapat menggunakan berbagai metode yang lazim digunakan. Pilihan metode sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan budget adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam penyusunan budget sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya.

Dalam penyusunan anggaran terdapat pertimbangan yang perlu dilakukan. mengabaikan berbagai factor internal dan eksternal didalam proses penyusunan anggaran merupakan jaminan

kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Karena itu, factor-faktor yang berkaitan tersebut harus diperhatikan didalam proses penyusunan anggaran.

Jika dilihat dari pihak-pihak yang menyusun anggaran, maka penyusunan anggaran menurut Harahap (2001:83) dapat dilakukan dengan cara:

### 1. *Otoriter* atau *Top Down*

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa ada keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini baik jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau membutuhkan waktu yang terlalu lama untuk menyusun anggarannya.

### 2. *Demokrasi* atau *Bottom Up*

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan, manajer di tingkat yang lebih rendah berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Anggaran disusun mulai bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat jika digunakan pada perusahaan yang karyawannya memiliki keahlian dalam penyusunan anggaran dan tidak dikhawatirkan membutuhkan proses yang lama dan berlarut.

### 3. *Campuran* atau *Top Down* dan *Bottom Up*

Metode ini adalah yang paling efektif dengan menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Pembuat anggaran mempersiapkan draft pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab mereka yang merupakan pendekatan dari bawah ke atas. Tetapi mereka melakukan tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan dari atas ke

bawah. Manajer senior meninjau dan memberikan kritik dan saran atas anggaran yang diusulkan. Proses peninjauan ini sebaiknya dipandang adil, jika atasan mengubah jumlah anggaran, dia harus mencoba dan meyakinkan pembuat anggaran bahwa perubahan itu wajar.

Menurut Rudianto (2009, hal 10) beberapa pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain :

1. Tingkat kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksana anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus disusun seoptimal dan serealistis mungkin . realistis berarti anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

2. Partisipasi manajemen puncak.

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang yang mudah dicapai.

3. Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah keatas (bottom up), dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut.

4. Kesulitan departemen anggaran



Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya serta yakin bahwa informasi yang terkandung didalamnya akurat.

#### 5. Struktur organisasi

Pelaksanaan anggaran yang berada dalam organisasi sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih merasa puas dalam melaksanakan anggaran.

#### 6. Sumber daya perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan sumber daya perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi.

Menurut Darsono dan Ari Purwanti (2008, hal 6) para penyusun anggaran menyusun anggaran berdasarkan teori, praktek, dan prediksi perubahan situasi ekonomi, social dan politik.

Penyusunan anggaran berdasarkan teori adalah pembuatan anggaran berdasarkan pengetahuan ekonomi perusahaan, dimana titik sentral perusahaan adalah mencari laba. Oleh karena itu laba harus ditentukan dahulu, kemudian disusun strategi dan program kerja untuk mencapai sasaran laba.

Penyusunan anggaran berdasarkan praktek adalah pembuatan anggaran berdasarkan pengalaman praktek atau berdasar data histories. Data histories tersebut diolah secara ilmiah kemudian dijadikan bahan untuk menyusun anggaran.

Penyusunan anggaran berdasarkan prediksi perubahan situasi ekonomi, social dan politik ialah pembuatan anggaran berdasar ramalan para ahli ekonomi, social dan politik. Model penyusunan anggaran ini adalah penggabungan data histories yang diolah secara kuantitatif dengan data kualitatif tentang ramalan perubahan kondisi ekonomi, social dan politik.

### **2.1.2 Biaya Produksi**

Dalam menjalankan aktifitasnya untuk mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan pasti akan mengeluarkan biaya. Dalam dunia bisnis, semua aktivitas dapat diukur dengan satuan uang yang lazim disebut biaya. Setiap biaya akan dicatat dan diakumulasikan ketika manajemen membebaskan biaya ke persediaan, menyusun laporan keuangan, merencanakan dan mengendalikan biaya, memilih diantara alternatif, memotivasi karyawan dan mengevaluasi kinerja. Untuk itu Konsep biaya telah berkembang sesuai kebutuhan. Berikut pengertian biaya menurut beberapa teori yaitu :

Menurut Darsono dan Ari Purwanti (2009, hal 19) “Biaya adalah kas dan setara kas yang dikorbankan untuk memproduksi atau memperoleh barang atau jasa yang diharapkan akan memperoleh manfaat atau keuntungan dimasa mendatang”.

Sedangkan menurut William K. Carter (2009, hal 30) mendefinisikan bahwa “ Biaya adalah suatu nilai tukar, pengeluaran, atau pengorbanan yang yang dilakukan untuk menjamin memperoleh manfaat”.

Menurut tri mulya febriani (2013, hal 14) adalah “biaya adalah jumlah kas atau setara kas yang dibayarkan atau nilai wajar imbalan lain yang diberikan untuk memperoleh suatu aktiva pada saat perolehan atau konstruksi sampai dengan aktiva tersebut dalam kondisi dan tempat yang siap dipergunakan”.

Menurut Mulyadi (2005, hal 8) “biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, yang telah terjadi atau kemudian yang terjadi untuk tujuan tertentu”.

Dalam hal ini, ada empat hal unsur pokok dalam defenisi biaya yaitu :

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi
2. Diukur dalam satuan uang
3. Yang telah terjadi atau secara potensial akan terjadi.
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu

Menurut L. Tambunan (2001, hal 4) biaya produksi terdiri dari tiga unsur, unsur yaitu :

- 1) Biaya bahan baku.
- 2) Biaya tenaga kerja (upah) langsung.
- 3) Biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead pabrik.

### **2.1.3 Biaya Bahan Baku**

Dalam baha asing biaya ini disebut *direct material*. Istilah bahan baku sebenarnya kurang tepat. Karena bahan baku mengandung pengertian bahan dasar, barang alamiah yang belum diolah sebelumnya, sedangkan pengertian biaya bahan baku mencakup semua bahan masukan yang dipergunakan dalam menghasilkan barang jadi (hasil produksi) dari suatu perusahaan dapat menjadibahan baku adalah semua bahan yang dipergunakan dalam produksi dan menjadi bagian yang menyatu dari produk atau barang yang dihasilkan

### **2.1.4 Biaya tenaga kerja langsung**

Biaya tenaga kerja langsung yang dalam istilah asing dikenal sebagai *direc labor* adalah semua biaya upah tenaga kerja langsung yang mempunyai kaitan dengan proses produksi atau pembuatan produk. Biaya tenaga kerja langsung yang tidak dapat ditelusuri atau dikaitkan

langsung dengan proses produksi disebut biaya tidak langsung (*indirect materials*), biaya tenaga kerja tidak langsung dikategorikan sebagai bagian atau unsur biaya overhead produksi

### **2.1.5 Biaya produksi tidak langsung**

Dalam bahasa asing biaya produksi tidak langsung secara umum dikenal dengan istilah *Manufacturing Overhead*, namun kadang dipakai juga istilah seperti *Manufacturing Expense*.

Biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead produksi adalah mencakup semua biaya – biaya produksi kecuali bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Yang termasuk kedalam biaya produksi tidak langsung antara lain :

- a. Indrek material (bahan tidak langsung).
- b. Biaya tenaga kerja langsung.
- c. Penyusutan dari gedung.
- d. Mesin- mesin serta alat berat pabrik.
- e. Biaya reparasi dan pemeliharaan pabrik.
- f. Bagian pesonalia.
- g. Bagian perbengkelan dan mempunyai kaitan dengan pekerjaan pabrik dan pembukuan pabrik serta biaya yang lain yang diperlukan bagi pengoprasian biaya produksi.

Biaya overhead produksi bersama – sama dengan biaya tenaga kerja langsung disebut sebagai pengolahan atau *conversion cost*, disebut demikian karena biaya ini timbul untuk bahan baku menjadi barang jadi.

### **2.1.3 Pengendalian**

#### **2.1.3.1 Pengertian Pengendalian**

Fungsi pengendalian (*controlling*) adalah fungsi terakhir dari proses manajemen. fungsi pengendalian berhubungan erat dengan kegiatan perusahaan sehingga berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Fungsi ini sangat penting dan sangat menentukan pelaksanaan proses manajemen, karena itu harus dilakukan sebaik-baiknya.

Pengendalian sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena :

1. Pengendalian harus terlebih dahulu direncanakan
2. Pengendalian baru dapat dilakukan jika ada rencana
3. Pelaksanaan rencana akan baik, jika pengendalian dilakukan dengan baik.
4. Tujuan baru dapat diketahui tercapai dengan baik atau tidak setelah pengendalian atau penilaian dilakukan.

Untuk lebih memahami tentang pengendalian berikut akan dijelaskan Beberapa pendapat ahli mengenai pengertian pengendalian yaitu :

Menurut William K.Carter (2009, hal 6) menyatakan “pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan”. Dalam hal tersebut aktivitas dimonitor secara kontinu untuk memastikan bahwa hasilnya akan berada dalam batasan yang diinginkan. Hasil actual dari setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, dan jika terdapat perbedaan yang signifikan , tindakan perbaikan mungkin diambil.

Menurut Siswanto (2005, hal 139) mendefenisikan pengendalian yaitu :

“suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan”.

Sedangkan menurut Hasibuan (2001, hal 242) G.R Terry mengatakan :

“ Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yang selaras dengan standar”.

Selain itu menurut Siregar,dkk (2013, hal 6) “pengendalian dapat didefinisikan sebagai usaha sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuan secara efisien dan efektif”. Pengendalian dilaksanakan dengan membandingkan kinerja dengan rencana dan mengambil tindakan yang perlu untuk menghilangkan berbagai penyimpangan. Berbagai kegiatan dimonitor sehingga hasilnya dapat diketahui apakah masih sesuai dengan yang diharapkan.

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengendalian adalah proses sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuannya yang dilakukan dengan membandingkan kinerja dan rencana agar perusahaan mencapai tujuan secara efektif dan efisien”.

Pengendalian sebagai suatu sistem, seperti halnya sistem yang lain, pengendalian memiliki karakteristik tertentu. Menurut Siswanto (2005, hal 149) Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Akurat (Accurate)
2. Tepat Waktu (Timely)
3. Objektif dan komprehensif (Objektive and Comprehensible)
4. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategis
5. Secara ekonomi realistic
6. Secara organisasi realistic
7. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi
8. Fleksibel
9. Preskriptif dan operasional
10. Diterima para anggota organisasi

### **2.1.3.2 Tujuan Pengendalian**

Menurut Hasibuan (2001, hal 242) tujuan pengendalian yaitu :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.

2. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*).
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana.

Pengendalian dilakukan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta perbaikannya jika terjadi kesalahan.

Pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui.

### 2.1.3.3 Jenis Pengendalian

Menurut Hasibuan (2001, hal 244) jenis-jenis pengendalian meliputi :

1. Pengendalian karyawan (*personnel control*)  
Yaitu pengendalian yang ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawannya. Misalnya : apakah karyawan bekerja sesuai dengan rencana, disiplin, absensi.
2. Pengendalian keuangan (*financial control*)  
Ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.
3. Pengendalian produksi (*production control*)  
Ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas hasil produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.
4. Pengendalian waktu (*time control*)  
Ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.
5. Pengendalian teknis (*technical control*)  
Ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.
6. Pengendalian kebijaksanaan (*policy control*)  
Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.
7. Pengendalian penjualan (*sales control*)  
Ditujukan untuk mengetahui, apakah apakah produksi atau jasa yang dihasilkan terjual sesuai dengan target yang ditetapkan.
8. Pengendalian inventaris (*inventory control*)  
Ditujukan untuk mengetahui apakah inventaris perusahaan masih ada semuanya atau ada yang hilang.
9. Pengendalian pemeliharaan (*maintenance control*)

Ditujukan untuk mengetahui apakah semua inventaris perusahaan dikantor dipelihara dengan baik atau tidak, dan jika ada yang rusak apa kerusakanya, apakah masih dapat diperbaiki atau tidak.

#### **2.1.3.4 Alat dan Proses Pengendalian**

Sebelum melakukan proses pengendalian, terlebih dahulu ditentukan alat pengendalian.

Alat-alat pengendalian yang dapat dipergunakan suatu perusahaan atau organisasi, yaitu :

##### **1. Anggaran (*budget*)**

Yaitu suatu ikhtisar hasil yang akan diharapkan dari pengeluaran yang disediakan untuk mencapai hasil tersebut.

##### **2. *Non –Budget***

Alat pengendalian non budget meliputi :

1. Personal observation, yaitu pengawasan langsung secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja.
2. Report (laporan) yaitu laporan yang dibuat oleh para manajer bawahan.
3. Financial statement yaitu daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari neraca dan laba rugi.
4. Statistik merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu.
5. Break even point yaitu suatu titik atau keadan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba ataupun rugi.
6. Internal audit yaitu pengendalian yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan yang meliputi bidang-bidang kegiatan secara menyeluruh yang menyangkut masalah keuangan, apakah sesuai dengan prosedur dan praktek yang telah ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2001, hal 245).Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut :



1. Menentukan standar-standar yang akan digunakan dasar pengendalian.
2. Mengukur pelaksanaan atau hasil yang dicapai.
3. Membandingkan pelaksanaan atau hasil dengan standar dan menentukan penyimpangan jika ada.
4. Melakukan tindakan perbaikan, jika terdapat penyimpangan agar pelaksanaan dan tujuan sesuai dengan rencana.

#### **2.1.3.5 Anggaran sebagai alat pengendalian**

Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian (*controlling*). Pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan secara efektif dan efisien dengan melakukan perbandingan secara terus menerus antara pelaksanaan dengan rencana. Pengendalian anggaran dapat dilihat dengan membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Selain itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Tanggung jawab atas pengendalian biaya sebaiknya diberikan kepada individu-individu tertentu yang juga bertanggung jawab untuk menganggarkan biaya yang berada dibawah kendali mereka. Setiap tanggung jawab manajer sebaiknya dibatasi pada biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikan oleh manajer tersebut, dan kinerja secara umum diukur dengan membandingkan antara biaya dan pendapatan aktual terhadap anggaran. Menurut Carter dan Usry (2006, hal 14) untuk membantu dalam mengendalikan biaya, akuntan biaya dapat menggunakan jumlah biaya yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu biaya standar. Biaya standar juga dapat dijadikan sebagai dasar untuk anggaran dan laporan biaya”.

Menurut Darsono dan Purwanti (2008, hal 10 ) anggaran sebagai alat pengendalian (*controlling*). Pengendalian adalah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan”. Artinya semua kegiatan

harus diupayakan sekecil mungkin adanya penyimpangan kinerja dibanding anggaran, penyimpangan harus sekecil mungkin.

Menurut Whelsch, dkk (2000, hal 3) kegiatan pengendalian itu meliputi :

1. Menetapkan tujuan dan standar.
2. Membandingkan kinerja yang diukur dengan tujuan dan standar yang telah ditetapkan.
3. Menekankan pencapaian sukses dan upaya untuk memperbaiki kesalahan.

Tahap-tahap pengendalian dan pengukuran hasil kerja dapat dilakukan melalui pencatatan kejadian atau transaksi yang dilakukan melalui prosedurnya sampai akhirnya diperlukan melalui laporan keuangan. Sumber: (Harahap, 2001 : 9)

Menurut Nafarin (2004, hal 21) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan. Yaitu melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

1. Membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran)
2. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

Menurut Rudianto (2009, hal 7) “anggaran merupakan bagian dari fungsi pengendalian (controlling), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak”. Oleh karena itu dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu :

- a. Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.

- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau setiap aspek organisasi.
- c. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

Dari pengertian tersebut dapat didefinisikan bahwa anggaran sebagai alat pengendalian, yaitu dengan membandingkan antara anggaran dan realisasinya akan diketahui penyimpangan kemudian dievaluasi dan dilakuakn tindakan apabila perlu.

#### **2.1.4 Analisis Penyimpangan Anggaran**

Dalam mekanisme penerapan anggaran maupun dalam konsep *Manajemen By Objective* (MBO) maka salah satu teknis yang selalu diterapkan adalah analisis variance atau analisis penyimpangan. Analisis ini dilakukan dengan cara memperbandingkan antara anggaran (*budget*) dan realisasi. Selisih antara angka anggaran dengan realisasi ini disebut penyimpangan atau variance.

Menurut Munandar (2007, hal 19) menyatakan bahwa “Laporan anggaran yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan – penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat positif maupun negative.”Dapat diketahui sebab – sebab terjadinya penyimpangan – penyimpangan, sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan dan beberapa tindakan lanjut (*follow up*) yang segera perlu dilakukan.

Sebelum memebicarakan penyimpangan biaya, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai biaya standar. Mulyadi (2002, hal 415) menyatakan : ”biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat

satu – satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, dibawah asumsi kondisi ekonomi, efisien dan faktor- faktor lain tertentu”.

Mulyadi (2004, hal 424) mengemukakan bahwa : ”peyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut dengan selisih (varians). Selisih biaya sesungguhnya dari biaya standar dianalisis ini harus diselidiki penyebab terjadinya, untuk mengatasi terjadinya, untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan”.

Namun sebagaimana yang namanya taksiran, maka tidak selalu anggaran itu benar, dan tidak juga selalu sama dengan realisasinya. Sehingga penyimpangan ini jangan terus dianggap sebagai suatu kesalahan.

Sofyan Syafri Harahap (2001, hal 223) mengemukakan bahwa penyimpangan bisa juga disebabkan oleh :

- a. Kesalahan anggaran
- b. Kesalahan akuntansi klasifikasi dan pencatatan
- c. Kesalahan operasi

penyimpangan anggaran biaya terdiri atas :

- b. Penyimpangan dalam hal biaya langsung, terbagi atas :
  - 1) Penyimpangan harga beli
  - 2) Penyimpangan kuantitas pembelian
- b. Penyimpangan dalam hal upah langsung, terbagi atas :
  - 1) Penyimpangan tingkat upah
  - 2) Penyimpangan tidak efisiensi upah

c. Penyimpangan dalam hal biaya overhead

- 1) Penyimpangan pemakaian
- 2) Penyimpangan kapasitas
- 3) Penyimpangan efisiensi

**Contoh analisis penyimpangan anggaran**

**PT MELLY FADHILLAH**  
**Analisa Variance Biaya Produksi**  
**Bulan Januari 1995**

| No | Perkiraan             | Budget    | Realisasi | Variance | Keterangan  |
|----|-----------------------|-----------|-----------|----------|-------------|
| 1  | Bahan mentah dipakai  | 500.000   | 475.000   | 25.000   | Favorable   |
| 2  | Upah langsung         | 900.000   | 935.000   | (35.000) | Unfavorable |
| 3  | Biaya overhead        |           |           |          |             |
|    | Bahan tidak langsung  | 75.000    | 70.000    | 5.000    | Favorable   |
|    | Upah tidak langsung   | 60.000    | 62.500    | (2.500)  | Unfavorable |
|    | Suku cadang           | 40.000    | 35.000    | 5.000    | Favorable   |
|    | Biaya asuransi        | 10.000    | 8.000     | 2.000    | Favorable   |
|    | Air, Telepon, Listrik | 25.000    | 27.500    | (2.500)  | Unfavorable |
|    | Biaya penyusutan      | 60.000    | 64.000    | (4.000)  | Unfavorable |
|    | Pajak pabrik          | 30.000    | 28.000    | 2.000    | Favorable   |
|    | Biaya kantor          | 40.000    | 39.000    | 1.000    | Favorable   |
|    | Biaya pengangkutan    | 25.000    | 36.000    | (11.000) | Unfavorable |
|    | Biaya umum            | 20.000    | 25.000    | (5.000)  | Unfavorable |
|    | Biaya lain-lain       | 65.000    | 70.000    | (5.000)  | Unfavorable |
|    | Total biaya overhead  | 450.000   | 465.000   | (15.000) | Unfavorable |
|    | Total biaya produksi  | 1.850.000 | 1.875.000 | (25.000) | Unfavorable |

**ANALISA UPAH LANGSUNG**

| Perkiraan   | Budget  | Realisasi | Variance | Keterangan  |
|-------------|---------|-----------|----------|-------------|
| Departemen: |         |           |          |             |
| Persiapan   | 200.000 | 250.000   | (50.000) | Unfavorable |
| Processing  | 400.000 | 375.000   | 25.000   | Favorable   |
| Finishing   | 300.000 | 310.000   | (10.000) | Unfavorable |

|                      |         |         |          |             |
|----------------------|---------|---------|----------|-------------|
| Total biaya overhead | 900.000 | 935.000 | (35.000) | Unfavorable |
|----------------------|---------|---------|----------|-------------|

### ANALISA BIAYA KANTOR

| Perkiraan            | Budget | Realisasi | Variance | Keterangan  |
|----------------------|--------|-----------|----------|-------------|
| Fotokopi             | 5.000  | 5.500     | (500)    | Unfavorable |
| Konsumsi             | 15.000 | 14.500    | 500      | Favorable   |
| Kertas               | 7.500  | 9.000     | (1.500)  | Unfavorable |
| Alat kantor          | 12.500 | 10.000    | 2.500    | Unfavorable |
| Total biaya overhead | 40.000 | 39.000    | (1.000)  | Unfavorable |

Sumber: (Harahap, 2001 : 225)

Dari analisis, dapat dilihat total biaya produksi PT Melly mengalami keadaan yang tidak menguntungkan sebesar Rp. 25.000, karena realisasi lebih besar dari yang dianggarkan yaitu budget Rp. 1.850.000,- sedangkan realisasi Rp. 1.875.000,-. Penyimpangan RP. 25.000,- dapat diketahui sumbernya dengan melihat rincian perkiraan yang termasuk dalam pos biaya produksi tersebut. Untuk mengetahui masing-masing penyebab penyimpangan ini dapat dianalisis ke masing-masing perkiraan sekaligus dapat diketahui siapa penanggungjawabnya.

Dalam budget yang efektif, kedua penyimpangan yang terjadi harus dianalisis. Penyimpangan yang menguntungkan (favorable) dianalisis untuk dijadikan contoh, sedangkan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable) dianalisis untuk menghindari penyimpangan dimasa yang akan datang dan sekaligus dimanfaatkan untuk menilai siapa saja yang akan diberikan reward atau yang tidak diberikan atau ditindak.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

**Tabel II.2**  
**Penelitian Terdahulu**

| Judul Penelitian   | Rumusan Masalah  | Metode Penelitian | Hasil Penelitian  |
|--|--|-------------------|---|
| Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada RSUD | Bagaimana peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada RSUD | Deskriptif        | pengendalian biaya melalui anggaran yang dilaksanakan oleh perusahaan masih belum memadai dikarenakan |

|  |   |            |   |
|--|---|------------|---|
| Dr. Pirngadi Medan   | Dr. Pirngadi Medan?   |            | masih terdapat penyimpangan atau selisih yang tidak menguntungkan ( <i>unfavorable</i> ) antara anggaran dan realisasinya. Hal ini menunjukkan bahwa anggaran sebagai alat pengendalian biaya belum berfungsi dengan baik.  |
| Analisis Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit pada PT. Nafasindo Perkebunan Lae Gombar Kec. Aceh Singkil     | Bagaimana peran Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit ?  | Deskriptif | pengendalian produksi melalui anggaran yang dilakukan oleh manajemen perusahaan belum begitu baik dikarenakan masih terdapat selisih yang tidak menguntungkan ( <i>unfavorable variance</i> ). Hal ini dikarenakan adanya kenaikan biaya tanaman dan adanya kenaikan golongan yang menyebabkan gaji dan tunjangan bertambah.                            |
| Pcanaan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) unit Bah Jambi | Bagaimana peranan anggaran biaya operasional sebagai alat perencanaan dan pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) unit Bah Jambi? | Deskriptif | Anggaran telah digunakan sebagai alat perencanaan biaya dalam perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Bah Jambi.dan fungsi Anggaran sebagai alat pengendalian dalam perusahaan dikatakan belum berjalan dengan baik yaitu realisasi biaya melebihi toleransi 5% yang telah ditetapkan oleh perusahaan dari biaya yang dianggarkan. |

### 3. Kerangka Berpikir

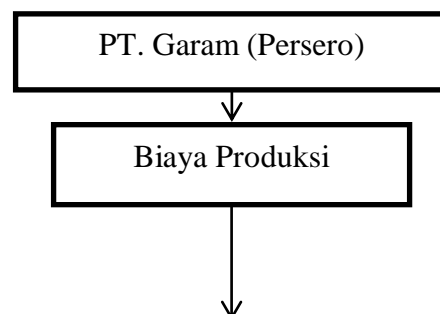
Anggaran merupakan suatu parameter atau tolak ukur yang digunakan perusahaan untuk memustikan rencana – rencana perusahaan termasuk rencana produksi masa yang akan datang.

Anggaran yang disusun oleh pihak manejer merupakan suatu alat yang dapat membantu pihak manejer dalam melaksanakan kegiatan produksi perusahaan. Dalam penyusunan anggaran, tidak luput dari bagian etimasi/ramalan keadaan dimasa yang akan datang. Sebelum membuat anggaran terlebih dahulu kita menentukan tujuan yang akan dicapai untuk tahun yang akan datang.

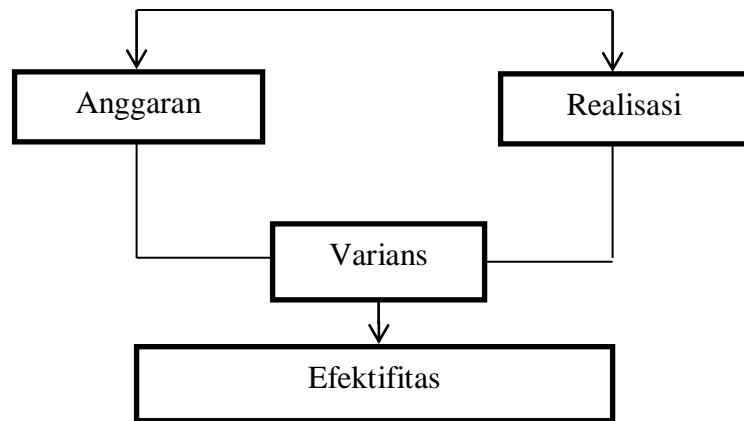
Meskipun anggaran digunakan oleh manajemen dalam pengendalian biaya produksi garam namun biasa terdapat kemungkinan terjadinya suatu selisih biaya produksi garam, biaya produksi sesungguhnya lebih besar dari biaya produksi yang sudah dianggarkan sebelumnya.

Pengendalian biaya yang efektif bergantung pada pengumpulan data penggalan laporan yang relevan (Arens dan Loebbecke, 2004). Beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan peran efektivitas pengendalian biaya produksi terhadap tingkat efisiensi biaya produksi yang dikemukakan oleh Wahyu (2005) bahwa anggaran biaya produksi berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi. Iriyadi (2005) menyatakan bahwa pengendalian biaya produksi yang efektif sangat berperan dalam mengukur tingkat efisiensi biaya produksi. Selain itu diperkuat dengan penelitian Edison dan Sapta (2010) yang meyakini bahwa untuk mencapai biaya produksi yang efisien dibutuhkan pengendalian biaya produksi yang efektif.

Dengan terlaksananya fungsi anggaran dalam pengendalian biaya produksi dengan baik, berarti semakin di hindari kemungkinan terjadinya selisih atau penyalahgunaan biaya produksi garam mendekati biaya produksi garam yang telah dianggarkan. Dari penjelasan tersebut dapat di gambarkan kerangka berfikir sebagai berikut







**Gambar II.1**  
**Kerangka Berpikir**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menguji dan menganalisis variable secara mandiri untuk mengetahui secara mendalam tentang variabel yang diteliti. Dalam hal ini, penulis mencoba mengumpulkan data dan mengkaji fakta yang terkait kemudian menjelaskan masalah pengendalian biaya yang terjadi pada PT. Garam (Persero).

#### **3.2 Definisi Operasional Variabel**

Defenisi operasional yang dilakukan bertujuan untuk melihat sejauh mana variasi-variasi pada satu atau lebih faktor lain berdasarkan keeratan hubungan dan juga untuk mempermudah pemahaman penelitian ini.

Adapun defenisi operasional variable dalam penelitian ini adalah anggaran sebagai alat pengendalian biaya yaitu kegiatan dalam pengendalian biaya yang direncanakan dalam bentuk anggaran untuk menilai (evaluasi) kegiatan perusahaan yang akan datang dengan cara menganalisis dan melihat perbandingan antara anggaran dan realisasinya. Dengan melakukan perbandingan ini akan dapat dilihat perbedaannya yang dinamakan sebagai penyimpangan.

Biaya produksi adalah dibebankan ke perusahaan untuk mendanai kegiatan produksi perusahaan, pengendalian adalah memananajemenkan mengawasi dan *controlling* yang diterapkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasioanalnya untuk mencapai tujuan perusahaan.





1. Metode data dokumentasi yaitu dengan meminta, mungumpulkan dan merangkum data berupa data keuangan perusahaan yang dianggap penulis berhubungan dengan penelitian, yaitu laporan realisasi anggaran perusahaan.
2. Obsevasi, yaitu melakukan pengamatan langsung terhadap objek penelitian yaitu dokumen anggaran dan realisasinya.

### **3.6 Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Teknik analisis deskriptif yaitu suatu teknik analisis dengan terlebih dahulu mengumpulkan data, mengklasifikasikan dan menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti. Menurut Azuar Juliandi dan Irfan (2013, hal.89) deskriptif berarti menganalisis data untuk permasalahan variabel-variabel mandiri tanpa bermaksud untuk menganalisis hubungan atau keterkaitan antarvariabel.

Dalam hal ini, penulis melakukan teknik analisis data dengan cara :

1. Mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu dengan mengumpulkan dokumen laporan realisasi anggaran biaya produksi PT. Garam (Persero).
2. Menghitung data berdasarkan laporan anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun 2010-2014
3. Melakukan wawancara dengan pihak perusahaan yang dikirim melalui email.
4. Membandingkan data yang telah dihitung dengan teori yang ada mengenai anggaran dan realisasi biaya produksi.
5. Membuat kesimpulan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

PT. Garam (Persero) memulai tahun buku mulai dari bulan Januari sampai dengan Desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan juga menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut dan anggaran di rinci per Triwulan.

Langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama tahun itu pada umumnya bagian biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan BOP.

Dalam menyusun anggaran biaya produksi, perusahaan menggunakan metode *bottom up* anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan dan disusun mulai dari bawahannya sampai keatas. Bawahan diserahkan sepenuhnya untuk menyusun anggaran yang akan dicapai dimasa yang akan datang agar suatu anggaran biaya menjadi efektif maka metode anggaran harus merupakan metode *bottom up* yaitu dimulai dengan para manajernya menyusun usulan anggaran. Jika pimpinan perusahaan mengubah jumlah yang tercantum dalam usulan anggaran maka perubahan tersebut harus bisa meyakinkan penyusun dengan alasan yang dapat diterima.

Anggaran merupakan alat manajemen untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba. Anggaran biaya produksi pada PT. Garam (Persero) Medan merupakan rencana kerja perusahaan yang dinyatakan dalam satuan unit moneter dan disusun secara sistematis. Anggaran biaya produksi dibuat berdasarkan program produksi sarana dan sesuai dengan SOP (Standar Operating Prosedur) per jenis produksinya.

Biaya tahun 2011 anggaran realisasi biaya produksi 2.344.123 atau 6,0% mengalami peningkatan biaya produksi tersebut, Biaya tahun 2012 anggaran realisasi biaya produksi 2.330.713 atau 5,4% mengalami penurunan biaya produksi tersebut, Biaya tahun 2013 anggaran realisasi biaya produksi 3.564.796 atau 7,0% mengalami peningkatan biaya produksi tersebut, Biaya tahun 2014 anggaran realisasi biaya produksi 2.986.185 atau 6,6% mengalami peningkatan biaya produksi tersebut. Biaya tahun 2015 anggaran realisasi biaya produksi 2.893.497 atau 7,0% mengalami peningkatan dari tahun sebelumnya.

Anggaran disusun dengan memperhatikan berbagai faktor baik internal maupun eksternal. Faktor- faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran perusahaan yaitu :

a. Faktor internal, yaitu :

1. Banyaknya program produksi yang akan dilaksanakan perusahaan.
2. Kebijakan manajemen perusahaan yang berhubungan dengan pelaksanaan fungsi dan tujuan perusahaan.
3. Kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.

b. Faktor eksternal, yaitu :

1. Kemungkinan perubahan kebijakan pemerintah dalam penetapan UMR,UMP dan UMK.
2. Tingkat suku bunga yang berlaku.
3. Perkembangan kondisi ekonomi nasional maupun internasional seperti inflasi, perbedaan nilai tukar mata uang (kurs), dll.

Prosedur penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) terlebih dahulu diawali dengan adanya Nota Dinas yang dikeluarkan oleh Kantor Pusat yang berisi intruksi untuk penyusunan Rencana Kerja Anggaran. Setiap unit mengkonfirmasi dan mengkoordinasi terkait Nota Dinas Tersebut. Kemudian kepala bagian regional menyampaikan kepada setiap bagian agar memulai

proses persiapan penyusunan draft usulan Rencana Kerja Anggaran (RKA). RKA yang sudah dibuat akan diproses menjadi draft usulan RKAD. Draft tersebut akan diproses kembali melalui data berupa angka-angka yang mewakili anggaran di setiap unit. Draft tersebut akan dievaluasi, apabila draft tersebut harus direvisi maka usulan tersebut akan disusun ulang dan apabila tidak ada revisi maka usulan RKAD tersebut akan dipersiapkan dan dimasukkan kedalam sistem untuk disetujui masuk ke bagian Anggaran dan diterbitkan menjadi anggaran sebagai pedoman.

Proses penyusunan anggaran pada PT. Garam (Persero) menggunakan sistem *bottom up*, yaitu penyusunan anggaran berasal dari bawah yaitu tim pembuat anggaran dari bagian keuangan kemudian diajukan kepada VP bagian anggaran di kantor pusat selanjutnya diajukan dalam RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) untuk mendapatkan persetujuan. Selanjutnya Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan yang telah disahkan diperbanyak dan disebarluaskan ke seluruh unit kerja perusahaan untuk dijadikan sebagai pedoman setiap bagian yang ada dalam perusahaan.

#### **4.1.2 Pengendalian Anggaran Biaya Produksi**

Pengendalian adalah suatu proses untuk menjamin terciptanya kinerja perusahaan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan perusahaan serta menghindari pemborosan dan penyelewengan yang dapat mengakibatkan penurunan pendapatan dalam perusahaan. selain itu, pengendalian berfungsi untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya yang dikeluarkan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan terlebih dahulu membuat rencana atau anggaran secara cermat dan teliti untuk pengeluaran biayanya, setelah anggaran selesai disusun maka disebarluaskan ke bagian-bagian lainnya yang terlibat dalam



kegiatan operasi perusahaan untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Meskipun biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan berpedoman dengan anggaran, tetapi biaya yang dikeluarkan perusahaan tetap ada yang tidak dapat dikendalikan, Untuk itu perusahaan perlu melakukan pengendalian. Pengendalian dilakukan dengan menganalisis dan membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya yang dikeluarkan perusahaan. dari hasil perbandingan yang terjadi akan dilihat apakah realisasi anggaran telah sesuai dengan yang diprogramkan ataukah menghasilkan penyimpangan yang terlalu tinggi yang harus dianalisis penyebabnya sehingga pimpinan perusahaan dapat mengambil keputusan untuk efektivitas dan efisiensi biaya perusahaan ataupun untuk kebutuhan penyusunan anggaran tahun berikutnya.

Pengendalian biaya yang dikeluarkan oleh PT. Garam (Persero) diawasi langsung oleh Assistan Manager Anggaran dan Akuntansi. Proses pengendalian biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan standar pengukuran

Dalam hal ini, perusahaan menyusun anggaran serta menetapkan berapa persen penyimpangan yang dapat ditoleransi perusahaan terhadap realisasi anggaran sehingga hal tersebut dapat dijadikan pedoman dalam pengendalian biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan.

2. Melakukan analisis dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi untuk dijadikan penilaian kinerja dengan tujuan agar dapat diketahui apakah target biaya produksi yang ditetapkan perusahaan telah tercapai dengan baik.

3. Melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan dan mencari alternative serta melakukan perbaikan untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

4. Melakukan umpan balik apakah sesuai dengan rencana sebelumnya. Dalam hal ini dapat dilihat apakah semua berjalan dengan rencana serta tujuan dapat tercapai dengan pengeluaran yang dikorbankan untuk memenuhi tujuan perusahaan.

#### 4.1.3 Peranan Anggaran Biaya Produksi

Berikut ini merupakan hasil perhitungan yang terjadi anggaran dan realisasi biaya produksi selama tahun 2011, 2012, 2013, 2014 dan 2015.

**Tabel IV.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Medan Tahun 2011**

| Uraian              | Anggaran   | Realisasi  | Selisih     | Varians | Ket         |
|---------------------|------------|------------|-------------|---------|-------------|
| Biaya Bahan         | 5.007.207  | 4.824.908  | 182.299     | 3,6%    | Favorable   |
| Biaya Tenaga kerja  | 10.279.518 | 11.988.708 | (1.709.190) | (16,6%) | Unfavorable |
| Biaya Karyawan      | 6.557.159  | 5.987.050  | 570.109     | 8,7%    | Favorable   |
| Biaya kesejahteraan | 239.229    | 569.910    | (330.681)   | (138%)  | Unfavorable |
| Biaya Pemeliharaan  | 2.003.501  | 2.566.750  | (563.249)   | (28,1%) | Unfavorable |
| Deprisasi           | 4.180.863  | 3.090.743  | 1.090.120   | 26%     | Favorable   |
| Biaya Umum          | 2.338.583  | 2.987.560  | (648.977)   | (27,7%) | Unfavorable |
| Biaya Pencucian     | 146.626    | -          | 146.626     | 100%    | Favorable   |
| Bi. Karung          | 8.129.555  | 9.242.282  | (1.112.727) | (13,6%) | Unfavorable |
| TOTAL               | 38.912.787 | 41.256.910 | (2.344.123) | (6,0%)  | Unfavorable |

*Sumber : laporan anggaran biaya produksi PT.Garam (Persero)*

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Garam (Persero) tahun 2011 dapat kita lihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat selisih atau varians sebesar 6,0%. Ini merupakan kondisi tidak baik bagi perusahaan atau bersifat merugikan (Unfavorable) bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi seperti biaya tenaga kerja, biaya kesejahteraan, biaya pemeliharaan, biaya umum dan biaya karung realisasinya melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa biaya tenaga kerja

merupakan biaya yang paling besar selisih realisasinya yaitu sebesar 1.709.190, kemudian biaya karung sebesar 1.112.727, biaya umum sebesar 648.977, biaya pemeliharaan 563.249, biaya kesejahteraan 330.681

**Tabel IV.2 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Medan Tahun**

**2012**

| <b>Uraian</b>       | <b>Anggaran</b>   | <b>Realisasi</b>  | <b>Selisih</b>     | <b>Varians</b> | <b>Ket</b>         |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| Biaya Bahan         | 4.481.203         | 5.176.787         | (695.584)          | (15,5%)        | Unfavorable        |
| Biaya Tenaga kerja  | 13.140.647        | 13.185.632        | (44.985)           | (0,3%)         | Unfavorable        |
| Biaya Karyawan      | 8.550.120         | 9.187.031         | (636.911)          | (7,4%)         | Unfavorable        |
| Biaya kesejahteraan | 137.865           | 616.604           | (478.739)          | (347%)         | Unfavorable        |
| Biaya Pemeliharaan  | 2.922.085         | 2.714.115         | 207.970            | 7,1%           | Favorable          |
| Deprisasi           | 2.472.104         | 2.516.437         | (44.333)           | (1,7%)         | Unfavorable        |
| Biaya Umum          | 4.158.179         | 3.263.783         | 894.396            | 21,5%          | Favorable          |
| Bi. Karung          | 6.691.046         | 8.223.573         | (1.532.527)        | (22,9%)        | Unfavorable        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>42.553.249</b> | <b>44.883.962</b> | <b>(2.330.713)</b> | <b>(5,4%)</b>  | <b>Unfavorable</b> |

*Sumber: Laporan anggaran biaya produksi PT.Garam (Persero)*

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Garam (Persero) tahun 2012 dapat kita lihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat selisih atau varians sebesar 5,4%. Ini merupakan kondisi tidak baik bagi perusahaan atau bersifat merugikan (Unfavorable) bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi seperti biaya tenaga kerja, biaya kesejahteraan, biaya pemeliharaan, biaya umum dan biaya karung realisasinya melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa biaya karung merupakan biaya yang paling besar selisih realisasinya yaitu sebesar 1.532.527, kemudian biaya bahan sebesar 695.584, biaya karyawan sebesar 636.911, biaya kesejahteraan 478.739, biaya tenaga kerja 44.985, deprisasi 44.333

**Tabel IV.3 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Medan Tahun**

**2013**

| <b>Uraian</b>       | <b>Anggaran</b>   | <b>Realisasi</b>  | <b>Selisih</b>     | <b>Varians</b> | <b>Ket</b>         |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| Biaya Bahan         | 4.198.238         | 5.576.737         | (1.378.499)        | (32,8%)        | Unfavorable        |
| Biaya Tenaga kerja  | 18.459.782        | 20.570.006        | (2.110.224)        | (11,4%)        | Unfavorable        |
| Biaya Karyawan      | 8.354.810         | 7.045.861         | 1.308.949          | 15,6%          | Favorable          |
| Biaya kesejahteraan | 284.679           | 559.252           | (274.573)          | (96,4%)        | Unfavorable        |
| Biaya Pemeliharaan  | 4.693.270         | 3.039.382         | 1.653.888          | 35,2%          | Favorable          |
| Depresiasi          | 2.473.382         | 3.281.279         | (807.897)          | (32,6%)        | Unfavorable        |
| Biaya Umum          | 2.833.647         | 3.742.227         | (858.580)          | (30,2%)        | Unfavorable        |
| Bi. Karung          | 9.232.052         | 10.279.852        | (1.047.800)        | (11,3)         | Unfavorable        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>50.529.860</b> | <b>54.094.656</b> | <b>(3.564.796)</b> | <b>(7,0%)</b>  | <b>Unfavorable</b> |

*Sumber: Laporan anggaran biaya produksi PT.Garam (Persero)*

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Garam (Persero) tahun 2013 dapat kita lihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat selisih atau varians sebesar 7,0%. Ini merupakan kondisi tidak baik bagi perusahaan atau bersifat merugikan (Unfavorable) bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi seperti biaya tenaga kerja, biaya kesejahteraan, biaya pemeliharaan, biaya umum dan biaya karung realisasinya melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa biaya tenaga kerja merupakan biaya yang paling besar selisih realisasinya yaitu sebesar 2.110.224, kemudian biaya bahan sebesar 1.378.499, biaya karung sebesar 1.047.800, biaya umum 858.580, depresiasi 807.897, biaya kesejahteraan 274.573

**Tabel IV.4 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Medan Tahun**

**2014**

| <b>Uraian</b>       | <b>Anggaran</b>   | <b>Realisasi</b>  | <b>Selisih</b>     | <b>Varians</b> | <b>Ket</b>         |
|---------------------|-------------------|-------------------|--------------------|----------------|--------------------|
| Biaya Bahan         | 4.537.618         | 5.449.707         | (912.089)          | (20,1%)        | Unfavorable        |
| Biaya Tenaga kerja  | 21.378.577        | 22.887.111        | (1.508.534)        | (7,0%)         | Unfavorable        |
| Biaya Karyawan      | 6.078.442         | 6.264.372         | (185.930)          | (3,0%)         | Unfavorable        |
| Biaya kesejahteraan | 642.714           | 358.910           | 283.803            | 44,1%          | Favorable          |
| Biaya Pemeliharaan  | 2.964.008         | 3.102.436         | (138.428)          | (4,6%)         | Unfavorable        |
| Deprisasi           | 2.709.441         | 2.737.299         | (27.858)           | (1,0%)         | Unfavorable        |
| Biaya Umum          | 2.952.705         | 3.324.831         | (372.126)          | (12,6%)        | Unfavorable        |
| Bi. Karung          | 3.344.290         | 3.451.316         | (107.026)          | (3,2%)         | Unfavorable        |
| <b>TOTAL</b>        | <b>44.607.795</b> | <b>47.593.980</b> | <b>(2.986.185)</b> | <b>(6,6%)</b>  | <b>Unfavorable</b> |

*Sumber: Laporan anggaran biaya produksi PT.Garam (Persero)*

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Garam (Persero) tahun 2014 dapat kita lihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat selisih atau varians sebesar 6,6%. Ini merupakan kondisi tidak baik bagi perusahaan atau bersifat merugikan (Unfavorable) bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi seperti biaya tenaga kerja, biaya kesejahteraan, biaya pemeliharaan, biaya umum dan biaya karung realisasinya melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa biaya tenaga kerja merupakan biaya yang paling besar selisih realisasinya yaitu sebesar 1.508.534, kemudian biaya bahan sebesar 912.089, biaya umum sebesar 327.126, biaya karyawan 185.930, biaya pemeliharaan 138.428, deprisasi 27.858

Anggaran dikatakan sesuai rencana dengan batas toleransi yang ditetapkan oleh PT. Garam (Persero). Dalam hal ini, perusahaan memiliki batas toleransi dalam penilaian anggaran yaitu sebesar 5% dalam arti bahwa jika realisasi anggaran yang terpakai mencapai 5% maka

masih dinilai wajar oleh perusahaan dan apabila anggaran yang terpakai melebihi batas 5% dikatakan menyimpang dan tidak sesuai bagi perusahaan. perlu diketahui, pada saat periode anggaran berjalan jika terdapat suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya sudah mencapai batas anggaran maka akan dilakukan pengalihan dana anggaran dari bagian lain.

**Tabel IV.5 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Garam (Persero) Medan Tahun 2015**

| Uraian              | Anggaran   | Realisasi  | Selisih     | Varians | Ket         |
|---------------------|------------|------------|-------------|---------|-------------|
| Biaya Bahan         | 4.095.222  | 5.870.463  | (1.775.241) | (43,3%) | Unfavorable |
| Biaya Tenaga kerja  | 19.428.800 | 20.250.265 | (821.465)   | (4,2%)  | Unfavorable |
| Biaya Karyawan      | 6.006.425  | 6.823.711  | (817.286)   | (13,6%) | Unfavorable |
| Biaya kesejahteraan | 693.556    | 710.328    | (16.772)    | (2,4%)  | Favorable   |
| Biaya Pemeliharaan  | 2.180.200  | 2.605.162  | (424.962)   | (19,4%) | Unfavorable |
| Deprisasi           | 2.970.473  | 2.892.831  | 77.642      | 2,6%    | Unfavorable |
| Biaya Umum          | 3.284.261  | 3.252.400  | 31.861      | 0,9%    | Unfavorable |
| Bi. Karung          | 2.966.803  | 2.114.077  | 852.726     | 28,7%   | Unfavorable |
| TOTAL               | 41.625.740 | 44.519.237 | (2.893.497) | (6,9%)  | Unfavorable |

*Sumber: Laporan anggaran biaya produksi PT.Garam (Persero)*

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Garam (Persero) tahun 2015 dapat kita lihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat selisih atau varians sebesar 6,9%. Ini merupakan kondisi tidak baik bagi perusahaan atau bersifat merugikan (Unfavorable) bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi seperti biaya tenaga kerja, biaya kesejahteraan, biaya pemeliharaan, biaya umum dan biaya karung realisasinya melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Dari tabel diatas dapat kita lihat bahwa biaya bahan merupakan biaya yang paling besar selisih realisasinya yaitu sebesar 1.775.241, kemudian biaya tenaga kerja sebesar 821.465, biaya karyawan sebesar 817.286, biaya pemeliharaan 424.962.

Anggaran dikatakan sesuai rencana dengan batas toleransi yang ditetapkan oleh PT. Garam (Persero). Dalam hal ini, perusahaan memiliki batas toleransi dalam penilaian anggaran

yaitu sebesar 5% dalam arti bahwa jika realisasi anggaran yang terpakai mencapai 5% maka masih dinilai wajar oleh perusahaan dan apabila anggaran yang terpakai melebihi batas 5% dikatakan menyimpang dan tidak sesuai bagi perusahaan. perlu diketahui, pada saat periode anggaran berjalan jika terdapat suatu kegiatan yang telah ditetapkan sebelumnya sudah mencapai batas anggaran maka akan dilakukan pengalihan dana anggaran dari bagian lain.

## **4.2 Pembahasan**

### **4.2.1 Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi**

Pengendalian dapat diartikan sebagai proses sistematis yang dilakukan manajemen untuk mencapai tujuannya yang dilakukan dengan membandingkan kinerja dan rencana agar perusahaan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh PT. Garam (Persero) dilakukan dengan membuat laporan realisasi anggaran perbulan, pertriwulan dan tahunan. Laporan realisasi anggaran yang dimaksud merupakan laporan rencana keuangan yang menggambarkan secara rinci tentang rencana dan pengeluaran untuk jangka waktu tertentu sehingga dapat digunakan sebagai suatu alat pengendalian.

Pengendalian anggaran sangat diperlukan agar dapat membandingkan kegiatan perusahaan dan prestasi yang ingin dicapai dengan rencana yang telah dituangkan kedalam anggaran apakah dapat ditemukan efisiensi kerja atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik atau tidak. Selain itu, dengan melihat laporan realisasi anggaran, manajemen perusahaan dapat melihat pencapaian tujuan perusahaan dan pengeluaran biayanya. Bila dalam laporan tersebut terdapat realisasi anggaran yang melebihi batas toleransi perusahaan dan bersifat

tidak menguntungkan bagi perusahaan maka perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap biaya tersebut serta melakukan perbaikan untuk kedepannya.

Berdasarkan laporan realisasi anggaran pada PT. Garam (Persero) serta berdasarkan hasil observasi yang dilakukan penulis, pengendalian biaya produksi yang dilakukan manajemen perusahaan *kurang berfungsi dengan baik*. Hal tersebut terlihat pada realisasi pengeluaran biaya yang melebihi batas toleransi maksimal yang ditetapkan perusahaan dalam anggaran. Biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan belum dilakukan analisis penyebabnya serta belum dilakukan tindakan perbaikan untuk kedepannya.

Pengeluaran biaya produksi pada PT. Garam (Persero) sangat sulit dikendalikan dikarenakan terdapat faktor-faktor yang tidak diprediksi oleh perusahaan. Selain itu, penyusunan anggaran biaya produksi tidak berdasarkan anggaran tahun sebelumnya. Anggaran disusun berdasarkan program produksi yang akan dilakukan serta biaya dikeluarkan berdasarkan kebutuhan bagian produksi untuk melakukan produksi sarannya sehingga pengeluaran biaya tak terkendali dan mengakibatkan penyimpangan biaya yang merugikan bagi perusahaan di atas batas toleransi 5% yang ditetapkan oleh perusahaan.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan penelitian serta hasil analisis yang dilakukan terhadap pengendalian anggaran biaya produksi PT. Garam (Persero) Medan maka dapat diambil kesimpulan dan saran sebagai berikut :

#### 5.1 Kesimpulan

1. Pada tahun 2011 S/d 2015 perusahaan selalu mengalami kondisi yang merugikan, dimana realisasi biaya produksi selalu lebih besar daripada anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Biaya – biaya produksi seperti biaya bahan, biaya tenaga kerja, biaya karyawan, biaya kesejahteraan, biaya pemeliharaan, depreciasi, biaya umum, dan biaya karung banyak yang melebihi dari anggaran yang telah ditetapkan. Ini kondisi yang kurang baik (unfavorable) bagi perusahaan karena kinerja perusahaan dalam merencanakan anggaran di masa yang akan datang kurang baik.
2. Anggaran sebagai alat pengendalian dalam perusahaan dikatakan belum berjalan dengan baik karena realisasi biaya melebihi toleransi 5% yang telah ditetapkan oleh perusahaan dari biaya yang dianggarkan. Hal ini dikarenakan perusahaan belum dapat mengelola dengan baik dalam penggunaan perusahaan secara efektif dan efisien.

#### 5.2 Saran

1. Dalam menyusun anggaran perusahaan sebaiknya melihat pengalaman masalahserta mempertimbangkan kemungkinan yang akan terjadi dimasa yang akan datang.
2. Anggaran dan realisasi biaya produksi dan lain-lain harus diupayakan tidak melebihi dari anggaran biaya anggaran yang diajarkan oleh manajemen
3. Untuk melakukan pengendalian agar tercapai dengan baik, selain tindakan perbaikan yang dilakukan perusahaan terhadap pengeluaran biaya, sebaiknya perusahaan juga memperbaiki sistem kerja karyawan yang dapat menyebabkan pengeluaran biaya terlalu tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azuar Juliandi & Irfan, (2013). *“Metodologi Penelitian Kuantitatif”*. Medan : Citapustaka Media Perintis.
- Carter dan usry, (2006) *“Akuntansi biaya”*. Jakarta : Salemba Empat
- Carter, William K, (2009). *“Akuntansi Biaya”*. Jakarta : Salemba Empat
- Darsono dan Ani Purwanti, (2008). *“Penganggaran Perusahaan”*. Edisi Pertama. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Dian Ariska Utari, (2014). *“Analisis Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Kelapa Sawit pada PT.Nafasindo Perkebunan Lae Gombar Kec. Aceh Singkil ”*. Medan : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Harahap, Sofyan Safri. (2001). *“Budgeting Penganggaran Perencanaan Lengkap”*. Cetakan Kedua. Jakarta :Raja Grafindo Pratama
- Hasibuan, Malayu, (2011). *“Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah”*. Edisi Revisi. Jakarta :Bumi Aksara.
- Julita, (2009). *“Budgeting (pedoman Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja”*. Cetakan Pertama. Bandung : Cipta Pustaka Media.
- K.Shim Jae. G.Siegel Joel, (2001), *Budgeting Pedoman Lengkap Langkah – Langkah Penganggaran*, Erlangga.
- Mulyadi, (2005). *“Akuntansi Biaya”*. Edisi Kelima. Yogyakarta :UPP AMP YPKN.
- Munandar, M. (2007). *“Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja ”*. Edisi Pertama. Yogyakarta :BPPFE
- Nafarin . (2004). *“Penganggaran Perusahaan”*. Edisi Revisi. Jakarta : Salemba Empat
- Hutabarat, Nica, (2013). *“Peranan Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya pada RSUD Dr. Pirngadi Medan ”*. Medan : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Rini Febrianti, (2014). *“Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) unit Bah Jambi”*. Medan : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Rudianto, (2009). *“Penganggaran”*. Jakarta : Erlangga

Siregar, Baldric, dkk , (2014). "*Akuntansi Biaya*". Jakarta : Salemba Empat

Siswanto , (2005). "*Pengantar Manajemen*". Jakarta : PT Bumi Aksara.

Supriyono , (2001). "*Manajemen I Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*". Edisi 1. Jakarta : STIE YPKN

Welsch, dkk (2000). "*Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba* ". Edisi pertama. Jakarta : Salemba Empat

## BIAYA PRODUKSI PT. GARAM (PERSERO)

(Rp.000)

| NO | URAIAN                              | TAHUN 2015        |                   | REALISASI<br>2014 | PERBANDINGAN |             |
|----|-------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------|
|    |                                     | REALISASI         | RKAP              |                   | (%)          |             |
|    |                                     | 1                 | 2                 | 3                 | (1:2)        | (1:3)       |
| 1  | Biaya Bahan                         | 5.870.463         | 4.095.222         | 5.449.707         | 104%         | 112%        |
| 2  | Biaya Tenaga Kerja                  | 20.250.265        | 19.428.800        | 22.887.111        | 100%         | 102%        |
| 3  | Biaya Karyawan                      | 6.823.711         | 6.006.425         | 6.264.372         | 103%         | 111%        |
| 4  | Biaya Kesejahteraan                 | 710.328           | 693.556           | 358.910           | 98%          | 193%        |
| 5  | Biaya Pemeliharaan                  | 2.605.162         | 2.180.200         | 3.102.436         | 105%         | 102%        |
| 6  | Depresiasi                          | 2.892.831         | 2.970.473         | 2.737.299         | 101%         | 108%        |
| 7  | Biaya Umum                          | 3.252.400         | 3.284.261         | 3.324.831         | 100%         | 98%         |
|    | <b>Jumlah Biaya Produksi</b>        | <b>42.405.160</b> | <b>38.658.937</b> | <b>44.142.665</b> | <b>101%</b>  | <b>105%</b> |
|    | Volume produksi                     | <b>82.600</b>     | <b>72.300</b>     | <b>65.000</b>     | <b>1095%</b> | <b>111%</b> |
|    | <i>Biaya Produksi Per ton (Rp.)</i> | 6.450             | 480               | 121               | 7%           | 396%        |
| 8  | <b>Bi.Karung + Pengangguran</b>     | <b>2.114.077</b>  | <b>2.966.803</b>  | <b>3.451.316</b>  | <b>103%</b>  | <b>111%</b> |
|    | Volume Produksi (Ton)               | 30.294            | 32.187            | 76.395            | 106%         | 5%          |
|    | <i>Biaya Produksi per ton (Rp.)</i> | 48                | 49                | 45                | 102%         | 108%        |
|    | <b>Total Biaya Produksi</b>         | <b>44.519.237</b> | <b>41.625.740</b> | <b>47.593.980</b> | <b>102%</b>  | <b>106%</b> |

## BIAYA PRODUKSI PT. GARAM (PERSERO)

(Rp.000)

| NO | URAIAN                              | TAHUN 2014         |                   | REALISASI         | PERBANDINGAN |             |
|----|-------------------------------------|--------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------|
|    |                                     | REALISASI          | RKAP              | 2013              | (%)          |             |
|    |                                     | 1                  | 2                 | 3                 | (1:2)        | (1:3)       |
| 1  | Biaya Bahan                         | 5.449.707          | 4.537.618         | 5.576.737         | 120%         | 98%         |
| 2  | Biaya TenagaKerja                   | 22.887.111         | 21.378.577        | 20.570.006        | 107%         | 111%        |
| 3  | Biaya Karyawan                      | 6.264.372          | 6.078.442         | 7.045.861         | 103%         | 89%         |
| 4  | Biaya Kesejahteraan                 | 358.910            | 642.714           | 559.252           | 56%          | 64%         |
| 5  | Biaya Pemeliharaan                  | 3.102.436          | 2.964.008         | 3.039.382         | 105%         | 102%        |
| 6  | Depresiasi                          | 2.737.299          | 2.709.441         | 3.281.279         | 101%         | 83%         |
| 7  | Biaya Umum                          | 3.324.831          | 2.952.705         | 3.742.227         | 112%         | 89%         |
|    | <b>Jumlah Biaya Produksi</b>        | <b>44.142.6653</b> | <b>41.263.505</b> | <b>43.814.804</b> | <b>107%</b>  | <b>101%</b> |
|    | Volume produksi                     | <b>65.000</b>      | <b>4.497</b>      | 325.000           | <b>8117%</b> | <b>112%</b> |
|    | <i>Biaya Produksi Per ton (Rp.)</i> | 121                | 5.278             | 129               | 2%           | 94%         |
| 8  | <b>Bi.Karung + Pengangguran</b>     | <b>3.451.316</b>   | <b>3.344.290</b>  | <b>10.279.852</b> | <b>103%</b>  | <b>33%</b>  |
|    | Volume Produksi (Ton)               | 76.395             | 29.451            | 225.000           | 260%         | 34%         |
|    | <i>Biaya Produksi per ton (Rp.)</i> | 45                 | 46                | 46                | 98%          | 98%         |
|    | <b>Total BiayaProduksi</b>          | <b>47.593.980</b>  | <b>44.607.795</b> | <b>54.094.657</b> | <b>106%</b>  | <b>88%</b>  |

## BIAYA PRODUKSI PT. GARAM (PERSERO)

(Rp.000)

| NO | URAIAN                                    | TAHUN 2013        |                   | REALISASI<br>2012 | PERBANDINGAN |             |
|----|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------------|
|    |   | REALISASI         | RKAP              |                   | (%)          |             |
|    |   | 1                 | 2                 | 3                 | (1:2)        | (1:3)       |
| 1  | Biaya Bahan                               | 5.576.737         | 4.198.238         | 5.176.787         | 133%         | 108%        |
| 2  | Biaya Tenaga Kerja                        | 20.570.006        | 18.459.782        | 13.185.632        | 111%         | 156%        |
| 3  | Biaya Karyawan                            | 7.045.861         | 8.354.810         | 9.187.031         | 84%          | 98%         |
| 4  | Biaya Kesejahteraan                       | 559.252           | 284.679           | 616.604           | 196%         | 90%         |
| 5  | Biaya Pemeliharaan                        | 3.039.382         | 4.693.270         | 2.714.115         | 65%          | 112%        |
| 6  | Depresiasi                                | 3.281.279         | 2.473.382         | 2.516.437         | 133%         | 130%        |
| 7  | Biaya Umum                                | 3.742.227         | 2.833.647         | 3.263.783         | 130%         | 114%        |
|    | <b>Jumlah Biaya Produksi</b>              | <b>43.814.804</b> | <b>41.297.808</b> | <b>36.660.389</b> | <b>106%</b>  | <b>120%</b> |
|    | Volume produksi                           | 325.000           | 308.572           | -                 | 105%         | -           |
|    | <i>Biaya Produksi Per ton (Rp.)</i>       | 128,7             | 114,7             | 108,6             | 112%         | 118%        |
| 8  | <b>Bi. Karung + Pengangguran</b>          | <b>10.279.852</b> | <b>9.232.052</b>  | <b>8.223.573</b>  | <b>111%</b>  | <b>125%</b> |
|    | Volume Produksi (Ton)                     | 225.000           | 43.242            | 225.000           | 520%         | 100%        |
|    | <i>Biaya Produksi per ton (Rp.)</i>       | 45,7              | 97,9              | 36,5              | 47%          | 125%        |
|    | <b>Total Biaya Produksi</b>               | <b>54.094.656</b> | <b>50.529.860</b> | <b>44.883.962</b> | <b>107%</b>  | <b>121%</b> |
|    | <i>Biaya per ton Garam Karungan (Rp.)</i> | 174,3             | 212,3             | 144,9             | 82%          | 120%        |

## BIAYA PRODUKSI PT. GARAM (PERSERO)

(Rp.000)

| NO | URAIAN                                    | TAHUN 2012        |                   | REALISAS<br>I 2011 | PERBANDINGAN |             |
|----|---|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|-------------|
|    |   | REALISA<br>SI     | RKAP              |                    | (%)          |             |
|    |   | (1)               | (2)               | (3)                | (1:2)        | (1:3)       |
| 1  | Biaya bahan                               | 5.176.787         | 4.481.203         | 4.824.908          | 115%         | 107%        |
| 2  | Biaya tenaga kerja                        | 13.185.632        | 13.140.647        | 11.988.708         | 100%         | 110%        |
| 3  | Biaya karyawan                            | 9.187.031         | 8.550.120         | 5.987.050          | 108%         | 153%        |
| 4  | Biaya kesejahteraan                       | 616.604           | 137.865           | 569.910            | 447%         | 108%        |
| 5  | Biaya pemeliharaan                        | 2.714.115         | 2.922.085         | 2.566.750          | 91%          | 106%        |
| 6  | Depresiasi                                | 2.516.437         | 2.472.104         | 3.090.743          | 102%         | 81%         |
| 7  | Biaya Umum                                | 3.263.783         | 4.158.179         | 2.987.560          | 78%          | 109%        |
|    | <b>Jumlah Biaya Produksi</b>              | <b>36.660.389</b> | <b>35.862.203</b> | <b>32.014.627</b>  | <b>102%</b>  | <b>115%</b> |
| 8  | Biaya pencucian                           | -                 | -                 | -                  | -            | -           |
| 9  | <b>Jumlah bi. Prod. (incl. cucian)</b>    | <b>34.660.389</b> | <b>35.862.203</b> | <b>32.014.627</b>  | <b>102%</b>  | <b>115%</b> |
|    | Volume produksi (Ton)                     | 230.000           | 250.128           | 275.000            | 92%          | 84%         |
|    | <i>Biaya produksi per ton (Rp.)</i>       | 108,4             | 108,6             | 116,4              | 100%         | 93%         |
| 10 | <b>Bi. Karung + Pengarungan</b>           | <b>8.223.573</b>  | <b>6.691.046</b>  | <b>9.242.282</b>   | <b>123%</b>  | <b>89%</b>  |
|    | Volume produksi (Ton)                     | 225.000           | 93.974            | 225.000            | 239%         | 100%        |
|    | <i>Biaya produksi per ton (Rp.)</i>       | 36,5              | 49,9              | 41,1               | 73%          | 89%         |
| 11 | <b>Total Biaya Produksi</b>               | <b>44.883.962</b> | <b>42.553.249</b> | <b>41.256.910</b>  | <b>105%</b>  | <b>109%</b> |
|    | <i>Biaya per ton garam karungan (Rp.)</i> | 144,9             | 158,5             | 157,5              | 91%          | 92%         |



## BIAYA PRODUKSI PT. GARAM (PERSERO)

(RP.000)

| NO | URAIAN                                    | TAHUN 2011        |                   | REALISAS<br>I 2010 | PERBANDINGAN |             |
|----|---|-------------------|-------------------|--------------------|--------------|-------------|
|    |   | REALISA<br>SI     | RKAP              |                    | (%)          |             |
|    |   | (1)               | (2)               | (3)                | (1:2)        | (1:3)       |
| 1  | Biaya bahan                               | 4.824.908         | 5.007.207         | 3.307.726          | 96%          | 146%        |
| 2  | Biaya tenaga kerja                        | 11.988.708        | 10.279.518        | 11.314.819         | 117%         | 106%        |
| 3  | Biaya karyawan                            | 5.987.050         | 6.557.159         | 4.665.507          | 91%          | 128%        |
| 4  | Biaya kesejahteraan                       | 569.910           | 239.229           | 303.566            | 238%         | 188%        |
| 5  | Biaya pemeliharaan                        | 2.566.750         | 2.033.501         | 1.863.980          | 126%         | 138%        |
| 6  | Depresiasi                                | 3.090.743         | 4.180.863         | 2.435.508          | 74%          | 127%        |
| 7  | Biaya Umum                                | 2.987.560         | 2.338.583         | 2.690.978          | 128%         | 111%        |
|    | <b>Jumlah Biaya Produksi</b>              | <b>32.014.627</b> | <b>30.636.606</b> | <b>26.582.084</b>  | <b>104%</b>  | <b>120%</b> |
| 8  | Biaya pencucian                           | -                 | 146.626           | 153.872            | -            | -           |
| 9  | <b>Jumlah bi. Prod. (incl. cucian)</b>    | <b>32.014.627</b> | <b>30.783.232</b> | <b>26.735.956</b>  | <b>104%</b>  | <b>120%</b> |
|    | Volume produksi (Ton)                     | 275.000           | 212.066           | 316.186            | 130%         | 130%        |
|    | <i>Biaya produksi per ton (Rp.)</i>       | 116,4             | 116,9             | 84,6               | 100%         | 137%        |
| 10 | <b>Bi. Karung + Pengarungan</b>           | <b>9.242.282</b>  | <b>8.129.555</b>  | <b>4.898.057</b>   | <b>114%</b>  | <b>188%</b> |
|    | Volume produksi (Ton)                     | 225.000           | 147.994           | 154.872            | 152%         | 145%        |
|    | <i>Biaya produksi per ton (Rp.)</i>       | 41,1              | 54,9              | 31,6               | 75%          | 130%        |
| 11 | <b>Total BiayaProduksi</b>                | <b>41.256.910</b> | <b>38.912.787</b> | <b>31.634.013</b>  | <b>106%</b>  | <b>130%</b> |
|    | <i>Biaya per ton garam karungan (Rp.)</i> | 157,5             | 171,8             | 116,2              | 92%          | 135%        |