

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III
(PERSERO) MEDAN**

SKRIPSI

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



Oleh:

Nama : Farah Damaya
NPM : 1505170237
Program Studi : Akuntansi

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Sarjana Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Rabu, Tanggal 09 Oktober 2019, Pukul 13.00 WIB sampai dengan selesai. Setelah mendengar, melihat, memperhatikan, menimbang :

MEMUTUSKAN

Nama : FARAH DAMAYA
NPM : 1505170237
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN
Dinyatakan : (B) *Lulus Yudisum dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara*

TIM PENGUJI

PENGUJI I

PENGUJI II



(Hj. HAFSAH, S.E., M.Si)



(EDISAH PUTRA NAINGGOLAN, S.E., M.Ak.)

Pembimbing



Unggul | Cerdas | Terpercaya

(NOVIEN RIALDY, S.E., MM.)

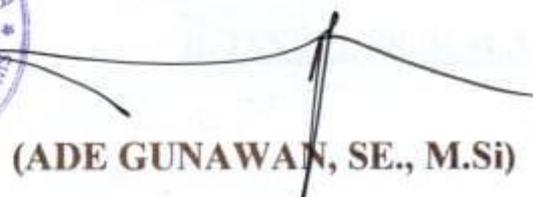
PANITIA UJIAN

Ketua

Sekretaris



H. JANURI, S.E., M.M., M.Si



(ADE GUNAWAN, SE., M.Si)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jalan Kapten Mochtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6623301
Website: <http://www.umsu.ac.id> Email: rektor@umsu.ac.id

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Mahasiswa : FARAH DAMAYA
NPM : 1505170237
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA
PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Disetujui dan telah memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian
Mempertahankan Skripsi

Medan, September 2019

Pembimbing Skripsi


NOVIEN RIALDY, SE., MM

Diketahui/Disetujui
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si


H. JANURI, SE., M.M., M.Si

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FARAH DAMAYA
 N.P.M : 1505170237
 Program Studi : AKUNTANSI
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
 Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
 SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA
 PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN
 NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
31	Drafting isi Abstrak Daftar isi dan daftar pustaka	9	
19	diperbaiki Gambar flow chart		
10	Teknik pengumpulan data	9	
19	Drafting isi Gambar flow chart Campuran lampiran		
10	19 Halaman daftar tabel dan daftar gambar Pembahasan Data pengantar	9	
29	Pembahasan di bandingkan dengan		
10	19 Penelitian terdahulu dan referensi lain.	9	

Medan, Juli 2019
 Pembimbing Skripsi Diketahui/Disetujui Ketua Prodi


NOVIEN RIALDY, SE., MM


FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si



BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : FARAH DAMAYA
N.P.M : 1505170237
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
03/19/19	Acc Skripsi		

Pembimbing Skripsi

Medan, Agustus 2019
Diketahui/Disetujui Ketua Prodi

NOVIEN RIALDY, SE., MM

FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : **Farah Damaya**
NPM : 1505170237
Program Studi : Akuntansi
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Judul Skripsi : Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data – data dalam skripsi dan data – data lainnya adalah benar saya peroleh dari PT. Perkebunan Nusantara III Medan.

Apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil plagiat karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Demikian Surat Pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, 03 September 2019

Pembuat Pernyataan



Farah Damaya

ABSTRAK

FARAH DAMAYA. NPM. 1505170237. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. 2019. Skripsi.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana anggaran biaya produksi digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) di Medan, serta untuk mengetahui dan menganalisis apa penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) di Medan.

Adapun jenis data dalam penelitian ini menggunakan data kuantitatif dengan sumber data yaitu primer dan sekunder, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi, observasi dan wawancara. Teknik analisis data yang digunakan oleh 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.

Dalam penelitian ini penulis membandingkan antara anggaran biaya produksi yang disusun oleh perusahaan dengan realisasi biaya produksi akhir periode serta melakukan analisis varians terhadap penyimpangan yang terjadi. Berdasarkan hasil analisa penyimpangan biaya produksi dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 antara anggaran dan realisasi biaya produksi karet masih terdapat beberapa akun yang mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Hal ini dapat dilihat dari bukti anggaran realisasi biaya produksi, realisasi biaya produksi yang dikeluarkan untuk produksi tanaman karet melebihi anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum sepenuhnya berperan sebagai alat pengendalian,

Kata Kunci : Anggaran, Biaya Produksi, Pengendalian

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb

*Alhamdulillah*hirabbil'aalamin, puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmat-Nya yang berlimpah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Selanjutnya tidak lupa pula penulis mengucapkan Shalawat dan Salam kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh ummat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini merupakan kewajiban bagi penulis guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program Strata I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU), untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU). Adapun judul penulis yaitu : **“ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III (PERSERO) MEDAN”**.

Dalam menyelesaikan skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan skripsi. Penulis ingin mengucapkan banyak terimakasih sebesar-besarnya kepada teristimewa terimakasih untuk Ayahanda Alm. Yusrizal

Abdullah dan Ibunda Sri Mulyati Ismail yang telah mengasuh dan memberikan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung penulis dalam pembuatan skripsi ini. dan seluruh keluarga besar saya yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada penulis serta kasih sayang yang tiada henti.

Dalam menyelesaikan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, S.E., MM., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, S.E., M.Si. selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Zulia Hanum, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Novien Rialdy, S.E., MM. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi.
8. Ibu Syafrida Hani, S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing Akademik yang

telah memberikan bimbingan dan arahan serta telah banyak meluangkan waktunya untuk penulis.

9. Seluruh Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan pengalaman kepada penulis, serta seluruh staf pegawai Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah membantu penulis baik selama pelaksanaan maupun dalam penyusunan skripsi ini.
10. Seluruh Pemimpin dan Staf Pegawai Perusahaan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang telah memberikan data dan memberikan izin kepada penulis untuk melaksanakan penelitian guna menyelesaikan skripsi ini.
11. Sahabat tercinta Hennyzar, Tri Ayu Ramadhani, Atikah Husna.
12. Seluruh teman-teman sederajat dan teristimewa untuk kelas 7-D Akuntansi Pagi angkatan 2015, yang juga telah memberikan saran, support dan semangat dalam menyelesaikan skripsi ini.
13. Serta seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, penulis hanya bisa berharap semoga ALLAH SWT membalas kebaikan kita semua *Aamiin*.

Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan kiranya ALLAH senantiasa selalu melimpahkan Rahmat dan Karunia-Nya untuk kita semua. Penulis juga sangat mengharapkan masukan, kritikan serta saran yang membangun dari semua pihak guna menyempurnakan skripsi ini.

Akhinya atas segala bantuan serta motivasi yang diberikan kepada penulis dari berbagai pihak selama ini, maka skripsi ini dapat diselesaikan dengan sebagaimana mestinya. Penulis tidak dapat membalasnya kecuali dengan do'a dan

puji syukur kepada ALLAH SWT dan selawat beriring salam kepada Rasulullah Muhammad SAW.

Akhir kata penulis ucapkan banyak terimakasih semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi semua pembaca dan dapat memperluas cakrawala pemikiran kita dimasa yang akan datang dan berharap skripsi ini dapat menjadi lebih sempurna kedepannya.

Aamiin Yaa Rabbal Aalamiin

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Medan, September 2019
Penulis

Farah Damaya
NPM 1505170237

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	5
C. Rumusan Masalah	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORITIS.....	8
A. Uraian Teori.....	8
1. Anggaran.....	8
a. Pengertian Anggaran	8
b. Tujuan dan Fungsi Anggaran	11
c. Manfaat dan Kelemahan Anggaran	13
d. Jenis Anggaran	14
e. Penyusunan Anggaran	19
2. Biaya	23
a. Pengertian Biaya	23
b. Penggolongan Biaya	24
3. Biaya Produksi.....	34
a. Pengertian Biaya Produksi	34

b. Klasifikasi Biaya Produksi.....	36
c. Faktor-Faktor Produksi.....	38
d. Pengertian Anggaran Biaya Produksi.....	38
4. Pengendalian.....	39
a. Pengertian Pengendalian.....	39
b. Tujuan Pengendalian	41
c. Jenis-Jenis Pengendalian.....	41
d. Macam-Macam Pengendalian	43
e. Alat dan Proses Pengendalian	44
f. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian	45
g. Analisis Penyimpangan Anggaran	47
B. Penelitian Terdahulu	48
C. Kerangka Berfikir	51
BAB III METODE PENELITIAN	53
A. Pendekatan Penelitian	53
B. Definisi Operasional Variabel	53
C. Tempat dan Waktu Penelitian	54
D. Jenis dan Sumber Data.....	55
E. Teknik Pengumpulan Data.....	55
F. Teknik Analisis Data.....	56
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	57
A. Hasil Penelitian	57
1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	57

2.	Pengendalian Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	65
3.	Analisis Penyimpangan Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	66
B.	Pembahasan	71
1.	Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	71
2.	Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Produksi yang Kurang Menguntungkan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	74
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	76
A.	Kesimpulan	76
B.	Saran	77

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

Tabel I-1	Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2014-2018.....	4
Tabel II-1	Penelitian Terdahulu	48
Tabel III-1	Rincian Waktu Penelitian.....	54
Tabel IV-1	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2014.....	66
Tabel IV-2	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2015.....	67
Tabel IV-3	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2016.....	68
Tabel IV-4	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2017.....	69
Tabel IV-5	Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tahun 2018.....	70

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	Kerangka Berfikir	52
Gambar IV-1	Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan	58

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kemajuan dan perkembangan dunia usaha dewasa ini, khususnya di Indonesia telah memacu tingkat persaingan yang semakin ketat baik di bidang industri maupun dibidang perdagangan dan jasa. Kondisi seperti ini secara tidak langsung mengharuskan setiap perusahaan dapat mengelola semua kegiatan operasinya harus lebih efektif dan efisien dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Saat ini fenomena kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) sangat membuat risau para masyarakat awam, maupun para pengusaha kecil dan besar lainnya. Bagi dunia usaha, dampak kenaikan harga BBM (Bahan Bakar Minyak) juga dirasakan dengan naiknya biaya produksi sehingga meningkatkan biaya secara keseluruhan dan mengakibatkan kenaikan harga pokok produksi antara lain yaitu meningkatnya biaya bahan baku, biaya angkut, serta kenaikan upah karyawan, yang pada akhirnya menaikkan harga jual produk dan menurunkan keuntungan perusahaan. Hal ini menuntut masyarakat khususnya para perusahaan kecil, menengah maupun yang besar menyusun strategi usahanya untuk kedepannya.

Untuk dapat mengantisipasi pengeluaran anggaran dari suatu perusahaan, perusahaan tersebut harus dapat mengelola perusahaannya dengan baik maka perusahaan perlu membuat pengendalian atas operasi untuk kegiatan yang dilakukannya. Dengan menggunakan perhitungan maka dibuatlah suatu anggaran atas target dan sumber daya yang diperlukan dimasa yang akan datang.

Anggaran memiliki peranan sebagai alat perencanaan dan pengendalian serta evaluasi, karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu, keadaan yang sedang terjadi sekarang ini dan peramalan yang akan datang yang dapat berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang. Selain itu anggaran juga berperan sebagai alat peringatan dini akan adanya efisiensi anggaran dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan, oleh karena itu anggaran harus dibuat secermat dan seteliti mungkin untuk menghindari ketidakakuratan ketika direalisasikan. Karena itu, penentuan biaya produksi perusahaan haruslah merupakan kebijakan yang benar-benar dipertimbangkan secara baik dan matang.

Menurut (Hanum & Farhan, 2019) : “Perusahaan sangat membutuhkan anggaran dalam melaksanakan seluruh fungsi-fungsinya yaitu untuk menjamin kesistematiskan operasi sekaligus sebagai alat untuk mengawasi pelaksanaan aktivitas perusahaan. Anggaran disusun berdasarkan analisis dan informasi pengalaman masa lalu dan memperhitungkan aspek-aspek lain yang mungkin terjadi di masa yang akan datang”.

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

Pada perusahaan manufaktur biaya produksi merupakan komponen biaya terbesar. Oleh sebab itu, pengendalian yang maksimal atas biaya produksi melalui suatu anggaran merupakan pondasi penting bagi pengendalian biaya di suatu perusahaan karena kegiatan operasional perusahaan tidak pernah terlepas dari masalah penyusunan anggaran yang telah dibuat dan disepakati oleh manajer perusahaan. Bagi pimpinan perusahaan,

anggaran biaya produksi merupakan sarana untuk keperluan rencana, koordinasi, pengawasan dan pengendalian biaya.

Menurut (Julita, 2015) menyatakan bahwa pentingnya anggaran biaya produksi bagi perusahaan ini adalah untuk menunjang kegiatan penjualan, sehingga barang dapat disediakan sesuai dengan yang telah direncanakan dan digunakan untuk mengatur produksi.

(Dunia & Abdullah, 2012) menyatakan biaya produksi adalah biaya yang terjadi sehubungan dengan kegiatan manufaktur atau memproduksi suatu barang terdiri atas bahan langsung, tenaga kerja langsung dan overhead pabrik.

Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat penyimpangan, maka penyimpangan atau yang disebut dengan varians tersebut perlu dianalisis lebih lanjut. Apakah penyimpangan tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut dengan penyimpangan menguntungkan (*favorable variance*), atau penyimpangan tersebut diakibatkan karena realisasi lebih besar dari anggaran, yang disebut dengan penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Dan perlu ditindak lanjuti lebih dalam apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut terjadi sehingga dapat diketahui bagaimana cara untuk mengantisipasinya dimasa yang akan datang dan bagaimana kaitannya dengan fungsinya pengendalian.

Menurut (Hanum & Farhan, 2019) “Evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan dengan perbandingan antara anggaran dengan realisasi. Dari perbandingan ini akan diperoleh suatu angka yang dibuat *variance* (penyimpangan). Selanjutnya *variance* (penyimpangan) ini akan dianalisis apakah bersifat menguntungkan (*Favorable*), merugikan (*Unfavorable*), dan cocok atau sesuai antara anggaran dengan realisasi.

Menurut (Harahap, 2009) menyatakan bahwa, “dalam biaya, atau cost maka jika biaya realisasi lebih besar dari pada anggaran maka tidak dapat menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari anggaran maka dianggap menguntungkan (*favorable*)”.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah perusahaan perkebunan dengan bidang usaha agro bisnis dan agro industri kelapa sawit dan karet.

Berikut ini adalah laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan pada periode 2013-2017 :

Tabel 1.1
Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Karet
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
Tahun 2014-2018

TAHUN	ANGGARAN	REALISASI	SELISIH	%	F/UF
2014	838.914.451.000	709.540.403.848	129.374.047.152	15,42	F
2015	637.999.625.960	663.602.020.143	(25.602.394.183)	(4,01)	UF
2016	638.724.010.000	618.224.533.517	20.499.476.483	3,21	F
2017	672.659.488.586	708.680.185.104	(36.020.696.518)	(5,35)	UF
2018	762.001.132.110	780.431.379.772	(18.430.247.662)	(2,42)	UF

Sumber : Laporan anggaran biaya produksi PTPN III (Persero)

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi Karet pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan diatas bahwa pada tahun 2014 dan 2016 terdapat selisih yang menguntungkan bagi perusahaan (*favorable variance*). Yaitu dimana pada tahun 2014 perusahaan memiliki selisih yang menguntungkan (*favorable variance*) sebesar 15,42%, sedangkan pada tahun 2016 selisih yang menguntungkan (*favorable variance*) sebesar 3,21%.

Sedangkan pada tahun 2015, 2017 dan 2018 terdapat selisih yang tidak menguntungkan bagi perusahaan (*unfavorable variance*). Yaitu dimana pada tahun 2015 selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) sebesar (4,01%), pada tahun 2017 memiliki selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) sebesar (5,35%) dan pada tahun 2018 memiliki selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) sebesar (2,42%).

Dengan demikian data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi pada tabel diatas, diketahui bahwa adanya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) bagi perusahaan.

Menurut (Julita, 2015) menyatakan bahwa Jika realisasi lebih besar dari anggarannya sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat disebut sebagai selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*, sedangkan jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai selisih menguntungkan atau *favorable variance*.

Dapat di lihat dari kesimpulan data table diatas masih terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan maka dari itu dibutuhkan pengendalian, agar perencanaan dapat berjalan dengan semestinya. Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk membahas dan melakukan penelitian dengan judul : **“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan Latar Belakang Masalah di atas maka penulis dapat mengidentifikasi masalah yaitu:

1. Adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi.

2. Terdapat pengendalian yang tidak baik dari anggaran biaya produksi disebabkan adanya penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) di tahun 2015, 2017, dan 2018.

C. Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana anggaran biaya produksi digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) di Medan?
2. Apa penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang diharapkan dari peneliti ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis bagaimana penggunaan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) di Medan.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis apa penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) di Medan.

2. Manfaat Penelitian

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi perusahaan dalam menyusun anggaran dan dalam merencanakan biaya produksi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

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

3. Bagi penulis

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

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teori

1. Anggaran

a. Pengertian Anggaran

Dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan, pihak manajemen membutuhkan suatu alat yang dapat dijadikan sebagai pedoman, dimana hal ini dimaksudkan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Salah satu alat yang dapat dipergunakan oleh pihak manajemen untuk menjalankan kegiatan-kegiatan produksi perusahaan adalah anggaran atau disebut juga dengan *budget*.

Suatu bisnis dalam perusahaan wajib memiliki perencanaan anggaran sebagai bentuk pemantauan laju pertumbuhan ekonomi internal perusahaan. Anggaran memiliki tujuan dan manfaat penting dalam sebuah perusahaan yang biasanya disusun pada periode awal tahun jangka waktu satu tahun atau lebih.

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

Menurut (Sasongko & Safrida Rumondang Parulian, 2015) Berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif”.

Menurut (Sinambela, 2015) “Anggaran adalah pernyataan tentang estimasi kinerja yang akan dicapai selama periode tertentu yang dinyatakan dalam ukuran finansial”.

Sedangkan (Rahayu & Rachman, 2013) menyatakan “Anggaran merupakan salah satu bentuk rencana yang biasanya dibuat dalam suatu organisasi”.

Dari beberapa ahli di atas menyebutkan pengertian anggaran maka dapat di simpulkan bahwa pengertian anggaran adalah sebagai suatu perencanaan dalam perusahaan atau organisasi yang disusun secara terpadu dan dijelaskan dalam satuan unit moneter pada periode atau jangka waktu yang sudah ditentukan.

(Julita, Jufrizen, & Sihotang, 2014) menyatakan bahwa ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi penyusunan anggaran yaitu sebagai berikut:

1. Faktor *Intern*, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat di dalam perusahaan sendiri. Faktor-faktor lain berupa :
 - a. Penjualan tahun-tahun yang lalu
 - b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, pemilihan distribusi dan sebagainya.
 - c. Kapasitas produk yang dimiliki perusahaan
 - d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya (kuantitatif) maupun keterampilan dan keahliannya (kualitatif)
 - e. Modal kerja yang di miliki perusahaan

- f. Fasilitas-fasilitas lain yang di miliki perusahaan
 - g. Kebiaksanaan-kebijaksanaan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan baik dibidang pemasaran, produksi, pembelanjaan/keuangan, administrasi maupun dibidang personalia.
2. Faktor *Ekstern*, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan, tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan. Faktor-faktor tersebut antara lain berupa :
- a. Keadaan persaingan
 - b. Tingkat pertumbuhan penduduk
 - c. Tingkat penghasilan masyarakat
 - d. Tingkat pendidikan masyarakat
 - e. Tingkat penyebaran penduduk
 - f. Agama, adat istiadat dan keiasaa-kebiasaan masyarakat.
 - g. Berbagai kebijaksanaan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya maupun keamanan.
 - h. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi dan sebagainya.

b. Tujuan dan Fungsi Anggaran

Menurut (Nafarin, 2015) terdapat beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain :

- 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 (Nafarin, 2015) menyatakan ada tiga fungsi anggaran yaitu:

1) Fungsi perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rinci dalam unit dan uang.

2) Fungsi pelaksanaan

Anggaran sebagai pedoman pelaksanaan pekerjaan artinya sebelum pekerjaan dilaksanakan terlebih dahulu mendapat persetujuan yang berwenang (terutama dalam hal keuangan)

3) Fungsi pengawasan/pengendalian

Anggaran merupakan alat pengawasan atau pengendalian (*controlling*). Pengawasan berarti mengevaluasi (menilai) terhadap 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) 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.

c. Manfaat dan Kelemahan Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat. Menurut (Nafarin, 2015) antara lain :

- a. Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- c. Dapat memotivasi karyawan.
- d. Menimbulkan tanggung jawab tertentu pada karyawan.
- e. Mengindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.

- f. Sumber daya (seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana) dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- g. Alat pendidikan manajer.

Anggaran di samping mempunyai banyak manfaat, namun juga mempunyai beberapa kelemahan. Menurut (Nafarin, 2015) antara lain :

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

d. Jenis Anggaran

Mengelompokkan anggaran sangatlah penting dalam menyusun anggaran. Dengan mengelompokkan anggaran maka akan lebih mudah dalam menyusun jenis anggaran yang diinginkan sesuai dengan keperluan. Menurut (Nafarin, 2015) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa segi, seperti dari segi kemampuan menyusun, segi fungsi, dan segi metode penentuan harga pokok produk.

1. Segi dasar penyusunan.

Dilihat dari segi dasar penyusunan, anggaran terdiri atas anggaran variabel dan anggaran tetap.

- a. Anggaran variabel (*variable budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan interval (kisaran) kapasitas (aktivitas) tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat aktivitas (kegiatan) yang berbeda.
- b. Anggaran tetap (*fixed budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2. Segi cara penyusunan.

Dilihat dari segi cara penyusunan, anggaran terdiri dari atas anggaran periodik dan anggaran kontinu.

- a. Anggaran periodik (*periodic budget*) adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu. pada umumnya periodenya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b. Anggaran kontinu (*continuous budget*) adalah anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernah dibuat. Misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Segi jangka waktu.

Dilihat dari segi jangka waktunya, anggaran terdiri atas anggaran jangka pendek dan anggaran jangka panjang.

- a. Anggaran jangka pendek (*short-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek juga disebut dengan anggaran taktis.
- b. Anggaran jangka panjang (*long-range budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan 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 mesti berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek. Anggaran jangka pendek disebut juga dengan anggaran strategis.

4. Segi bidang.

Dilihat dari segi bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut “anggaran induk” (*master budget*). Anggaran induk yang mengonsolidasikan rencana keseluruhan perusahaan untuk jangka pendek biasanya disusun atas dasar tahunan.

Anggaran tahunan dipecah lagi menjadi anggaran triwulan dan anggaran triwulan dipech lagi menjadi anggaran bulanan.

- a. Anggaran operasional (*operational budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contoh : anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik, anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya overhead pabrik, dan anggaran beban usaha.
 - b. Anggaran keuangan (*financial budget*) adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contoh : anggaran kas, anggaran piutang, anggaran sediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
5. Segi kemampuan menyusun.

Dilihat dari segi kemampuan menyusun, anggaran terdiri atas anggaran komprehensif dan anggaran parsial.

- a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*) adalah rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
- b. Anggaran parsial (*partially budget*) adalah anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja. Contoh : karena keterbatasan kemampuan, maka hanya dapat menyusun anggaran operasional.

6. Segi fungsi.

Dilihat dari segi fungsi, anggaran terdiri atas anggaran tertentu dan anggaran kinerja.

- a. Anggaran tertentu (*Appropriation budget*) adalah anggaran yang diperuntukan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain.
- b. Anggaran kinerja (*Performance budget*) adalah anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam organisasi (perusahaan), misalnya untuk menilai apakah biaya (beban) yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas.

7. Segi metode penentuan harga pokok produk.

Dilihat dari segi metode penentuan harga pokok (pengharga pokokan) produk, anggaran terdiri atas anggaran tradisional dan anggaran berdasar kegiatan.

- a. Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar kegiatan.
- b. Anggaran berdasar fungsional (*functional based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode pengharga pokokan penuh (*full costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran induk atau anggaran tetap.
- c. Anggaran berdasar sifat (*characteristic based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode

penghargapokokan variabel (*variable costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel.

- d. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*) adalah anggaran yang dibuat dengan menggunakan metode penghargapokokan berdasar kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

e. 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 faktor internal dan eksternal di dalam proses penyusunan anggaran merupakan jaminan kegagalan realisasi anggaran di dalam perusahaan. Karena itu, faktor - faktor yang berkaitan tersebut harus diperhatikan di dalam proses penyusunan anggaran.

Jika dilihat dari pihak-pihak yang menyusun anggaran, maka penyusunan anggaran menurut (Harahap, 2009) 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) 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 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 ke atas (*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 di dalamnya 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 & Purwanti, 2010) para penyusun anggaran menyusun anggaran berdasarkan teori, praktek, dan prediksi perubahan situasi ekonomi, sosial 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 berdasar 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, sosial dan politik ialah pembuatan anggaran berdasar ramalan para ahli ekonomi, sosial dan politik. Model penyusunan anggaran ini adalah penggabungan data histories yang diolah secara kuantitatif dengan data kualitatif tentang ramalan perubahan kondisi ekonomi, sosial dan politik.

2. Biaya

a. Pengertian Biaya

Konsep biaya dan istilah biaya yang dipergunakan dalam laporan akuntansi dapat memberikan makna yang berbeda sesuai dengan kemanfaatan dan aktivitasnya. Bagi para pengguna (manajer) yang memahami konsep dan istilah tersebut akan menggunakan informasi tertentu untuk menghindar dari bias dalam penggunaan istilah biaya. Ketepatan penggunaan konsep dan istilah biaya menjadi sangat penting terutama untuk melakukan komunikasi antar manajer dalam memberikan

informasi mengenai aktivitas penggunaan biaya dalam laporan yang disajikan.

Menurut (Khaddafi *et al.*, 2017) “biaya adalah suatu pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang, untuk mendapatkan barang atau jasa yang diharapkan akan memberikan keuntungan/manfaat pada saat ini atau masa yang akan datang”.

Dalam akuntansi, istilah biaya dipertegas dengan membedakan antara pengertian biaya untuk memperoleh aktiva dengan biaya untuk memperoleh pendapatan.

Umumnya istilah biaya (*cost*) lebih tepat digunakan untuk pengorbanan sumber ekonomi yang dilakukan untuk memperoleh biaya (*cost*) aktiva. Sedangkan pengorbanan sumber ekonomi yang ditujukan untuk memperoleh pendapatan pada periode tertentu lazimnya menggunakan istilah beban (*expense*). Sehingga beban (*expense*) adalah merupakan bagian dari biaya (*cost*) yang telah digunakan untuk memperoleh pendapatan pada periode tertentu.

b. Penggolongan Biaya

Dalam akuntansi biaya, biaya diklasifikasikan dengan berbagai macam cara. Umumnya penggolongan biaya ini ditentukan atas dasar tujuan yang hendak dicapai dengan penggolongan tersebut, karena dalam akuntansi biaya dikenal konsep : “*different cost for different purpose*”. Biaya dapat digolongkan menurut objek pengeluaran, fungsi pokok dalam perusahaan, hubungan biaya dengan sesuatu yang telah dibiayai,

perilaku biaya dalam hubungannya dengan perubahan volume kegiatan, dan jangka waktu manfaatnya.

Menurut (Khaddafi *et al.*, 2017) penggolongan biaya lebih dirinci lagi menjadi beberapa jenis penggolongan seperti yang diuraikan berikut ini :

1. Penggolongan biaya menurut fungsi pokok dalam perusahaan

Dalam perusahaan manufaktur ada 3 fungsi pokok yaitu fungsi produksi, fungsi pemasaran dan fungsi administrasin umum. Maka biaya dikelompokkan menjadi :

- a. Biaya produksi (*cost product*) merupakan biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku untuk menjadi produk yang siap untuk dijual. Biaya produksi membentuk harga pokok produksi yang digunakan untuk menghitung produk jadi dan produk yang masih dalam proses. Tujuannya adalah untuk penetapan harga jual dan keputusan manajemen lainnya, serta digunakan untuk pelaporan eksternal.
- b. Biaya pemasaran merupakan biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk. Contohnya biaya iklan, gaji pegawai bagian penjualan, biaya angkutan dari gudang perusahaan ke gudang pembeli, gaji karyawan bagian-bagian yang melaksanakan kegiatan pemasaran, biaya contoh (*sample*) dan lain-lain.
- c. Biaya administrasi dan umum yakni biaya-biaya yang dikeluarkan untuk mengarahkan, mengendalikan dan untuk

mengoperasikan perusahaan atau biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dengan pemasaran produk. Contoh, biaya *fotocopy*, biaya gaji bagian keuangan, personalia, akuntansi, dan bagian hubungan masyarakat, biaya pemeriksaan akuntan dan lain-lain. Biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum biasanya dikelompokkan sebagai beban komersial (*commercial expense*) atau disebut juga biaya non produksi. Biaya non produksi ini merupakan unsur beban dalam dalam menentukan laba usaha.

2. Penggolongan biaya berdasarkan fungsi produksi perusahaan manufaktur

Pada industry manufaktur, penentuan biaya produksi diuraikan berdasarkan pada unsure biaya dalam pembuatan produk, sehingga biaya akan dikelompokkan atas :

- a. Biaya bahan baku langsung merupakan biaya yang pada umumnya dapat ditelusuri langsung ke dalam wujud produk. Penentuan unsur biaya bahan baku langsung akan dapat dilihat pada setiap produk yang dihasilkan. Misalnya, untuk menentukan bahan langsung dari produk barang jadi adalah kain, maka biaya yang dikorbankan untuk memperoleh bahan kain digolongkan sebagai biaya bahan langsung. Contoh lain adalah produk mobil, bahan langsung yang dapat di telusuri pada produk adalah baja.

- b. Biaya tenaga kerja langsung biaya ini adalah biaya yang terjadi sehubungan dengan pengerjaan atau pembuatan produk, dan pekerjaan yang dilakukan dapat ditelusuri langsung pada produk yang dihasilkan. Misalnya untuk menyelesaikan pembuatan produk pakaian jadi harus ada pekerjaan membuat pola, menggunting dan menjahit pakaian, maka semua biaya yang dikeluarkan untuk membayar upah atas pekerjaan tersebut digolongkan sebagai biaya tenaga kerja langsung.
- c. Biaya *overhead* pabrik biaya ini merupakan biaya pendukung dalam pembuatan suatu produk, semua biaya yang dikorbankan untuk membuat produk yang tidak dapat digolongkan kepada biaya bahan baku langsung dan biaya tenaga kerja langsung maka digolongkan pada biaya *overhead* pabrik. Dengan demikian biaya-biaya baik yang langsung maupun tidak langsung berkaitan proses pembuatan produk, selain dari bahan langsung dan upah langsung. Misalnya biaya penyusutan mesin dan pemeliharaannya, bahan penolong, upah tak langsung, dan lain-lain.

1) Bahan tidak langsung (bahan pembantu atau penolong)

Bahan tidak langsung adalah bahan yang digunakan dalam penyelesaian produk tetapi pemakaiannya relatif lebih kecil dan bisa digantikan dengan bahan lainnya. Selain itu, biaya ini biasanya tidak dapat/tidak dengan mudah dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai.

Contoh, asesoris dan kancing pada produk pakaian jadi, vanili, pelembut, pewarna, pewangi pada kue, dan lain-lain.

2) Tenaga kerja tidak langsung

Tenaga kerja tidak langsung adalah tenaga kerja yang membantu dalam pengolahan produk selesai, tetapi dapat ditelusuri kepada produk selesai. Contoh, gaji satpam pabrik, gaji pengawas pabrik, pekerja bagian pemeliharaan, penyimpanan dokumen pabrik, gaji operator telepon pabrik, pegawai pabrik, pegawai bagian gudang pabrik, gaji resepsionis pabrik, pegawai yang menangani barang.

3) Biaya tidak langsung lainnya

Biaya tidak langsung lain adalah biaya selain bahan tidak langsung dan tenaga kerja tidak langsung yang membantu dalam pengolahan produk selesai, tetapi tidak dapat ditelusuri kepada produk selesai. Contoh, pajak bumi dan bangunan pabrik, listrik pabrik, air dan telepon pabrik, sewa pabrik, asuransi pabrik, penyusutan pabrik, perataan pabrik, air dan telepon pabrik, sewa pabrik, asuransi pabrik, penyusutan pabrik, peralatan pabrik, pemeliharaan mesin dan pabrik, gaji akuntan pabrik, reparasi mesin dsb.

3. Penggolongan biaya dilihat dari aspek keutamaan biaya dalam proses produksi, maka biaya dikelompokkan atas

- a. Biaya utama (*prime cost*) yakni biaya yang terdiri dari biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung. Disebut biaya utama

karena kedua unsur biaya ini merupakan unsur dasar dalam produk yang dihasilkan.

- b. Biaya konversi (*conversion cost*) terdiri dari unsure biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik, disebut dengan biaya konversi karena kedua unsur biaya ini merupakan biaya untuk mengubah bahan baku menjadi produk jadi.
4. Penggolongan biaya menurut hubungan biaya dengan objek yang biayai

Dalam hubungannya dengan produk, biaya produksi dibagi menjadi dua : biaya produksi langsung dan biaya produksi tidak langsung. Dalam hubungannya dengan departemen, biaya dibagi menjadi dua golongan : biaya langsung departemen dan biaya tidak langsung dengan departemen.

- a. Biaya langsung (*direct cost*) biaya yang terjadi langsung akan mudah diidentifikasi dengan sesuatu yang dibiayai, contoh, untuk biaya produksi langsung yakni biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, sedangkan biaya departemen langsung misalnya, biaya depresiasi mesin yang dipakai dalam departemen pemeliharaan akan menjadi biaya langsung bagi departemen.
- b. Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang terjadinya tidak hanya disebabkan oleh sesuatu yang dibiayai. Berkaitan dengan pembuatan produk contohnya adalah biaya overhead pabrik. Dalam hubungan dengan departemen, biaya tak langsung

adalah biaya yang terjadi di satu departemen tetapi hasilnya ikut dinikmati oleh departemen lain contohnya, biaya listrik yang merupakan biaya langsung departemen pembangkit listrik, menjadi biaya tak langsung bagi departemen keuangan.

5. Penggolongan biaya menurut perilaku biaya (*variability*) dalam perubahan dengan volume kegiatan.

Volume kegiatan merupakan jumlah kegiatan yang dilakukan dalam kaitan memproduksi atau menghasilkan produk atau jasa ataupun melakukan penjualan. Biaya ini digolongkan menjadi :

- a. Biaya variabel yakni biaya yang berubah sebanding/sesuai dengan perubahan volume produksi. Perubahan biaya dalam jumlah keseluruhan akan semakin besar sesuai dengan besarnya jumlah perubahan kegiatan, dengan asumsi biaya perunit tidak berubah. Contoh biaya variabel adalah biaya bahan baku, dan upah langsung.
- b. Biaya tetap adalah biaya yang total jumlahnya tidak berubah sampai pada limit tertentu. Biaya ini tidak dipengaruhi oleh volume produksi ataupun volume penjualan dan sehingga harga perunit relative akan berubah seiring dengan jumlah perubahan kuantitas yang terjadi. Biasanya semakin banyak jumlah yang diproduksi maka biaya perunit akan semakin kecil. Contoh biaya depresiasi, biaya iklan, biaya pemeliharaan mesin dan lain-lain.
- c. Biaya semivariabel yaitu biaya yang perubahannya tidak sebanding dengan perubahan volume kegiatan produksi atau

volume penjualan. Unsur biaya ini mengandung unsur biaya tetap dan biaya variabel, sehingga perubahan jumlah biaya keseluruhan maupun biaya perunit hanya dipengaruhi pada perubahan kuantitas biaya yang bersifat variabel. Contohnya penggunaan biaya listrik sebagai alat penerangan dan penggerak mesin. Jika digunakan hanya untuk alat penerangan maka biaya ini dinyatakan sebagai biaya tetap, namun karena juga digunakan sebagai alat untuk penggerak mesin produksi, yang dapat diukur seberapa lama penggunaan jam mesin untuk menghasilkan sejumlah produk, maka biaya ini dinyatakan biaya semi variabel.

6. Penggolongan biaya menurut periode waktu dan manfaatnya

Periode waktu biasanya mengacu pada periode akuntansi, berkaitan dengan lamanya masa pemanfaatan biaya yang telah dikeluarkan untuk memperoleh aktiva ataupun memperoleh pendapatan. Biaya ini dibagi menjadi :

- a. Pengeluaran modal (*capital expenditure*) biaya yang mempunyai manfaat lebih dari satu periode akuntansi. Contohnya pengeluaran untuk pembelian aktiva tetap, periode akuntansi yang menikmati manfaat pengeluaran modal tersebut dibebani sebagian dari biaya depresiasi atau amortisasi.
- b. Pengeluaran pendapatan (*revenue expenditure*) biaya yang hanya mempunyai manfaat dalam periode terjadinya

pengeluaran tersebut, dan biasanya dibebankan ke laporan laba rugi, contoh biaya iklan, biaya tenaga kerja dan lain-lain.

7. Penggolongan biaya menurut kebijakan manajemen, hubungannya dengan perencanaan, pengendalian, dan pembuatan keputusan.

Dalam hubungannya dengan perencanaan, dikelompokkan :

- a. Biaya standar, merupakan biaya yang ditentukan di muka (*predetermine cost*) yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk menghasilkan satu unit produk.
- b. Biaya yang dianggarkan, merupakan perkiraan total pada tingkat produksi di rencanakan.

Dalam hubungannya dengan pengendalian, dikelompokkan :

- a. Biaya terkendali (*controllable cost*), merupakan biaya yang dapat dipengaruhi secara signifikan oleh manajer tertentu. Contohnya biaya tenaga kerja langsung (penentuan besarnya tarif dan jam kerja dapat dikendalikan manajemen).
- b. Biaya tidak terkendali (*uncontrollable cost*), merupakan biaya yang tidak secara langsung dikelola oleh otoritas manajer tertentu. Contohnya biaya bahan baku (harga ditentukan pasar atau produsen).

Dalam hubungannya dengan pengambilan keputusan, dikelompokkan :

- a. Berdasarkan komitmen dan kebijakan :
 1. Biaya tetap komitmen (*committed fixed cost*), merupakan biaya tetap yang timbul dan jumlah maupun pengeluarannya dipengaruhi oleh pihak ketiga dan tidak bisa dikendalikan oleh

manajemen. Contohnya biaya pengangkutan yang menggunakan jasa perusahaan pengangkutan.

2. Biaya tetap kebijakan (*discretionary fixed cost*), merupakan biaya tetap yang jumlahnya dipengaruhi oleh keputusan manajemen. Contohnya beban penyusutan mesin (penentuan masa manfaat akan mempengaruhi besarnya nilai penyusutan).
 3. Biaya variabel teknis (*engineered variabel cost*), adalah biaya variabel yang sudah di programkan atau distandarkan seperti biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung, jumlah kuantitas, jam kerja, dan tariff ditentukan berdasarkan standar kualitas yang diinginkan manajemen.
 4. Biaya variabel kebijakan (*discretionary variabel cost*), adalah biaya variabel yang tingkat variabilitasnya dipengaruhi kebijakan manajemen. Contohnya pada biaya overhead pabrik, penentuan jam mesin dan tarif dalam penyelesaian produk.
- b. Berdasarkan relevansinya dengan pengambilan keputusan :
1. Biaya relevan (*relevan cost*), dalam pembuatan keputusan merupakan biaya yang secara langsung dipengaruhi oleh pemilihan alternatif tindakan oleh manajemen. Contohnya biaya bahan baku dan tenaga kerja langsung.
 2. Biaya tidak relevan (*unrelevan cost*), merupakan biaya yang tidak dipengaruhi oleh pemilihan alternatif tindakan keputusan manajemen terutama untuk keputusan jangka pendek.

Contohnya biaya overhead pabrik tetap, seperti penyusutan mesin (yang telah dibebankan seluruhnya pada produk tertentu)

c. Berdasarkan terjadinya atau tidaknya biaya karena pemilihan alternatif keputusan dan lain-lain:

1. Biaya terhindarkan (*avoidable cost*), adalah biaya yang dapat dihindari dengan diambil suatu alternatif keputusan. Contohnya biaya overhead pabrik tetap, seperti penyusutan mesin (yang telah dibebankan seluruhnya pada produk tertentu).
2. Biaya tidak terhindarkan (*unavoidable cost*), adalah biaya yang tidak dapat dihindari pengeluarannya. Contohnya bahan baku dan tenaga kerja langsung.
3. Biaya kesempatan (*opportunity cost*), merupakan pendapatan atau penghematan biaya yang dikorbankan sebagai akibat dipilihnya alternative tertentu.
4. Biaya deferensial (*differential cost*), adalah tambahan total biaya akibat adanya tambahan penjualan sejumlah unit tertentu.
5. Biaya marjinal (*marginal cost*), adalah biaya dimana produksi harus sama dengan penghasilan marjinal jika ingin memaksimalkan laba.

3. Biaya Produksi

a. Pengertian Biaya Produksi

Menurut (Sembiring & Siregar, 2018) produksi merupakan kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang dan jasa. Istilah produksi cenderung dikaitkan dengan pabrik, mesin, maupun lini perakitan karena pada mulanya teknik dan metode dalam manajemen produksi memang

dipergunakan untuk mengoperasikan pabrik atau kegiatan lainnya.

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

Menurut (Nafarin, 2015) “Biaya pabrik (*manufacturing cost*) merupakan biaya yang terjadi di pabrik periode sekarang yang terdiri atas biaya bahan baku langsung (*direct material cost*), biaya tenaga kerja langsung (*direct labor cost*), biaya overhead pabrik (*factory overhead cost*).

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2011) menyatakan bahwa “Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang dikeluarkan dalam pengelolaan bahan baku menjadi produk, yang digunakan untuk menghitung biaya produk jadi dan biaya produk yang pada akhir periode akuntansi masih dalam proses.

Sedangkan Biaya produksi menurut (Nafarin, 2015) “biaya produksi (*production cost*) adalah biaya yang dapat berupa biaya produksi dibebankan dan biaya produksi diperhitungkan”.

Jadi berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi adalah sejumlah uang yang dikeluarkan untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual.

Biaya produksi menentukan harga pokok yang melekat pada produk yang dihasilkan perusahaan. Selama produk masih belum terjual maka pembebanan biaya tersebut dalam periode tertentu akan tertunda dan akan diperlukan sebagai aktiva dalam bentuk persediaan. Biaya periode merupakan biaya non produksi dan meliputi biaya pemasaran dan biaya administrasi dan umum.

Dari defenisi biaya tersebut, menunjukkan pengertian yang sangat luas meliputi seluruh kegiatan perusahaan. Pada dasarnya biaya mempunyai empat unsur yaitu :

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

Dengan demikian biaya adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk memproses bahan baku menjadi barang setengah jadi/barang jadi, biaya tersebut meliputi biaya bahan baku, tenaga kerja langsung, dan overhead pabrik.

b. Klasifikasi Biaya Produksi

Fungsi pokok perusahaan terutama perusahaan manufaktur terdiri atas fungsi produksi, fungsi pemasaran serta fungsi administrasi dan umum. Fungsi produksi terdiri atas berbagai kegiatan untuk mengubah

bahan baku menjadi barang jadi. Fungsi pemasaran adalah berbagai kegiatan untuk memasarkan produk kepada pembeli. Fungsi administrasi terdiri atas berbagai kegiatan untuk mendukung fungsi lainnya.

Menurut (Siregar et al., 2013) biaya produksi adalah biaya yang terjadi untuk mengubah bahan baku menjadi barang jadi. Apabila biaya diklasifikasikan berdasarkan elemen biaya produksi maka biaya dibagi menjadi tiga, yaitu :

1. Biaya bahan baku (*raw material cost*)

Biaya bahan baku adalah besarnya nilai bahan baku yang dimasukkan ke dalam proses produksi untuk diubah menjadi barang jadi. Biaya bahan baku merupakan bagian penting biaya barang yang digunakan untuk memproduksi barang jadi.

2. Biaya tenaga kerja langsung (*direct labor cost*)

Biaya tenaga kerja adalah besarnya biaya yang terjadi untuk menggunakan tenaga karyawan dalam mengerjakan proses produksi. Biaya tenaga kerja dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu biaya tenaga kerja langsung dan biaya tenaga kerja tidak langsung. Biaya tenaga kerja langsung adalah biaya tenaga kerja yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang jadi.

Biaya tenaga kerja tidak langsung adalah upah atau gaji tenaga kerja yang tidak berhubungan langsung dengan produksi barang jadi. Biaya tenaga kerja tidak langsung dikelompokkan sebagai biaya *overhead* pabrik.

3. Biaya *overhead* pabrik (*manufacture overhead cost*)

Biaya *overhead* pabrik adalah biaya – biaya yang terjadi di pabrik selain biaya bahan baku maupun biaya tenaga kerja langsung. Biaya bahan penolong dan biaya tenaga kerja tidak langsung adalah biaya *overhead* pabrik. Biaya *overhead* pabrik sulit ditelusuri ke suatu produk.

Biaya produksi dapat diidentifikasi lebih lanjut menjadi biaya utama (*prime cost*) dan biaya konversi (*conversion cost*). Biaya utama meliputi biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya konversi meliputi biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

c. Faktor-Faktor Produksi

(Sutojo, 2009) menyatakan bahwa :
 “Faktor produksi dibagi menjadi faktor produksi tetap dan faktor produksi variabel. Disebut faktor produksi tetap karena produsen biasanya tidak dapat mempengaruhi jumlahnya (misalnya mesin), berlainan dengan faktor produksi variabel, faktor produksi ini dipengaruhi jumlahnya oleh faktor produksi tetap”.

d. Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Menurut (Julita, 2015) Anggaran biaya produksi merupakan kebutuhan yang sangat penting bagi setiap perusahaan setelah tingkat penjualan ditentukan pada saat perusahaan beroperasi. Perlu adanya rencana berupa anggaran biaya produksi, sehingga jelas misi dan target yang akan dicapai pada periode berikutnya.

Sedangkan menurut (Mulyadi, 2011) menyatakan anggaran biaya produksi adalah “rencana biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual”.

Jadi berdasarkan menurut pendapat beberapa para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa anggaran biaya produksi sangat penting peranannya untuk menentukan dan mengetahui jumlah output, agar perusahaan memiliki keunggulan daya saing. Salah satu syarat penting yang harus dipenuhi oleh perusahaan adalah kemampuan dalam meningkatkan laba dan mengendalikan biaya-biaya lainnya.

4. Pengendalian

a. Pengertian Pengendalian

Pada perusahaan kecil, pengendalian terhadap karyawan dapat dilakukan dengan pengawasan secara fisik. Dalam perusahaan besar, pengendalian dilakukan dengan menggunakan alat, yaitu perencanaan dan pelaporan. Masing-masing manajer bertanggung jawab terhadap rencana kerjanya. Tanggung jawab masing-masing manajer dibatasi hanya pada sesuatu yang dapat mereka kendalikan. Tanggung jawab pengendalian biaya harus diberikan kepada seseorang yang memiliki wewenang untuk menganggarkan dan menggunakan biaya. Cara menilai prestasi manajer adalah dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya.

Pengendalian terhadap biaya menjadi lebih mudah jika perusahaan menggunakan biaya standar. Menurut (Siregar et al., 2013) “biaya standar adalah biaya produk yang ditentukan terlebih dahulu sebelum proses produksi berlangsung. Biaya standar berguna untuk

penyusunan anggaran dan pelaporan biaya. Biaya standar dihasilkan oleh system akuntansi biaya.

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yg sudah direncanakan bisa dilaksanakan dengan baik sehingga bisa mencapai target maupun tujuan yg ingin dicapai. Pengendalian memang merupakan salah satu tugas dari manajer. Satu hal yg harus dipahami, bahwa pengendalian dan pengawasan merupakan berbeda karena pengawasan merupakan bagian dari pengendalian. Bila pengendalian dilakukan dengan disertai pelurusan (tindakan korektif), maka pengawasan merupakan pemeriksaan di lapangan yg dilakukan pada periode tertentu secara berulang kali.

Menurut (Harahap, 2009) Pengendalian merupakan suatu tindakan pengawasan yg disertai tindakan pelurusan (korektif).

Menurut (Carter, 2009) 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.

Selain itu menurut (Siregar et al., 2013) (Siregar et al., 2013) “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.

b. Tujuan Pengendalian

Menurut (Hasibuan, 2011) 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 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.

c. Jenis-Jenis Pengendalian

Menurut (Hasibuan, 2011) 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 anggaranya.
- 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 kebijaksanaankebijaksanaan 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.

d. Macam-Macam Pengendalian

Macam-Macam Pengendalian Pengendalian ini dikenal atas beberapa macam, yaitu :

1) Internal control (pengendalian intern)

Pengendalian yang dilakukan oleh seorang atasan kepada bawahannya. Cakupan dari pengendalian ini meliputi hal-hal yang cukup luas baik pelaksanaan tugas, prosedur kerja , kedisiplinan karyawan, dan lain-lainya. Audit control, adalah pemeriksaan atau penilaian atas masalah-masalah yang berkaitan dengan pembukuan perusahaan. Jadi pengawasan atas masalah khusus, yaitu tentang kebenaran pembukuan suatu perusahaan.

2) External control (pengendalian ekstren)

Pengendalian yang dilakukan oleh pihak luar. Pengendalian ekstren ini dapat dilakukan secara formal atau informal, misalnya pemeriksaan pembukuan oleh kantor akuntan dan penilaian yang dilakukan oleh masyarakat.

3) Formal control (pengendalian resmi)

Pemeriksaan yang dilakukan oleh instansi atau pejabat resmi dan dapat dilakukan secara intern maupun ekstern. Misalnya: pemeriksaan yang dilakukan oleh Badan Pemeriksa Keuangan

(BPK) terhadap BUMN dan lain-lainya. Dewan Komisaris terhadap PT bersangkutan.

4) Informal control (pengendalian konsumen)

Penilaian yang dilakukan oleh masyarakat atau konsumen, baik langsung maupun tidak langsung. Misalnya melalui media massa cetak atau elektronik, dan lain-lainya.

e. 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 :

- a) Personal observation, yaitu pengawasan langsung secara pribadi oleh pimpinan perusahaan terhadap para bawahan yang sedang bekerja.
- b) Report (laporan) yaitu laporan yang dibuat oleh para manajer bawahan.
- c) Financial statement yaitu daftar laporan keuangan yang biasanya terdiri dari neraca dan laba rugi.

- d) Statistik merupakan pengumpulan data, informasi, dan kejadian yang telah berlalu.
- e) Break even point yaitu suatu titik atau keadaan ketika jumlah penjualan tertentu tidak mendapat laba ataupun rugi.
- f) 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, 2011) 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.

f. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Pengendalian anggaran pada prinsipnya dapat memperhatikan suatu kegiatan dan selalu mengawasi aktivitas sehari-hari terhadap pengelolaan keuangan hubungannya penggunaan anggaran. Kegiatan pengendalian sangat erat hubungannya dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya, oleh karena kegiatan pengendalian ini dapat dilihat apakah

tujuan kegiatan yang telah direncanakan dapat dicapai dalam pelaksanaan secara riil.

Dilihat dari tahapan perencanaan dan pengendalian merupakan unsur-unsur yang dominan dalam manajemen 20 % dari seluruh kegiatan yang dapat dilaksanakan unsur fungsi pelaksanaan dalam pengendalian yang merupakan bagian terbesar dalam manajemen. Kegiatan pengendalian anggaran mencakupi perencanaan, pengawasan, monitoring, evaluasi dan koreksi.

Perencanaan dan pengendalian anggaran merupakan sesuatu yang tidak dapat dipisahkan dalam pelaksanaan kegiatan. Pada pelaksanaan yang memerlukan usaha yang sungguh-sungguh dan sangat tergantung pada sistem pengendalian yang efektif dan sistem informasi yang digunakan. Agar dapat melaksanakan pengendalian yang efektif, maka seorang pimpinan atau pelaksanaan tugas memerlukan informasi, sebagai berikut :

- 1) Biaya yang digunakan apakah sesuai dengan hasil dari bagian pekerjaan yang telah dilaksanakan. Jika terjadi perbedaan (lebih besar atau lebih kecil dari rencana biaya) di mana dimana hal terjadi dan siapa yang bertanggung jawab dan apa yang dikerjakan.
- 2) Merupakan biaya yang akan datang sesuai dengan rencana atau melebihi rencana. Tanggung jawab pengendalian tidak hanya pada manajer saja tetapi merupakan tanggungjawab semua orang yang

terlihat pada aktivitas tersebut agar dapat mengerjakan bagiannya dengan baik dan tepat waktu.

g. Analisis Penyimpangan Anggaran

Dalam mekanisme penerapan anggaran maupun dalam konsep *Management By Objektif* (MBO), maka salah satu teknis yang selalu diterapkan adalah analisis variance atau analisis penyimpangan. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi. Perbedaan antara angka anggaran dengan realisasi ini disebut dengan penyimpangan (*variance*).

Penyimpangan biaya tersebut dibedakan menjadi dua, yaitu :

- 1) *Favorable variance*, yaitu penyimpangan atau selisih yang menguntungkan. Hal ini terjadi karena biaya standar lebih besar dari biaya yang sesungguhnya terjadi.
- 2) *Unfavorable variance*, yaitu penyimpangan atau selisih yang tidak menguntungkan. Hal ini terjadi karena biaya standar lebih kecil dari biaya yang sesungguhnya terjadi.

Dalam penerapan anggaran yang efektif, kedua jenis penyimpangan tersebut harus dianalisis. *Favorable variance* dianalisis untuk menjadi contoh dan paduan dalam penyusunan anggaran dimasa yang akan datang. Sedangkan *Unfavorable variance* dianalisis untuk menghindarinya agar tidak terjadi lagi dimasa yang akan datang.

Manajemen tidak hanya ingin mengetahui berapa besar selisih yang terjadi antara yang direncanakan dengan realisasinya, tetapi juga

ingin mengetahui apa penyebab selisih tersebut terjadi. Dengan demikian, maka dapat diputuskan pula apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki keadaan dimasa yang akan datang.

Analisis penyimpangan dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk:

- 1) Mengetahui prestasi pusat pertanggung jawaban.
- 2) Mengetahui siapa yang akan diberi penghargaan atau sanksi.
- 3) Sebagai bahan pengalaman untuk memperbaiki operasi selanjutnya.
- 4) Sebagai bahan kemungkinan revisi anggaran.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dari hasil penelitian – penelitian terdahulu yang pernah dilakukan sebagai bahan perbandingan dan kajian.

Tabel II.2
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Sumber
1.	(Hanum & Farhan, 2019)	Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan	Hasil penelitian yang dilakukan dapat disimpulkan bahwa Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pengawasan.	Prosiding FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen dan Akuntansi)

2.	(Julita, 2015)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan	Anggaran biaya produksi belum berfungsi dengan baik sebagai alat pengendalian biaya produksi disebabkan karena adanya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi.	Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis Volume 15 No.1/ Maret 2015
3.	(Pansuri, 2017)	Peranan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Elco Indonesia Sejahtera garut	Penyusunan anggaran biaya pada PT. Elco Indonesia Sejahtera Garut sudah tercapai karena selisih anggaran dan realisasi biaya produksi tidak melebihi batas toleransi sebesar 10%. Penyusunan anggaran biaya produksi sudah baik sehingga berperan dalam menunjang efektivitas pengendalian biaya produksi.(Pansuri, 2017)	Jurnal Wacana Ekonomi Vol. 16, No. 2, Tahun 2017
4.	(Fatmawati, Darminto, & Zahroh, 2014)	Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Sebagai Suatu Usaha Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi (Studi pada PT. Pabrik Gula Kribet, Malang)	Budget biaya produksi pada PT. PG Kribet Malang masih tidak efisien. Faktor penyebab hal tersebut adalah lemahnya pengamanan biaya produksi secara global, sehingga tidak dapat memperkecil terjadinya penghilangan pada biaya produksi yang diselenggarakan oleh oknum yang tidak peduli.(Fatmawati et al., 2014)	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 16, No. 1 November 2014

5.	(Anhar, 2017)	Peranan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Garam (Persero) Medan Cabang Dari Pusat	Anggaran Sebagai Alat Pengendalian dalam Perusahaan dikatakan belum berjalan dengan baik. Realisasi biaya melebihi toleransi 5% yang telah ditetapkan oleh perusahaan dari biaya yang dianggarkan.(Anhar, 2017)	Skripsi UMSU
6.	(Eriani, 2018)	Peranan Anggaran Biaya Produksi dalam Meningkatkan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk, Medan	Anggaran biaya Produksi PT. PT. Adhi Karya (Persero) Tbk, Medan mengalami keuntungan dan kerugian yang tidak stabil setiap tahunnya, maka dari itu perusahaan perlu pengendalian yang baik untuk anggaran itu sendiri agar anggaran untuk tahun kedepannya lebih baik lagi. Penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian belum berjalan dengan baik untuk meningkatkan anggaran pada perusahaan Adhi Karya.(Eriani, 2018)	Skripsi UMSU
7.	(Putri, 2019)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Tasik Raja Mill	Efektifitas penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Tasik Raja Mill belum berjalan efektif hal tersebut dikarenakan nilai realisasi lebih besar dari anggaran biaya produksi. (Putri, 2019)	Skripsi UMSU

8.	(Damanik, 2019)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT. Asam Jawa Medan	Hasil penelitian menunjukkan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan PT. Asam Jawa Medan pada tahun 2014, 2015, dan 2017 masih banyak terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan. Dan hasil pengamatan anggaran produksi sebagai alat pengawasan biaya produksi belum berfungsi dengan baik. (Damanik, 2019)	Skripsi UMSU
----	-----------------	--	--	--------------

C. Kerangka Berfikir

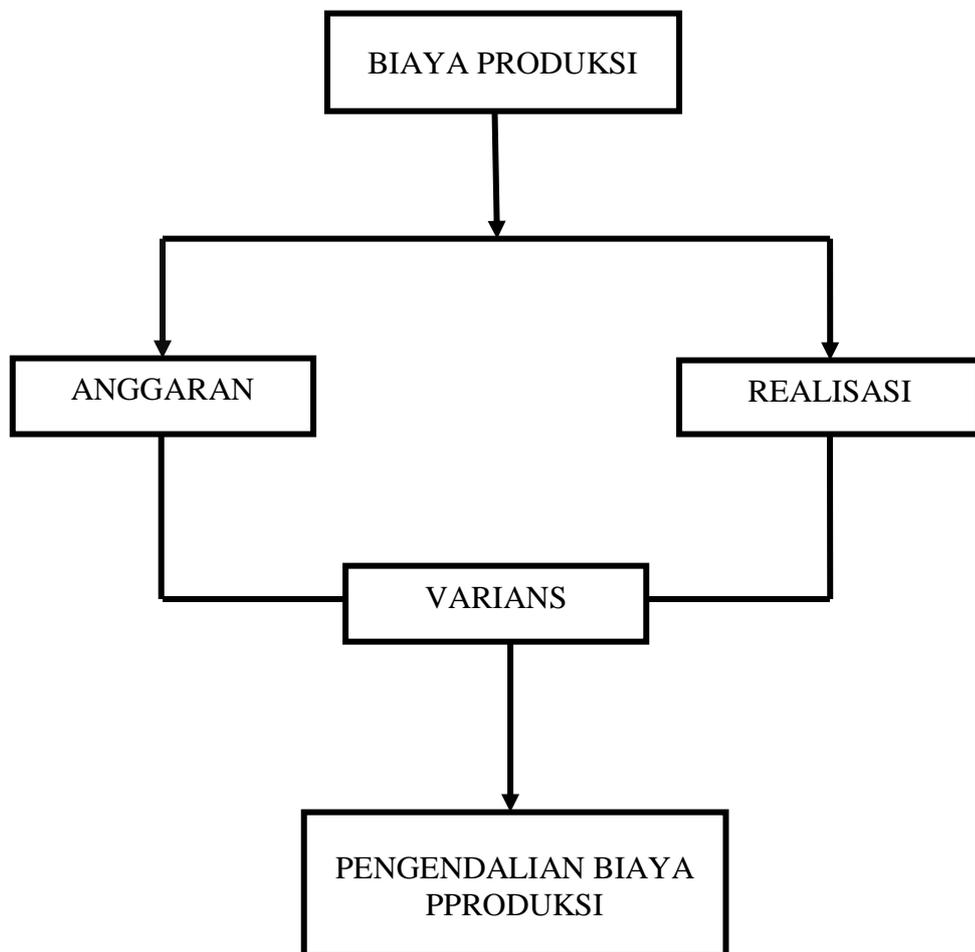
Anggaran merupakan alat *accounting* yang membantu pimpinan perusahaan dalam merencanakan dan mengendalikan operasi perusahaan. Anggaran memperlihatkan bagaimana sumber daya diharapkan akan diperoleh dan digunakan selama periode waktu tertentu. Anggaran yang digunakan sebagai alat perencanaan dan pengendalian merupakan jalan terbaik bagi pimpinan perusahaan untuk menempatkan suatu organisasi pada arah tertentu.

Pengendalian biaya produksi merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan, dalam pengendalian ini manajer dapat menilai laporan biaya produksi dan membandingkannya dengan rencana yang sudah disusun sebelumnya (anggaran biaya produksi).

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

terbagi menjadi anggaran dan realisasi agar dapat di jadikan sebagai alat pengendalian biaya produksi. Untuk mengendalikan anggaran atau rencana agar tercapai dengan baik.

Dengan terlaksananya fungsi anggaran dalam pengendalian biaya produksi dengan baik, berarti semakin di hindari kemungkinan terjadinya selisih atau penyalah gunaan biaya produksi karet yang telah di anggarkan. Dari penjelasan tersebut maka dapat di buat Kerangka berfikir:



Gambar II. 1
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan jenis penelitian dengan menggunakan penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah metode penelitian yang berusaha menggambarkan suatu fenomena atau gejala yang terjadi dalam keadaan nyata pada waktu penelitian dilakukan. Tujuan utama dalam penelitian deskriptif ini adalah menjelaskan bagaimana anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III Medan. Penulis mencoba untuk menganalisis data yang diperoleh pada waktu penelitian serta membandingkannya dengan teori yang ada.

B. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel adalah pengertian variabel (yang diungkap dalam definisi konsep) tersebut, secara operasional, secara praktik, secara nyata dalam lingkup obyek penelitian/obyek yang diteliti. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel bebas dan variabel terikat.

Adapun definisi operasional variabel 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.

Pengendalian biaya produksi adalah kegiatan dan metode yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengolah, mengatur, mengkoordinir dan mengarahkan biaya kedalam suatu arus aliran yang memberikan hasil dengan jumlah biaya yang seminimal mungkin dan waktu yang secepat mungkin.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan yang beralamatkan di JL. Sei Batang Hari No.2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal, Kota Medan, Sumatera Utara 20122

2. Waktu Penelitian

Adapun waktu penelitian yang diperlukan peneliti yaitu mulai bulan Desember 2018 – Agustus 2019. Adapun rincian perencanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel III-3
Rincian Waktu Penelitian

No	Keterangan	Bulan																			
		Desember				Januari				Februari				Maret				September			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■																			
2	Pra Riset		■	■	■																
3	Penyusunan dan bimbingan Proposal					■	■	■	■	■	■	■	■								
4	Seminar Proposal													■							
5	Penyusunan dan Bimbingan Skripsi														■	■	■	■	■	■	■
6	Sidang Meja Hijau																				■

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif. Data kuantitatif adalah data yang diukur dalam suatu skala numerik, data kuantitatif dalam penelitian ini berupa data-data mengenai anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dari tahun 2014-2018.

2. Sumber Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh berdasarkan dari dua sumber data, yaitu :

- a. Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab penelitian seperti : wawancara.
- b. Data sekunder, yaitu penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung atau melalui perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain) yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang disusun dalam arsip (dokumen) yang dipublikasikan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

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

3. Wawancara, yaitu dengan melakukan Tanya jawab langsung terhadap objek penelitian, yaitu tentang laporan anggaran dan realisasi biaya produksi kepada staff bagian pengawasan anggaran.

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam 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.

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

1. Mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu dengan mengumpulkan dokumen laporan anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun 2014-2018 pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.
2. Menghitung data berdasarkan laporan anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun 2014-2018.
3. Melakukan wawancara dengan pihak perusahaan dengan cara tanya jawab.
4. Melakukan analisis penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak menguntungkan dan menganalisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian.
5. Membuat kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) memulai tahun buku dari bulan Januari sampai dengan Desember untuk setiap tahunnya. Sehubungan dengan hal tersebut perusahaan juga menyusun anggaran sesuai dengan tahun buku tersebut. PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam menyusun anggaran biaya produksi perusahaan menggunakan metode kombinasi. Metode ini adalah yang paling efektif dengan menggabungkan kedua pendekatan yaitu *top down* dan *bottom up*.

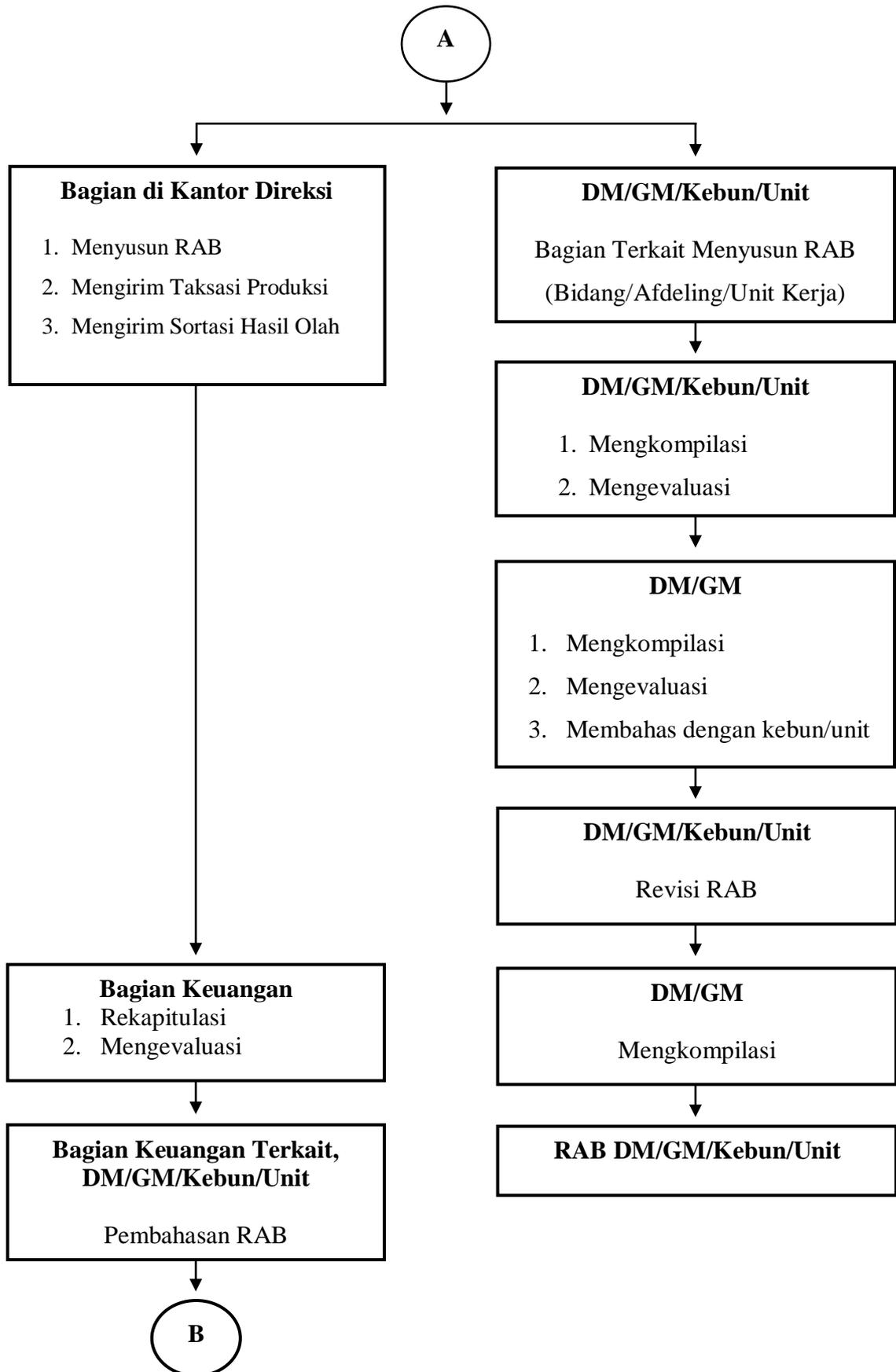
Sebagai langkah pertama dalam proses penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya jumlah produksi yang diharapkan selama tahun itu. Pada umumnya bagian tanaman dan teknologi dibantu dengan bagian-bagian lainnya di kantor besar menyusun jumlah produksi yang diharapkan pada tahun dimaksud. Kemudian kantor besar menyusun pedoman mengenai taksasi produksi yang dimaksud. Selanjutnya pedoman tersebut bersama-sama formulir anggaran biaya dikirim ke masing-masing kebun. Masing-masing kebun menyusun anggaran biaya produksinya. Anggaran biaya produksi kebun tersebut kemudian ditinjau dan dipelajari kembali di kantor besar bersama administratur kebun. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian tersebut seluruhnya telah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya produksi tersebut disetujui dan disahkan oleh

pimpinan, anggaran biaya produksi tersebut dikirim ke kebun-kebun untuk dilaksanakan .

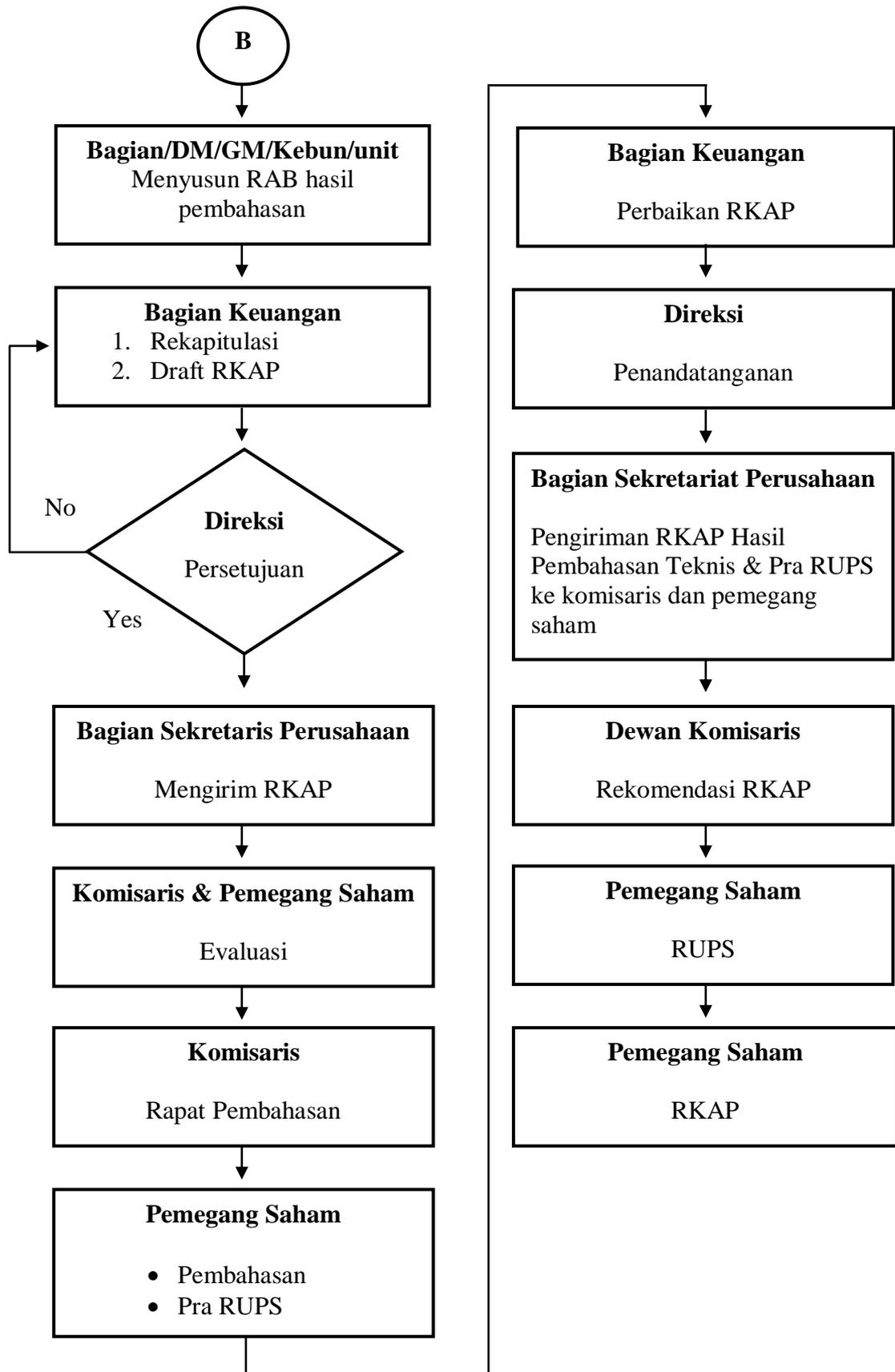
Berikut ini adalah prosedur penyusunan anggaran PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan :



Gambar IV-1 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi



Gambar IV-1 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi



Gambar IV-1 Prosedur Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara III (Persero)

Medan

Bagian I :

1. Bagian keuangan menerbitkan memorandum penyusunan pedoman Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).
2. Bagian teknis terkait terdiri norma fisik, standar biaya, tarif, dan jadwal kerja.
3. Setelah kebagian teknis terkait kembali lagi kebagian keuangan untuk di periksa dan dikompilasi pedomannya.
4. Selanjutnya ke bagian direksi untuk meminta tanda tangan agar tersusunnya pedoman RKAP.

Bagian II :

1. Bagian di kantor direksi menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB), kemudian mengirikan taksasi produksi, dan selanjutnya mengirim sortasi hasil olah kebagian keuangan. Sebelum di kirim kebagian keuangan, bagian di kantor direksi di berikan kebagian DM/GM/Kebun/Unit. Yang terkait dengan bagian DM/GM/Kebun/Unit yaitu:
 - a. Bagian terkait penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB) (Bidang/Afdeling/Unit kerja).
 - b. Bagian DM/GM/Kebun/Unit mengkompilasi dan mengevaluasi penyusunan Rencana Anggaran Biaya (RAB).
 - c. Selanjutnya DM/GM mengkompilasi dan mengevaluasi untuk membahas dengan kebun/unit.

- d. DM/GM/Kebun/Unit merevisi RAB agar tidak terjadi kelasahan.
 - e. DM/GM mengkompilasi Rencana Anggaran Biaya (RAB).
 - f. Rencana Anggaran Biaya (RAB) DM/GM/Kebun/Unit selanjutnya dikirim ke bagian keuangan.
2. Bagian keuangan merekapitulasi dan mengevaluasi Rencana Anggaran Biaya (RAB).
 3. Setelah selesai di bagian keuangan, bagian terkait, dan bagian DM/GM/Kebun/Unit terbentuklah pembahasan Rencana Anggaran Biaya (RAB).

Bagian III :

1. Bagian DM/GM/Kebun/Unit menyusun Rencana Anggaran Biaya (RAB) hasil pembahasan.
2. Selanjutnya bagian keuangan merekapitulasi draft Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) sebelum diserahkan ke bagian direksi.
3. Di bagian direksi meminta persetujuan. Apabila bagian direksi belum disetujui maka draf Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) di kembalikan kembali kebagian keuangan untuk di rekapitulasi kembali, setelah itu di beriakan kembali kebagian direksi. Dan apabila sudah di setujui maka diserahkan ke bagian sekretaris perusahaan.
4. Bagian sekretaris perusahaan mengirim Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) kebagian komisaris dan pemegang saham.
5. Kamisaris dan pemegang saham mengevaluasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)

6. Selanjutnya komisaris membuat rapat pembahasan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP)
7. Pemegang saham membahas teknis & Pra RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) dan diserahkan kembali ke bagian keuangan.
8. Bagian keuangan memperbaiki Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) kembali dan diserahkan ke direksi.
9. Bagian direksi menandatangani Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) yang sudah di perbaiki dan diserahkan ke bagian sekretaris perusahaan.
10. Bagian sekretaris perusahaan mengirim Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) hasil pembahasan teknis & pra RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) dan pemegang saham ke dewan komisaris.
11. Dewan komisaris merekomendasi Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP) dan diserahkan ke pemegang saham.
12. Pemegang saham mengadakan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham) agar terbentuknya Rencana Kerja Anggaran Perusahaan (RKAP).

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

Adapun anggaran biaya produksi perusahaan disusun berdasarkan anggaran produksi. Sedangkan anggaran produksi disusun dengan berpedoman pada anggaran produksi tanaman.

Secara garis besar yang termasuk ke dalam biaya produksi karet perusahaan adalah :

1. Biaya Tanaman

Yang termasuk biaya tanaman adalah semua biaya-biaya yang dikeluarkan untuk gaji tunjangan staf, pemeliharaan tanaman yang telah menghasilkan, biaya pemupukan, panen, pengangkutan ke pabrik, biaya *overhead* (umum)

2. Biaya Pengolahan

Adapun biaya-biaya pengolahan pada perusahaan ini ditentukan berdasarkan kebutuhan standar tenaga manusia, standar bahan-bahan kimiawi dan barang-barang, jasa pengangkutan yang diperlukan, jam penggunaan mesin, perawatan dan pemeliharaan yang diperlukan, semua faktor-faktor yang berhubungan dengan pengolahan karet.

3. Biaya Penyusutan

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

- a. Biaya penyusutan overhead
 - b. Biaya penyusutan pengolahan
4. Biaya Pembelian

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

2. Pengendalian Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan

Pengendalian jika dihubungkan dengan biaya produksi maka dapat diartikan sebagai usaha untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan dengan cara membandingkan biaya produksi yang sesungguhnya terjadi dalam proses produksi dengan rencana biaya produksi yang dibuat sebelumnya dimulai kegiatan produksi atau disebut dengan rencana biaya produksi. Dengan demikian dapat diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dan kemudian dilakukan analisis terhadap penyebab-penyebab, serta dilakukan tindakan perbaikan yang dianggap perlu untuk pelaksanaan selanjutnya.

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

3. Analisis penyimpangan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Berikut ini merupakan hasil perhitungan yang terjadi anggaran dan realisasi biaya produksi selama tahun 2014 sampai dengan 2018 di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Table IV.I
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
Periode 2014

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
Biaya gaji tunjangan staf	11.700.833.000	10.603.327.418	1.097.505.582	9,38	F
Biaya pemeliharaan tan. Menghasilkan	20.033.767.000	13.696.446.787	6.337.320.213	31,63	F
Biaya pemupukan	29.942.581.000	26.907.359.838	3.035.221.162	10,14	F
Biaya Panen	420.184.128.000	393.649.070.950	26.535.057.050	6,32	F
Biaya pengangkutan ke pabrik	23.882.029.000	21.867.994.097	2.014.034.903	8,43	F
Biaya overhead	69.310.690.000	63.653.680.966	5.657.009.034	8,16	F
Jumlah biaya tanaman	575.054.028.000	530.377.880.056	44.676.147.944	7,77	F
Biaya Pengolahan	62.447.159.000	67.329.749.294	(4.882.590.294)	(7,82)	UF
Biaya produksi excl. penyusutan	637.501.187.000	597.707.629.350	39.793.557.650	6,24	F
Biaya penyusutan overhead	80.695.623.000	78.154.799.525	2.540.823.475	3,15	F
Biaya penyusutan pengolahan	11.092.134.000	10.884.349.419	207.784.581	1,87	F
Biaya produksi incl. penyusutan	729.288.944.000	686.746.778.294	42.542.165.706	5,83	F
Biaya pembelian produksi Pihak III	102.810.260.000	20.541.103.610	82.269.156.390	80,02	F
Biaya pengolahan Pihak III	6.815.247.000	2.252.521.944	4.562.725.056	66,95	F
Biaya produksi karet Pihak III	109.625.507.000	22.793.625.554	86.831.881.446	79,21	F
Jumlah Biaya Produksi Kebun	838.914.451.000	709.540.403.848	129.374.047.152	15,42	F

Sumber : Laporan anggaran biaya produksi PTPN III (Persero)

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tahun 2014 diatas dapat dilihat bahwa jumlah realisasi selisih anggaran dan realisasi yang menguntungkan (*favorable*), yakni jumlah realisasi total biaya produksi berada dibawah angka yang dianggarkan oleh perusahaan. Total biaya produksi yang dianggarkan perusahaan (RKAP) sebesar

Rp 838.914.451.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp 709.540.403.848 dan memperoleh selisih sebesar Rp 129.374.047.152 atau 15,42%. Tetapi ada satu akun biaya yang realisasinya berada di atas anggaran yang telah ditetapkan yaitu biaya pengolahan. Biaya pengolahan yang dianggarkan perusahaan (RKAP) sebesar Rp 62.447.159.000 sedangkan realisasinya sebesar Rp 67.329.749.294 Terdapat kelebihan realisasi biaya pengolahan sebesar Rp 4.882.590.294 atau berlebih sebesar (7,82%) dari anggaran pada tahun 2014.

Table IV.2
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
Periode 2015

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
Biaya gaji tunjangan staf	11.801.242.000	9.361.007.639	2,440,234,361	20.68	F
Biaya pemeliharaan tan. Menghasilkan	12.833.452.000	8.157.221.274	4,676,230,726	36.44	F
Biaya pemupukan	11.802.536.936	14.823.819.000	(3.021.282.064)	(25,60)	UF
Biaya Panen	341.509.139.002	375.695.698.000	(34.186.558.998)	(10,01)	UF
Biaya pengangkutan ke pabrik	20.359.337.022	24.578.998.000	(4.219.660.978)	(20,73)	UF
Biaya overhead	65.000.002.000	63.425.142.219	1.574.859.781	2,42	F
Jumlah biaya tanaman	463.305.708.960	496.041.886.132	(32.736.177.172)	(7,07)	UF
Biaya Pengolahan	68.537.696.000	66.157.740.019	2.379.955.981	3,47	F
Biaya produksi excl. penyusutan	531.843.404.960	562.199.626.151	(30.356.221.191)	(5,71)	UF
Biaya penyusutan overhead	94.826.135.000	90.097.680.128	4.728.454.872	4,99	F
Biaya penyusutan pengolahan	11.330.086.000	11.304.713.864	25.372.136	0,22	F
Jumlah Biaya Produksi Kebun	637.999.625.960	663.602.020.143	(25.602.394.183)	(4,01)	UF

Sumber : Laporan anggaran biaya produksi PTPN III (Persero)

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tahun 2015 dapat dilihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp. 25.602.394.183 (Rp. 637.999.625.960 –

Rp. 663.602.020.143) atau sebesar (4,01%). Penyimpangan yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan pada biaya pemupukan, biaya panen, biaya pengangkutan ke pabrik dan biaya produksi excl. penyusutan.

Table IV.3
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
Periode 2016

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
Biaya gaji tunjangan staf	13.016.673.000	14.303.840.556	(1.287.167.556)	(9,89)	UF
Biaya pemeliharaan tan. Menghasilkan	12.366.168.000	9.376.135.653	2.990.032.347	24,18	F
Biaya pemupukan	9.046.427.000	8.021.132.993	1.025.294.007	11,33	F
Biaya Panen	332.354.788.000	321.453.874.792	10.900.913.208	3,28	F
Biaya pengangkutan ke pabrik	20.413.561.000	18.563.113.207	1.850.447.793	9,06	F
Biaya overhead	70.375.542.000	69.736.466.574	639.075.426	0,91	F
Jumlah biaya tanaman	457.573.159.000	441.454.563.775	16.118.595.225	3,52	F
Biaya Pengolahan	65.275.465.000	62.986.661.603	2.288.803.397	3,51	F
Biaya produksi excl. penyusutan	522.848.624.000	504.441.225.378	18.407.398.622	3,52	F
Biaya penyusutan overhead	105.266.343.000	102.497.504.865	2.768.838.135	2,63	F
Biaya penyusutan pengolahan	10.609.043.000	11.285.803.274	(676.760.274)	(6,38)	UF
Jumlah Biaya Produksi Kebun	638.724.010.000	618.224.533.517	20.499.476.483	3,21	F

Sumber : Laporan anggaran biaya produksi PTPN III (Persero)

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tahun 2016 secara keseluruhan dapat dilihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) bagi perusahaan yaitu sebesar Rp. 20.499.476.483 (Rp. 638.724.010.000 – Rp. 618.224.533.517) atau sebesar 3,21%. Tetapi jika dilihat lebih rinci masih terdapat dua akun biaya yang realisasinya berada di atas anggaran yang telah ditetapkan yaitu biaya gaji tunjangan staf dan biaya penyusutan pengolahan.

Table IV.4
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
Periode 2017

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
Biaya gaji tunjangan staf	15.748.990.000	14.671.223.955	1.077.766.045	6,84	F
Biaya pemeliharaan tan. Menghasilkan	16.748.209.000	12.380.855.006	4.367.353.994	26,08	F
Biaya pemupukan	10.197.902.000	9.127.876.143	1.070.025.857	10,49	F
Biaya Panen	347.764.552.360	370.425.002.000	(22.660.449.640)	(6,52)	UF
Biaya pengangkutan ke pabrik	16.651.803.857	19.388.161.000	(2.736.357.143)	(16,43)	UF
Biaya overhead	74.626.461.520	80.177.617.000	(5.551.155.480)	(7,44)	UF
Jumlah biaya tanaman	481.737.918.737	506.170.735.104	(24.432.816.367)	(5,07)	UF
Biaya Pengolahan	62.828.418.405	69.353.310.000	(6.524.891.595)	(10,39)	UF
Biaya produksi excl. penyusutan	544.566.337.142	575.524.045.104	(30.957.707.962)	(5,68)	UF
Biaya penyusutan overhead	117.297.976.637	121.308.083.000	(4.010.106.363)	(3,42)	UF
Biaya penyusutan pengolahan	10.795.174.807	11.848.057.000	(1.052.882.193)	(9,75)	UF
Jumlah Biaya Produksi Kebun	672.659.488.586	708.680.185.104	(36.020.696.518)	(5,35)	UF

Sumber : Laporan anggaran biaya produksi PTPN III (Persero)

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tahun 2017 dapat dilihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp. 36.020.696.518 (Rp. 672.659.488.586 – Rp. 708.680.185.104) atau sebesar 5,35%. Penyimpangan yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya realisasi melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan pada biaya panen, biaya pengangkutan ke pabrik, biaya overhead, sehingga menyebabkan jumlah biaya tanaman mengalami penyimpangan biaya yang tidak menguntungkan. Kemudian, biaya pengolahan, biaya penyusutan overhead, dan biaya penyusutan pengolahan juga mengalami penyimpangan biaya yang tidak menguntungkan.

Table IV.5
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi
PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan
Periode 2018

Uraian	Anggaran	Realisasi	Selisih	%	Ket
Biaya gaji tunjangan staf	16.442.975.000	14.456.277.379	1.986.697.621	12,08	F
Biaya pemeliharaan tan. Menghasilkan	12.803.767.639	16.871.366.000	(4.067.598.361)	(31,77)	UF
Biaya pemupukan	3.924.562.345	4.966.181.000	(1.041.618.655)	(26,54)	UF
Biaya Panen	394.146.690.519	412.160.014.000	(18.013.323.481)	(4,57)	UF
Biaya pengangkutan ke pabrik	21.428.702.000	20.307.681.655	1.121.020.345	5,23	F
Biaya overhead	80.249.670.607	96.314.127.000	(16.064.456.393)	(20,02)	UF
Jumlah biaya tanaman	528.996.368.110	565.075.647.034	(36.079.278.924)	(6,82)	UF
Biaya Pengolahan	72.628.168.000	67.903.946.663	4.724.221.337	6,50	F
Biaya produksi excl. penyusutan	601.624.536.110	632.979.593.697	(31.355.057.587)	(5,21)	UF
Biaya penyusutan overhead	147.283.495.000	135.366.608.552	11.916.886.448	8,09	F
Biaya penyusutan pengolahan	13.093.101.000	12.085.177.523	1.007.923.477	7,70	F
Jumlah Biaya Produksi Kebun	762.001.132.110	780.431.379.772	(18.430.247.662)	(2,42)	UF

Sumber : Laporan anggaran biaya produksi PTPN III (Persero)

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tahun 2018 dapat dilihat bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) sebesar Rp. 18.430.247.662 (Rp. 762.001.132.110 – Rp. 780.431.379.772) atau sebesar (2,42%). Penyimpangan yang tidak menguntungkan ini disebabkan oleh adanya realisasi beberapa akun yang melebihi anggaran yang telah ditetapkan perusahaan yaitu pada biaya tanaman menghasilkan, biaya pemupukan, biaya panen, biaya overhead sehingga menyebabkan jumlah biaya tanaman mengalami penyimpangan biaya yang tidak menguntungkan.

B. Pembahasan

1. Anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Anggaran sebagai suatu sistem cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat pengendalian dari seluruh kegiatan perusahaan. Salah satu anggaran yang terdapat dalam suatu perusahaan yaitu anggaran biaya produksi. Dengan adanya penggunaan anggaran biaya produksi pada perusahaan, perusahaan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik, sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula. Anggaran biaya produksi yang disusun tersebut, kemudian dibandingkan dengan biaya produksi yang sebenarnya terjadi (realisasi biaya). Perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi tersebut, dievaluasi dan dilakukan analisis untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi baik yang merugikan ataupun yang menguntungkan. Apabila terjadi pemborosan maka dengan segera dapat mengantisipasinya. Untuk membandingkan antara realisasi dengan anggaran dari setiap kegiatan apakah ditemukan efisiensi atautkah pemborosan maka diperlukan pengendalian.

Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan pengendalian dilakukan dengan membandingkan realisasi masing-masing biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Realisasi biaya diperoleh dari laporan yang dibuat oleh setiap kepala bagian yang mana laporan ini memuat berapa besarnya anggaran, realisasi serta penyimpangan yang terjadi sebagai akibat selisih antara anggaran dan realisasinya.

Penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum sepenuhnya berperan dengan

baik, Hal ini dapat dilihat dari hasil analisa penyimpangan anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 menunjukkan bahwa realisasi biaya produksi yang dikeluarkan untuk produksi tanaman karet melebihi anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Walaupun pada tahun 2014 dan tahun 2016 secara total mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favorable variance*) namun masih terdapat beberapa akun di dalamnya yang mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

Menurut (Hanum & Farhan, 2019) menyatakan bahwa Jika realisasi lebih besar dari anggarannya sehingga menimbulkan kerugian bagi perusahaan dapat disebut sebagai selisih tidak menguntungkan atau *unfavorable variance*, sedangkan jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran sehingga menimbulkan keuntungan bagi perusahaan maka dapat disebut sebagai selisih menguntungkan atau *favorable variance*.

PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dalam menilai anggaran dan realisasi tidak ada batasan toleransi dalam menilai penyimpangan yang terjadi yang dianggap material atau signifikan namun bertanggung pada kondisi perekonomian. Apabila terjadi kenaikan pada anggaran, maka dilakukan analisis varians dengan melihat kondisi perekonomian pada saat itu, apakah varians yang terjadi wajar atau tidak. Apabila terjadi penyimpangan, maka perusahaan melihat dari segi anggaran maupun realisasinya. Misalnya didapati realisasi biaya produksi yang melebihi anggaran, maka ditelusuri laporan realisasinya, mungkin saja ada unsur-unsur biaya yang tidak diperhitungkan sebelumnya dalam anggaran, muncul pada saat realisasinya. Begitu juga apabila ada perencanaan yang tiba-tiba muncul saat kegiatan operasional sudah dijalankan. Ditambah lagi tiba-tiba diadakan audit terhadap perusahaan, maka harus diadakan sanitasi atau pembersihan kembali, sehingga akan menambah biaya.

Meskipun anggaran biaya produksi telah disusun dengan cermat dan teliti serta dilakukan pengendalian terhadap biaya yang dikeluarkan, namun tidak selamanya biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran. Hal tersebut disebabkan oleh adanya biaya-biaya tertentu yang tidak dapat dikendalikan. Menurut (Hanum & Farhan, 2019) menyatakan bahwa Pada kenyataannya sering kali anggaran yang telah dibuat pada proses perencanaan tidak sesuai atau berbeda ketika telah direalisasikan. Perbedaan realisasi anggaran tersebut akan memberikan dampak-dampak terhadap banyak hal.

Sebagai bahan referensi dan pertimbangan dalam penelitian tentang “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan maka penulis membandingkan dengan salah satu penelitian terdahulu, yaitu penelitian Melati Nabilah Putri meneliti tentang “Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Tasik Raja Mill” dapat disimpulkan bahwa Efektifitas penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Tasik Raja Mill belum berjalan efektif hal ini dapat dilihat dari hasil analisis data menunjukkan bahwa realisasi biaya produksi dari tahun 2013, 2014, 2015, 2017 melebihi dari anggaran yang sudah disusun oleh perusahaan. Realisasi dan anggaran yang tidak sesuai dengan yang sudah ditargetkan sebelumnya. Dari banyaknya jumlah anggaran yang *unfavorable* masih terdapat perencanaan dan pengendalian yang kurang baik.

Dibandingkan dengan penelitian terdahulu, penelitian yang sekarang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan. Walaupun penelitian sekarang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan tetapi

Perusahaan sama-sama bergerak dibidang perkebunan. Hasil penelitian juga memiliki persamaan yaitu sama-sama belum berperan dengan baik sebagai alat pengendalian, tetapi dalam menilai anggaran dan realisasi di PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan tidak ada batasan toleransi dalam menilai penyimpangan yang terjadi yang dianggap material atau signifikan namun bertanggung pada kondisi perekonomian. Berbeda dengan penelitian terdahulu dimana perusahaan telah menetapkan standar untuk menentukan efektifitas pengendalian biayanya yaitu sebesar 10%.

2. Penyebab Terjadinya Selisih Anggaran Dan Realisasi Biaya Produksi Yang Kurang Menguntungkan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan.

Berdasarkan analisa diatas tentang penyimpangan biaya produksi karet dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan dapat dilihat terjadi penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).

Adapun penyimpangan-penyimpangan yang tidak menguntungkan itu disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut :

- a. Gaji dan tunjangan staf, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada gaji dan tunjangan pegawai dikarenakan adanya penambahan karyawan dan adanya kenaikan gaji.
- b. Pemeliharaan tanaman menghasilkan, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pemeliharaan tanaman dikarenakan adanya kenaikan beban pemeliharaan kebun.

- c. Pemupukan, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pemupukan dikarenakan kenaikan harga pupuk.
- d. Panen, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada panen dikarenakan adanya kenaikan premi panen.
- e. Pengangkutan ke pabrik, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada pengangkutan ke pabrik dikarenakan naiknya harga bahan bakar minyak, tarif pengangkutan, dan karena banyaknya karet yang didapatkan maka truk pengangkutan pun harus ditambah.
- f. Biaya overhead, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada biaya overhead dikarenakan adanya penambahan investasi kebun, misalnya pembangunan rumah baru untuk karyawan yang memelihara kebun.
- g. Biaya pengolahan, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada biaya langsung pengolahan dikarenakan naiknya bahan penunjang dan kenaikan produksi.
- h. Biaya penyusutan overhead, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada beban penyusutan overhead dikarenakan tingginya investasi, misalnya pada bangunan.
- i. Beban penyusutan pengolahan, penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan pada beban penyusutan overhead pengolahan dikarenakan tingginya investasi, misalnya pada mesin.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan setelah dianalisa dan dievaluasi terhadap anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan, maka pada bab terakhir ini penulis akan mencoba memuat beberapa kesimpulan, kemudian berdasarkan kesimpulan tersebut dikemukakan pula beberapa saran-saran yang berkemungkinan dapat dijadikan sebagai bahan masukan yang bermanfaat bagi perusahaan.

1. Penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Medan belum sepenuhnya berperan dengan baik, Hal ini dapat dilihat dari bukti anggaran realisasi biaya produksi. realisasi biaya produksi yang dikeluarkan untuk produksi tanaman karet melebihi anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
2. Berdasarkan hasil analisa penyimpangan biaya produksi dari tahun 2014 sampai dengan tahun 2018 antara anggaran dan realisasi biaya produksi karet masih terdapat beberapa akun yang mengalami penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*), faktor-faktor yang menyebabkan selisih yang tidak menguntungkan seperti : penambahan karyawan, kenaikan gaji, kenaikan beban pemeliharaan kebun, kenaikan harga pupuk, kenaikan premi panen, naiknya harga bahan bakar minyak, naiknya tarif pengangkutan, kenaikan produksi, penambahan investasi dan tingginya investasi. Hal ini

disebabkan banyaknya biaya yang dikeluarkan untuk produksi tanaman karet melebihi anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan, oleh sebab itu hal ini dapat mengindikasikan bahwa pengendalian atas biaya produksi karet belum sepenuhnya berjalan dengan baik

B. Saran

1. Selisih antara anggaran dan realisasi harus dikendalikan dengan ketat dan dianalisa lebih dalam guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran, bahkan cenderung mengalami penyimpangan yang cukup besar untuk beberapa akun biaya. Analisa lebih dalam ini guna mengetahui apakah penyimpangan yang cukup besar tersebut memang dikarenakan pengendalian biaya yang kurang ketat atau karena perusahaan menetapkan anggaran terlalu kecil pada awalnya.
2. Sebaiknya perusahaan menetapkan batas yang dianggap material atau signifikan dalam menilai selisih antara anggaran dan realisasi, sehingga anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian akan berfungsi lebih baik lagi.
3. Skripsi ini dapat dijadikan referensi tambahan bagi peneliti selanjutnya sehingga diharapkan bisa menyusun tugas akhir lebih baik lagi, karena mempunyai lebih banyak referensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Anhar, R. H. (2017). *Peranan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Garam (Persero) Medan Cabang Dari Pusat*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Carter, W. K. (2009). *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Damanik, N. M. S. (2019). *Analisis Anggaran biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT. Asam Jawa Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Darsono, & Purwanti, A. (2010). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Dunia, F. A., & Abdullah, W. (2012). *Akuntansi Biaya (Tiga)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Eriani, P. A. (2018). *Peranan Anggaran Biaya Produksi dalam Meningkatkan Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Adhi Karya (Persero) Tbk Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Fatmawati, R., Darminto, & Zahroh. (2014). Perencanaan dan Pengendalian Biaya Produksi Sebagai Suatu Usaha Untuk Meningkatkan Efisiensi Biaya Produksi (Studi pada PT. Pabrik Gula Kreet, Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, 16(1), 1–8.
- Hanum, Z., & Farhan, M. (2019). Analisis Fungsi Anggaran Biaya Sebagai Alat Pengawasan Pada Perum Perumnas Regional 1 Medan. *Prosiding FRIMA*, 7–15. Malang.
- Harahap, S. S. (2009). *Analisis Kritis Laporan Keuangan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, M. S. . (2011). *Manajemen Dasar, Pengertian, Dan Masalah*. Yogyakarta: Bumi Aksara.
- Julita. (2015). Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan. *Jurnal Riset Akuntansi Dan Bisnis*, 15(1), 18–27.
- Julita, Jufrizen, & Sihotang, I. M. (2014). *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian, dan Pengawasan Kerja (Pertama)*. Bandung: Citapustaka Media.
- Khaddafi, M., Hani, S., Putra, A., Isnawati, Kamilah, Yunita, N. A., & Nasution, I. R. (2017). *Akuntansi Biaya (Pertama; Madenatera, Ed.)*. Medan.
- Mulyadi. (2011). *Akuntansi Biaya (Lima)*. Yogyakarta: UPP AMP YPKN.
- Nafarin, M. (2015). *Penganggaran Perusahaan (3rd ed.)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Pansuri, C. H. (2017). Peranan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Elco

- Indonesia Sejahtera garut. *Jurnal Wacana Ekonomi*, 16(02), 012–019.
- Putri, M. N. (2019). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Tasik Raja Mill*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Rahayu, S., & Rachman, A. A. (2013). *Penyusunan Anggaran Perusahaan (Pertama)*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Rudianto. (2009). *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga.
- Sasongko, C., & Safrida Rumondang Parulian. (2015). *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sembiring, M., & Siregar, S. A. (2018). Pengaruh Biaya Produksi dan Biaya Pemasaran terhadap Laba Bersih. *Jurnal Studi Akuntansi & Keuangan*, 2(3), 135–140.
- Sinambela, E. (2015). Efektivitas anggaran pendapatan daerah kabupaten batu bara. *Jurnal Ekonomikawan*, 14(2), 155–170.
- Siregar, B., Suropto, B., Hapsoro, D., Lo, E. W., Herowati, E., Kusumasari, L., & Nurofik. (2013). *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutojo, S. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Damar Mulia Pustaka.