

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI
KINERJA MANAJEMEN PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV
(PERSERO) UNIT USAHA ADOLINA SERDANG BEDAGAI**

SKRIPSI

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

Oleh :

SATRIA WINANDA SIREGAR

NPM : 1005170646



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

ABSTRAK

SATRIA WINANDA SIREGAR. NPM. 1005170646. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Pada Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai, Medan 2017.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis anggaran biaya produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai. Masalah dalam penelitian ini adalah Biaya Produksi lebih tinggi dibandingkan dengan Anggaran yang menyatakan tidak menguntungkan (*Unfavorable*).

Adapun metode yang digunakan penulis dalam menganalisis data adalah metode deskriptif yaitu dengan menguraikan dan menjelaskan tentang anggaran sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen pada PTPN IV Unit/Kebun Adolina. Jenis data yang dikumpulkan adalah data yang bersifat kuantitatif yang terdiri dari data-data sekunder. Untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini, Penulis memilih menggunakan teknik penelitian dengan teknik dokumenter.

Berdasarkan hasil analisis bahwa anggaran biaya produksi menunjukkan selisih yang terjadi lebih banyak disebabkan oleh biaya tidak langsung, Dapat disimpulkan bahwa manajemen perusahaan belum mampu melakukan tindakan korektif yang benar terhadap kinerja manajemen dengan selisih yang merugikan pada anggaran biaya tidak langsung. Karena anggaran yang sifatnya hanya berupa taksiran dan estimasi maka dapat terlihat penyimpangan yang ditimbulkan menyebabkan ketidakefektifan dan efisiensi bagi perusahaan dalam penyusunan anggaran.

Kata kunci : Anggaran Biaya Produksi dan Kinerja Manajemen

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum, Wr.Wb

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

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

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

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

3. Bapak Zulaspan Tupti, SE, Msi selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Ibu Elizar Sinambela, SE, Msi selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, SE, Msi selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Henny Zurika Lubis, SE, Msi selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang dengan ikhlas telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan dan pengarahan kepada penulis serta motivasinya demi selesainya skripsi ini.
7. Para Bapak dan Ibu Dosen serta seluruh Staf Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang senantiasa memberikan pengajaran dan ilmu yang baik bagi penulis.
8. Untuk seluruh teman kuliah kelas B dan seluruh kelas stambuk 10 yang tidak bisa satu persatu disebutkan oleh penulis.
9. Untuk teman seperjuangan penulis : Anita Pratiwi, Bripda Riki Priadi Siregar, Algi Frista Siregar, Mhd. Rudini, SH, Syawaluddin, SE, Mhd. Bangkit Al-Rifai S.Ag yang senantiasa memotivasi dan menghibur penulis.
10. Untuk adik dan para sepupu saya Ahmad Risky Siregar, Budi Hariansyah Siregar, Muhammad chaves, Fadli Fahreza.

Demikian saya akhiri kata pengantar ini, penulis mohon maaf apabila ada kesalahan penulisan nama dan gelar. Dengan segala kerendahan hati penulis mohon maaf apabila skripsi ini masih jauh dari keempurnaan karena keterbatasan kemampuan dan pengalaman. Semoga skripsi ini bermanfaat bagi kita semua para pembaca untuk jadi

bahan referensi penelitian yang lain. Semoga Allah Swt senantiasa terus melimpahkan rahmat dan ridho-Nya bagi kita semua.

Amin Ya Robbal ‘ Alamin.

Medan, April 2017

Penulis

SATRIA WINANDA SIREGAR

1005170646

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	i
DAFTAR GAMBAR	iii
DAFTAR TABEL	iv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Rumusan Masalah	8
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	10
A. Uraian Teoritis.....	10
1. Pengertian dan Karakteristik Anggaran.....	10
2. Tujuan Manfaat dan Kelemahan Anggaran	10
3. Fungsi dan Jenis Anggaran	11
4. Proses Penyusunan Anggaran	15
5. Anggaran Biaya Produksi	18
6. Pengertian Anggaran Biaya Produksi.....	21
7. Jenis-Jenis Anggaran Biaya Produksi.....	21
8. Anggaran Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen.....	22
9. Unsur-Unsur Biaya Produksi	23

	B. Penelitian Terdahulu.....	25
	C. Kerangka Konseptual	27
BAB III	METODE PENELITIAN.....	29
	A. Pendekatan Penelitian.....	29
	B. Definisi Operasional	29
	C. Tempat dan Waktu Penelitian	30
	D. Jenis Dan Sumber Data.....	31
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	32
	F. Teknik Analisis Data	33
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
	A. Hasil Penelitian	35
	1. Unsur-unsur Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai	35
	2. Anggaran Biaya Produksi	36
	B. Pembahasan.....	42
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN.....	55
	A. Kesimpulan	55
	B. Saran.....	56

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Data Anggaran Biaya Produksi CPO Kelapa Sawit.....	5
Tabel II.1	Penelitian Terdahulu.....	26
Tabel III.1	Waktu Penelitian	32
Tabel IV.1	Data Anggaran Biaya Produksi CPO Kelapa Sawit.....	38
Tabel IV.2	Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2011	43
Tabel IV.3	Realisasi Biaya Langsung Tahun 2011	45
Tabel IV.4	Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2012	46
Tabel IV.5	Realisasi Biaya Langsung Tahun 2012	47
Tabel IV.6	Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2013	48
Tabel IV.7	Realisasi Biaya Langsung Tahun 2013	49
Tabel IV.8	Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2014	50
Tabel IV.9	Realisasi Biaya Langsung Tahun 2014	51
Tabel IV.10	Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2015	52
Tabel IV.11	Realisasi Biaya Langsung Tahun 2015	53
Tabel IV.12	Persentase Realisasi Biaya Produksi PTPN IV Unit Usaha Adolina Periode 2011 – 2015	54

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1	Kerangka Konseptual	29
-------------	---------------------------	----

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan mempunyai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai, yaitu memperoleh laba maksimal dan juga memberikan sumbangan terhadap perbaikan ekonomi dan sosial lingkungan yang lebih luas. Laba yang diperoleh perusahaan berasal dari pendapatan dikurangi dengan semua biaya yang terjadi selama periode akuntansi, salah satunya adalah biaya produksi. Dalam melaksanakan kegiatan produksinya, perusahaan mengeluarkan bermacam-macam biaya produksi dimana jumlahnya akan berpengaruh pada laba yang diperoleh pada akhir suatu periode.

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

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

perusahaan. Untuk itu diperlukan adanya suatu perencanaan yang baik dalam pembuatan anggaran biaya produksi yang disusun oleh manajemen perusahaan.

Kesulitan dalam perencanaan dan pengendalian manajemen memaksa manajemen perusahaan untuk dapat bersaing dalam persaingan yang ketat, sehingga tujuan suatu perusahaan didirikan dapat tercapai. Tujuan perusahaan dalam suatu kondisi kompetitif adalah memperoleh laba. Perusahaan sering menjadikan kinerja sebagai suatu nilai yang menjadi tolak ukur berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam menjalankan suatu perencanaan perusahaan. Mengukur kinerja perusahaan biasanya tidak terlepas dari analisis keuangan. Kondisi keuangan mencerminkan arus kas dalam mencapai profitabilitas yang diinginkan oleh pemilik perusahaan (Mulyadi, 2011:22).

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

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu menyusun anggaran yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan untuk waktu yang akan datang dan dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi yang akan datang. Penganggaran ialah proses penyusunan anggaran, yang dimulai dari

pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian, divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi, dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan. Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Salah satu anggaran yang paling penting bagi perusahaan adalah anggaran biaya produksi. Menurut Mulyadi (2012 : 488) menyatakan bahwa anggaran adalah “suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program”. Menurut Carter dan Usry (2004 : 29): “biaya merupakan nilai tukar, pengeluaran, dan pengorbanan untuk memperoleh manfaat ekonomi. Dalam akuntansi keuangan, biaya merupakan pengeluaran atau pengorbanan pada saat akuisisi diwakili oleh penyusutan saat ini atau dimasa yang akan datang dalam bentuk kas atau aktiva lain”.

Menurut Hansen dan Mowen (2004 : 44): “biaya produk adalah pembebanan biaya yang memenuhi tujuan manajerial yang telah ditetapkan atau dengan kata lain adalah biaya yang berhubungan dengan produksi barang atau penyedia jasa”. Anggaran biaya produksi adalah rencana biaya yang akan digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dalam satu periode. Anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya *overhead* pabrik, dimana biaya-biaya tersebut saling berhubungan. Jika bahan baku, tenaga kerja dan biaya *overhead* yang digunakan oleh perusahaan kurang baik, maka akan mempengaruhi produk yang dihasilkan. Ini menandakan bahwa perencanaan dan pengendalian pada

perusahaan tersebut kurang efektif dan efisien, dan hal tersebut akan mempengaruhi tingkat penjualannya.

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

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

PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Adolina merupakan salah satu Unit Usaha dari PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) dan merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bergerak dalam industri perkebunan dimana

deskripsi bisnisnya adalah pembudidayaan tanaman, pengolahan dan penjualan produk kelapa sawit dan teh. PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) memiliki areal konsesi pada tahun 2009 seluas 175.244,43 ha, dengan areal kebun Kelapa Sawit seluas 137.981,40 Ha, merupakan produsen CPO terbesar di antara PTPN lainnya. PT. Perkebunan Nusantara IV (PERSERO) mempunyai potensi memberikan pendapatan besar selain hasil perkebunan khususnya kelapa sawit apabila dapat memaksimalkan pengolahan buah kelapa sawit selain menghasilkan CPO (*Crude Palm Oil*).

Tabel 1.1
Anggaran Biaya Produksi CPO
2011-2015

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

Sumber: PTPN IV (Persero)

Berdasarkan tabel 1.1 tersebut biaya produksi CPO tahun 2011 sampai tahun 2015 lebih tinggi dibandingkan anggaran biaya produksi. Dimulai tahun 2011 perusahaan mengalami defisit anggaran sebesar 5,93%, tahun 2012 defisit

anggaran sebesar 12,75%, tahun 2013 defisit anggaran sebesar 1,24%, tahun 2014 defisit anggaran sebesar 33,65% dan tahun 2015 defisit anggaran sebesar 0,79%.

Harahap (2010) menyatakan “dalam hal biaya, atau *cost* jika realisasinya lebih besar dari pada *budget* maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari pada (*budget*) dianggap menguntungkan (*favorable*). Selain itu Bragg (2014) menjelaskan adanya ketidakakuratan karena anggaran mendasar pada asumsi dengan melihat kondisi operasi pada saat anggaran tersebut dirumuskan.

Penulis menemukan adanya indikasi penyusunan anggaran belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) yang cukup signifikan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya dari beberapa tahun terakhir antara lain 5.93% untuk tahun 2011, 12,75% untuk tahun 2012 dan tertinggi pada tahun 2014 sebesar 33,65%. Penyimpangan ini sangat jauh dari batas toleransi yang ditetapkan perusahaan yakni sebesar 5% diharapkan dengan adanya suatu solusi yang dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya hal ini dimasa yang akan datang.

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

Penulis juga menemukan bahwa pihak manajemen belum mengambil tindakan korektif yang memadai guna menindaklanjuti *variance* tersebut seperti kecenderungan untuk meminimalisasi biaya dalam jangka pendek dengan mengurangi aktifitas yang akan bermanfaat dalam jangka panjang seperti pemupukan. Menurut Nafarin (2012) penyusunan anggaran digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan penggunaan data, untuk mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan yang digunakan, merinci jenis dan sumber dana yang dicari maupun jenis penggunaan dana yang bertujuan mempermudah pengawasan, merasionalkan sumber dan penggunaan dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal, menyempurnakan rencana yang telah disusun serta menampung dan menganalisa serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan. Oleh sebab itu, anggaran menjadi hal yang penting bagi perusahaan terutama perusahaan perkebunan karena dalam pelaksanaan mengolah sawit, dana yang akan digunakan telah ditetapkan sebelumnya sehingga diharapkan kemampuan dari perusahaan untuk mengelola dananya agar tujuannya dapat tercapai.

Berdasarkan uraian tersebut dan mengingat betapa pentingnya anggaran sebagai alat evaluasi data dalam menilai kinerja manajemen untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka penulis tertarik untuk menjadikannya sebagai bahan penelitian dan menuangkannya dalam tugas akhir dengan judul **“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajemen Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai ”**.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Adanya selisih anggaran dan realisasi pada setiap tahun yang menyatakan tidak menguntungkan (*unfavorable variance*).
2. Tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme proses produksi serta evaluasi kinerja bulanan.
3. Penyusunan anggaran belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) yang melewati batas toleransi sebesar 5%.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan agar penelitian lebih terfokus serta sistematis pada kelapa sawit, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai?
2. Faktor-faktor apa saja yang menyebabkan anggaran biaya produksi mengalami *unfavorable variance* PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana anggaran biaya produksi sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini dapat dipergunakan untuk:

- a. Bagi penulis, sebagai bahan pembuktian teori bagi penulis yang diperoleh dari bangku perkuliahan dengan kenyataan yang terjadi dilapangan.
- b. Bagi PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina, dimana hasil dari penelitian ini dapat memberikan masukan bagi manajemen perusahaan untuk melakukan penyesuaian ataupun perbaikan usahanya dalam meningkatkan kinerja perusahaan.
- c. Peneliti selanjutnya, sebagai bahan referensi dalam meneliti dan mengkaji masalah yang sama di masa yang akan datang.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian dan Karakteristik Anggaran

Anggaran atau *budget* merupakan salah satu alat yang dapat digunakan oleh pihak manajemen sebagai pedoman untuk menjalankan kegiatan-kegiatan operasional perusahaan agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai. Anggaran terdiri dari serangkaian taksiran-taksiran yang dapat dipakai sebagai suatu program untuk menjalankan kegiatan perusahaan pada suatu periode, khususnya pada masa yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif, yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran yang lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun (Mulyadi, 2011).

Anggaran memiliki karakteristik (Mulyadi, 2011) sebagai berikut:

- a. Anggaran dinyatakan dalam satuan keuangan dan satuan selain keuangan.
- b. Anggaran pada umumnya mencakup jangka waktu satu tahun.
- c. Anggaran berisi komitmen atau kesanggupan manajemen untuk menerima tanggung jawab dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam anggaran.
- d. Usulan anggaran di-*review* dan disetujui oleh pihak yang berwenang lebih tinggi dari penyusun anggaran dan dapat diubah dibawah kondisi tertentu.
- e. Secara berkala, kinerja keuangan sesungguhnya dibandingkan dengan anggaran dan selisihnya dijelaskan penyebabnya.

2. Tujuan, Manfaat, dan Kelemahan Anggaran

a. Tujuan Anggaran

Tujuan disusunnya anggaran (Nafarin, 2007: 19), antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.

- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.

b. Manfaat Anggaran

Anggaran mempunyai banyak manfaat (Nafarin, 2007: 19) antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menilai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab kepada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu seperti tenaga kerja, peralatan, dan dana dimanfaatkan seefisien mungkin.

c. Kelemahan Anggaran

Anggaran selain mempunyai banyak manfaat, juga memiliki kelemahan (Haruman dan Rahayu, 2007). Beberapa kelemahan anggaran antara lain:

- a. Karena anggaran disusun berdasarkan estimasi (permintaan efektif kapasitas produksi, dan lain-lain), maka terlaksananya dengan baik kegiatan-kegiatan tergantung pada ketepatan estimasi tersebut.
- b. Anggaran hanya merupakan rencana, dan rencana tersebut baru berhasil apabila dilaksanakan secara sungguh-sungguh.
- c. Anggaran hanya merupakan suatu alat yang dipergunakan untuk membantu manajer dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan menggantikannya.
- d. Kondisi yang terjadi tidak selalu seratus persen sama dengan yang diramalkan sebelumnya, sebab itu anggaran perlu memiliki sifat yang luwes.

3. Fungsi, Jenis dan Proses Penyusunan Anggaran

a. Fungsi Anggaran

Ada tiga fungsi yang hendak dicapai dalam penyusunan sebuah anggaran, yaitu:

1) Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Anggaran memberikan gambaran singkat atas operasional

perusahaan di waktu mendatang, apa yang ingin dicapai dan upaya/kegiatan yang hendak dilakukan demi mencapai target tersebut. Dengan anggaran perusahaan akan lebih mudah melangkah sebab telah memiliki arahan operasional yang jelas.

2) Fungsi Pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Anggaran berperan penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setiap bagian, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi, dan bagian keuangan. Hal ini dikarenakan setiap bagian telah dibebani target tertentu yang harus dicapai sehingga bagian lain juga dapat bekerja optimal. Keadaan ini akan menciptakan ketergantungan dan kerja sama antar bagian dalam perusahaan.

3) Fungsi Pengawasan

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*). Pengawasan berarti melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan melalui:

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

b. Jenis-Jenis Anggaran

Jenis anggaran ada berbagai macam, hal itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan kegiatan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang (Nafarin, 2007: 22), sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval aktivitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
- b. Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.

2. Menurut cara penyusunan, anggaran dapat dibedakan menjadi:

- a. Anggaran periodik (*periodic budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun, yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b. Anggaran kontiniu (*continuous budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernahdibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran jangka pendek (*short range budget/anggaran taktis*), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun.

Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan jenis anggaran jangka pendek.

- b. Anggaran jangka panjang (*long range budget*/anggaran strategis), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan jenis anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).

- a. Anggaran operasional (*operational budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contohnya adalah anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik (meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik), anggaran beban usaha, dan anggaran laba rugi.
- b. Anggaran keuangan (*financial budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya adalah anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.

5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*), yaitu rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.

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

6. Menurut fungsinya, anggaran meliputi:

- a. Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain
- b. Anggaran kinerja (*performance budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan, misalnya untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas

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

- a. Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat.
- b. Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*), yaitu anggaran yang dibuat menggunakan metode pengharga-pokokan berdasar kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk

4. Proses Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk mencoba menjawab dan memperkirakan apa-apa saja yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hal ini merupakan bagian dari fungsi perencanaan, karena merupakan proyeksi ke depan dan

dijabarkan dalam bentuk angka-angka. Untuk itu sangat dibutuhkan persiapan penyusunan anggaran yang matang, tajam, dan teliti.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Proses penyusunan anggaran adalah tahap kegiatan yang dilakukan dalam anggaran sehingga tersusun dan menjadi pegangan manajemen dalam kegiatan operasionalnya (Harahap, 2007). Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pada perusahaan (Haruman dan Rahayu, 2007), yaitu:

1. Faktor Intern

Faktor-faktor intern (*controlable*), antara lain:

- a. Data-data penjualan pada tahun-tahun yang lalu.
- b. Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual, syarat pembayaran barang yang dijual, promosinya, pemilihan saluran distribusi, dan sebagainya.
- c. Kapasitas produksi yang dimiliki perusahaan.
- d. Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan, baik jumlahnya maupun keterampilan, dan keahliannya.
- e. Modal kerja yang dimiliki perusahaan.
- f. Fasilitas-fasilitas lain yang dimiliki perusahaan.
- g. Kebijakan perusahaan yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perusahaan, baik dibidang perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan teknologi, dan sebagainya.

2. Faktor Ekstern

Faktor-faktor ekstern (*uncontrolable*), antara lain:

- a. Keadaan persaingan.
- b. Tingkat pertumbuhan penduduk.
- c. Tingkat penghasilan masyarakat.
- d. Tingkat penyebaran penduduk.
- e. Agama, adat-istiadat, dan kebiasaan masyarakat.
- f. Berbagai kebijakan pemerintah, baik dibidang politik, ekonomi, sosial, budaya, maupun keamanan.
- g. Keadaan perekonomian nasional maupun internasional, kemajuan, teknologi, dan sebagainya.

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

Dengan penempatan komite anggaran secara langsung dibawahnya, maka anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian. Proses penyusunan anggaran menurut Sofyan Syafri Harahap (2001 : 83) dapat dilihat dari sudut pandang berikut:

a. Otoriter atau *Top Down*

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

b. Demokrasi atau *Bottom Up*

Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan

diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.

c. Campuran atau *Top Down* dan *Bottom Up*

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

5. Anggaran Biaya Produksi

1. Pengertian Biaya Produksi

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, karena kegiatan perusahaan industri bersifat lebih luas yaitu mencakup semua fungsi usaha produksi, pemasaran dan administrasi. Biaya Produksi adalah semua biaya yang berkaitan dengan produk (barang) yang diperoleh, dimana didalamnya terdapat unsur biaya produk berupa biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik (M.Nafarin, 2009: 497).

2. Unsur-Unsur Biaya Produksi

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

a. Bahan baku

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

b. Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung merupakan salah satu dari tiga komponen pembentuk harga pokok produksi disamping biaya bahan baku dan biaya *overhead* pabrik. Pelaksanaan proses produksi di dalam suatu perusahaan akan dipisahkan karena adanya pengertian tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Selain itu menurut Abdul Halim (2010 : 73), “Biaya tenaga kerja langsung didefinisikan sebagai pembayaran–pembayaran kepada para pekerja yang didasarkan pada jam kerja atau atas dasar unit yang diproduksi”. Tentang biaya tenaga kerja hal ini perlu untuk mendapatkan perhatian karena tidak seluruh tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan akan dapat dikategorikan ke dalam tenaga kerja langsung.

c. *Overhead*

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

a. Bahan Pembantu

Bahan pembantu diperlukan untuk menyelesaikan proses produksi sehingga produk perusahaan dapat mempunyai kualitas yang baik diperlukan bahan pembantu.

b. Tenaga Kerja Tidak Langsung

Tenaga kerja tidak langsung akan berfungsi melancarkan pelaksanaan proses produksi di dalam perusahaan. Tenaga kerja tidak langsung terlibat langsung di dalam penyelesaian produk sehingga kehadirannya di dalam pabrik sangat diperlukan. Contoh tenaga kerja tidak langsung antara lain para pengawas, tenaga administrasi pabrik, tenaga pemeliharaan pabrik, dan sebagainya.

c. Biaya Pemeliharaan Gedung Pabrik

Gedung pabrik yang digunakan untuk proses produksi akan memerlukan biaya pemeliharaan sehingga gedung tersebut dapat dipergunakan dengan baik dan dalam jangka waktu yang panjang.

d. Biaya Reparasi dan Perbaikan Mesin

Mesin dan peralatan mesin yang ada di dalam perusahaan perlu dipelihara dengan baik. Pemeliharaan dapat dibagi atas dua yaitu pencegahan dan perbaikan kerusakan.

e. Biaya Penyusutan

Biaya penyusutan juga termasuk di dalam perhitungan biaya produksi. Penyusutan dapat berupa penyusutan gedung pabrik, biaya penyusutan mesin dan peralatan produksi.

f. Biaya-biaya lain yang juga termasuk dalam *overhead* adalah biaya asuransi gedung dan peralatan produksi, biaya listrik dan biaya bahan bakar.

6. Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi adalah rencana biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi suatu perusahaan pada periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik.

7. Jenis-Jenis Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi meliputi:

1. Anggaran Biaya Bahan Baku

Anggaran biaya bahan baku merupakan anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang penggunaan bahan mentah langsung untuk proses produksi selama periode yang akan datang. Penyusunan anggaran bahan baku dapat dilakukan dengan mudah, jika kuantitas produksi dan standar bahan baku langsung diketahui. Dari anggaran biaya bahan baku dapat disusun anggaran pembelian bahan untuk memenuhi kebutuhan produksi dan persediaan selama periode yang akan datang.

2. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Anggaran biaya tenaga kerja langsung merencanakan kebutuhan tentang biaya tenaga kerja langsung dalam proses produksi untuk mengubah bahan langsung menjadi barang jadi.

3. Anggaran Biaya *Overhead*

Anggaran biaya ini merencanakan secara lebih terperinci mengenai beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang. Unsur-unsur anggaran biaya produksi untuk perusahaan manufaktur/industri dengan perusahaan perkebunan berbeda. Pada perusahaan manufaktur, anggaran biaya produksi

terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik. Pada perusahaan perkebunan, anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya tanaman, anggaran biaya pengolahan, anggaran biaya penyusutan, dan anggaran biaya pembelian.

8. Anggaran Sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajemen

Alat untuk menilai kinerja adalah *budget*, standar waktu, standar unit produk, dan standar biaya. Anggaran yang disusun dapat dijadikan alat untuk menilai kinerja manajemen pada suatu perusahaan, caranya adalah dengan mengevaluasi anggaran. Evaluasi anggaran dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasinya. Anggaran disusun dengan berdasarkan biaya standar yang digunakan di dalam perusahaan. Biaya standar ialah biaya yang ditetapkan lebih dahulu sebelum proses produksi dimulai, atau sebelum kegiatan (Shim dan Siegel, 2005). Biaya standar sangat membantu dalam pengukuran efektivitas dan efisiensi. Contoh-contohnya antara lain adalah kuota penjualan, biaya standar (misalnya, harga bahan, tingkat upah), dan volume standar.

Evaluasi anggaran dapat menggunakan metode analisis varians. Analisis varians membandingkan antara standar biaya dengan realisasi biaya dan dapat dilakukan oleh divisi, departemen, program, produk, wilayah, atau unit tanggung jawab lainnya. Analisis varians sering diaplikasikan dalam situasi (Welsch *et. al.*, 2000) , sebagai berikut:

- a. Penyelidikan varians antara hasil aktual dari periode yang berlaku dan hasil aktual dari periode sebelumnya. Periode sebelumnya dianggap dasar.
- b. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan biaya standar.

- c. Penyelidikan varians antara hasil aktual dan sasaran yang direncanakan atau dianggarkan yang tercermin dalam rencana laba

Dalam menilai penyimpangan atau varians antara anggaran biaya produksi dengan realisasi dilakukan analisis varians terhadap masing-masing unsur biaya produksi yaitu bahan, tenaga kerja langsung, dan *overhead*. Penyimpangan realisasi dari anggaran (Harahap, 2007) dapat disebabkan oleh:

- a. Kesalahan *budget*.
- b. Kesalahan pencatatan.
- c. Kesalahan operasi.

Analisa penyimpangan (variens) dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk:

- a. Mengetahui prestasi pusat pertanggungjawaban.
- b. Mengetahui siapa yang akan diberikan penghargaan atau sanksi.
- c. Bahan pengalaman untuk perbaikan operasi selanjutnya.
- d. Melihat pos – pos biaya yang perlu mendapat perhatian.
- e. Menjadi "*early warning system*" atas manajemen biaya dan hasil.
- f. Bahan kemungkinan revisi *budget*.

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

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

1. Biaya Tanaman

Biaya tanaman adalah biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan tanaman yang telah menghasilkan, panen, dan pengumpulan hasil di lapangan,

pengangkutan hasil dari tempat-tempat pengumpulan ke pabrik, biaya umum dari pimpinan, biaya pemupukan, dan gaji tunjangan staf.

2. Biaya Pengolahan

Biaya-biaya pengolahan pada PTPN IV ditentukan berdasarkan:

- a. Kebutuhan standar tenaga manusia.
- b. Standar bahan-bahan kimiawi.
- c. Jasa pengangkutan yang diperlukan.
- d. Jam penggunaan mesin.
- e. Perawatan dan pemeliharaan yang diperlukan.
- f. Jumlah produksi yang diolah.
- g. Semua faktor-faktor yang berhubungan dengan pengolahan kelapa sawit.

Berikut ini merupakan biaya-biaya yang terdapat dalam proses pengolahan kelapa sawit:

- a. Gaji, tunjangan, dan biaya sosial pegawai staf.
- b. Gaji, upah, dan biaya sosial non staf .
- c. Perkakas dan alat kecil.
- d. Bahan kimia dan perlengkapan.
- e. Biaya analisa.
- f. Bahan bakar dan pelumas.
- g. Biaya pembangkit tenaga listrik dan air.
- h. Pemeliharaan bangunan, mesin, dan perabot pabrik.
- i. Biaya pengepakan.
- j. Biaya Penyusutan

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

d. Biaya Pembelian

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

B. Penelitian Terdahulu

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

Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
Simon P. N. Bako (2010)	Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan	Metode deskriptif	Proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan sudah terstruktur dengan baik, dimana tahapan dan pelaksanaan dari setiap tahapan dalam proses sudah digariskan dengan jelas, hanya saja pelaksanaannya menjadi kurang efektif akibat terdistorsi oleh pengaruh manajemen dalam penentuan anggaran biaya produksi.

Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Penelitian
IKHWAN NURHADI(2012)	Analisis Anggaran Biaya Produksi Kelapa Sawit Sebagai Alat Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Ambalutu	Metode deskriptif	Anggaran biaya produksi kelapa sawit yang diterapkan oleh PT. perkebunan Nusantara III Kebun Ambalutu telah efektif sebagai alat pengawasan.
Reika Panggabean (2010)	Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT. Flora Sawita Chemindo Medan	Metode deskriptif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa salah satu proses pengawasan yang dilakukan oleh PT. Flora Sawita Chemindo medan adalah dengan menganalisis penyimpangan biaya dengan cara membandingkan antara anggaran dengan realisasi yaitu berupa penyimpangan yang menguntungkan (Favourable) dan tidak menguntungkan (Unfavourable) serta melakukan tindakan koreksi jika diperlukan.

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

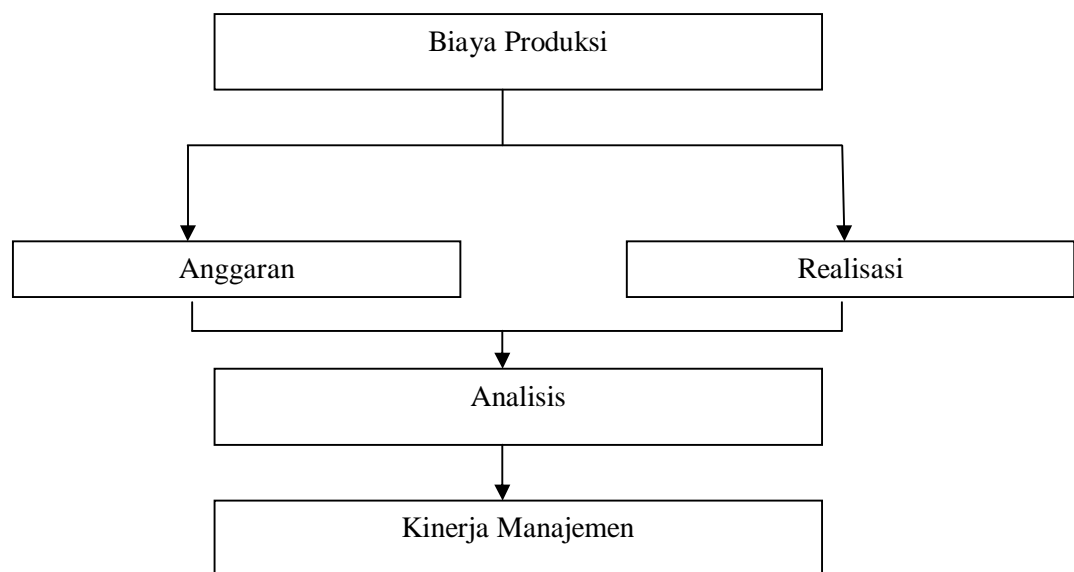
C. Kerangka Konseptual

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

Dengan adanya perencanaan biaya produksi, diharapkan dapat membantu pimpinan untuk memperkirakan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Harga pokok yang telah dihitung dapat digunakan untuk menentukan harga jual per unit dengan memperhatikan kondisi pasar dan kompetisi dari perusahaan lain. Informasi anggaran biaya juga sangat berguna untuk membantu pengambilan keputusan yang berkenaan dengan peningkatan produksi dan penjualan, melakukan pilihan antara lain membeli atau membuat sendiri ataupun dengan menyewa.

Dalam penyusunan anggaran sebaiknya ditentukan terlebih dahulu standard-standard yang digunakan baik untuk standard biaya maupun standard untuk hal lain yang mungkin berguna. Khusus untuk biaya, biaya standar dan biaya taksiran digunakan untuk menjadi tolak ukur pengawasan biaya. Informasi mengenai selisih antara biaya standar dan biaya sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dijadikan dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Informasi mengenai penyebab terjadinya selisih ini dapat dipakai untuk menilai prestasi kerja yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih tersebut.

Kemudian untuk selanjutnya adalah melakukan evaluasi atas penyimpangan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya. Penyimpangan yang terjadi harus diperbaiki dan mengambil tindakan perbaikan terhadap cara dan sistem kerja setiap bagian. Evaluasi merupakan bagian dari fungsi manajemen yang khusus berupaya agar rencana yang sudah ditetapkan dapat tercapai sebagaimana mestinya. Evaluasi mencakup upaya memeriksa apakah semua terjadi sesuai dengan rencana yang ditetapkan, perintah yang dikeluarkan, dan prinsip yang dianut. Juga dimaksudkan untuk mengetahui kelemahan dan kesalahan agar dihindari kejadiannya di kemudian hari.



Gambar II.1 Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

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

B. Defenisi Operasional

Anggaran biaya produksi adalah rencana biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi suatu perusahaan pada periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya *overhead* pabrik. Menurut Garrison, Norren and Brewer (2007:4), “Anggaran adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu”. Adapun variabel yang digunakan sebagai berikut:

1. A Priori

Dalam metode ini penyusunan anggaran dimulai dari penetapan angka laba yang diinginkan oleh perusahaan atau pemilik. Setelah laba ditetapkan maka semua pos yang berkaitan dengan upaya mencapai laba ini baru dihitung dan direncanakan kemudian.

2. *A Posteriori*

Dalam metode ini laba merupakan hasil akhir dari penetapan rencana kegiatan seperti produksi atau penjualan. Dalam hal ini misalnya didahului dengan menetapkan angka penjualan, pembelian, biaya dan lain sebagainya. Dari masing-masing bagian diberi kesempatan untuk menyampaikan anggaran dan laba yang diharapkan dan setelah semua diperhitungkan maka akan dapat diketahui angka laba.

3. Pragmatis

Dalam metode ini anggaran ditetapkan berdasarkan pengalaman masa lalu. Penetapan anggaran dilakukan secara ilmiah berdasarkan standar yang di hitung secara ilmiah pula atau berdasarkan pengalaman tahun-tahun sebelumnya.

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Tempat penelitian : Penelitian dilakukan pada Kantor PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Medan yang beralamat Jl. Medan - Tebing Tinggi, Batang Terap, Perbaungan, Kabupaten Serdang Bedagai, Sumatera Utara 20986.

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian : Penelitian ini dimulai dari bulan Desember 2016 sampai dengan April 2017.

Tabel III.1
Jadwal Penelitian

No	Kegiatan	BULAN																			
		Des				Jan				Feb				Mar				Apr			
		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	Penulisan & Bimbingan Proposal			■	■	■	■	■	■												
4	Seminar Proposal											■									
5	Revisi Proposal													■	■						
6	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■	■			
7	Sidang Meja Hijau																			■	■

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data penelitian ini adalah dokumenter, menurut Sugiyono (2013:240) dokumenter merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini data yang digunakan adalah data yang bersifat kuantitatif karena dinyatakan dengan angka-angka yang menunjukkan nilai terhadap besaran atas variabel yang diwakilinya.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. Data primer adalah data yang didapat dari sumber pertama yang merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan-tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan, misalnya dari individu atau perseorangan (Sugiyono,2012: 137)
- b. Data sekunder adalah data data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah diolah sehingga lebih komparatif jika digunakan oleh pihak yang berkepentingan. Misalnya dalam bentuk tabel, grafik, diagram, gambar dan sebagainya. Data sekunder yang diperoleh antara lain sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan dan contoh laporan keuangan perusahaan (Sugiyono,2012: 137).

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data menggunakan beberapa cara, yaitu:

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

F. Teknik Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan penulis adalah metode deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti, menurut keadaan yang sebenarnya pada saat penelitian langsung. Dimana analisis yang digunakan untuk mengetahui penerepan anggaran biaya produksi adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis anggaran biaya bahan baku, setelah menentukan jumlah unit dari setiap produk yang direncanakan akan diproduksi, maka dihitung kebutuhan bahan dalam setiap operasi. Kemudian menggabungkan kebutuhan pembelian bahan baku dalam anggaran pembelian bahan langsung.
2. Menganalisis anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran tenaga kerja langsung mencerminkan jumlah unit yang akan diproduksi menurut anggaran produksi. Umumnya, anggaran ini hanya memasukkan tenaga kerja langsung karena tenaga kerja tidak langsung merupakan bagian dari anggaran overhead pabrik.
3. Menganalisis anggaran biaya overhead pabrik, meskipun kita dapat mengelompokkan beban overhead pabrik dalam beberapa cara, seperti berdasarkan fungsi, perilaku biaya, atau departemen, tetapi biasanya kita menggunakan klasifikasi beban alami. Namun klasifikasi beban alami, yang mencakup kategori seperti prasarana, tenaga kerja tidak langsung, dan bahan tidak langsung mempunyai keterbatasan penggunaan untuk tujuan anggaran. Sebaiknya kita harus menyusun anggaran overhead pabrik untuk setiap pusat biaya sehingga penyelia pusat biaya memiliki tanggung jawab dan wewenang

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

4. Menganalisis anggaran biaya produksi dengan menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.
5. Menganalisis realisasi biaya produksi dengan membandingkan biaya produksi sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan sehingga memberikan informasi bagi manajemen untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan, yang pada gilirannya dapat digunakan oleh manajemen sebagai dasar untuk melakukan tindakan koreksi.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Unsur-unsur Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai.

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

Secara garis besar biaya pabrik terdiri dari gaji Staff Bagian teknik dan Bagian Pengolahan, biaya pengolahan, biaya pemeliharaan pabrik, biaya pengepakan dan biaya asuransi. Biaya Tidak Langsung merupakan biaya umum manajemen di Unit yang sifatnya secara tidak langsung digunakan untuk proses produksi tetapi merupakan overhead cost atau biaya manajemen. Secara garis

besar biaya umum terdiri dari gaji Staff Kantor, biaya perjalanan dinas, pemeliharaan rumah/kantor/saluran air/inventaris, biaya PBB, biaya keamanan, biaya air/listrik dan kebutuhan kantor. Akan tetapi tidak semua biaya tidak langsung dibebankan ke biaya produksi, tetapi sebagian dibebankan ke biaya investasi Tanaman Belum Menghasilkan (TBM) dengan porsi beban biaya berdasarkan perbandingan luas areal TM (tanaman menghasilkan) dan luas areal TBM (tanaman belum menghasilkan).

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

2. Anggaran Biaya Produksi

Anggaran biaya produksi yang dilakukan oleh PTPN IV Unit Usaha Adolina adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh pihak Direksi yang diciptakan untuk memberikan standarisasi dan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi, ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Anggaran seringkali disusun menyesuaikan dengan target yang diharapkan manajemen pusat sehingga luput mempertimbangkan kondisi alam yang sulit diprediksi. Tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme proses produksi serta evaluasi kinerja bulanan juga memiliki andil terjadinya *unfavorable*

variance tersebut. Hal ini disebabkan karakteristik perusahaan ini yang merupakan perusahaan perkebunan dimana proses produksinya sangat bergantung pada alam sehingga peranan anggaran dalam perencanaan produksi dan evaluasinya cenderung sulit diterapkan. serta pihak manajemen belum mengambil tindakan korektif yang memadai guna menindaklanjuti *variance* tersebut seperti kecenderungan untuk meminimalisasi biaya dalam jangka pendek dengan mengurangi aktifitas yang akan bermanfaat dalam jangka panjang seperti pemupukan.

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi CPO
2011-2015

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

Sumber: PTPN IV (Persero)

Dari Tabel 4.1 dapat dilihat bahwa biaya produksi CPO tahun 2011 sampai tahun 2015 lebih tinggi dibandingkan anggaran biaya produksi. Dimulai tahun 2011 perusahaan mengalami defisit anggaran sebesar 5,93%, tahun 2012 defisit

anggaran sebesar 12,75%, tahun 2013 defisit anggaran sebesar 1,24%, tahun 2014 defisit anggaran sebesar 33,65% dan tahun 2015 defisit anggaran sebesar 0,79%.

Hal ini dapat dilihat dari penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) yang cukup signifikan antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya dari beberapa tahun terakhir antara lain 5.93% untuk tahun 2011, 12,75% untuk tahun 2012 dan tertinggi pada tahun 2014 sebesar 33,65%. Penyimpangan ini sangat jauh dari batas toleransi yang ditetapkan perusahaan yakni sebesar 5% diharapkan dengan adanya suatu solusi yang dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya hal ini dimasa yang akan datang.

Ditinjau dari sistem pengawasan biaya produksi yang telah diterapkan oleh Unit Usaha Adolina telah sesuai dengan aturan yang dibuat oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara, hal itu karena :

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

Penilaian atas sistem pengawasan biaya produksi kelapa sawit di PTPN IV Unit Usaha Adolina dilakukan dengan:

- a. Memahami sistem dan pengelolaan biaya produksi PTPN IV Unit Usaha Adolina.

- b. Melakukan sosialisasi dengan pihak karyawan, pihak terkait di setiap prosedur dan mekanisme yang ada.
- c. Melakukan analisis atas resiko yang telah diidentifikasi pada sebuah kesimpulan tentang kemungkinan terjadinya salah pencatatan biaya produksi kelapa sawit sehingga mengakibatkan salah dalam laporan laba, rugi dan mekanisme penentuan harga.
- d. Melakukan analisis atas resiko yang telah diidentifikasi pada sebuah kesimpulan tentang langkah-langkah dalam menyusun prosedur pengeluaran biaya produksi.
- e. Mengevaluasi setiap pengeluaran biaya produksi kelapa sawit secara rutin agar tidak terjadi kesalahan dalam penyusunan anggaran dan dapat menggunakan biaya tersebut dengan efektif.
- f. Melakukan pengawasan terhadap setiap bentuk transaksi yang di keluarkan kebun Adolina untuk produksi kelapa sawit.

Dari poin-poin di atas maka penulis akan menekankan analisis berdasarkan pada poin e. Laporan realisasi biaya produksi PTPN IV Unit Usaha Adolina selama tahun 2011 sampai tahun 2015. Akun-akun yang terdapat dalam biaya produksi PTPN IV Unit Usaha Adolina antara lain:

1. Gaji. Tunjangan dan biaya sosial karyawan, berada di bawah biaya yang telah di anggarkan oleh perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah berkurangnya pegawai karena adanya pegawai yang dipindahkan.
2. Pemeliharaan. Biaya pemeliharaan tanaman berada di bawah Rencana Kerja Anggaran perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah gaji untuk para pekerja

di bidang ini tidak terlalu banyak, tetapi biaya untuk peralatan pemeliharaan tanamana menghasilkan tidak terlalu banyak dikeluarkan.

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

tunjangan dan biaya sosial karyawan pimpinan, beban pemeliharaan bangunan rumah, pajak, PBB, beban asuransi, beban penerangan persediaan air.

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

3. Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Menilai Kinerja Manajemen

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

Biaya produksi Unit/Kebun yang telah disusun kemudian diajukan oleh Manajer Unit/Kebun kepada Manajer Grup. Kemudian dilakukan pembahasan antara Manajer Unit/Kebun dengan Manajer Grup, kemudian dikoreksi dan diperbaiki. Hasil pembahasan dirangkum dan kemudian diajukan oleh Manajer Grup ke Kantor Pusat. Kemudian dilakukan pembahasan antara Manajer Grup dengan Tim Kantor Pusat dan hasil pembahasannya diajukan kembali ke Direksi dan selanjutnya ke Komisaris PTPN IV.

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

B. Pembahasan

Tabel IV.2
Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2011

	Realisasi	Anggaran	
	2011	2011	
	17,247,853,336	16,991,556,000	
Gaji, Tunj.,Biaya Sosial Peg.Staf	850,670,746	829,312,634	102.58%
Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	2,087,800,237	2,066,442,125	101.03%
Biaya Emplasmen	1,821,309,974	1,799,951,862	101.19%
Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	980,554,298	959,196,186	102.23%
Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	893,076,899	871,718,787	102.45%
Biaya pemel.jalan, jembatan, sal.air	430,072,468	408,714,356	105.23%

Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	332,779,246	311,421,134	106.86%
Pajak Bumi dan Bangunan	3,730,098,906	3,708,740,794	100.58%
Assuransi	286,480,765	265,122,653	108.06%
Biaya Keamanan	3,879,169,634	3,857,811,522	100.55%
Biaya Penerangan	806,744,857	785,386,745	102.72%
Biaya Persediaan air	1,149,095,309	1,127,737,197	101.89%
Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM			
Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan			

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.2 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya tidak langsung hanya 8.64% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 199,722,692,739. Adapun komposisi asuransi di berada pada posisi paling besar sekitar Rp. 286,480,765 dengan kelebihan persentase sebesar 8.06%. Berikutnya pemakaian dan pemeliharaan sistem komputer sebesar Rp. 332,779,246 dengan kelebihan persentase sebesar 6.86% serta biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air dengan kelebihan persentase sebesar 5.23%. Meskipun realisasi biaya asuransi, pemakaian dan pemeliharaan komputer serta biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air keamanan melewati taraf wajar yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 5%, tetapi total biaya tidak langsung tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan dengan kelebihan sebesar 1.51% di atas anggaran masih dikatakan normal atau penyimpangan masih dianggap normal. Dengan demikian untuk tahun 2011 anggaran biaya tidak langsung efektif dalam menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.3
Realisasi Biaya Langsung Tahun 2011

	Realisasi	Anggaran	
	2011	2011	
	168,817,910,708	154,153,617,000	109.51%
Biaya Tanaman			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Tanaman	8,034,580,882	6,701,463,272	119.89%
Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	28,666,580,015	27,333,462,405	104.88%
P e m u p u k a n	34,941,087,006	33,607,969,396	103.97%
P a n e n	26,601,189,752	25,268,072,142	105.28%
Pengangkutan ke Pabrik	15,700,886,117	14,367,768,507	109.28%
Jumlah Biaya Tanaman	113,944,323,772	112,611,206,162	
Biaya Pabrik			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Pengolahan	7,427,939,892	6,094,822,282	121.87%
Biaya Pengolahan	15,964,286,465	14,631,168,855	109.11%
Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	14,628,556,387	13,295,438,777	110.03%
Biaya Pengepakan	6,802,465,080	5,469,347,470	124.37%
Assuransi Pabrik	6,813,288,317	5,480,170,707	124.33%
Jumlah Biaya Pabrik Bruto	51,636,536,141	50,303,418,531	
Biaya Pengolahan dari/untuk Kebun Seinduk	0		
Biaya Pengolahan pihak ketiga (Titip Olah)	0		
Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	3,237,050,795	1,903,933,185	170.02%

Dari Tabel 4.3 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung sebesar 85.43% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 199,722,692,739. Adapun biaya yang tidak melewati batas wajar antara lain, biaya pemeliharaan dengan kelebihan persentase sebesar 4.88%, pemupukan sebesar 3.97% serta penyusutan sebesar 2.49. Hal-hal yang menyebabkan tingginya angka realisasi biaya langsung tersebut adalah disebabkan realisasi biaya-biaya yang lain melewati batas wajar. Dengan demikian realisasi biaya langsung tahun 2011 sebesar 9.51% melampaui anggaran telah menyebabkan realisasi dari total biaya langsung juga melampaui

anggaran yang ditetapkan. Anggaran biaya langsung tidak efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.4
Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2012

	Realisasi	Anggaran	
	2012	2012	
	15,902,756,945	15,972,929,000	99.56%
Gaji, Tunj.,Biaya Sosial Peg.Staf	751,425,272	745,577,601	100.78%
Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	2,018,796,627	2,012,948,956	100.29%
Biaya Emplasmen	1,809,588,175	1,803,740,504	100.32%
Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	708,701,585	702,853,914	100.83%
Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	552,095,009	546,247,338	101.07%
Biaya pemel.jalan, jembatan, sal.air	212,648,779	206,801,108	102.83%
Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	361,810,546	355,962,875	101.64%
Pajak Bumi dan Bangunan	3,789,544,794	3,783,697,123	100.15%
Assuransi	122,414,125	116,566,454	105.02%
Biaya Keamanan	3,810,551,184	3,804,703,513	100.15%
Biaya Penerangan	813,610,153	807,762,482	100.72%
Biaya Persediaan air	951,570,695	945,723,024	100.62%
Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM			
Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan			

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.4 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya tidak langsung hanya 8.56% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 185,851,498,867. Adapun komposisi biaya asuransi memiliki persentase melebihi batas wajar sebesar 5.02%. Meskipun realisasi biaya asuransi melewati taraf wajar yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 5%, tetapi total biaya tidak langsung tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan dengan kelebihan sebesar 0.44% di atas anggaran masih dikatakan normal atau penyimpangan masih dianggap normal. Dengan demikian untuk tahun 2012 anggaran biaya tidak langsung efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.5
Realisasi Biaya Langsung Tahun 2012

	Realisasi	Anggaran	
	2012	2012	
	159,983,875,535	139,036,914,000	115.07%
Biaya Tanaman			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Tanaman	7,663,888,603	5,759,619,372	133.06%
Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	23,000,984,653	21,096,715,422	109.03%
P e m u p u k a n	34,815,692,420	32,911,423,189	105.79%
P a n e n	27,605,301,123	25,701,031,892	107.41%
Pengangkutan ke Pabrik	15,592,642,784	13,688,373,553	113.91%
Jumlah Biaya Tanaman	108,678,509,582	106,774,240,352	
Biaya Pabrik			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Pengolahan	6,815,763,399	4,911,494,168	138.77%
Biaya Pengolahan	15,159,807,633	13,255,538,402	114.37%
Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	12,324,807,968	10,420,538,737	118.27%
Biaya Pengepakan	6,150,551,663	4,246,282,432	144.85%
Assuransi Pabrik	6,189,905,962	4,285,636,731	144.43%
Jumlah Biaya Pabrik Bruto	46,640,836,624	44,736,567,394	
Biaya Pengolahan dari/untuk Kebun Seinduk	0		
Biaya Pengolahan pihak ketiga (Titip Olah)	0		
Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	4,664,529,329	2,760,260,098	168.99%
Jumlah Biaya Pabrik Netto	51,305,365,953	49,401,096,722	103.85%
Penyusutan	9,964,866,387	9,824,545,000	101.43%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.5 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung sebesar 86.08% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 185,851,498,867. Adapun komposisi biaya yang masih dibatas wajar hanya penyusutan sebesar 1.43%. Total realisasi ketiga biaya tersebut yaitu sebesar Rp. 85,421,978,195 merupakan komponen terbesar yaitu 45,96% persen dari realisasi total biaya langsung. Dengan demikian realisasi ketiga biaya tersebut yang melampaui anggaran telah

menyebabkan realisasi dari total biaya langsung juga melampaui anggaran yang ditetapkan. Hal-hal yang menyebabkan tingginya angka realisasi biaya langsung tersebut adalah disebabkan realisasi biaya-biaya yang lain melewati batas wajar. Dengan demikian realisasi biaya langsung tahun 2012 sebesar 15.07 % melampaui anggaran telah menyebabkan realisasi dari total biaya langsung juga melampaui anggaran yang ditetapkan. Anggaran biaya langsung tidak efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.6
Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2013

	Realisasi	Anggaran	
	2013	2013	
	16,312,486,538	16,496,555,000	98.88%
Gaji, Tunj.,Biaya Sosial Peg.Staf	633,985,651	618,646,613	102.48%
Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	2,228,030,191	2,212,691,153	100.69%
Biaya Emplasmen	1,922,532,007	1,907,192,969	100.80%
Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	781,574,467	766,235,429	102.00%
Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	611,544,029	596,204,991	102.57%
Biaya pemel.jalan, jembatan, sal.air	95,570,341	80,231,303	119.12%
Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	274,881,997	259,542,959	105.91%
Pajak Bumi dan Bangunan	4,132,649,239	4,117,310,201	100.37%
Assuransi	46,333,192	30,994,154	149.49%
Biaya Keamanan	4,043,773,325	4,028,434,287	100.38%
Biaya Penerangan	561,933,939	546,594,901	102.81%
Biaya Persediaan air	979,678,160	964,339,122	101.59%
Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM			
Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan			

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya tidak langsung hanya 9.49% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 171,924,801,561. Adapun komposisi asuransi di berada pada posisi paling besar sekitar Rp. 46,333,192 dengan kelebihan persentase sebesar 49.49%. Berikutnya biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air dengan Rp. 95,570,341 kelebihan

persentase 19.12%. Serta pemakaian dan pemeliharaan sistem komputer sebesar Rp. 274,881,997 dengan kelebihan persentase sebesar 5.91% Meskipun realisasi biaya asuransi, pemakaian dan pemeliharaan komputer serta biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air keamanan melewati taraf wajar yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 5%, tetapi total biaya tidak langsung tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan dengan kelebihan sebesar 1.20 % di atas anggaran masih dikatakan normal atau penyimpangan masih dianggap normal. Dengan demikian untuk tahun 2013 anggaran biaya tidak langsung efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.7
Realisasi Biaya Langsung Tahun 2013

	Realisasi	Anggaran	
	2013	2013	
	137,774,472,851	133,863,875,000	102.92 %
Biaya Tanaman			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Tanaman	6,934,399,231	6,578,890,335	105.40%
Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	20,586,121,024	20,230,612,128	101.76%
P e m u p u k a n	29,504,489,467	29,148,980,571	101.22%
P a n e n	24,468,631,428	24,113,122,532	101.47%
Pengangkutan ke Pabrik	13,546,641,985	13,191,133,089	102.70%
Jumlah Biaya Tanaman	95,040,283,133	94,684,774,238	
Biaya Pabrik			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Pengolahan	5,876,809,970	5,521,301,074	106.44%
Biaya Pengolahan	13,687,695,421	13,332,186,525	102.67%
Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	11,664,480,272	11,308,971,376	103.14%
Biaya Pengepakan	4,816,102,522	4,460,593,626	107.97%
Assuransi Pabrik	4,787,371,521	4,431,862,625	108.02%
Jumlah Biaya Pabrik Bruto	40,832,459,704	40,476,950,809	
Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	1,901,730,014	1,546,221,118	122.99%
Jumlah Biaya Pabrik Netto	42,734,189,718	42,378,680,822	100.84%
Penyusutan	17,837,842,172	19,455,591,000	91.68%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung hanya 80.14% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 171,924,801,561. Adapun biaya yang melewati batas wajar adalah biaya pengolahan plasma dan pihak ketiga Rp. 1,901,730,014 dengan persentase 22.99%, biaya asuransi pabrik Rp. 4,787,371,521 dengan persentase 8.02 %, biaya pengepakan Rp. 4,816,102,522 dengan persentase 7.97%, biaya gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai staaf pengolahan Rp. 5,876,809,970 dengan persentase 6.44% serta biaya gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai staaf pengolahan Rp. 6,934,399,231 dengan persentase 5.40%. Meskipun realisasi biaya biaya pengolahan plasma dan pihak ketiga, biaya asuransi pabrik, biaya pengepakan, biaya gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai staaf pengolahan serta biaya gaji, tunjangan dan biaya sosial pegawai staaf tanaman melewati taraf wajar yang ditetapkan oleh perusahaan sebesar 5%, tetapi total biaya tidak langsung tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan dengan kelebihan sebesar 2.92% % di atas anggaran masih dikatakan normal atau penyimpangan masih dianggap normal. Dengan demikian untuk tahun 2013 anggaran biaya langsung efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.8
Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2014

	Realisasi	Anggaran	
	2014	2014	
	18,496,625,919	18,729,358,000	98.76%
Gaji, Tunj.,Biaya Sosial Peg.Staf	734,479,357	753,873,697	97.43%
Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	2,165,369,599	2,184,763,939	99.11%
Biaya Emplasmen	1,592,110,488	1,611,504,828	98.80%
Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	395,328,700	414,723,040	95.32%
Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	451,003,084	470,397,424	95.88%
Biaya pemel.jalan, jembatan, sal.air	133,619,829	153,014,169	87.33%
Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	341,380,780	360,775,120	94.62%
Pajak Bumi dan Bangunan	4,592,054,735	4,611,449,075	99.58%

Assuransi	65,745,696	85,140,036	77.22%
Biaya Keamanan	6,102,379,747	6,121,774,087	99.68%
Biaya Penerangan	903,148,487	922,542,827	97.90%
Biaya Persediaan air	1,020,005,417	1,039,399,757	98.13%
Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM			
Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan			

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya tidak langsung hanya 7.66% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 241,453,204,981. Realisasi semua biaya tidak langsung tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan sebesar 5%, dengan demikian anggaran masih dikatakan normal atau penyimpangan masih dianggap normal. Dengan demikian untuk tahun 2014 anggaran biaya tidak langsung efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.9
Realisasi Biaya Langsung Tahun 2014

	198,824,751,648	137,862,866,000	144.22%
Biaya Tanaman			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Tanaman	10,141,981,213	5,061,824,076	200.36%
Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	28,942,182,132	23,862,024,995	121.29%
P e m u p u k a n	47,686,685,547	42,606,528,410	111.92%
P a n e n	30,702,130,615	25,621,973,478	119.83%
Pengangkutan ke Pabrik	16,211,648,199	11,131,491,062	145.64%
Jumlah Biaya Tanaman	133,684,627,708	128,604,470,571	
Biaya Pabrik			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Pengolahan	8,502,310,060	3,422,152,923	248.45%
Biaya Pengolahan	16,616,910,990	11,536,753,853	144.03%
Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	14,787,307,754	9,707,150,617	152.33%
Biaya Pengepakan	7,454,620,878	2,374,463,741	313.95%
Assuransi Pabrik	7,500,469,286	2,420,312,149	309.90%
Jumlah Biaya Pabrik Bruto	54,861,618,970	49,781,461,833	110.20%
Biaya Pengolahan dari/untuk Kebun Seinduk	7,226,314,781	2,146,157,644	336.71%
Biaya Pengolahan pihak ketiga (Titip			

Olah)			
Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	3,052,190,188	-2,027,966,949	-150.50%
Jumlah Biaya Pabrik Netto	65,140,123,940	60,059,966,803	
Penyusutan	24,131,827,414	24,065,360,000	100.28%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.9 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung hanya 82.35% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 241,453,204,981. Adapun biaya yang tidak melewati batas wajar yaitu penyusutan sebesar Rp. 24,131,827,414 dengan persentase sebesar 0.28%. Dengan demikian realisasi biaya-biaya lainnya melampaui anggaran telah menyebabkan realisasi dari total biaya langsung juga melampaui anggaran yang ditetapkan. Hal-hal yang menyebabkan tingginya angka realisasi biaya langsung tersebut adalah disebabkan realisasi biaya-biaya yang lain melewati batas wajar. Dengan demikian realisasi biaya langsung tahun 2014 sebesar 44.22 % melampaui anggaran telah menyebabkan realisasi dari total biaya langsung juga melampaui anggaran yang ditetapkan. Anggaran biaya langsung tidak efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.10
Realisasi Biaya Tidak Langsung Tahun 2015

	Realisasi	Anggaran	
	2015	2015	
	18,980,943,184	21,440,865,000	88.53%
Gaji, Tunj., Biaya Sosial Peg. Staf	419,650,396	624,643,881	67.18%
Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	2,007,514,481	2,212,507,966	90.73%
Biaya Emplasmen	1,430,869,944	1,635,863,429	87.47%
Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	457,513,730	662,507,215	69.06%
Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	529,303,667	734,297,152	72.08%
Biaya pemel. jalan, jembatan, sal. air	121,173,862	326,167,347	37.15%
Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	244,158,713	449,152,198	54.36%
Pajak Bumi dan Bangunan	5,155,106,906	5,360,100,391	96.18%
Assuransi	65,486,120	270,479,605	24.21%

Biaya Keamanan	7,024,548,384	7,229,541,869	97.16%
Biaya Penerangan	622,805,163	827,798,648	75.24%
Biaya Persediaan air	902,811,818	1,107,805,303	81.50%
Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM			
Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan			

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.10 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya tidak langsung hanya 8.29% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 229,038,093,327. Realisasi semua biaya tidak langsung tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan sebesar 5%, dengan demikian anggaran masih dikatakan normal atau penyimpangan masih dianggap normal. Dengan demikian untuk tahun 2014 anggaran biaya tidak langsung efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.11
Realisasi Biaya Langsung Tahun 2015

	Realisasi	Anggaran	
	2015	2015	
	179,083,662,482	180,058,789,000	99.46%
Biaya Tanaman			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Tanaman	6,178,919,970	6,260,180,514	98.70%
Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	31,415,934,266	31,497,194,810	99.74%
P e m u p u k a n	50,203,878,804	50,285,139,348	99.84%
P a n e n	30,285,721,499	30,366,982,043	99.73%
Pengangkutan ke Pabrik	14,021,717,338	14,102,977,882	99.42%
Jumlah Biaya Tanaman	132,106,171,879	132,187,432,422	99.94%
Biaya Pabrik			
Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Pengolahan	5,265,214,719	5,346,475,263	98.48%
Biaya Pengolahan	14,137,340,419	14,218,600,963	99.43%
Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	11,991,293,542	12,072,554,086	99.33%
Biaya Pengepakan	4,913,538,035	4,994,798,579	98.37%
Assuransi Pabrik	4,742,237,668	4,823,498,212	98.32%
Jumlah Biaya Pabrik Bruto	41,049,624,385	41,130,884,928	99.80%
Biaya Pengolahan dari/untuk Kebun Seinduk	4,316,668,066	4,397,928,610	98.15%

Biaya Pengolahan pihak ketiga (Titip Olah)	0		
Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	1,611,198,152	1,692,458,696	95.20%
Jumlah Biaya Pabrik Netto	46,977,490,603	47,058,751,147	99.83%
Penyusutan	25,083,235,908	25,753,804,000	97.40%

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung hanya 78.19% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp. 229,038,093,327. Realisasi semua biaya tidak langsung tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan sebesar 5%, dengan demikian anggaran masih dikatakan normal atau penyimpangan masih dianggap normal. Dengan demikian untuk tahun 2015 anggaran biaya langsung efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Tabel IV.12
Persentase Realisasi Biaya Produksi
PTPN IV Unit Usaha Adolina
Periode 2011-2015

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

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2017.

Dari Tabel 4.12 dapat dilihat selama 5 tahun jumlah realisasi rata-rata biaya produksi kelapa sawit PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Usaha Adolina sebesar 110,9 persen. Artinya anggaran yang disusun oleh pihak manajemen dapat diserap secara efektif menyusun anggaran biaya produksi.

Dari hasil analisis diatas maka nampaklah secara keseluruhan bahwa hampir disemua aktivitas biaya produksi telah digunakan sebagai alat mengukur

kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi tidak langsung yaitu biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air, pemakaian dan pemeliharaan sistem komputer serta asuransi yang mengalami perbaikan untuk tahun berikutnya.

Dari analisa diatas menunjukkan bahwa perusahaan sebenarnya telah melakukan prosedur yang benar mengenai anggaran biaya produksi sebagai alat mengukur kinerja manajemen, hal ini terlihat bahwa manajemen perusahaan telah mampu melakukan tindakan korektif yang tepat dengan diketahui selisih-selisih yang tidak menguntungkan mengalami peningkatan yang signifikan. Namun demikian manajemen juga harus melakukan analisis varian kenapa selisih yang tidak menguntungkan ini terjadi. Hal ini terlihat pada biaya langsung dan biaya tidak langsung.

Hal inilah yang menjadi tanggung jawab manajer perencanaan anggaran untuk melakukan analisis lebih mendalam dalam membuat anggaran produksi agar tidak terjadi penyimpang terlalu jauh dari realisasi biaya produksi. Walaupun sifat anggaran yang hanya berupa estimasi atau perkiraan tetapi hendaknya pembuatan anggaran perusahaan dilakukan dengan lebih teliti mengingat anggaran juga mampu menjadi alat yang sangat berguna bagi perusahaan dan dari anggaran biaya bisa dilihat secara sekilas kondisi sebuah perusahaan.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

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

1. Anggaran biaya produksi menunjukkan bahwa selisih-selisih yang terjadi lebih banyak disebabkan oleh biaya tidak langsung, manajemen perusahaan belum mampu melakukan tindakan korektif yang benar terhadap selisih yang merugikan pada anggaran biaya tidak langsung. Karena anggaran yang sifatnya hanya berupa taksiran dan estimasi maka dapat terlihat penyimpangan yang ditimbulkan menyebabkan ketidakefektifan dan efisiensi bagi perusahaan dalam penyusunan anggaran. Anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen pada PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Adolina Serdang Bedagai, hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi tidak langsung yaitu biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air, pemakaian dan pemeliharaan sistem komputer serta asuransi yang mengalami perbaikan untuk tahun berikutnya.
2. Penyusunan anggaran pada PTPN IV Unit Usaha Adolina sudah terstruktur dengan baik, dimana tahapan-tahapan dan pelaksana dari setiap biaya produksi mengalami perbaikan, dengan demikian kinerja manajemen telah mampu untuk melakukan tindakan korektif dan perbaikan sehingga tidak akan terjadi lagi kerugian yang dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*).

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dikemukakan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perbedaan antara anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan penyimpangan yang terjadi harus dianalisis guna memahami mengapa realisasi berbeda dengan anggaran. Analisis ini harus diikuti dengan tindak lanjut oleh pimpinan dan tindakan yang perlu diambil.
2. Dalam jangka waktu tertentu anggaran perlu direvisi kembali atau disesuaikan dengan biaya yang wajar. Hal ini disebabkan dalam jangka waktu tersebut mungkin telah terjadi perubahan pada biaya umum, biaya tanaman, biaya olah, dan biaya pembelian. Jika anggaran tersebut tidak direvisi maka anggaran tersebut tidak dapat diandalkan lagi atau berkurang aspek pengawasannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2010. *Dasar-dasar Akuntansi Biaya Edisi 4*. Yogyakarta : BPFE.
- Amstrong .2007. *Dasar-Dasar Pemasaran, Edisi Kesembilan, Jilid 1, Dialih Bahasakan Oleh Alexander Sindoro*, Jakarta : Indeks
- Bragg, S. M .2014. *Penganggaran*. Jakarta: Indeks
- Garrison, Ray H., Eric W. Norren, & Peter C. Brewer .2013. *Akuntansi Manajerial Edisi 14 buku 1*. Jakarta: Salemba Empat
- Haruman, Tendi dan Sri Rahayu .2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan, Cetakan pertama*, penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Mulyadi. 2011. *Akuntansi manajemen; Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- M.Munandar. 2007. *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE .
- M.Nafarin. 2007. *Penganggaran Perusahaan (edisi 3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Shim, K Jae., dan Joel G. Siegel. 2012. *Budgeting*, Erlangga, Jakarta.
- Sofyan Syafri Harahap. 2007. “*Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*”. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sofyan Syafri Harahap. 2007. “*Teori Akuntansi*”. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sugiyono .2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta
- Simon P. N. Bako .2010. *Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan*. Skripsi. USU, Medan.
- Ikhwan Nurhadi. 2012. *Analisis Anggaran Biaya Produksi Kelapa Sawit Sebagai Alat Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) Kebun Ambalutu*. Skripsi. USU, Medan

Reika Panggabean. 2010. *Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT. Flora Sawita Chemindo Medan*. Skripsi. USU, Medan.

Welsch, et-al (2010). *Anggaran Perencanaan dan Pengendalian Laba*, (terjemahan oleh purnawingsih), Jakarta: Salemba Empat.