

**FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG  
EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV  
MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**Oleh:**

**Nama : Mirza Akbar  
NPM : 1405170077  
Program Studi : Akuntansi**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN  
2018**



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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

**PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 2 April 2018, pukul 07.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

**MEMUTUSKAN**

Nama : MIRZA AKBAR  
NPM : 1405170077  
Prodi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGANTALAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. POKERUNAN NISANTARA IV MEDAN

Dinyatakan (B) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Tim Penguji

Penguji I

ELIZAR SINAMBELA, SE, M.Si

SEPTIA HANUM, SE, M.Si

Pembimbing

NOVI FADHILA, SE, MM

Panitia Ujian

Ketua

H. JANURE, SE, MM, M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE, M.Si



## SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : MIRZA AKBAR  
NPM : 1405170077  
Konsentrasi : MANAJEMEN  
Fakultas : Ekonomi (~~Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/ISPP~~)  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

1. Saya bersedia melakukan penelitian untuk penyusunan skripsi atas usaha saya sendiri , baik dalam hal penyusunan proposal penelitian, pengumpulan data penelitian, dan penyusunan laporan akhir penelitian/skripsi
2. Saya bersedia dikenakan sanksi untuk melakukan penelitian ulang apabila terbukti penelitian saya mengandung hal-hal sebagai berikut
  - Menjiplak /plagiat hasil karya penelitian orang lain
  - Merekayasa data angket, wawancara, obeservasi, atau dokumentasi.
3. Saya bersedia dituntut di depan pengadilan apabila saya terbukti memalsukan stempel, kop surat, atau identitas perusahaan lainnya.
4. Saya bersedia mengikuti sidang meja hijau secepat-cepatnya 3 bulan setelah tanggal dikeluarkannya surat "Penetapan Proyek Proposal / Makalah/Skripsi dan Penghunjukan Dosen Pembimbing " dari Fakultas Ekonomi UMSU.

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, ~~11~~ 10 2019  
Pembuat Pernyataan



*MIRZA AKBAR*

NB :

- Surat Pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat Pengajuan Judul.
- Foto Copy Surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi.





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

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : MIRZA AKBAR  
N.P.M : 1405170077  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM  
MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA  
PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
12/03/2018	- Perbaiki penulisan - Pembahasan dibuat berdasar rumusan dan diulung teori bab II.		
14/03/2018	- Sempurnakan pembahasannya - Buat abstrak		
15/03/2018	- Sempurnakan kesimpulan dan saran.		
16/03/2018	- Acc selesai bimbingan		

Medan, Maret 2018  
Diketahui /Disetujui  
Ketua Program Studi Akuntansi

Pembimbing Skripsi

NOVI FADHILA, SE, MM

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si





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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama Lengkap : MIRZA AKBAR  
N.P.M : 1405170077  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM  
MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA  
PRODUKSI PADA PT. PERKBUNAN NUSANTARA IV  
MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian  
mempertahankan skripsi.

Medan, Maret 2018

Pembimbing Skripsi

(NOVI FADHILA, SE, MM)

Diketahui/Disetujui

Oleh:

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si)

Dekan  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU



(H. JANURI, SE, MM, M.Si)

## ABSTRAK

**MIRZA AKBAR 1405170077. Fungsi Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan, 2018. Skripsi.**

PT. Perkebunan Nusantara IV Medan merupakan perusahaan Badan Milik Usaha Negara (BUMN) dimana perusahaan tersebut bergerak dibidang perkebunan, penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya produksi serta untuk mengetahui bagaimana fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Metode Deskriptif dengan teknik analisis data deskriptif, jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif dengan pengumpulan data primer dan sekunder serta teknik pengumpulan data melalui dokumentasi dan wawancara, hasil penelitian yang diperoleh yaitu pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2016. Anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan di tahun 2016 belum efektif karena realisasi biaya produksi seperti biaya tenaga kerja, upah tidak langsung, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan, depresiasi dan biaya lain-lain yang melebihi dari anggaran yang ditetapkan. Kondisi ini kurang baik bagi perusahaan dalam merancang anggaran di masa yang akan datang. Hal ini merupakan kondisi yang merugikan (*unfavorable*) bagi perusahaan karena anggaran biaya produksi yang direncanakan perusahaan kurang efektif sebagai alat pengendalian biaya produksi perusahaan.

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

## KATA PENGANTAR



*Assalamualaikum, Wr. Wb.*

Alhamdulillahirobbil'alamin, puji dan syukur penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat-Nya dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat waktu. Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar sarjana akuntansi (S.Ak) pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam penulisan skripsi ini penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dan kelemahan dijumpai dari dalam segi penyusunan materi yang belum memenuhi kesempurnaan. Untuk itu penulis mengharapkan segala kritik dan saran berbagai pihak demi mencapai kesempurnaan skripsi ini.

Dalam kesempatan ini penulis bersyukur kepada Allah SWT, karena berkat Ridho-Nya penulis mampu menyelesaikan tugas akhir perkuliahan dalam bentuk skripsi yang berjudul "FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFEKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV MEDAN". Skripsi ini disusun sebagai kewajiban penulis guna melengkapi tugas-tugas dan syarat-syarat untuk menyelesaikan pendidikan S1 program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kehidupan di bumi ini dan kedua orang tua yang memberikan Do'a dan dorongan moril maupun materil kepada penulis. Dengan doa restu

yang sangat mempengaruhi dalam kehidupan penulis kiranya Allah SWT membalasnya dengan segala keberkahan.

2. Kepada kedua orang tua yang saya sayangi yang dengan penuh kesabaran dan ketulusan hati dalam mengasuh, membesarkan dan selalu memberi dukungan serta senantiasa menyertai penulis dengan Do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
3. Bapak Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Januri, SE., MM., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Sukma Lesmana, SE., M.Si selaku Dosen PA penulis di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Fitriani, SE., M.Si selaku Ketua Jurusan Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Novi Fadhila, SE., MM selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi.
8. Seluruh staf PT. Perkebunan Nusantara IV Medan yang telah sudikiranya membantu dalam memberikan data perusahaan.
9. Kepada Rizky Suseno, Debbi, Ratna, Agung Marwana, Tia Ramadhani, Dedek, Tutut, Triani, Idris Chaniago dan sahabat lainnya yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang sudikiranya membantu dan memberi semangat kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa terdapat banyak kekurangan dalam penyusunan laporan, baik dalam hal penulisan serta isi dari skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca untuk penyempurnaan isi skripsi ini.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih, semoga skripsi ini dapat berguna serta bermanfaat bagi semua pembaca dan semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua, Amiin Ya Rabbal 'Alamin.



*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Medan, Maret 2018

Penulis,

Mirza Akbar  
**NPM. 1405170077**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK</b> .....	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>ix</b>
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Rumusan Masalah.....	6
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II : LANDASAN TEORI</b> .....	<b>8</b>
A. Uraian Teori.....	8
1. Anggaran .....	8
a. Pengertian Anggaran .....	8
b. Tujuan dan Fungsi Anggaran .....	9
c. Manfaat dan Kelemahan Anggran.....	13
d. Klasifikasi Anggaran.....	14
e. Penyusunan Anggaran.....	17
2. Biaya Produksi .....	20
3. Biaya Bahan Baku .....	21
4. Biaya Tenaga Kerja Langsung .....	22
5. Biaya Produksi Tidak Langsung .....	22
6. Pengendalian .....	23

a. Penertian Pengendalian .....	23
b. Tujuan Pengendalian .....	26
c. Jenis Pengendalian .....	26
d. Alat dan Proses Pengendalian .....	27
e. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian .....	29
7. Efektivitas.....	31
8. Analisis Penyimpangan Anggaran .....	
9. Penelitian Terdahulu.....	35
B. Kerangka Berfikir .....	37
<b>BAB III : METODE PENELITIAN.....</b>	<b>39</b>
A. Pendekatan Penelitian .....	39
B. Definisi Operasional Variabel.....	39
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	40
D. Populasi dan Sample .....	41
E. Teknik Pengumpulan Data.....	41
F. Teknik Analisis Data.....	41
<b>BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
A. Hasil Penelitian .....	43
1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	43
2. Pengendalian Anggaran Biaya Produksi .....	45
3. Fungsi Anggaran Biaya Produksi .....	47
B. Pembahasan.....	50
1. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi .....	50
2. Sebab Terjadi Selisih Realisasi Anggaran Biaya Produksi .....	51
<b>BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN.....</b>	<b>54</b>



A. Kesimpulan .....	54
B. Saran.....	54

**DAFTAR PUSTAKA**

**LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel I.1	: Anggaran dan Realisasi Anggaran Produksi.....	4
Tabel II.1	: Penelitian Terdahhulu .....	38
Tabel III.1	: Waktu Penelitian .....	40
Tabel IV.1	: Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi 2016 .....	49

## DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1 : Kerangka Berfikir.....	38
--------------------------------------	----



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Tujuan utama didirikannya perusahaan adalah untuk memperoleh keuntungan atau laba. Untuk mencapai tujuan tersebut, perusahaan harus mampu berusaha bersaing dengan perusahaan yang lain. Dalam kehidupan organisasi seorang pemimpin memainkan peran yang sangat penting dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan guna mencapai tujuan dari perusahaan. Sejalan dengan perkembangan dunia usaha pada umumnya, maka banyak perusahaan-perusahaan yang berkembang menjadi perusahaan yang lebih besar. Sehubungan dengan perkembangan tersebut, maka kegiatan-kegiatan yang ada di dalam suatu perusahaan menjadi lebih bertambah banyak, baik dari kegiatan atau volume kegiatan yang dilaksanakan, oleh karena itu perusahaan harus melakukan perencanaan dan pengendalian kegiatan perusahaan.

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

Adapun pengertian anggaran menurut Julia dalam buku anggaran perusahaan (2014:7) Anggaran adalah suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.

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

Bila perusahaan semakin berkembang maka kegiatan yang akan dilakukan semakin banyak dan semakin rumit serta diperlukan suatu pengendalian yang baik. Hal ini akan lebih terasa pada perusahaan manufaktur dimana harus mempertimbangkan biaya yang diperlukan dalam memproduksi suatu barang.

Dalam biaya menurut Harahap (2011:225) mengatakan jika biaya realisasi lebih besar daripada anggaran maka tidak dapat menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih rendah dari anggaran maka dianggap menguntungkan (*favorable*).

Dalam biaya produksi terdapat biaya bahan baku, biaya *overhead* pabrik dan biaya tenaga kerja. Jika ketiga unsur yang diperlukan tersebut kurang baik maka akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan. Untuk mendapatkan gambaran biaya produksi dengan tepat, terlebih dahulu harus diketahui seberapa besar biaya yang diperlukan untuk memproduksi produk, sehingga perlu diperhitungkan biaya produksi yang baik dalam penggunaan dan ada unsur biaya yang akan digunakan dalam suatu produksi. Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat selisih yang material, maka selisih atau varians tersebut perlu dianalisis lebih jauh.

Apakah selisih tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut selisih yang menguntungkan (*favorable variance*), atau selisih tersebut diakibatkan karena realisasi lebih besar dari anggaran yang disebut selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Dan lebih dalam lagi perlu dianalisis apa yang menyebabkan selisih tersebut terjadi sehingga dapat diketahui bagaimana cara untuk mengantisipasi di masa yang akan datang dan bagaimana kaitannya dengan fungsi pengendalian.

PT. Perkebunan Nusantara IV yang biasa disebut dengan PTPN IV adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di mana perusahaan tersebut bergerak dalam bidang perkebunan seperti budidaya kelapa sawit dan teh serta memasarkannya di dalam maupun di luar negeri.

Perusahaan yang melakukan kegiatannya untuk memperoleh penghasilan, penyusunan anggaran sangat penting dilakukan. Dengan melakukan pengendalian terhadap biaya, maka dapat dilihat tingkat pencapaian target-target anggaran yang telah ditetapkan sebelumnya dan menentukan perbaikan apa yang dapat dilakukan bila perlu sesuai dengan rencana sebelumnya.

Dari pembahasan di atas, berikut jumlah anggaran dan realisasi biaya produksi PT Perkebunan Nusantara IV

**Tabel 1.1**  
**Realisasi Anggaran Biaya Produksi Teh**  
**PT. Perkebunan Nusantara IV**  
**Tahun 2012-2016** (Rp Juta)

<b>Tahun</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Anggaran</b>	<b>Realisasi</b>	<b>Selisih</b>
<b>2012</b>	Biaya Produksi Teh	134.810	84.380	50.430
<b>2013</b>	Biaya Produksi Teh	166.620	67.810	101.810
<b>2014</b>	Biaya Produksi Teh	272.300	66.620	205.680
<b>2015</b>	Biaya Produksi Teh	192.845	187.740	5.150
<b>2016</b>	Biaya Produksi Teh	219.393	224.507	(4.891)



*Sumber: Laporan anggaran biaya produksi Teh PTPN IV Medan*

Dari data di atas, anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV. Pada anggaran produksi teh tersebut terdapat selisih setiap tahunnya mulai dari tahun 2012 sampai dengan tahun 2016, mulai dari tahun 2012 anggaran biaya produksi teh pada PTPN IV sebesar Rp. 134.810 Juta dan realisasinya sebesar Rp. 84.380 Juta atau memiliki selisih Rp. 50.430 Juta yang mengakibatkan keuntungan bagi perusahaan. Pada tahun 2013 anggaran produksinya sebesar Rp. 166.620 Juta dan realisasinya sebesar Rp. 67.810 Juta atau memiliki selisih Rp. 101.810 Juta yang mengakibatkan perusahaan mengalami keuntungan, sedangkan pada tahun 2014, anggaran produksi teh PTPN IV sebesar Rp. 272.300 Juta dan realisasinya Rp. 66.620 Juta atau perusahaan memiliki selisih Rp. 205.680 Juta yang mengakibatkan perusahaan mengalami keuntungan dari tahun sebelumnya, dan pada tahun 2015 anggaran biaya produksi sebesar Rp. 1.92.845 Juta dan realisasinya sebesar Rp. 187.740 Juta atau memiliki selisih Rp. 5.150 Juta yang mengakibatkan perusahaan kurang mengalami keuntungan dari tahun sebelumnya. Dan yang terakhir pada tahun 2016, anggaran produksi teh Rp. 219.393 Juta dan realisasinya sebesar Rp. 224.507 Juta atau perusahaan memiliki selisih sebesar Rp. 4.891 Juta yang mengakibatkan perusahaan kurang mengalami keuntungan dari tahun sebelumnya. Bila perusahaan tidak mengalami keuntungan di tiap tahunnya, dampaknya bagi perusahaan itu kurang baik.

Namun harus disadari pula, bahwa anggaran ini hanya suatu alat yang digunakan untuk membantu manajer, bukan menggantikan tugasnya. Oleh sebab itu selain penyusunan yang baik, perusahaan juga dituntut untuk menerapkan dengan sungguh-sungguh dan baik pula.

Dengan demikian perusahaan akan beroperasi secara efisien dan efektif serta memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu untuk memperoleh laba dan memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah

ditetapkan. Berdasarkan uraian di atas dan pentingnya menyusun anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi, maka penulis mengambil judul “**FUNGSI ANGGARAN BIAYA PRODUKSI DALAM MENUNJANG EFAKTIVITAS PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI**” Studi kasus pada PT. Perkebunan Nusantara IV di Medan.

## **B. Identifikasi Masalah**

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

1. Terjadinya varians anggaran biaya produksi yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi di tahun 2016 pada PTPN IV Medan.
2. Apakah efektif pengendalian biaya produksi yang dilakukan pada PTPN IV Medan.

## **C. Rumusan Masalah**

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

1. Apakah peran anggaran biaya produksi dalam menunjang pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Apa penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi anggaran biaya produksi yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan di tahun 2016 pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

## **D. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui peran anggaran dalam menunjang pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

2. Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi yang tidak menguntungkan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

### **Manfaat Penelitian**

1. Bagi penulis

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

2. Bagi Perusahaan

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

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

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



## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Anggaran**

Agar dapat memahami tentang anggaran penulis akan menerangkan dalam sekala kecil tentang anggaran yang meliputi: pengertian anggaran, tujuan dan fungsi anggaran, manfaat dan kelemahan anggaran, klasifikasi anggaran dan yang terakhir penyusunan anggaran.

##### **a. Pengertian Anggaran**

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

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

Menurut Suharsimi (2010:1), “Anggaran yaitu suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam unit kesatuan moneter yang berlaku untuk jangka waktu periode tertentu yang akan datang”.

Menurut Nafarin (2013:11), mendefinisikan bahwa “Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa”

Julita (2015, hal 7) “anggaran adalah suatu rencana periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan”.

Sasongko dan Parulian (2015, hal 2), berpendapat bahwa “Anggaran adalah rencana kegiatan yang akan dijalankan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif. Informasi yang dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan”.

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

#### **b. Tujuan dan Manfaat Fungsi Anggaran**

Menurut Julita (2015, hal 15) mengatakan tujuan anggaran sebagai berikut:

Ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang di cari dan di gunakan.
- c. Mencari jenis sumber dana yang dicarimaupun jenis
- 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.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut Sasongko dan Parulian (2013:3), menyatakan tujuan anggaran sebagai berikut:

1. Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan bagi perusahaan.

2. Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antara bagian-bagian di dalam perusahaan.

3. Motivasi

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4. Pengendalian

Keberadaan anggaran perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan dalam perusahaan.

Menurut M. Nafarin (2013, hal 29) menyatakan ada tiga fungsi anggaran yaitu:

1) Fungsi perencanaan

Anggaran merupakan alat tertulis yang menuntut pemikiran secara teliti dan memberikan gambaran yang lebih rincidalam unit dan uang

2) Fungsi pelaksanaan

Anggaran merupakan pedoman dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan secara selaras dalam mencapai tujuan (laba). Jadi anggaran penting untuk menyelaraskan (koordinasi) setipa bagian.

3) Fungsi pengawasan/pengendalian

Anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan (*controlling*).

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

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

Adapun fungsi anggaran menurut Nafarin (2013:5) anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu :

1. *Planing* (Perencanaan)

Dalam fungsi ini dapat ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan, dan sebagainya. Dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa mendatang. Termasuk didalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagai mana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah dicapai, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah terbuat. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

3. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumberdaya yang dibutuhkan telah diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengerahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan

satu dengan yang lainnya agar dapat berkerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

#### 4. *Controlling* (Pengendalian)

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

Sedangkan menurut Sangsongko dan Parulian (2015:3) kelompok fungsi anggaran yaitu:

##### 1. Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan perusahaan

##### 2. Kordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antara bagian-bagian di dalam perusahaan.

##### 3. Motivasi

Anggaran dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

##### 4. Pengendalian

Keberadaan anggaran di perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktifitas-aktifitas yang dilaksanakan di dalam perusahaan. Dari definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi



anggaran memiliki fungsi yang terkait dengan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, fungsi menggerakkan dan fungsi pengawasan.

### **c. Manfaat dan Kelemahan Anggaran**

Menurut Julita (2015, hal 15) anggaran mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- a. Segala kegiatan dapat terarah pada pencapaian tujuan bersama.
- b. Dapat digunakan sebagai alat menuai kelebihan dan kekurangan pegawai.
- c. Dapat memotivasi pegawai.
- d. Menimbulkan rasa tanggung jawab pada pegawai.
- e. Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- f. Sumber daya, seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin
- g. Alat pendidikan bagi para manajer

Anggaran, selain memiliki banyak manfaat, anggaran juga memiliki kelemahan, antara lain:

- 1 Anggaran dibuat berdasarkan taksiran dan asumsi, sehingga mengandung unsur ketidakpastian.
- 2 Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu, uang dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan mampu menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat.
- 3 Pihak yang merasakan dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat menggerutu dan menentang sehingga pelaksanaan anggaran dapat menjadi kurang efektif.

### **d. Klasifikasi Anggaran**

Anggaran perusahaan terdiri dari berbagai jenis dan pengelempokan sesuai dengan kegunaannya masing-masing. Menurut Nafarin (2013, hal 22) anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang yaitu:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran variable yaitu disusun berdasarkan interval (kisar) kapasitas (aktivitas tertentu pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
- b. Anggaran tetap yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu.

2. Menurut cara penyusunan anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran periodik adalah anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu dan umumnya satu tahun yang disusun setiap akhir periode anggaran.
- b. Anggaran kontinu adalah anggaran yang dibuat untuk memperbaiki anggaran yang telah dibuat, misalnya setiap bulan diadakan perbaikan. Sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.

3. Menurut jangka waktunya, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran jangka pendek (anggaran taktis) adalah anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama sampai satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan anggaran jangka pendek.
- b. Anggaran jangka panjang (anggaran strategis) adalah anggaran yang dibuat untuk jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan anggaran jangka panjang yang disebut anggaran modal (*capital budget*) anggaran jangka panjang tidak harus berupa anggaran modal. Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri dari anggaran operasional dan anggaran keuangan.

1. Anggaran operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan laba rugi. Anggaran operasional antara lain:

- a. Anggaran penjualan
- b. Anggaran biaya pabrik yang terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik.
- c. Anggaran biaya usaha
- d. Anggaran laporan laba rugi

2. Anggaran keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Anggaran keuangan antara lain terdiri dari:

- a. Anggaran kas
- b. Anggaran piutang
- c. Anggaran persediaan
- d. Anggaran utang
- e. Anggaran neraca

5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:

- a. Anggaran komprehensif merupakan rangkaian dari berbagai macam anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran ini merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan secara lengkap.
- b. Anggaran parsial merupakan anggaran yang disusun tidak lengkap, anggaran hanya menyusun bagian anggaran tertentu.

6. Menurut fungsinya, anggaran terdiri dari:

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

#### **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 (2011, hal 83) dapat dilakukan dengan cara:

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

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

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

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

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

Metode ini adalah yang paling efektif dengan menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Pembuat anggaran mempersiapkan draft pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab mereka yang merupakan pendekatan dari bawah ke atas. Tetapi mereka melakukan tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan dari atas ke bawah. Manajer senior meninjau dan memberikan kritik dan saran atas anggaran yang diusulkan. Proses peninjauan ini sebaiknya dipandang adil, jika atasan mengubah jumlah anggaran, dia harus mencoba dan meyakinkan pembuat anggaran bahwa perubahan itu wajar.

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

#### 1. Tingkat kesulitan

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

#### 2. Partisipasi manajemen puncak.

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

#### 3. Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah 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 dan Ari Purwanti (2012, hal 24) 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 Produksi**

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

Menurut Siregar dkk (2013:23) “Biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat sekarang atau masa yang akan datang.

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

Sedangkan menurut Firdaus Ahmad Dunia dan Waslah Abdullah (2012, hal 22) “Biaya adalah pengeluaran-pengeluaran atau nilai pengorbanan untuk memperoleh barang

atau jasa yang berguna untuk masa yang akan datang, atau mempunyai manfaat melebihi satu periode akuntansi”.

Dalam hal ini, ada empat hal dalam definisi biaya di atas yaitu:

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

### **3. Biaya Bahan Baku**

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

### **4. Biaya Tenaga Kerja Langsung**

Biaya tenaga kerja langsung yang dalam istilah asing dikenal sebagai *direct labor* adalah semua biaya upah tenaga kerja langsung yang mempunyai kaitan dengan proses produksi atau pembuatan produk. Biaya tenaga kerja langsung yang tidak dapat ditelusuri atau dikaitkan langsung dengan proses produksi disebut biaya tidak langsung (*indirect materials*), biaya tenaga kerja tidak langsung dikategorikan sebagai bagian atau unsur biaya overhead produksi.

## 5. Biaya Produksi Tidak Langsung

Dalam bahasa asing biaya produksi tidak langsung secara umum dikenal dengan istilah *Manufacturing Overhead*, namun kadang dipakai juga istilah seperti *Manufacturing Expense*. Biaya produksi tidak langsung atau biaya overhead produksi adalah mencakup semua biaya-biaya produksi kecuali bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Yang termasuk ke dalam biaya produksi tidak langsung antara lain:

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

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

## 6. Pengendalian

Pengendalian merupakan salah satu bagian dari manajemen. Pengendalian dilakukan dengan tujuan supaya apa yang sudah direncanakan bisa dilaksanakan dengan baik sehingga bisa mencapai target maupun tujuan yang ingin dicapai. Dalam menjelaskan tentang pengendalian, penulis akan menerangkan tentang: pengertian pengendalian, tujuan pengendalian, jenis- jenis pengendalian, alat dan proses pengendalian dan yang terakhir anggaran sebagai alat pengendalian.

### **a. Pengertian Pengendalian**

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

Pengendalian sangat berkaitan erat dengan fungsi perencanaan karena :

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

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

Menurut Harahap (2011:39) pengendalian merupakan tindakan pengawasan yang disertai tindakan pelurusan (korektif).

Menurut William K.Carter (2012, hal 6) menyatakan “pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan”. Dalam hal tersebut aktivitas dimonitor secara kontinu untuk memastikan bahwa hasilnya akan berada dalam batasan yang diinginkan. Hasil aktual dari setiap aktivitas dibandingkan dengan rencana, dan jika terdapat perbedaan yang signifikan, tindakan perbaikan mungkin diambil.

Menurut Siswanto (2011, hal 139) mendefinisikan pengendalian yaitu : “suatu usaha sistematis untuk menetapkan standar kinerja dengan sasaran perencanaan, mendesain sistem umpan balik informasi, membandingkan kinerja actual dengan standar yang telah ditetapkan, menentukan apakah terdapat penyimpangan dan mengukur signifikansi penyimpangan tersebut, dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan untuk menjamin bahwa semua

sumber daya perusahaan yang sedang digunakan sedapat mungkin secara lebih efisien dan efektif guna mencapai sasaran perusahaan”.

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

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

Pengendalian sebagai suatu sistem, seperti halnya sistem yang lain, pengendalian memiliki karakteristik tertentu

Menurut Siswanto (2011, hal 149) Secara umum pengendalian yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

1. Akurat (*Accurate*)
2. Tepat Waktu (*Timely*)
3. Objektif dan komprehensif (*Objective and Comprehensive*)
4. Dipusatkan pada tempat pengendalian strategis
5. Secara ekonomi realistik
6. Secara organisasi realistik
7. Dikoordinasikan dengan arus pekerjaan organisasi
8. Fleksibel
9. Preskriptif dan operasional

## 10. Diterima para anggota organisasi

### **b. Tujuan Pengendalian**

Menurut Hasibuan (2011, hal 242) tujuan pengendalian yaitu :

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan (*corrective*), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (*deviasi*).
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencana. Pengendalian dilakukan bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan serta perbaikannya jika terjadi kesalahan. Pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui.

### **c. Jenis Pengendalian**

Menurut Hasibuan (2011, hal 244) jenis-jenis pengendalian meliputi :

1. Pengendalian karyawan (*personnel control*)  
Yaitu pengendalian yang ditujukan kepada hal-hal yang ada hubungannya dengan kegiatan karyawannya. Misalnya: apakah karyawan bekerja sesuai dengan rencana, disiplin, absensi.
2. Pengendalian keuangan (*financial control*)  
Ditujukan kepada hal-hal yang menyangkut keuangan, tentang pemasukan dan pengeluaran, biaya-biaya perusahaan termasuk pengendalian anggarannya.
3. Pengendalian produksi (*production control*)  
Ditujukan untuk mengetahui kualitas dan kuantitas hasil produksi yang dihasilkan, apakah sesuai dengan standar atau rencananya.
4. Pengendalian waktu (*time control*)



Ditujukan kepada penggunaan waktu, artinya apakah waktu untuk mengerjakan suatu pekerjaan sesuai atau tidak dengan rencana.

5. Pengendalian teknis (*technical control*)

Ditujukan kepada hal-hal yang bersifat fisik, yang berhubungan dengan tindakan dan teknis pelaksanaan.

6. Pengendalian kebijaksanaan (*policy control*)

Pengendalian ini ditujukan untuk mengetahui dan menilai apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah digariskan.

7. Pengendalian penjualan (*sales control*)

Ditujukan untuk mengetahui, apakah 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 kerusakannya, apakah masih dapat diperbaiki atau tidak.

#### **d. Alat dan Proses Pengendalian**

Sebelum melakukan proses pengendalian, terlebih dahulu ditentukan alat pengendalian. Alat-alat pengendalian yang dapat dipergunakan suatu perusahaan atau organisasi, yaitu:

1. Anggaran (*budget*)

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

## 2. Non –Budget

Alat pengendalian non budget meliputi :

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

Menurut Hasibuan (2011, hal 245).Proses pengendalian dilakukan secara bertahap melalui langkah-langkah berikut

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

### 1. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian

Salah satu fungsi anggaran adalah sebagai alat pengendalian (*controlling*). Pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah diterapkan

secara efektif dan efisien dengan melakukan perbandingan secara terus menerus antara pelaksanaan dengan rencana. Pengendalian anggaran dapat dilihat dengan membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun, maka manajemen dapat melakukan penilaian atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Selain itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Tanggung jawab atas pengendalian biaya sebaiknya diberikan kepada individu-individu tertentu yang juga bertanggung jawab untuk menganggarkan biaya yang berada di bawah kendali mereka. Setiap tanggung jawab manajer sebaiknya dibatasi pada biaya dan pendapatan yang dapat dikendalikan oleh manajer tersebut, dan kinerja secara umum diukur dengan membandingkan antara biaya dan pendapatan aktual terhadap anggaran. Menurut Carter dan Usry (2011, hal 14) untuk membantu dalam mengendalikan biaya, akuntan biaya dapat menggunakan jumlah biaya yang telah ditetapkan sebelumnya yaitu biaya standar. Biaya standar juga dapat dijadikan sebagai dasar untuk anggaran dan laporan biaya.

Menurut Darsono dan Purwanti (2012, hal 10 ) anggaran sebagai alat pengendalian (*controlling*). Pengendalian adalah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan". Artinya semua kegiatan harus diupayakan sekecil mungkin adanya penyimpangan kinerja dibanding anggaran, penyimpangan harus sekecil mungkin.

Menurut Whelsch, dkk (2011, hal 3) kegiatan pengendalian itu meliputi :

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

Tahap-tahap pengendalian dan pengukuran hasil kerja dapat dilakukan melalui pencatatan kejadian atau transaksi yang dilakukan melalui prosedurnya sampai akhirnya diperlukan melalui laporan keuangan. Sumber: (Harahap, 2011 hal 223).

Menurut Nafarin (2013, hal 9) mengemukakan bahwa anggaran merupakan alat pengendalian/pengawasan. Yaitu melakukan evaluasi (menilai) atas pelaksanaan pekerjaan dengan cara :

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

Menurut Rudianto (2012, hal 7) “anggaran merupakan bagian dari fungsi pengendalian (*controlling*), anggaran berguna sebagai alat penilai apakah aktivitas setiap bagian organisasi telah sesuai dengan rencana atau tidak”. Oleh karena itu dalam fungsi pengendalian, anggaran memiliki beberapa manfaat yang saling terkait satu dengan lainnya, yaitu :

- a. Berperan sebagai tolak ukur atau standar bagi kegiatan organisasi.
- b. Memberikan kesempatan untuk menilai dan mengevaluasi secara sistematis setiap segi atau setiap aspek organisasi.
- c. Mendorong pihak manajemen secara dini mengadakan penelaahan terhadap masalah yang dihadapi.

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

## **7. Efektivitas**

Apabila manajemen perusahaan telah menetapkan tujuan perusahaan secara menyeluruh, maka setiap manajer di semua tingkat manajemen harus mempunyai komitmen

untuk menggunakan segala sumber daya yang ada seoptimal mungkin untuk mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa manajemen perusahaan telah melaksanakan tugas dengan baik. Manajemen juga harus mempunyai prediksi untuk merealisasikan anggaran dan biaya untuk mencapai tujuan dan efektivitas perusahaan.

Menurut Handoko (2001:44), Efektivitas merupakan kemampuan untuk melihat tujuan yang tepat untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Martoyo (2002:4), mendefinisikan efektivitas sebagai suatu kondisi atau keadaan dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

Penilaian efektivitas didasarkan pada sejauh mana suatu tujuan organisasi serta data-data pencapaian sedangkan efisiensi lebih menitikberatkan pada kemampuan organisasi dalam menggunakan sumber daya yang ada untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

## **8. Analisis Penyimpangan Anggaran**

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

Menurut Munandar (2007, hal 19) menyatakan bahwa “Laporan anggaran yaitu laporan tentang realisasi pelaksanaan anggaran, yang dilengkapi dengan berbagai analisa perbandingan antara anggaran dengan realisasinya itu, sehingga dapat diketahui penyimpangan–penyimpangan yang terjadi, baik penyimpangan yang bersifat positif maupun negatif. ”Dapat diketahui sebab–sebab terjadinya penyimpangan–penyimpangan, sehingga

dapat ditarik beberapa kesimpulan dan beberapa tindakan lanjut (*follow up*) yang segera perlu dilakukan.

Sebelum membicarakan penyimpangan biaya, perlu diketahui terlebih dahulu mengenai biaya standar. Mulyadi (2015, hal 415) menyatakan: "Biaya standar adalah biaya yang ditentukan dimuka, yang merupakan jumlah biaya yang seharusnya dikeluarkan untuk membuat satu-satuan produk atau untuk membiayai kegiatan tertentu, di bawah asumsi kondisi ekonomi, efisien dan faktor- faktor lain tertentu".

Mulyadi (2015, hal 424) mengemukakan bahwa: "peyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar disebut dengan selisih (*varians*). Selisih biaya sesungguhnya dari biaya standar dianalisis ini harus diselidiki penyebab terjadinya, untuk mengatasi terjadinya, untuk mengatasi terjadinya selisih yang merugikan".

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

Sofyan Syafri Harahap (2011, hal 23) mengemukakan bahwa penyimpangan bisa juga disebabkan oleh :

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

penyimpangan anggaran biaya terdiri atas :

- a. Penyimpangan dalam hal biaya langsung, terbagi atas :
  - 1) Penyimpangan harga beli
  - 2) Penyimpangan kuantitas pembelian

b. Penyimpangan dalam hal upah langsung, terbagi atas :

- 1) Penyimpangan tingkat upah
- 2) Penyimpangan tidak efisiensi upah

c. Penyimpangan dalam hal biaya *overhead*

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

### Contoh analisis penyimpangan anggaran

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

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



### ANALISIS UPAH LANGSUNG

Perkiraan	Butget	Realisasi	Varians	Keterangan
Departemen:				
Persediaan	200.000	250.000	(50.000)	Unfavorable
Processing	400.000	375.000	25.000	Favorable
Finishing	300.000	310.000	(10.000)	Unfavorable
Total biaya overhead	900.000	935.000	(35.000)	Unfavorable

### ANALISIS BIAYA KANTOR

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

Sumber: (Harahap, 2001:225)

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

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

## 8. Penelitian Terdahulu

Nama & Tahun	Judul	Hasil penelitian	Sumber
Marsiana Jennie (2010)	Evaluasi Biaya Standar Dalam Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. PG Rajawali, Subang	Penerapan biaya standar dalam mpengendalian biaya produksi pada PT. PG. Rajawali telah memadai, ini dilihat dari perusahaan telah menetapkan sistem biaya standar ke dalam proses produksi, hal ini diihat dari penerapan bahan baku perusahaan yang telah memperhatikan hal-hal yang menyangkut biaya standar kemudian pengendalian biaya produksi juga telah memadai pula.	Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi Vol.9 11 Desember 2010
Riny Chandra (2017)	Peran Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojaya Agri Nusa	Anggaran buknlah tujuan, tetapi merupakan suatu alat yang digunakan oleh manajemen dalam perencanaan dan pengendalian operasional perusahaan. Sehingga melibatkan berbagai unit fungsi yang ada di dalam organisasi perusahaan, baik di dalam proses penyusunan maupun terhadap pelaksanaan atas anggaran tersebut.	Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis Vol.8 NO.1 Januari 2017
Rini Febrianti (2014)	Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan	Anggaran telah digunakan sebagai alat perencanaan biaya dalam	Skripsi UMSU.

	Pengendalian Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) unit Bah Jambi	perusahaan. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Usaha Bah Jambi, dan fungsi anggaran sebagai alat pengendalian dalam perusahaan dikatakan belum berjalan dengan baik yaitu realisasi biaya melebihi toleransi 5% yang telah ditetapkan oleh perusahaan dari biaya yang dianggarkan.	
Ahmad Rozaki Hafid (2007)	Peran Anggaran Biaya Operasi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Operasi pada PT. Kereta Api (Persero).	Penyusunan anggaran biaya operasi pada perusahaan telah memadai. Hal ini akan didukung oleh terpenuhinya indikator-indikator penyusunan anggaran biaya operasi yang baik, kemudian pelaksanaan pengendalian biaya operasi pada PT. Kereta Api belum memadai, kemudian anggaran operasi perusahaan mempunyai peranan dalam efektivitas pengendalian biaya operasi.	Skripsi Universitas Widiatama Bandung.

## **B. Kerangka Berfikir**

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

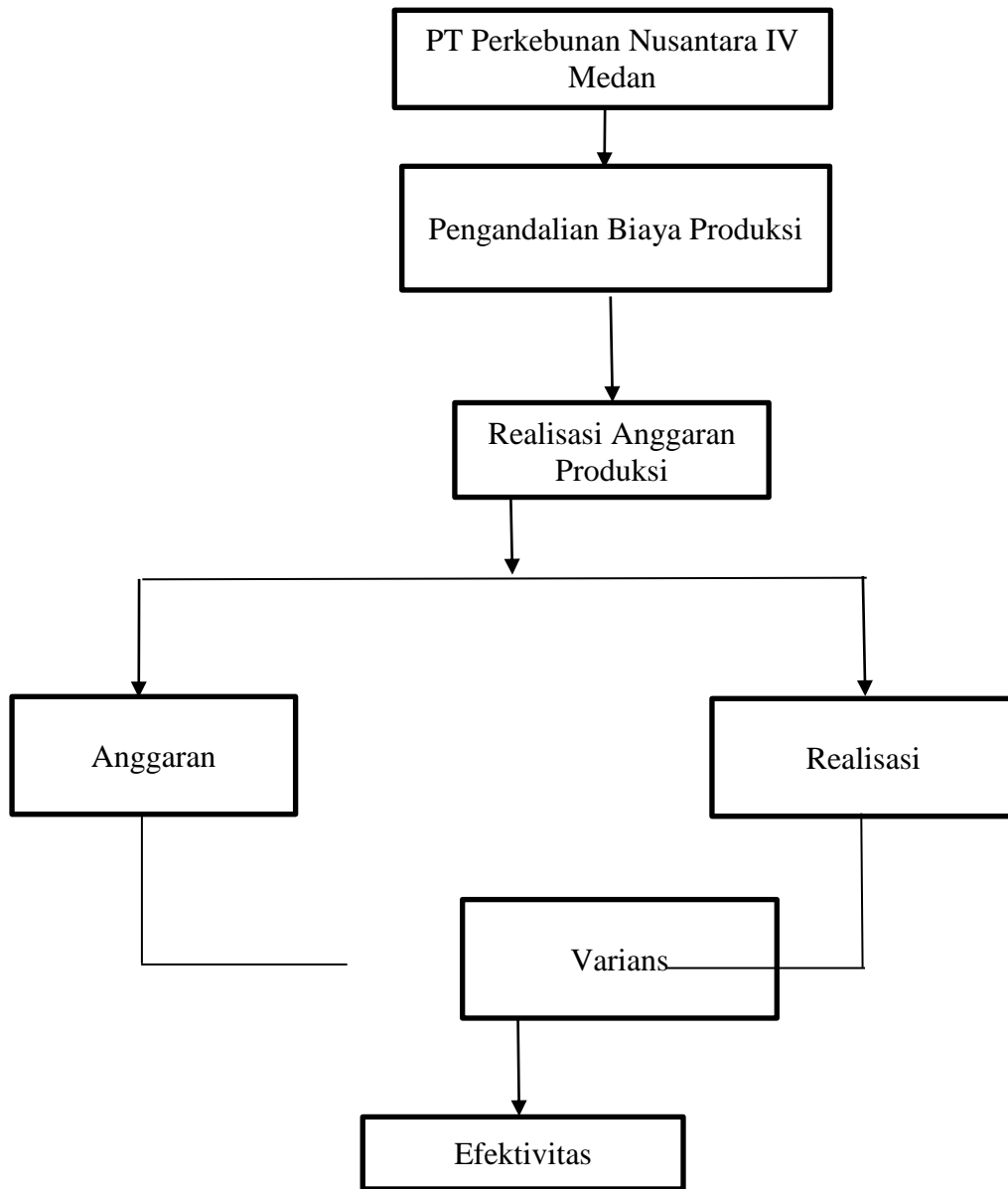
Anggaran yang disusun oleh pihak manejer merupakan suatu alat yang dapat membantu pihak manejer dalam melaksanakan kegiatan produksi perusahaan. Dalam penyusunan anggaran, tidak luput dari bagian etimasi/ramalan keadaan dimasa yang akan datang. Sebelum membuat anggaran terlebih dahulu kita menentukan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

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

Pengendalian biaya yang efektif bergantung pada pengumpulan data penggalian laporan yang relevan (Arens dan Loebbecke, 2012). Beberapa penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan peran efektivitas pengendalian biaya produksi terhadap tingkat efisiensi biaya produksi yang dikemukakan oleh Wahyu (2011) bahwa anggaran biaya produksi berpengaruh terhadap efektivitas pengendalian biaya produksi. Iriyadi (2011) menyatakan bahwa pengendalian biaya produksi yang efektif sangat berperan dalam mengukur tingkat efisiensi biaya produksi. Selain itu diperkuat dengan penelitian Edison dan Sapta (2013) yang meyakini bahwa untuk mencapai biaya produksi yang efisien dibutuhkan pengendalian biaya produksi yang efektif.

Dengan terlaksananya fungsi anggaran dalam pengendalian biaya produksi dengan baik, berarti semakin dihindari kemungkinan terjadinya selisih atau penyalahgunaan biaya produksi teh mendekati biaya produksi teh yang telah dianggarkan. Dari penjelasan tersebut dapat digambarkan kerangka berfikir sebagai berikut:

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Berfikir**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Dalam penelitian ini jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian yang menguji dan menganalisis variabel secara mandiri untuk mengetahui secara mendalam tentang variabel yang diteliti. Dalam hal ini, penulis mencoba mengumpulkan data dan mengkaji data-data yang terkait kemudian menjelaskan masalah pengendalian biaya yang terjadi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan.

#### **B. Definisi Operasional Variabel**

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

Adapun defenisi operasional 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 adalah memanajemenkan, mengawasi dan *controlling* yang diterapkan perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasioanalnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Anggaran biaya produksi adalah anggaran atas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi atau menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa. Sedangkan Pengendalian biaya produksi adalah kegiatan dan metode yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengolah, mengatur, mengkoordinir dan mengarahkan biaya ke dalam 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

PT. Perkebunan Nusantara IV adalah tempat dilaksanakannya penelitian yang bertempat di Jl. Letjend Suprpto No. 2 Medan.

#### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian direncanakan mulai pada Desember 2017 sampai dengan Januari 2018, dengan rincian sebagai berikut:

No	Jenis Kegiatan	Desember 2017				Januari 2018				Februari 2018				Maret 2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset			■	■												
2	Pengajuan Judul				■												
3	Penyusunan Proposal					■	■										
4	Bimbingan Proposal							■	■	■							
5	Seminar Proposal										■						
6	Penyusunan Skripsi												■	■	■	■	
7	Sidang Meja Hijau																■

### D. Jenis dan Sumber Data

#### 1. Jenis data

Jenis data yang digunakan data kuantitatif, data kuantitatif adalah data yang berupa angka bukan dalam bentuk kata-kata, data kuantitatif diperoleh melalui teknik analisis data.

## 2. Sumber data

Adapun sumber data yang penulis peroleh adalah data sekunder yang merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dan dikumpulkan oleh peneliti untuk jadi bahan untuk diteliti, serta data sekunder merupakan penelitian yang diperoleh secara tidak langsung melalui perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain) yang berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang disusun dalam arsip (dokumenter) yang dipublikasikan seperti annual report. Kemudian data primer yang merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dikumpulkan peneliti untuk menjawab wawancara.

### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan penulis adalah:

1. Metode dokumentasi yaitu mengumpulkan data dan merangkumnya berupa data yang berhubungan dengan anggaran biaya produksi yang dianggap penulis penting.
2. Wawancara yaitu melakukan tanya jawab langsung terhadap objek peneliti yaitu tentang dokumen anggaran dan realisasinya.

### **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan penulis pada penelitian ini adalah analisis deskriptif. Teknik analisis deskriptif yaitu suatu teknik analisis dengan terlebih dahulu mengumpulkan data, mengklasifikasikan dan menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang diteliti.

Menurut Azuar Juliandi dan Irfan (2013, hal 89) deskriptif berarti menganalisis data untuk permasalahan variabel-variabel mandiri tanpa bermaksud untuk menganalisis hubungan atau keterkaitan antarvariabel.



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

1. Mengumpulkan data yang dibutuhkan dalam penelitian yaitu dengan mengumpulkan dokumen laporan realisasi anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara IV medan.
2. Menghitung data berdasarkan laporan anggaran dari realisasi dan anggaran produksi. Data yang diambil dari tahun 2016.
3. Melakukan wawancara dengan pihak perusahaan dengan cara tanya jawab.
4. Menganalisis data dengan data penelitian sebelumnya mengenai anggaran biaya produksi.
5. Membuat kesimpulan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

##### 1. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

PT. Perkebunan Nusantara 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 dan anggaran diperincian per Triwulan.

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

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

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

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

a. Faktor internal

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

b. Faktor eksternal

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

Prosedur penyusunan Rencana Kerja Anggaran (RKA) terlebih dahulu diawali dengan adanya Nota Dinas yang dikeluarkan oleh Kantor Pusat yang berisi instruksi untuk penyusunan Rencana Kerja Anggaran. Setiap unit mengkonfirmasi dan mengkoordinasi terkait nota dinas tersebut. Kemudian kepala bagian regional menyampaikan kepada setiap bagian agar memulai proses persiapan penyusunan draft usulan Rencana Kerja Anggaran (RKA). RKA yang sudah dibuat akan diproses melalui draft usulan RKAD. Draft tersebut akan dievaluasi, apabila draft tersebut akan direvisi maka usulan tersebut akan disusun ulang dan apabila tidak ada revisi maka usulan RKAD tersebut akan dipersiapkan dan diterbitkan menjadi anggaran sebagai pedoman.

Proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara IV menggunakan sistem *bottom up* yaitu penyusunan anggaran berasal dari bawah yaitu tim pembuat anggaran dari bagian keuangan kemudian diajukan kepada VP bagian anggaran di kantor pusat selanjutnya

diajukan dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk mendapatkan persetujuan. Selanjutnya rencana kerja dan anggaran perusahaan yang telah disahkan diperbanyak dan disebar ke seluruh unit kerja perusahaan untuk dijadikan sebagai pedoman setiap bagian yang ada dalam perusahaan.

## **2. Pengendalian Anggaran Biaya Produksi**

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

Untuk mencapai tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan terlebih dahulu membuat rencana atau anggaran secara cermat dan teliti untuk mengeluarkan biayanya, setelah anggaran selesai disusun maka disebarluaskan ke bagian-bagian lainnya yang terlibat dalam kegiatan operasi perusahaan untuk dijadikan pedoman dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

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

Pengendalian biaya yang dikeluarkan oleh PT. Perkebunan Nusantara IV diawasi langsung oleh asisten anager anggaran dan akuntansi. Proses pengendalian produksi yang dikeluarkan perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan standar pengukuran. Dalam hal ini, perusahaan menyusun anggaran serta menetapkan beberapa persen penyimpangan yang ditoleransi perusahaan terhadap realisasi anggaran sehingga hal tersebut dapat dijadikan pedoman dalam pengendalian biaya produksi yang dikeluarkan perusahaan.
2. Melakukan analisis dengan membandingkan antara anggaran dan realisasi untuk dijadikan penilaian kinerja dengan tujuan agar dapat diketahui apakah target biaya produksi yang ditetapkan perusahaan telah tercapai dengan baik.
3. Melakukan tindakan koreksi terhadap penyimpangan yang merugikan bagi perusahaan dan mencari alternatif serta melakukan perbaikan untuk mengatasi penyimpangan tersebut.
4. Melakukan umpan balik apakah sesuai dengan rencana sebelumnya. Dalam hal ini dapat dilihat apakah semua berjalan dengan rencana serta tujuan dapat tercapai dengan pengeluaran yang dikorbankan untuk memenuhi tujuan perusahaan.

### **3. Fungsi Anggaran Biaya Produksi**

Adapun fungsi anggaran menurut Nafarin (2013:5) anggaran memiliki beberapa fungsi yaitu:

#### **5. *Planing* (Perencanaan)**

Dalam fungsi ini dapat ditetapkan tujuan jangka panjang, tujuan jangka pendek, sasaran yang ingin dicapai, strategi yang akan digunakan, dan sebagainya. Dalam fungsi ini berkaitan dengan segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa mendatang. Termasuk di dalamnya menetapkan produk yang akan dihasilkan, bagaimana menghasilkannya, sumber daya yang dibutuhkan

untuk menghasilkan produk tersebut, bagaimana memasarkan produk tersebut dan sebagainya.

6. *Organizing* (Pengorganisasian)

Setelah segala sesuatu yang ingin dihasilkan dan dicapai perusahaan dimasa depan telah dicapai, maka perusahaan harus mencari sumber daya yang dibutuhkan untuk merealisasikan rencana yang telah terbuat. Dimulai dari upaya memperoleh bahan baku, mencari mesin yang dibutuhkan untuk mengelola bahan tersebut, mencari tenaga kerja dengan kualifikasi yang dibutuhkan, mencari modal yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk yang direncanakan dan sebagainya.

7. *Actuating* (Menggerakkan)

Setelah sumber daya yang dibutuhkan telah diperoleh, maka tugas manajemen selanjutnya adalah mengerahkan dan mengelola setiap sumber daya yang telah dimiliki perusahaan tersebut agar dapat digunakan sesuai dengan fungsinya masing-masing. Setiap sumber daya yang ada harus dikerahkan, dikoordinasikan satu dengan yang lainnya agar dapat berkerja optimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

8. *Controlling* (Pengendalian)

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

Berikut ini merupakan hasil perhitungang yang terjadi anggaran dan realisasi biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara IV Medan selama tahun 2016.

**Tabel IV.1 Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Teh**  
**Tahun 2016** **(Rp.000)**

Uraian	Anggaran	Realisasi	Varians	Keterangan
Bahan mentah	35.379.000	30.274.000	5.150.000	Favorebel
Biaya tenaga kerja	506.000	1.047.000	(541.000)	Unfavorable
Biaya overhead:				
Upah tidak langsung	15.356.000	15.565.000	(209.000)	Unfavorable
Biaya kantor	39.891.000	33.233.000	6.658.000	Favorebel
Biaya pemeliharaan	61.147.000	82.578.000	(21.431.000)	Unfavorable
Biaya kesejahteraan	20.689.000	8.507.000	12.362.000	Favorebel
Baya penyusutan	9.862.000	11.804.000	(1.944.000)	Unfavorable
Depresiasi	30.274.000	35.164.000	(4.890.000)	Unfavorable
Biaya lain-lain	6.289.000	6.335.000	(46.000)	Unfavorable
Total	183.508.000	193.186.000	(9.500.000)	
Total biaya produksi	219.393.000	224.507.000	(4.891.000)	Unfavorable

*Sumber: Laporan anggaran biaya produksi teh PTPN IV*

Dari data laporan anggaran dan realisasi biaya produksi teh tahun 2016 dapat kita lihat bahwa realisasi yang dilakukan oleh perusahaan melebihi anggaran yang telah direncanakan perusahaan, artinya terdapat varians terhadap anggaran dan realisasi sebesar minus Rp. 4.891 juta yang mengakibatkan kerugian (Unfavorable) bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh biaya produksi seperti biaya tenaga kerja, upah tidak langsung, biaya pemeliharaan, biaya kesejahteraan, biaya penyusutan, depresiasi dan biaya lain-lain. Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa biaya pemeliharaan merupakan biaya yang paling besar

dengan variansnya sebesar Rp. 21.431 juta, kemudian biaya penyusutan yang variansnya sebesar Rp. 1.944 juta, kemudian biaya depresiasi sebesar Rp. 4.890 juta, dan yang terakhir biaya lain-lain yang variansnya sebesar Rp. 46 juta.

Dalam hal ini dapat dikatakan anggaran realisasi perusahaan kurang efisien dikarenakan anggaran dan realisasi pada tabel di atas menunjukkan perusahaan mengalami kerugian (*Unfavorable*).

## **B. Pembahasan**

### **1. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi**

Dalam menjalankan aktifitasnya untuk mencapai tujuan perusahaan, setiap perusahaan pasti akan mengeluarkan biaya untuk mengendalikan perusahaan. Dalam dunia bisnis, semua aktivitas dapat diukur dengan satuan uang yang lazim disebut biaya. Setiap biaya akan dicatat dan diakumulasikan ketika manajemen membebankan biaya ke persediaan, menyusun laporan keuangan, merencanakan dan mengendalikan biaya, memilih diantara alternatif, memotivasi karyawan dan mengevaluasi kinerja.

Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi untuk memperoleh barang atau jasa yang diharapkan memberi manfaat sekarang atau masa yang akan datang (Siregar dkk, 2013:23). Dalam pandangan lain biaya yaitu jumlah kas atau setara kas yang dibayarkan atau nilai wajar imbalan lain yang diberikan untuk memperoleh suatu aktiva pada saat perolehan atau konstruksi sampai dengan aktiva tersebut dalam kondisi dan tempat yang siap dipergunakan (Febriani, 2013:14).

Anggaran perusahaan merupakan suatu perencanaan yang disusun secara sistematis di dalam perusahaan yang mencakup seluruh kegiatan perusahaan tanpa pengecualian (Suharsini, 2010:1). Kegiatan yang direncanakan ini bukanlah tanpa batasan waktu melainkan akan dibatasi untuk jangka waktu tertentu saja agar perusahaan dapat melakukan tindakan koreksi dan pengawasan serta pengukuran hasil kerja.



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

Pengendalian biaya produksi yang dilakukan oleh PT. Perkebunan Nusantara IV Medan dilakukan dengan membuat laporan realisasi anggaran perbulan, pertriwulan dan pertahun. Laporan realisasi anggaran yang dimaksud merupakan laporan rencana keuangan yang menggambarkan secara rinci tentang rencana dan pengeluaran untuk jangka waktu tertentu sehingga dapat digunakan sebagai suatu alat pengendalian.

Pengendalian anggaran sangat diperlukan agar dapat membandingkan kegiatan perusahaan dan prestasi yang ingin dicapai dengan rencana yang telah dituangkan ke dalam anggaran apakah dapat ditemukan efisiensi kerja atau apakah para manajer pelaksana telah berkerja dengan baik atau tidak. Selain itu, dengan melihat laporan realisasi anggaran manajer perusahaan dapat melihat pencapaian tujuan perusahaan dan pengeluaran biaya. Bila laporan tersebut terdapat realisasi anggaran yang melebihi batas toleransi perusahaan dan bersifat tidak menguntungkan bagi perusahaan maka perusahaan akan melakukan evaluasi terhadap biaya tersebut serta melakukan perbaikan untuk kedepannya.

Dalam pengendalian yang dibahas, Penyusunan anggaran produksi pada perusahaan telah memadai, hal ini akan didukung oleh terpenuhinya indikator-indikator penyusunan anggaran produksi yang baik dengan adanya proses penyusunan anggaran serta adanya karakteristik anggaran, sehingga dapat mendukung untuk menyusun anggaran produksi perusahaan.

## **2. Sebab Terjadinya Selisih Realisasi Anggaran Biaya Produksi**

Semakin berkembang dan majunya suatu perusahaan maka semakin kompleks aktivitas yang dijalankan. Aktivitas pada masing-masing bagian harus direncanakan secara

cermat. Salah satu bentuk rencana tersebut disusun dalam anggaran perusahaan pada periode yang akan datang. Kegiatan tersebut menyangkut rencana kegiatan produksi, pemesanan, personalia, dan kegiatan lain yang semuanya saling terkait dan saling mempengaruhi, sehingga perlu dan sangat penting dalam memiliki sebuah rencana terpadu dalam suatu anggaran.

Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan organisasi yang dinyatakan dalam satuan uang dan dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa (Nafarin, 2013:11). Dalam pandangan lain anggaran bisa diartikan sebagai rencana kegiatan yang akan dilakukan oleh manajemen dalam satu periode yang tertuang secara kuantitatif, informasi ini dapat diperoleh dari anggaran diantaranya jumlah produk dan harga jualnya untuk tahun depan (Sasongko dan Parullian, 2015:2).

Namun anggaran yang telah disusun tidak selamanya dapat direalisasikan dengan baik. Hal itu dapat disebabkan oleh berbagai faktor sebagaimana data yang telah diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Dari data laporan anggaran dan biaya produksi teh yang diperoleh pada tahun 2016, dapat dilihat bahwa realisasi yang dilakukan oleh perusahaan melebihi dari apa yang telah dianggarkan atau direncanakan. Maka dengan begitu perusahaan secara tidak langsung telah mengalami kerugian. Adapun faktor yang menjadi penyebab terjadinya selisih anggaran dan realisasi biaya produksi teh ialah biaya tenaga kerja, upah tidak langsung, biaya pemeliharaan, biaya kesejahteraan, biaya penyusutan, depresiasi dan biaya lain-lain.

Berdasarkan laporan realisasi pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan serta berdasarkan wawancara yang dilakukan penulis, pengendalian biaya produksi yang dilakukan manajemen perusahaan kurang berfungsi dengan baik untuk bagian produksi teh. Hal tersebut dilihat dari realisasi anggaran yang dibicarakan sebelumnya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian serta hasil analisis yang dilakukan terhadap pengendalian anggaran biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara IV Medan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Penyusunan anggaran produksi pada perusahaan telah memadai, hal ini akan didukung oleh terpenuhinya indikator-indikator penyusunan anggaran produksi yang baik dengan adanya proses penyusunan anggaran serta adanya karakteristik anggaran, sehingga dapat mendukung untuk menyusun anggaran produksi perusahaan.
2. Pada tahun 2016 perusahaan mengalami kondisi kurang menguntungkan (unfavorabel), dimana realisasi biaya produksi lebih besar dari pada anggaran yang telah ditetapkan. Biaya-biaya produksi tersebut seperti biaya tenaga kerja, upah tidak langsung, biaya pemeliharaan, biaya penyusutan, depresiasi dan biaya lain-lain yang melebihi dari anggaran yang ditetapkan. Kondisi ini kurang baik bagi perusahaan dalam merancang anggaran di masa yang akan datang.

#### **B. Saran**

1. Dalam menyusun anggaran perusahaan sebaiknya melihat pengalaman masalah serta mempertimbangkan kemungkinan yang akan terjadi dimasa yang akan datang.
2. Anggaran dan realisasi biaya produksi dari tahun ke tahun diupayakan tidak melebihi dari anggaran biaya realisasi yang dianjurkan oleh manajemen.
3. Untuk melakukan pengendalian dengan baik dan tercapainya ide dengan baik pula, selain tindakan perbaikan yang dilakukan perusahaan terhadap pengeluaran biaya, sebaiknya

perusahaan juga memperbaiki sistem kerja karyawan yang dapat menyebabkan pengeluaran biaya terlalu tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Azuar Juliandi & Irfan, (2013). *Metodologi Penelitian Kuantitatif*. Medan : Citapustaka Media Perintis.
- Chandra, Riny. (2017). “*Peran Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Keuangan Pada PT. Indojaya Agri Nusa*”. Jurnal Samudra Ekonomi & Bisnis, Vol.8, No.1 Januari 2017.
- Darsono dan Ani Purwanti, (2010). “*Penganggaran Perusahaan*”. Edisi Pertama. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Firdaus dan Wasilah, (2012). “*Akuntansi biaya*”. Jakarta : Edisi 3.
- Hafid, Ahmad Rozaki, (2007). “*Peran Anggaran Operasi Dalam Menunjang Efektivitas Pengendalian Biaya Operasi Pada PT. Kereta Api (Persero)*”. Bandung: Universitas Widiatama.
- Harahap,Sofyan Syahri, (2011). “*Anggaran Perusahaan*”. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Hasibuan, Malayu, (2011). “*Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*”. Edisi Revisi.Jakarta :Bumi Aksara.
- Jennie, Marsiana, (2010). “*Evaluasi Biaya Standar Dalam Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. PG Rajawali, Subang*”. Subang: Jurnal Bisnis, Manajemen & Ekonomi Vol.9 No.11 Desember 2010.
- Julita, (2014). “*Budgeting (pedoman Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*”. Cetakan Pertama. Bandung : Cipta Pustaka Media.
- Mulyadi, (2011). “*Akuntansi Biaya*”. Edisi Kelima.Yogyakarta :UPP AMP YPKN.
- Munandar,M. (2007). “*Budgeting Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja* ”. Edisi Pertama.Yogyakarta :BPPFE
- Nafarin, (2013). “*Penganggaran Perusahaan*”. Jakarta: Salemba Empat.
- Rini Febrianti, (2014). “*Peranan Anggaran Biaya Operasional sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) unit Bah Jambi*”. Medan : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Rudianto, (2009). “*penyusunan anggaran perusahaan*”. Jogjakarta- Erlangga
- Sasongko dan Parulisan, (2015). “*Anggaran*”. Jakarta: Salemba Empat.
- Siswanto, (2011). “*Pengantar Manajemen*”. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siregar, Baldic, dkk, (2013). “*Akuntansi Biaya*”. Jakarta: Salemba Empat