

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PENGAWASAN BIAYA PRODUKSI PADA
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I (PERSERO)
KOTA LANGSA**

SKRIPSI

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



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**NAMA : FEBRINA FITRI
NPM : 1605170060
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2020**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 14 Mei 2020, pukul 08.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

MEMUTUSKAN

Nama : FEBRINA FITRI
NPM : 1605170060
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGAWASAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA I (PERSERO) KOTA LANGSA

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

Tim Penguji

Penguji I

Penguji II

(PANDAPOTAN RITONGA, S.E., M.Si)

(SURYA SANJAYA, S.E., M.M)

Pembimbing

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

Panitia Ujian

Ketua

Sekretaris

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

(ADE GUNAWAN, S.E., M.Si)





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

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh:

NAMA LENGKAP : FEBRINA FITRI
NPM : 1605170060
PROGRAM STUDI : AKUNTANSI
KONSENTRASI : AKUNTANSI MANAJEMEN
**JUDUL PENELITIAN : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA
PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN
NUSANTARA I (PERSERO) KOTA LANGSA.**

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian
mempertahankan skripsi.

Medan, April 2020

Pembimbing Skripsi

FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si

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



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

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

BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : Febrina Fitri Program Studi : Akuntansi
NPM : 1605170060 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen
Nama Dosen Pembimbing : Fitriani Saragih, SE., M.Si Judul Penelitian : Analisis Anggaran Biaya
Produksi Sebagai Alat Pengawasan
Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan
Nusantara I (Persero) Kota Langsa

Item	Hasil Evaluasi	Tanggal	Paraf Dosen
Bab 1	- Diperjelas lagi masalah penelitian dan dukungan teori	17 Februari 2020	
Bab 2	- Kerangka Berfikir	24 Februari 2020	
Bab 3	- Defenisi Operasional - Kerangka berfikir	27 Februari 2020	
Bab 4	- Pembahasan harus menjawab pertanyaan penelitian	23 Maret 2020	
Bab 5	- Kesimpulan Harus menjawab masalah penelitian	15 April 2020	
Daftar Pustaka	- Masukkan Dosen UMSU terutama Prodi akuntansi yang judulnya sesuai	20 April 2020	
Persetujuan Sidang Meja Hijau	- ACC Sidang	27 April 2020	

Diketahui oleh :
Ketua Program Studi

FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si

Medan, April 2020

Disetujui oleh :
Dosen Pembimbing

FITRIANI SARAGIH, SE., M.Si

PERNYATAAN SKRIPSI

Saya saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : FEBRINA FITRI
NPM : 1605170060
Program : Strata-1
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Program Studi : Akuntansi

Dengan ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data dalam skripsi atau data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I (PERSERO) KGTA LANGSA.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini salah dan merupakan hasil **PLAGIAT** karya orang lain maka dengan ini saya bersedia menerima sanksi akademik.

Medan, Maret 2020
Saya yang menyatakan



FEBRINA FITRI

ABSTRAK

Febrina Fitri. 1605170060. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa. Skripsi 2020.

Penelitian ini bertujuan Untuk mengetahui dan menganalisis pengawasan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa, Untuk mengetahui dan menganalisis penyebab terjadinya varian tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) pada biaya produksi dan Untuk memberikan solusi agar tidak terjadi varian tidak menguntungkan pada biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa. Jenis data dalam penelitian ini menggunakan data kualitatif. Sumber data menggunakan data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dokumentasi dan wawancara. Adapun teknik analisis data yang digunakan adalah metode deskriptif, yaitu metode penelitian yang dilakukan dengan cara menganalisis data anggaran dan realisasi biaya produksi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan (1) fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa belum sepenuhnya berfungsi dengan baik sebagai alat pengawasan, dapat dilihat dari tahun 2014 sampai dengan 2018 masih banyak terdapat varian yang tidak menguntungkan. (2) penyebab terjadinya selisih anggaran tidak menguntungkan pada biaya *overhead* PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa yaitu biaya-biaya yang cukup besar dan tidak terkendali oleh perusahaan yaitu diantaranya biaya bahan baku penolong, biaya kendaraan, biaya pemeliharaan mesin dan instalasi, serta biaya listrik dan air yang tinggi, dimana perusahaan belum mampu menekankan penggunaan biaya-biaya tersebut dengan baik sehingga melebihi kapasitas standar. (3) solusi agar tidak terjadi selisih anggaran yang tidak menguntungkan pada biaya *overhead* pabrik perusahaan yaitu perusahaan harus lebih mampu mengendalikan biaya-biaya dalam proses produksi, dimana perusahaan harus mampu menetapkan anggaran biaya yang telah disusun sesuai dengan realisasi yang terjadi.

Kata Kunci : Realisasi Anggaran, Biaya Produksi, Alat Pengawasan

KATA PENGANTAR



Assalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Puji dan Syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT yang telah melimpahkan Rahmat, Hidayah dan Karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Tujuan penyusunan skripsi ini adalah untuk memenuhi salah satu syarat dalam menempuh sidang skripsi guna memperoleh gelar Sarjana Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Studi Akuntansi Universitas Muhammdiyah Sumatera Utara. Adapun penulis mengambil judul **“ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PENGAWASAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA I (PERSERO) KOTA LANGSA”**.

Mengingat keterbatasan pengetahuan, pengalaman dan kemampuan penulisan, skripsi ini tidak luput dari kekurangan dan belum sempurna, namun penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya serta bagi semua pihak yang berkenan memanfaatkannya.

Pada proses penyusunan ini tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, penulis menyampaikan terima kasih kepada Ibunda tercinta Rahmah, S.Pd yang telah berjuang keras memberikan yang terbaik dan memberikan doa restunya serta dorongan semangat dengan kasih sayang yang tulus dalam belajar baik secara moril

maupun materil dan menjadi motivasi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini secara tepat waktu.

Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.Ap. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak H. Januri, S.E., M.M., M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, S.E., M.Si selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih, S.E., M.Si selaku ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dan selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah memberikan waktu, tenaga dan pikirannya dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.
6. Ibu Zulia Hanum, S.E., M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Elizar Sinambela, S.E., M.Si selaku Dosen Penasehat Akademik yang telah membantu dan membimbing penulis dalam masalah perkuliahan.

8. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan didikan selama penulis menjadi mahasiswa dan juga seluruh staff pegawai di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Semua pihak di PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa yang telah banyak membantu dalam memberikan data dan informasi yang diperlukan penulis melakukan penelitian, khususnya untuk staf bagian keuangan, serta bagian administrasi dan umum.
10. Kakak tercinta Nira Wahyuni, S.Kep dan Yuli Rika Ramona, S.E. yang telah memberikan dukungan dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
11. The Chunkybar (Dhea Rizky Chintya, Nurul Annisa, Mayang Sari, Genny Tasya Sungkar) yang telah menjadi keluarga dan rumah selama 3,5 tahun penulis duduk dibangku perkuliahan Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang memberikan dukungan, doa dan motivasi untuk penyelesaian skripsi ini.
12. Teuku Hilman Revanda, B.Sc yang telah memberikan banyak bantuan, semangat, motivasi, dukungan dan nasihat dan yang telah menemani perjalanan hidup 5 tahun belakangan ini.

13. Sahabat-sahabat lainnya Tika Rahayu, S.Si, Ade Paramitha Utari, Agitha Reh Ulina Surbakti, S.Pd dll. yang menjadi teman pelipur lara dan sekaligus keluarga yang juga memberikan dukungan kepada penulis.
14. Keluarga persepupuan (Kak Ona, Bang Nizam, Uncu, Queen Zahsy, Dek Wawan, Bang Oza) yang selalu mendoakan dan mendukung penulis untuk menjadi yang terbaik.
15. Semua teman-teman di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara khususnya kelas B Akuntansi Pagi terima kasih untuk pengalaman dan segala kenangan untuk 3,5 tahun ini.
16. Semua pihak yang telah memberikan warna dan ambil bagian dalam proses pembelajaran hidup penulis yang tidak dapat disebutkan satu persatu, terimakasih atas segalanya.

Akhirnya, pada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan skripsi ini, penulis mengucapkan terima kasih. Semoga Allah SWT dapat memberikan balasan atas jasa dan bantuan yang telah diberikan. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan semoga ilmu yang penulis peroleh selama duduk di bangku perkuliahan dapat berguna bagi penulis sendiri dan bagi masyarakat.

Doa dan harapan penulis, kiranya skripsi ini bukan sekedar menjadi akhir dari sebuah proses pendidikan, tapi justru menjadi awal untuk sebuah masa depan yang gemilang.

Wassalamualaikum Warahmatullah Wabarakatuh.

Medan, 16 Maret 2020

Penulis

Febrina Fitri
NPM.1605170060

DAFTAR ISI

SAMPUL DEPAN	i
SAMPUL DALAM	i
PENGESAHAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI	
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	9
1.3 Rumusan Masalah.....	9
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	10
BAB II KAJIAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori.....	12
2.1.1 Pengertian Anggaran	12
2.1.2 Fungsi dan Keterbatasan Anggaran.....	17
2.1.3 Klasifikasi Anggaran	24
2.1.4 Anggaran Biaya Produksi.....	30
2.1.4.1 Unsur-Unsur Biaya Produksi	30

2.1.4.2 Pengertian Anggaran Biaya Produksi	32
2.1.4.3 Fakor-Faktor yang Mempengaruhi Anggaran Produksi	37
2.1.4.4 Penyusunan Anggaran Biaya Produksi	38
2.1.4.5 Laporan Realisasi Anggaran	45
2.1.5 Anggaran sebagai Alat Pengawasan.....	48
2.1.6 Analisis Varian	51
2.2 Kerangka Berpikir Konseptual.....	52
BAB III METODE PENELITIAN	55
3.1 Pendekatan Penelitian	55
3.2 Definisi Operasional.....	55
3.3 Tempat dan Waktu Penelitian	56
3.4 Jenis dan Sumber Data	57
3.5 Teknik Pengumpulan Data	58
3.6 Teknik Analisis Data.....	59
BAB IV HASIL PENELITIAN.....	61
4.1 Deskripsi Data.....	61
4.2 Analisis Data	63
4.2.1 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.....	63

4.2.2	Penyebab Terjadinya Varian Anggaran Tidak Menguntungkan Pada Biaya <i>Overhead</i> Pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.....	75
4.2.3	Solusi Agar Tidak Terjadinya Varian Anggaran Tidak Menguntungkan Pada Biaya <i>Overhead</i> Pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.....	76
BAB V PENUTUP.....		78
5.1	Kesimpulan	78
5.2	Saran	79
DAFTAR PUSTAKA		81
LAMPIRAN.....		84

DAFTAR TABEL

Tabel I-1 Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi 2014-2018.....	6
Tabel III-1 Kisi-Kisi Wawancara.....	56
Tabel III-2 Rincian Waktu Penelitian	57
Tabel IV-I Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi 2014-2018.....	62

DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1 Kerangka Berfikir Konseptual	54
Gambar IV-1 Proses Pengawasan Biaya Produksi PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa	66

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam dunia bisnis persaingan diantara perusahaan industri sangat ketat. Akibatnya semakin kompleks pula masalah yang dihadapi perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan perkembangannya. Oleh karena itu sangat mutlak bagi perusahaan industri maupun non industri untuk meningkatkan pengendalian biaya.

Dalam menjalankan aktivitas perusahaan, manajemen selalu memerlukan pertimbangan optimal untuk pengambilan keputusan. Setiap keputusan yang diambil akan berimplikasi terhadap masa yang akan datang dan memiliki tingkat resiko yang sulit diprediksi. Agar keputusan yang diambil lebih efektif, manajemen memerlukan berbagai informasi untuk membuat keputusan yang rasional dan ekonomis sesuai dengan tujuan perusahaan.

Salah satu alat yang digunakan oleh manajemen didalam perusahaan untuk memenuhi informasi dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan adalah anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan pada akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengawasan. Fungsi penganggaran terletak pada tiga kegunaan pokok yaitu

sebagai pedoman kerja, sebagai alat pengkoordinasian kerja, dan sebagai alat pengawasan kerja. (Munandar, 2001)

Anggaran dimaksudkan sebagai salah satu alat untuk pengawasan sehingga dari realisasi biaya dapat di realisasikan dengan baik, dimana system pengawasan digunakan dalam rangka menjalankan tanggung jawab sebagai alat pengawasan dalam mencapai tujuan atau keberhasilan (Abdullah & Sari, 2011). Sesuai dengan salah satu fungsi anggaran yaitu sebagai alat pengawasan, pelaksanaan fungsi pengawasan perlu di laksanakan demi tercapainya tujuan perusahaan. Keberhasilan manajemen dalam menjalankan fungsi pengawasan akan mendorong keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah di tetapkan. Fungsi pengawasan terdiri dari semua kegiatan dan aktivitas yang berhubungan dengan penentuan dan evaluasi mengenai apa yang telah di capai sampai seberapa jauh pelaksanaan sesuai dengan rencana dan kebijaksanaan pemimpin.

Menurut (Sukarna, 2011) Pengawasan adalah rumusan proses penentuan apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran). Banyak alat yang dapat membantu manajemen dalam melakukan pengawasan, diantaranya adalah anggaran. Untuk tujuan pengawasan ini, anggaran yang telah di tetapkan dibandingkan dengan hasil yang sesungguhnya melalui analisis varians. Apabila anggaran ataupun rencana yang ditetapkan berbeda dengan hasil yang sesungguhnya, maka manajemen dapat menganalisis faktor-faktor yang

menyebabkan hal tersebut terjadi dan mengambil tindakan yang seperlunya sebagai tindak lanjut dari fungsi pengawasan.

Agar tujuan perusahaan tercapai, maka manajemen harus senantiasa berusaha supaya produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk sejenis dari perusahaan lain. Salah satu hal yang ikut menentukan didalam persaingan produk adalah harga jual produk tersebut. Harga jual sangat ditentukan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, yang meliputi biaya produksi, biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi. Diantara ketiga kelompok biaya tersebut, biaya produksilah yang merupakan komponen biaya yang proporsinya paling besar dalam laporan rugi perusahaan. Jadi, anggaran biaya produksi adalah alat penting bagi manajemen perusahaan baik dalam perencanaan maupun pengawasan biaya produksi untuk menekan biaya produksi seefisien mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan laba.

Dilihat dari hubungannya maka anggaran mempunyai hubungan yang sangat erat dengan biaya standar. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa anggaran merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan sejumlah produksi. Sedangkan biaya standar merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan satu unit produksi. Dengan demikian dalam penyusunan anggaran terlebih dahulu harus dihitung biaya standar yang merupakan dasar untuk menentukan anggaran. Jika membandingkan anggaran yang disusun berdasarkan biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, maka biasanya akan terdapat perbedaan-perbedaan. Perbedaan tersebut merupakan penyimpangan-penyimpangan dari anggaran yang dinamakan varians dan untuk maksud

pengawasan. Untuk mengetahui penyimpangan dari rencana maka kita harus melakukan perbandingan antara realisasi dengan *budget*. Realisasi diperoleh dari data-data akuntansi dan anggaran diperoleh dari *budget*. Analisis perbandingan ini mengetahui apakah anggaran tersebut tercapai atau tidak maka dari itu diperlukan data akuntansi.

(Welsch et al., 2000) menyatakan, Dalam pelaksanaan operasi produksi dari suatu perusahaan, biaya produksi merupakan salah satu variabel yang tidak boleh terlupakan. Terkendalinya biaya produksi ini menjadi salah satu kunci keberhasilan dari pengendalian produksi secara keseluruhan. Didalam pelaksanaan proses produksi, meskipun seluruh aspek pelaksanaan produksi dapat dikendalikan cukup baik, namun apabila masalah biaya produksi terlupakan, maka pengendalian produksi yang dilaksanakan belum dapat mencapai sasaran dari pengendalian produksi di dalam perusahaan tersebut. Hal ini disebabkan karena biaya produksi belum dapat ditekan serendah mungkin sehingga perusahaan menetapkan harga pokok penjualan yang tinggi. Dalam keadaan demikian, perusahaan akan mengalami kesulitan didalam melaksanakan pemasaran dari produk yang diproduksinya. Oleh karena itu dibutuhkan anggaran biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik.

Anggaran biaya produksi yaitu taksiran biaya kuantitas barang yang akan diproduksi selama periode anggaran. Dalam pelaksanaan anggaran biaya produksi tersebut dapat mencapai sasaran yang diinginkan, pihak

perusahaan harus mengadakan pengawasan. Pengawasan dapat dilakukan dengan membandingkan antara anggaran biaya produksi yang direncanakan dengan realisasinya. Jika terdapat perbedaan antara anggaran yang telah disusun dengan realisasi, maka telah terjadi penyimpangan.

Dalam mengangkat pembahasan mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan ini penulis memilih PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa sebagai objek penelitian.

PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa, disingkat PTPN I (Persero), merupakan salah satu dari 14 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) Perkebunan yang bergerak dibidang penanaman, pengembangan, dan pengolahan kelapa sawit dengan menghasilkan minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil/ CPO*) dan inti sawit (*Palm Kernel/ PK*).

Kegiatan usaha perseroan mencakup usaha budidaya dan pengolahan tanaman kelapa sawit dan karet. Produk utama perseroan adalah Minyak Sawit (CPO) dan Inti Sawit dan produk hilir karet. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang hasil produksinya sudah dikenal di pasar lokal dan internasional, maka penggunaan anggaran dalam perusahaan sangat penting untuk dianalisis untuk mengetahui apakah fungsi anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya produksi sudah baik.

Tabel I-1
Laporan Realisasi & Anggaran Biaya Produksi
PT. Perkebunan Nusantara I (Persero)
Kota Langsa Tahun 2014-2018

Tahun	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Variance %
2014	Biaya Bahan Baku	15.765.305.200	15.278.654.112	3%
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.600.987.345	1.406.987.632	12%
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	7.328.976.133	6.991.090.700	5%
2015	Biaya Bahan Baku	15.909.870.113	16.703.421.130	(5%)
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.909.261.121	2.001.400.618	(5%)
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	7.541.909.873	8.200.201.000	(9%)
2016	Biaya Bahan Baku	16.997.830.700	16.050.058.030	6%
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	2.194.954.890	1.980.053.042	9%
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	9.201.516.029	10.097.612.438	(9%)
2017	Biaya Bahan Baku	17.354.985.080	18.360.085.900	(6%)
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	2.986.497.513	3.189.472.272	(7%)
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	10.799.569.000	10.205.156.050	6%
2018	Biaya Bahan Baku	19.101.009.492	18.809.506.188	2%
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	3.570.826.234	3.220.568.905	9%
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	11.064.394.250	11.770.980.011	(7%)

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) – Kota Langsa

Dari Laporan Realisasi dan Anggaran Biaya Produksi diatas dapat diketahui bahwa pada tahun 2015, 2016 dan 2018 perusahaan mengalami selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) antara anggaran dengan

realisasinya pada biaya *overhead* pabrik yaitu pada tahun 2015 sebesar 9%, tahun 2016 sebesar 9% dan tahun 2018 sebesar 7%. Hal itu dibuktikan dengan anggaran yang ditetapkan. Menurut (Darsono & Purwanti, 2008) selisih anggaran dibandingkan realisasi melahirkan penyimpangan (*variance*). Jika anggaran lebih besar dari pada realisasi, maka melahirkan varians yang menguntungkan (*favorable variance*), dan sebaliknya jika anggaran lebih kecil daripada realisasi, maka melahirkan varians tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Untuk tahun 2015 dan 2017 terjadi selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi pada biaya bahan baku, yaitu tahun 2015 sebesar 5% dan tahun 2017 sebesar 7%. Untuk biaya tenaga kerja langsung terjadi selisih tidak menguntungkan pada tahun 2015 sebesar 5% dan tahun 2017 sebesar 7%.

Varian tidak menguntungkan antara anggaran dan realiasi terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan, hal ini akan berdampak buruk kepada perusahaan dimana realisasi anggaran menjadi lebih besar dari anggaran yang ditetapkan sehingga menambah jumlah biaya yang di butuhkan. Penambahan biaya pada kegiatan produksi akan membebani perusahaan dengan biaya produksi yang tinggi. Biaya produksi yang tinggi dapat menggerek harga jual produk atau jasa perusahaan tersebut dan juga akan mengakibatkan kurang tercapainya tujuan utama perusahaan yakni memperoleh laba yang optimal dari kegiatan produksi. Ini tentu mengurangi kemampuan kompetitif perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lain (Widyatmoko, 2007).

Dalam mengimplementasikan anggaran, selisih anggaran merupakan hal yang sering terjadi karena terdapat perbedaan antara anggaran dan realisasinya.

Biasanya perusahaan menetapkan standard mengenai batas toleransi terjadinya selisih anggaran. PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa meneteapkan kebijakan mengenai batas toleransi selisish anggaran yaitu sebesar 5%, baik selisih positif maupun selisih negatif.

Dengan membandingkan anggaran dengan realisasi, maka dapat dilihat seberapa besar yang telah direncanakan tersebut menyimpang. Jika terjadi penyimpangan maka hendaknya diarahkan agar kegiatan selanjutnya tidak menyimpang dan dicari letak atau penyebab penyimpangannya.

Anggaran yang dibuat oleh PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa adalah bersifat tetap (*fixed*) yaitu anggaran yang disusun berdasarkan satu tingkat kegiatan (*one level activity*) yang direncanakan akan dicapai dalam jangka waktu tertentu. Adapun dampak yang terjadi jika perusahaan ini menggunakan anggaran yang bersifat statis adalah timbulnya ketidakmampuan anggaran dalam merespon perubahan-perubahan perekonomian yang cukup besar seperti krisis ekonomi akibat terjadinya inflasi, deflasi dan perubahan-perubahan dalam kebijakan pemerintah yang secara tidak langsung berpengaruh kepada biaya produksi.

Berdasarkan uraian diatas, penulis tertarik membahasnya lebih lanjut dalam sebuah penelitian dengan judul : **“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa”**

1.2 Identifikasi Masalah

Adanya selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi pada biaya *overhead* pabrik tahun 2016 dan tahun 2018 diatas dari batas toleransi yang ditetapkan perusahaan sebesar 5%.

1.3 Rumusan Masalah

1. Apakah anggaran biaya produksi telah berfungsi sebagai alat pengawasan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa?
2. Apakah penyebab terjadinya varian tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi pada biaya *overhead* di PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa?
3. Bagaimana solusi agar tidak terjadi varian tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi pada biaya *overhead* di PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi telah berperan sebagai alat pengawasan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.
2. Untuk mengetahui penyebab terjadinya varian tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi pada biaya *overhead* di PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.
3. Untuk mengetahui solusi agar tidak terjadi varian tidak menguntungkan antara anggaran dengan realisasi pada biaya *overhead* di PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.

Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian adalah sebagai berikut :

1. Bagi Penulis: untuk mengetahui bagaimana peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan biaya produksi dan sebagai penambah wawasan penulis mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan anggaran dalam suatu perusahaan
2. Bagi Perusahaan: sebagai bahan masukan bagi perusahaan dalam penerapan anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan biaya produksi, serta membuat kebijaksanaan yang akan diterapkan dimasa yang akan datang.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya: sebagai informasi ataupun penambah pengetahuan bagi peneliti selanjutnya dalam mengembangkan ilmu akuntansi khususnya pada topik anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan biaya produksi.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Anggaran

Anggaran merupakan implementasi dari rencana yang telah ditetapkan perusahaan. Secara umum pengertian anggaran atau yang lebih dikenal sebagai *budget* adalah suatu rencana tertulis dalam bentuk angka-angka (*kuantitatif*) mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan dalam jangka waktu tertentu, biasanya dalam jangka waktu satu tahun. Anggaran juga merupakan proses pengendalian manajemen yang melibatkan komunikasi dan interaksi formal di kalangan para manajer dan karyawan dan merupakan pengendalian manajemen atas operasional perusahaan pada tahun berjalan.

Pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli berbeda-beda, namun demikian pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama yaitu suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan perusahaan. Anggaran merupakan hasil dari produk permainan politik dalam organisasi, yang merupakan manifestasi dari kumpulan berbagai kepentingan unit atau kelompok, munculnya benturan kepentingan yang saling tidak konsisten dengan tujuan organisasi dan terjadinya proses tawar-menawar dalam pengalokasian anggaran (Sukma et al., 2001).

Anggaran adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan yang dinyatakan dalam kesatuan unit moneter yang berlaku untuk jangka waktu tertentu untuk masa yang akan datang (Julita et al., 2014).

Anggaran berfungsi sebagai tolak ukur, sebagai alat pembandingan untuk menilai (evaluasi) realisasi kegiatan nanti. Dengan membandingkan kegiatan antara apa yang terutang didalam anggaran penerimaan pajak bumi dan bangunan, dengan apa yang dicapai atau yang direalisasikan. Dapat dinilai apakah Kecamatan Medan Denai telah sukses bekerja atau kurang sukses. Dari perbandingan tersebut dapat pula diketahui sebab-sebab penyimpangan antara anggaran penerimaan dan realisasinya, sehingga dapat diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan yang dimiliki Kecamatan Medan Denai. Hal ini dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana-rencana (anggaran) selanjutnya secara lebih matang dan akurat (Abdullah & Sari, 2011).

Menurut Nafarin (2004; 12) anggaran adalah Suatu rencana keuangan periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan. Anggaran merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang untuk jangka waktu tertentu.

Adisaputro dan Asri (1999: 6) mengemukakan definisi anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung

jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Lebih lanjut Adisaputro dan Asri (1999: 9) menyimpulkan bahwa inti yang terkandung di dalam pengertian anggaran di atas adalah :

- a. Anggaran harus bersifat formal, artinya anggaran disusun dengan sengaja dan sungguh-sungguh dalam bentuk tulisan.
- b. Anggaran bersifat sistematis, yaitu bahwa anggaran tersebut disusun dengan urutan dan berdasarkan suatu logika.
- c. Bahwa setiap manajer dihadapkan pada suatu tanggung jawab untuk mengambil suatu kesimpulan sehingga anggaran tersebut merupakan suatu hasil dari beberapa asumsi tertentu.
- d. Bahwa keputusan yang di ambil para manajer merupakan pelaksanaan fungsi manajer dari segi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

Menurut Mulyadi (2001: 488) pengertian anggaran adalah sebagai berikut : 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.

Anthony dan Vijay Govindarajan (2005: 73-74) menyebutkan bahwa anggaran memiliki karakteristik-karakteristik sebagai berikut:

1. Anggaran memperkirakan keuntungan yang potensial dari unit perusahaan.
2. Dinyatakan dalam istilah moneter, walaupun jumlah moneter mungkin didukung dengan jumlah non-moneter (contoh : unit yang

terjual atau diproduksi).

3. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
4. Merupakan perjanjian manajemen, bahwa manajer setuju untuk bertanggungjawab untuk pencapaian tujuan suatu anggaran.
5. Usulan anggaran diperiksa dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi dari pembuat anggaran.
6. Sekali disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi tertentu.
7. Secara berkala kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan perbedaannya dianalisis dan dijelaskan.

Lebih lanjut Mulyadi (2001: 489) mengemukakan bahwa anggaran akan berhasil dilaksanakan apabila di dalamnya terdapat dasar-dasar anggaran sebagai berikut :

1. Adanya dorongan yang kuat dari manajemen puncak terhadap program penganggaran dan harus ada kerjasama di antara para pemimpin atau manajer.
2. Harus ada kejelasan wewenang dan tanggung jawab pada setiap tingkat manajemen.
3. Penetapan periode anggaran sesuai dengan siklus akuntansi, biasanya dilakukan dengan memperhatikan faktor kemungkinan untuk mendapatkan data yang akurat dan dapat dipercaya, serta faktor posisi persaingan dan kondisi perekonomian pada umumnya.

Anggaran berbeda dengan ramalan (forecast) karena anggaran didasarkan pada analisa secara mendalam dengan anggapan bahwa penyusunan anggaran akan mengambil langkah-langkah positif untuk merealisasikan rencana yang telah disusun tersebut, sedangkan ramalan semata-mata untuk memperkirakan apa yang terjadi dikemudian hari.

Mc. Watters, dkk (2001: 240) menyatakan bahwa: *Budget are a key compenent of organizations Planning and Controll System, providing the mechanism to translate organizational goals into financial items.*

Maksudnya adalah bahwa anggaran merupakan komponen kunci dari sistem perencanaan dan pengawasan organisasi yang menyediakan mekanisme untuk menterjemahkan tujuan-tujuan organisasi ke dalam bentuk keuangan.

Berdasarkan definisi ini dapat diambil kesimpulan bahwa anggaran adalah suatu rencana yang menyeluruh dan terkoordinasi yang diungkapkan dalam hubungannya dengan keuangan untuk membiayai kegiatan dan sumber-sumber dari suatu perusahaan untuk beberapa periode di masa yang akan datang.

Dari definisi yang telah dijelaskan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa terkandung suatu unsur pokok dari anggaran ini yaitu :

1. Menyeluruh, karena mencakup semua aktivitas dan kegiatan usaha perusahaan.
2. Terkoordinasi, karena anggaran dari berbagai bagian dalam perusahaan

harus dipadukan secara harmonis.

3. Rencana, dalam melaksanakan perencanaan manajer harus memperhatikan hal apa yang ada dalam jangkauannya dan yang berada diluar kekuasaannya.
4. Satuan uang, karena uang merupakan alat moneter penghitung yang universal.

Perusahaan-perusahaan dengan manajemen yang baik mengikuti suatu langkah-langkah menyerupai siklus dalam menyiapkan anggaran:

- a. Merencanakan kinerja perusahaan secara keseluruhan, juga merencanakan kinerja dari sub-unitnya (seperti departemen-departemen dan divisi-divisi). Manajemen pada seluruh level setuju pada hal-hal yang diekspektasi.
- b. Menyediakan kerangka referensi berupa ekspektasi khusus yang bisa dibandingkan dengan hasil aktual.
- c. Menginvestigasi penyebab perbedaan antara hasil aktual dan rencana yang telah dibuat. Jika perlu, melakukan tindakan korektif sesudahnya.
- d. Merencanakan kembali, dengan memperhatikan umpan balik dan kondisi-kondisi yang berubah.

2.1.2 Fungsi dan Keterbatasan Anggaran

Berdasarkan pengertian anggaran seperti yang telah dijelaskan diatas, dapatlah diketahui bahwa anggaran dapat menunjang kegiatan suatu

perusahaan, sebab anggaran dijadikan tolak ukur atau sasaran suatu perusahaan yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Mengingat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai alat pedoman kerja dan sebagai alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya anggaran itu harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

(Zulia, 2011) Tujuan disusunnya suatu anggaran adalah:

1. Mengkoordinasikan semua faktor produksi yang mengarah pada pencapaian tujuan secara umum.
2. Sebagai suatu alat untuk mengestimasi semua estimasi yang mendasari disusunnya suatu anggaran sebagai titik pangkal disusunnya suatu kebijaksanaan keuangan dimasa yang akan datang.
3. Sebagai alat untuk melakukan penilaian prestasi, sehingga membangkitkan motivasi para pelaksananya agar dapat mengoreksi kekurangan yang terjadi.
4. Sebagai alat komunikasi semua fungsi dalam perusahaan sehingga kebijaksanaan dan metode yang dipilih dapat di mengerti dan di dukung oleh semua bagian, untuk tercapainya tujuan perusahaan.
5. Secara umum, tujuan disusunnya suatu anggaran adalah agar kebutuhan jangka pendek yang tercantum dalam anggaran dapat terpenuhi, anggaran akan menuntun agar pencapaian tujuan jangka

pendek tetap konsisten sesuai dengan tujuan dan sasaran perusahaan.

Indriyo dan Mohamad (2003:4) mengemukakan manfaat dan tujuan anggaran. Manfaat anggaran ialah:

- a. Mendorong perencanaan strategis dan pengimplementasian rencana tersebut.
- b. Menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja.
- c. Memotivasi para manajer dan karyawan.
- d. Meningkatkan koordinasi dan komunikasi diantara berbagai subunit dalam perusahaan.

Tujuan anggaran ialah:

- 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.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Hansen dan Mowen (2004: 355) mengemukakan tujuan penganggaran sebagai berikut :

1. Memaksa para manajer untuk membuat rencana.
2. Memberikan informasi yang dapat digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.
3. Sebagai standar bagi evaluasi kerja.
4. Meningkatkan komunikasi dan koordinasi.

Selain itu menurut Supriyono (1999: 343), anggaran mempunyai beberapa macam fungsi yaitu :

1. Fungsi Perencanaan

Perencanaan adalah memilih beberapa alternatif yang memungkinkan untuk dilaksanakan dimasa depan dengan mempertimbangkan tujuan serta sumber- sumber yang dimiliki dan kendala-kendala yang dihadapi dimasa yang akan datang.

2. Fungsi Koordinasi

Anggaran berfungsi sebagai alat pengkoordinasian rencana dan tindakan berbagai unit atau segmen yang ada dalam organisasi agar dapat bekerja secara selaras ke arah pencapaian tujuan. Perlu diketahui bahwa koordinasi harus diusahakan, jadi tidak dapat diharapkan berjalan secara otomatis karena setiap individu di dalam organisasi mempunyai kepentingan dan persepsi yang berbeda terhadap tujuan organisasi.

3. Fungsi Komunikasi

Komunikasi meliputi penyampaian informasi yang berhubungan dengan tujuan, strategi, kebijaksanaan, rencana, pelaksanaan, dan penyimpangan yang timbul.

4. Fungsi Motivasi

Memotivasi para pelaksana anggaran dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Selain itu anggaran yang penyusunannya mengikutsertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan pencapaian tujuan dan sekaligus mengukur prestasi mereka.

5. Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

Pengendalian pada dasarnya adalah membandingkan antara rencana dengan pelaksanaan sehingga dapat ditentukan penyimpangan yang timbul, apakah sudah menjadi “bendera merah” bagi organisasi dan unit-unitnya. Penyimpangan tersebut digunakan sebagai dasar evaluasi atau penilaian prestasi dan umpan balik untuk perbaikan dimasa yang akan datang.

6. Fungsi Pendidikan

Anggaran berfungsi sebagai alat untuk mendidik manajer mengenai bagaimana bekerja secara terinci pada pusat pertanggungjawaban yang

dia pimpin dan sekaligus menghubungkan dengan pusat pertanggungjawaban lain didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan demikian anggaran bermanfaat pula untuk latihan kepemimpinan bagi para manajer atau calon manajer agar dimasa depan mampu menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Harahap (2001: 127) mengemukakan beberapa keterbatasan anggaran yaitu:

1. *Budget* berdasarkan pada taksiran.
2. Memerlukan penyesuaian yang terus menerus.
3. Pelaksanaan *budget* tidak berjalan secara otomatis.
4. Tidak bisa mengambil alih tentang management/administrasi.
5. Memerlukan dana/perhatian.
6. Dapat mempengaruhi perilaku.
7. Harus memenuhi berbagai persyaratan yang sukar di siapkan.
8. Dapat menimbulkan "*Slack Budgetting*".
9. Tidak menjamin tercapainya target.

Penyusunan anggaran dapat mengkoordinasi aktivitas organisasi keseluruhan melalui penggabungan rencana dan sasaran berbagai bagian. Dengan demikian, anggaran menjamin bahwa rencana dan sasaran berbagai bagian sudah sesuai dengan tujuan umum organisasi keseluruhan.

Ahmad (2000: 152) mengemukakan bahwa anggaran juga mempunyai kelemahan yaitu:

- a. Anggaran menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.

- b. Harus selalu disesuaikan dengan keadaan yang selalu berubah-ubah.
- c. Pelaksanaannya tidak otomatis, karena manajemen pada setiap tingkat ikut serta. Karena *budgetting* untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antar manusia.
- d. *Budgetting* tidak menghilangkan kebutuhan akan judgement dari manajer yang berpengalaman. *Budgetting* untuk membantu bukan untuk menggantikan manajemen judgement.

Dalam suatu organisasi perusahaan, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengawasan yang penting karena anggaran merupakan :

1. Alat proyeksi, karena anggaran merupakan suatu rencana. Maka anggaran mengandung proyeksi-proyeksi untuk kegiatan di masa yang akan datang dan merupakan pedoman kerja bagi manajemen.
2. Alat pengukur prestasi dan sebagai alat pengendalian. Manajemen dapat menggunakan anggaran dalam mengukur prestasi suatu bagian sekaligus sebagai alat pengendalian, yaitu dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran, bersama analisis penyimpangan, penjelasan penyebab penyimpangan dan penjelasan mengenai perbaikan yang diambil.
3. Alat pelimpahan wewenang dan tanggungjawab suatu kegiatan. Dengan adanya anggaran, tiap bagian mendapatkan petunjuk dan dapat melaksanakan tugasnya secara jelas. Anggaran mempertegas batasan wewenang dan tanggungjawab dalam kegiatan perusahaan karena

anggaran pada dasarnya dibuat berdasarkan tingkat kekuasaan dan tugas.

4. Alat motivasi bagi karyawan. Dengan adanya anggaran diharapkan dapat memotivasi karyawan dan manajer agar dapat bekerja lebih efisien sehingga dapat menekan biaya. Mereka merasa ada keikutsertaan dalam pengelolaan perusahaan, hal ini merupakan kekuatan moral untuk berbuat lebih baik.

Dengan adanya pendapat para ahli yang menyatakan bahwa anggaran mempunyai keterbatasan antara lain menggunakan estimasi atau taksiran-taksiran dalam menyusun rencana-rencana perusahaan, maka anggaran bukan berarti harus sesuai dengan kenyataan (hasil akhir). Namun diusahakan anggaran tersebut sedapat mungkin tidak menyimpang jauh dari hasil yang sebenarnya.

2.1.3 Klasifikasi Anggaran

Sebagai alat bantu manajemen, anggaran perusahaan akan dapat mempunyai lingkup yang luas. Seluruh kegiatan yang ada di dalam perusahaan akan terkait dengan anggaran perusahaan. Oleh karena hal tersebut maka anggaran perusahaan akan terdiri dari berbagai macam anggaran yang mempunyai kegunaan sendiri-sendiri.

Dalam bukunya Gunawan dan Marwan mengemukakan jenis-jenis Anggaran sebagai berikut:

Berdasarkan ruang lingkup, maka anggaran dapat dibagi menjadi:

- a. Anggaran komprehensif, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan.
- b. Anggaran parsial, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas, yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan.

Berdasarkan fleksibilitasnya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:

- a. Anggaran fixed (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expense, serta tidak diadakan revisi secara periodik.
- b. Anggaran kontiniu (*continues budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, tetapi diadakan revisi secara periodic.

Berdasarkan jangka waktunya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:

- a. Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang.
- b. Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

Dalam bukunya Halim (1999:170) menggolongkan anggaran berdasarkan jaringan kerja anggaran induk atau jenis kegiatannya adalah sebagai berikut :

1. Anggaran penjualan
2. Anggaran produksi
3. Anggaran biaya bahan baku
4. Anggaran tenaga kerja langsung
5. Anggaran biaya *overhead* pabrik
6. Anggaran persediaan
7. Anggaran biaya non produksi
8. Anggaran pengeluaran modal
9. Anggaran kas
10. Anggaran rugi laba
11. Anggaran neraca
12. Anggaran perubahan posisi keuangan

Menurut Simamora (1999 : 198) anggaran dapat dibedakan atas dua jenis yaitu:

a. Anggaran Statis (*Static Budget*)

Yakni anggaran yang sifatnya tetap begitu anggaran tersebut sudah disusun. Anggaran statis disusun untuk suatu tingkat aktivitas tertentu.

b. Anggaran Fleksibel (*Flexible Budget*)

Yakni anggaran yang dapat disesuaikan dengan berbagai tingkat aktivitas guna mencerminkan bagaimana biaya-biaya berubah seiring dengan perubahan volume produksi.

Berdasarkan sifatnya, anggaran dapat dibedakan atas empat jenis oleh

Ahmad (2000 : 165-166) :

1. *Appropriation Budget*. *Budget* ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batas ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu. Contohnya adalah Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara.
2. *Performance Budget*. *Budget* ini didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek. Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya-biaya yang dihadapkan pada hasil-hasil yang akan dicapai dan membuat penilaian prestasi (efisiensi).
3. *Fixed Budget*. *Budget* yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan (*one level of activity*) selama jangka waktu tertentu.
4. *Flexible Budget*. Ini merupakan rencana kerja pada masa yang akan datang untuk berbagi tingkat kapasitas. Misalnya dibuat *budget* upah untuk 1000 unit, 2000 unit, 3000 unit dan seterusnya.

Berdasarkan ruang lingkup atau intensitas penyusunan anggaran dibedakan atas dua jenis. Christina, Fuad, Sugiarto, Sukarno (2001 : 12):

1. Anggaran Parsial : yaitu anggaran yang ruang lingkungnya terbatas. Misalnya anggaran untuk bidang produksi atau bidang keuangan saja.
2. Anggaran Komprehensif : yaitu anggaran dengan ruang lingkup menyeluruh, karena jenis kegiatannya meliputi seluruh aktivitas perusahaan dibidang marketing, produksi, keuangan, personalia dan administrasi.

Secara garis besarnya, anggaran disusun oleh suatu perusahaan menurut bidang yang tercakup didalamnya, yang oleh Hongren, dkk (2001 : 190) mengklasifikasikan anggaran sebagai berikut :

- a. Anggaran Operasional adalah anggaran untuk menyusun anggaran laporan rugi laba. Anggaran Operasional antara lain terdiri dari :
 1. Anggaran Penjualan
 2. Anggaran Biaya Pabrik ;
 - a) Anggaran Biaya Bahan Baku
 - b) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung
 - c) Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik
 3. Anggaran Beban Usaha
 4. Anggaran Laporan Rugi Laba

- b. Anggaran Keuangan adalah anggaran untuk menyusun anggaran neraca.

Anggaran keuangan antara lain terdiri dari :

 1. Anggaran Kas
 2. Anggaran Piutang
 3. Anggaran Persediaan
 4. Anggaran Utang
 5. Anggaran Neraca

Dengan berbagai jenis anggaran tersebut, perusahaan dapat memilih jenis dan bentuk anggaran yang diinginkannya agar sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Karena anggaran membantu perusahaan dalam proses

perencanaan dan pengawasan kegiatan operasional, maka sedapat mungkin hasil yang dicapai itu hendaknya sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.

Dari segi penyusunannya, Soepriyono (1999 : 340) mengemukakan bahwa anggaran tahunan dapat digolongkan menjadi dua :

1. Anggaran Tetap

Anggaran tetap atau anggaran statis adalah anggaran yang penyusunannya hanya didasarkan kepada estimasi satu tingkatan kegiatan yang sifatnya konstan akan dicapai oleh perusahaan dalam periode tertentu yang akan datang, misalnya persentase dari kapasitas jumlah produk yang dihasilkan selama jangka waktu tertentu.

2. Anggaran Fleksibel

Anggaran fleksibel atau anggaran turun naik anggaran yang penyusunannya didasarkan deret atau tingkatan kegiatan yang mungkin dicapai oleh perusahaan untuk periode tertentu yang akan datang.

Anggaran tetap menggambarkan jumlah atau volume penjualan yang ditetapkan sebelumnya serta estimasi biaya yang digunakan sebagai patokan pembandingan terhadap hasil yang sebenarnya. Anggaran tetap menunjukkan bahwa anggaran tidak disesuaikan terhadap volume penjualan.

Anggaran fleksibel mengandung suatu prinsip yang menunjukkan bahwa untuk setiap tingkatan harus terdapat norma-norma untuk biaya yang diperlukan dan norma-norma inilah yang menjadi patokan dari pengeluaran

yang seharusnya pada masing-masing tingkat kegiatan. Pada jenis anggaran ini, biaya tetap dan biaya variabel sama-sama turut diperhitungkan. Anggaran biaya tetap, jumlah totalnya akan konstan dalam jarak kapasitas tertentu sedangkan anggaran biaya variabel jumlah totalnya akan berubah sesuai dengan kapasitas produksinya.

Perusahaan dapat memilih jenis dan bentuk anggaran yang diinginkan agar sesuai dengan kegiatan yang dilakukan. Karena anggaran membantu perusahaan dalam proses perencanaan dan pengawasan kegiatan operasional, maka sedapat mungkin hasil yang dicapai itu hendaknya sesuai dengan rencana yang tertuang dalam anggaran.

Halim dan Supomo (1999 : 170) memberikan penjelasan mengenai anggaran induk sebagai berikut : Anggaran perusahaan secara keseluruhan terdiri atas beberapa jenis anggaran dan masing-masing anggaran tersebut mempunyai hubungan yang satu dengan yang lain dalam suatu jaringan kerja yang disebut anggaran induk (*master budget*).

2.1.4 Anggaran Biaya Produksi

2.1.4.1 Unsur-Unsur Biaya Produksi

Menurut Mulyadi (2000:14) Anggaran Biaya Produksi adalah rencana biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Menurut Aliminsyah (2003:242) Anggaran Biaya Produksi (*manufacturing budget*) adalah rencana biaya produksi yang terjadi selama satu periode tertentu dimasa yang akan datang.

Satu periode dalam penyusunan anggaran, umumnya adalah satu tahun anggaran. Tahun dapat disusun dengan teknik anggaran kontinyu atau anggaran perpetual yaitu anggaran yang terinci menjadi anggaran bulanan (12bulan) dimana anggaran setiap bulan yang bersangkutan dan saldo pada akhir bulan tersebut.

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

Menurut Hansen & Mowen (2000:38) “biaya adalah kas atau ekuivalen kas yang dikorbankan untuk barang atau jasa yang diharapkan membawa keuntungan masa ini dan masa datang untuk organisasi”. Biaya dalam hubungannya dengan produksi disebut biaya produksi. Biaya produksi adalah biaya-biaya yang berkaitan dengan pengelolaan atau pengubahan bahan baku menjadi barang jadi yang siap untuk dijual atau dikonsumsi.

Biaya produksi menurut Carter dan Usry (2004:42) “biaya manufaktur juga disebut biaya produksi atau biaya pabrik, biasanya didefinisikan sebagai jumlah dari tiga elemen biaya : bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, dan *overhead* pabrik “

a) Biaya bahan baku atau disebut juga biaya bahan mentah adalah biaya

- yang terdiri dari semua bahan-bahan yang dikerjakan di dalam proses produksi, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.
- b) Biaya tenaga kerja langsung ialah upah yang dibayarkan perusahaan kepada para tenaga kerja yang secara langsung memproses bahan baku, untuk diubah menjadi barang lain yang nantinya akan dijual.
 - c) Biaya *overhead* pabrik ialah semua biaya yang terdapat serta terjadi di dalam lingkungan pabrik, tetapi tidak secara langsung berhubungan dengan proses produksi.

2.1.4.2 Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Perbedaan antara perusahaan industri dengan perusahaan dagang adalah dalam hal mendapatkan barang yang dijual, dimana pada perusahaan industri barang yang akan dijual terlebih dahulu harus diproduksi atau diproses sampai menghasilkan barang jadi, sedangkan pada perusahaan dagang barang yang dijual didapatkan dengan mengadakan pembelian terhadap suatu barang tanpa melakukan proses produksi.

Soemarso (2000: 295) memberikan pendapatnya mengenai biaya produksi yang merupakan hal utama dalam perusahaan industri yaitu : Biaya produksi (Production Cost) adalah biaya yang dibebankan dalam proses produksi selama suatu periode.

Sedangkan Supriyono (1999: 19) menyatakan bahwa : Biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau

kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi semua biaya yang berhubungan dengan produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa elemen-elemen dari biaya produksi terdiri dari :

a) Anggaran Biaya Bahan Baku

Menurut M.Munandar (2001:119) yang dimaksud dengan “anggaran biaya bahan baku yaitu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya bahan baku untuk produksi selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) bahan baku yang diolah, jumlah (kuantitas) bahan baku yang diolah, harga baku yang diolah, dan waktu (kapan) bahan baku tersebut diolah dalam proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang membutuhkan bahan baku tersebut”.

Dari defenisi diatas anggaran biaya bahan baku adalah perencanaan semua bahan mentah yang secara langsung digunakan sebagai bahan yang membentuk bagian menyeluruh dari produk jadi atau setengah jadi. Didalam menentukan biaya bahan baku perusahaan harus mempertimbangkan tentang kualitas, kuantitas dan waktu untuk mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi.

Menurut Gunawan dan Marwan (2003:60) tujuan penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah sebagai berikut:

1. Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku
2. Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan
3. Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan mentah
4. Sebagai dasar penyusunan *product costing*, yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi
5. Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku.

Dalam suatu proses produksi dibutuhkan bahan baku yang akan digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan, agar suatu perusahaan dapat bekerja secara efisien maka perusahaan tersebut memerlukan suatu perencanaan yang matang yang dituangkan dalam bentuk anggaran produksi yang kemudian diperinci lagi menjadi anggaran bahan baku. Dalam perencanaan bahan baku, keselamatan harus direncanakan dan dikendalikan atas bahan baku adalah keselarasan antara kebutuhan pabrik terhadap bahan baku, tingkat persediaan bahan baku, serta jumlah dan waktu pembelian bahan baku. Hal ini dimaksudkan untuk menjamin tersediaanya bahan baku dalam jumlah yang tepat dan menetapkan perencanaan biaya yang tepat.

b) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang utama dan selalu ada dalam perusahaan, meskipun pada perusahaan tersebut sudah digunakan mesin-mesin. Dalam operasinya mesin-mesin dalam perusahaan tersebut perlu ditangani oleh tenaga manusia, walaupun sudah banyak bersifat otomatis.

Pengertian anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut M.Munandar: *budget* yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu (kapan) para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang akan dihasilkan, serta tempat (departemen) di mana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja.

Dari pengetahuan diatas jelaslah bahwa anggaran tenaga kerja langsung adalah perencanaan tentang upah tenaga kerja yang berperan dalam mengolah bahan baku menjadi barang jadi atau setengah jadi.

c) Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan pada umumnya adalah keuntungan optimal. Tingkat biaya perlu

direncanakan secara hati-hati, terutama dalam hubungannya dengan proyeksi arus kas keluar dan pengawasan biaya.

Ahmad Kamaruddin (2009:90) pada dasarnya biaya *overhead* pabrik dibagi menjadi tiga golongan yaitu:

Menurut sifatnya, yang dibagi menjadi:

- a. Biaya bahan penolong: bahan yang bukan merupakan bagian dari hasil produksi atau bahan yang nilainya lebih kecil daripada harga produk keseluruhan.
- b. Biaya tenaga kerja tidak langsung: tenaga kerja perusahaan yang upahnya tidak dapat diperhitungkan langsung kepada produk, seperti karyawan administrasi pabrik, mandor, karyawan bagian gudang dan lain-lain.
- c. Biaya pemeliharaan: biaya suku cadang, biaya bahan habis pakai, dan harga jasa yang harus dikeluarkan perusahaan untuk kebutuhan perbaikan mesin produksi, kendaraan, dan peralatan lainnya.

Menurut perilaku terkait dengan perubahan volume produksi yang dibagi menjadi 3 kelompok:

- a. Biaya *Overhead* Pabrik Tetap : biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi mengalami perubahan, seperti biaya sewa dan lain-lain.
- b. Biaya *Overhead* Pabrik Variabel : biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume produksi.
- c. Biaya *Overhead* Pabrik Semivariabel : biaya yang berubah namun

tidak sebanding dengan perubahan volume produksi.

Menurut dengan departemen yang ada dalam perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu:

- a. Biaya *Overhead* Langsung Departemen : biaya yang terdapat pada sebuah departemen dan manfaatnya hanya dapat dirasakan oleh departemen terkait.
- b. Biaya *Overhead* Tidak Langsung Departemen: biaya yang manfaatnya dirasakan oleh lebih dari satu departemen.

Dari beberapa golongan Biaya *Overhead* Pabrik (BOP) yang dikemukakan diatas bahwa anggaran biaya *overhead* pabrik adalah anggaran yang direncanakan serta lebih terperinci tentang beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis, jumlah dan waktu biaya *overhead* tersebut dibebankan, yang masing-masing dikaitkan dengan departemen dimana biaya *overhead* pabrik itu terjadi.

Dari uraian diatas, jelaslah bahwa anggaran biaya produksi adalah anggaran atas biaya yang dibutuhkan untuk memproduksi atau menciptakan dan menambah kegunaan suatu barang atau jasa.

2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Produksi

Perencanaan dan penjadwalan produksi adalah tugas pabrik yang menyangkut penentuan jumlah barang yang diproduksi dan penentuan waktu produksi.

Irham Fahmi (2016:40) menyebutkan faktor yang mempengaruhi anggaran produksi, antara lain adalah:

- a. Rencana penjualan yang tertuang dalam anggaran penjualan,
- b. Kapasitas mesin dan peralatan pabrik,
- c. Tenaga kerja yang dimiliki yang terkait dengan kualitas maupun kuantitasnya,
- d. Stabilitas bahan baku,
- e. Modal kerja yang dimiliki,
- f. Fasilitas gudang.

Dengan demikian sebelum perusahaan melakukan penyusunan anggaran biaya bahan baku, ada faktor-faktor yang mempengaruhi sehingga perusahaan merencanakan untuk produksi selanjutnya, yaitu dengan memperhatikan permintaan kebutuhan dipasar (konsumen) serta memperhatikan hal-hal yang menjadi pendukung perusahaan dan pabrik untuk melakukan produksi.

2.1.4.4 Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Ellen Christina (2002:5) Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran sering juga disebut proses perencanaan laba (*profit planning*). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dalam suatu organisasi disebut pengendalian *budgeting* atau pengendalian melalui anggaran.

Proses penyusunan anggaran atau disebut *Budgeting* menurut Nafarin (2004:12) adalah “proses penyusunan anggaran yang dibuat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam memperoleh laba”. Penyusunan anggaran pada dasarnya merupakan proses penetapan peran setiap manajer dalam melaksanakan program atau bagian dari program. Penyusunan anggaran memerlukan kerjasama para manajer dari berbagai jenjang organisasi.

Dalam organisasi penyusunan anggaran, terdapat tiga pihak utama yang terkait dalam penyusunan anggaran: komite anggaran, departemen anggaran, dan para manajer pusat pertanggungjawaban. Penyusunan rancangan anggaran perusahaan dikoordinasikan dan diadministrasikan oleh dua unit organisasi: komite anggaran dan departemen anggaran.

Menurut Simamora (2000:615) ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu:

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

Dari pendekatan penyusunan anggaran diatas menurut penulis proses penyusunan anggaran yang baik itu adalah menggunakan sistem *bottom-up approach*, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan usulan, ide,

dan saran tentang anggaran periode selanjutnya.

Sebelum perusahaan menyusun anggaran produksi, terlebih dahulu disusun taksiran target produksi ke dalam bentuk satuan fisik yang menyangkut penentuan volume produksi, penjadwalan produksi dan penetapan jumlah maksimum dan minimum persediaan bahan baku dan barang jadi. Taksiran produksi ini biasanya merupakan anggaran penjualan yang disesuaikan dengan perubahan tingkat persediaan.

Taksiran produksi biasanya anggaran produksi ini merupakan dasar dalam mempersiapkan anggaran biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik.

Sebelum perusahaan menyusun anggaran produksi, terlebih dahulu disusun taksiran target produksi ke dalam bentuk satuan fisik yang menyangkut penentuan volume produksi, penjadwalan produksi dan penetapan jumlah maksimum dan minimum persediaan bahan baku dan barang jadi. Taksiran produksi ini biasanya merupakan anggaran penjualan yang disesuaikan dengan perubahan tingkat persediaan.

Taksiran produksi biasanya anggaran produksi ini merupakan dasar dalam mempersiapkan anggaran biaya produksi yang terdiri dari biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik.

a. Penyusunan Anggaran Bahan Baku Langsung

Anggaran bahan baku langsung menjelaskan jumlah dan harga

bahan baku langsung yang dipergunakan untuk memproduksi barang jadi. Besarnya anggaran biaya bahan baku ditentukan oleh kuantitas dan harga bahan baku yang dibutuhkan untuk menghasilkan sejumlah barang.

Menurut pendapat Nafarin (2007:62) dalam suatu perusahaan anggaran bahan baku disusun dengan tujuan sebagai berikut:

- 1) Merupakan jumlah kebutuhan bahan baku.
- 2) Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan.
- 3) Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan baku.
- 4) Sebagai dasar penyusunan product costing, yaitu diperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi.
- 5) Sebagai dasar untuk melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku.

Yaitu bahwa dalam proses penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah untuk mengetahui seberapa jumlah dan biaya yang dibutuhkan untuk memperoleh bahan baku yang nantinya akan diproduksi di pabrik.

Berdasarkan tujuan diatas maka Malcolm (1999: 57) mengemukakan anggaran bahan baku dapat dikelompokkan menjadi empat bagian yaitu :

1. Anggaran kebutuhan bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan mentah yang dibutuhkan untuk keperluan produksi pada periode mendatang. Kebutuhan bahan baku diperinci menurut jenisnya, menurut macam barang yang akan dihasilkan, serta menurut bagian dalam pabrik yang menggunakan bahan baku tersebut.

2. Anggaran pembelian bahan baku

Anggaran ini disusun sebagai perencanaan jumlah bahan baku yang harus dibeli pada periode mendatang. Bahan baku yang harus dibeli diperhitungkan dengan mempertimbangkan faktor-faktor persediaan dan kebutuhan bahan baku.

3. Anggaran persediaan bahan baku

Jumlah bahan baku yang dibeli tidak harus sama dengan jumlah bahan baku yang dibutuhkan, karena adanya faktor persediaan. Anggaran ini merupakan suatu perencanaan yang diperinci atas kuantitas bahan baku yang tersimpan sebagai persediaan.

4. Anggaran biaya bahan mentah yang habis digunakan dalam produksi

Sebagian bahan mentah disimpan sebagai persediaan dan sebagian digunakan dalam proses produksi. Anggaran ini merencanakan nilai bahan baku yang digunakan dalam satuan uang.

b. Penyusunan Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

Menurut Munandar (2001:145) Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung

selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung serta waktu (kapan) para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang akan dihasilkan, serta tempat (departemen) dimana para kerja langsung tersebut akan bekerja.

Anggaran tenaga kerja, seperti halnya anggaran bahan mentah hanya merencanakan unsur tenaga kerja langsung. Untuk menyusun anggaran biaya tenaga kerja, perusahaan harus mengetahui jam kerja yang diperlukan untuk mengolah satuan unit produksi, tarif upah yang dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu yang dibutuhkan dalam melaksanakan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi yang akan dihasilkan, serta departemen dimana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja.

c. Penyusunan Anggaran Biaya *Overhead* Pabrik

Menurut Adisaputro dan Asri (2003:66) “Anggaran biaya *overhead* pabrik yakni anggaran semua jenis biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan produk, selain biaya materi dan biaya tenaga kerja langsung”. Anggaran biaya *overhead* pabrik adalah anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya *overhead* pabrik selama periode yang akan datang.

Menurut Gunawan dan Asri (1999: 35) permasalahan pokok dalam anggaran biaya *overhead* pabrik adalah :

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

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

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

Adapun cara penentuan dari standar yang digunakan tersebut diatas dapat dilakukan melalui pengalaman-pengalaman atau penelitian

ilmiah sesuai dengan sifat produksi dari perusahaan yang bersangkutan. Didalam perusahaan industri penggunaan biaya standar merupakan alat yang dapat digunakan didalam merencanakan, mengendalikan serta mengukur efisien terhadap suatu biaya yang dibuat perusahaan.

2.1.4.5 Laporan Realisasi Anggaran

Menurut Gege Edy Prasetya dalam bukunya yang berjudul penyusunan dan analisis laporan keuangan pemerintah daerah menjelaskan bahwa realisasi anggaran adalah laporan yang menggambarkan perbandingan antara anggaran pendapatan dan belanja dengan realisasinya yang menunjukkan ketaatan terhadap peraturan dan ketentuan perundang-undangan.

Laporan realisasi anggaran (LRA) menyajikan ikhtisar sumber, alokasi, dan pemakaian sumber daya ekonomi yang dikelola oleh pemerintah atau perusahaan.

a) Manfaat Laporan Realisasi Anggaran

Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi mengenai realisasi pendapatan, belanja, surplus/defisit, dan pembiayaan dari suatu entitas pelaporan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya. Informasi tersebut berguna bagi para pengguna laporan dalam mengevaluasi keputusan mengenai alokasi sumber-sumber daya ekonomi, akuntabilitas dan ketaatan entitas pelaporan terhadap anggaran dengan:

a. Menyediakan informasi mengenai sumber, alokasi, dan penggunaan

sumber daya ekonomi.

- b. Menyediakan informasi mengenai realisasi anggaran secara menyeluruh yang berguna dalam mengevaluasi kinerja perusahaan dalam hal efisiensi dan efektivitas penggunaan anggaran.
- c. Laporan realisasi anggaran menyediakan informasi yang berguna dalam memprediksi sumber daya ekonomi yang akan diterima untuk mendanai kegiatan pemerintah pusat dan daerah dalam periode mendatang dengan cara menyajikan laporan secara komparatif.

Dari manfaat Laporan Realisasi Anggaran yang dipaparkan diatas dapat diketahui bahwa manfaat utama pembuatan Laporan tersebut adalah untuk mengetahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dalam proses menjalankan anggaran, baik penyimpangan yang merugikan perusahaan maupun penyimpangan yang menguntungkan, sehingga nantinya oleh pihak yang berwenang mengambil keputusan untuk evaluasi perbaikan anggaran selanjutnya.

b) Struktur Laporan Realisasi Anggaran

Laporan realisasi menyajikan informasi realisasi pendapatan, belanja, surplus/defisit, dan pembiayaan yang masing-masing diperbandingkan dengan anggarannya dalam satu periode. Dalam laporan realisasi anggaran harus diidentifikasi secara jelas, dan diulang pada setiap halaman laporan, jika dianggap perlu, informasi berikut:

- a. Nama entitas pelaporan atau sarana identifikasi lainnya

- b. Cakupan entitas pelaporan
- c. Mata uang pelaporan
- d. Periode yang dicakup
- e. Satuan angka yang digunakan.

Saat pembuat Laporan Realisasi Anggaran harus jelas memuat informasi-informasi tentang perusahaan, tahun laporan, mata uang serta hal-hal yang menjadi identitas perusahaan dan Laporan, supaya Laporan Keuangan (Laporan Realisasi Anggaran) tersebut jelas keasliannya.

c) Periode Pelaporan

Laporan realisasi anggaran disajikan sekurang-kurangnya sekali dalam setahun. Dalam situasi tertentu tanggal laporan suatu entitas berubah dan laporan realisasi anggaran tahunan disajikan dengan suatu periode yang lebih panjang atau pendek dari satu tahun, entitas mengungkapkan informasi sebagai berikut:

- a. Alasan penggunaan periode pelaporan tidak satu tahun
- b. Fakta bahwa jumlah-jumlah komparatif dalam laporan realisasi anggaran dan catatan terkait tidak dapat diperbandingkan.

Manfaat suatu laporan realisasi anggaran berkurang jika laporan tersebut tidak tersedia tepat pada waktunya. Faktor-faktor seperti kompleksitas operasi pemerintah tidak dapat dijadikan pembenaran atas ketidakmampuan entitas pelaporan untuk menyajikan laporan keuangan tepat waktu. Suatu entitas pelaporan menyajikan laporan realisasi

anggaran selambat-lambatnya 6 (enam) bulan setelah berakhirnya tahun anggaran.

2.1.5 Anggaran Sebagai Alat Pengawasan

Pengawasan yang dilakukan dengan menggunakan anggaran ini adalah untuk menyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan serta standar dari suatu perusahaan dapat dicapai. Dengan kata lain dengan pelaksanaan anggaran, maka perlu dilaksanakan anggaran.

Kegiatan Pengawasan biasanya berkaitan dengan pengukuran prestasi atau pencapaian tujuan. Sarana yang digunakan dalam pengawasan diantaranya adalah anggaran. Dengan demikian kegiatan pengawasan dapat dipengaruhi oleh kualitas anggaran, karena dalam proses pengawasan tersebut anggaran dibandingkan dengan informasi tentang apa yang sebenarnya terjadi. Untuk dapat mengoptimalkan fungsi dan wewenangnya dalam pengawasan terhadap anggaran, maka dituntutlah untuk memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai mengenai konsep anggaran kinerja. (Nainggolan, 2015).

Menurut Nafarin anggaran merupakan alat pengawasan dan pengendalian, pengendalian berarti mengevaluasi atau menilai terhadap pelaksanaan kerja dengan cara:

- a. Membandingkan realisasi dengan rencana anggaran
- b. Melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu atau bila

terdapat penyimpangan yang merugikan.

Tujuan pengawasan secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Namun secara khusus pengawasan bertujuan untuk :

1. Mendeteksi perubahan-perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan berpengaruh terhadap organisasi, mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan-perubahan lingkungan tersebut.
2. Menjamin jalannya organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi.
3. Memungkinkan manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan, sebelum kesalahan-kesalahan itu mencapai tingkat krisis.
4. Adanya kebutuhan manajer untuk mendelegasikan wewenang. Agar tugas yang dilimpahkan dapat dikerjakan sesuai yang diinginkan maka perlu diadakan pengawasan.

Ada tiga tujuan dilakukannya pengawasan terhadap anggaran yaitu:

- a) Mengusahakan agar operasi berjalan sesuai rencana.
- b) Jika terdapat penyimpangan, maka perlu diketahui seberapa jauh penyimpangan tersebut dan apa sebabnya.
- c) Dilaksanakannya tindakan korektif terhadap penyimpangan tersebut.

Berikut ini adalah tahap-tahap dalam pengawasan :

1. Menetapkan suatu norma standar

Dengan menetapkan suatu norma standar maka pengendalian dapat dilakukan dengan baik tanpa adanya intervensi dari pihak lain.

2. Membandingkan pelaksanaan sebenarnya dengan norma standar. Proses pelaksanaan pengendalian dalam tahap ini adalah dengan membandingkan anggaran yang telah disusun dengan realisasinya.
3. Mencari sebab-sebab terjadinya penyimpangan. Penyimpangan yang terjadi dapat bersifat menguntungkan atau merugikan, maka dari itu perlu dilakukan analisa varians. Analisa varians (*variance analysis*) adalah suatu manipulasi sistematis dua perangkat untuk mendapatkan tentang penyebab varians, dimana salah satu dari dua perangkat tersebut diperlukan sebagai dasar atau standar.

Ada beberapa penyebab terjadinya penyimpangan yaitu :

- a. Penetapan standar yang terlalu tinggi.
- b. Ketidakmampuan membuat ramalan dimasa yang akan datang.
- c. Terjadinya penyelewengan atau pemborosan yang dilakukan oleh pelaksana pekerja.
- d. Kekurangan dan kerusakan alat-alat produksi.

Jika dilihat dari hubungannya, anggaran mempunyai hubungan yang sangat erat dengan biaya standar. Hal tersebut dapat dijelaskan bahwa anggaran merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan sejumlah produksi. Sedangkan biaya standar merupakan taksiran biaya untuk menghasilkan satu unit produksi. Dengan demikian dalam penyusunan

anggaran terlebih dahulu harus dihitung biaya standar yang merupakan dasar untuk menentukan anggaran.

Jika membandingkan anggaran yang disusun berdasarkan biaya standar dengan biaya yang sesungguhnya terjadi, maka biasanya akan terdapat perbedaan-perbedaan. Perbedaan tersebut merupakan penyimpangan-penyimpangan dari anggaran yang dinamakan varians dan untuk maksud pengawasan.

2.1.6 Analisis Varian

Analisis penyimpangan sering juga disebut analisis varians. Analisis penyimpangan ini digunakan untuk menganalisis suatu penyimpangan pada anggaran. Jadi analisis ini digunakan untuk membantu *management control* dalam menganalisis penyimpangan dengan cara membandingkan antara anggaran dengan biaya sesungguhnya dan untuk memberi korelasi terhadap penyimpangan itu dengan mengambil tindakan perbaikan yang sesuai.

Menurut Robbins diterjemahkan oleh Winardi (1996, h.691) ada berbagai cara untuk mempelajari atau menyelidiki varians untuk menentukan sebab yang mendasarinya atau menjadi penyebabnya.

Varians adalah selisih antara biaya aktual dengan standar yang ditetapkan sebelum kegiatan operasi perusahaan dilakukan. Varians tersebut menyangkut untuk ketiga elemen biaya produksi yaitu: Varians Bahan Baku, Varians Tenaga Kerja, dan Varians *Overhead* Pabrik.

1. Varians Bahan Baku

Varians bahan baku adalah selisih bahan baku aktual dengan bahan baku berdasarkan standar yang diperkenankan. Dalam varians bahan baku dapat dianalisis menjadi: varians harga bahan baku dan varians kuantitas pemakaian bahan baku.

2. Varians Tenaga Kerja

Varians tenaga kerja adalah selisih biaya tenaga kerja aktual dengan biaya tenaga kerja berdasarkan standar yang diperkenankan. Dalam varians tenaga kerja ada dua varians yang dikembangkan : varians tarif tenaga kerja dan varians efisiensi tenaga kerja.

3. Varians *Overhead* Pabrik

Varians *overhead* adalah selisih biaya *overhead* aktual dengan biaya *overhead* pabrik berdasarkan standar yang diperkenankan. Dalam menganalisa biaya *overhead* pabrik ini dapat dilakukan dengan : 1) metode dua varians, 2) Metode tiga varians, dan 3) Metode empat varians.

2.2 Kerangka Berfikir Konseptual

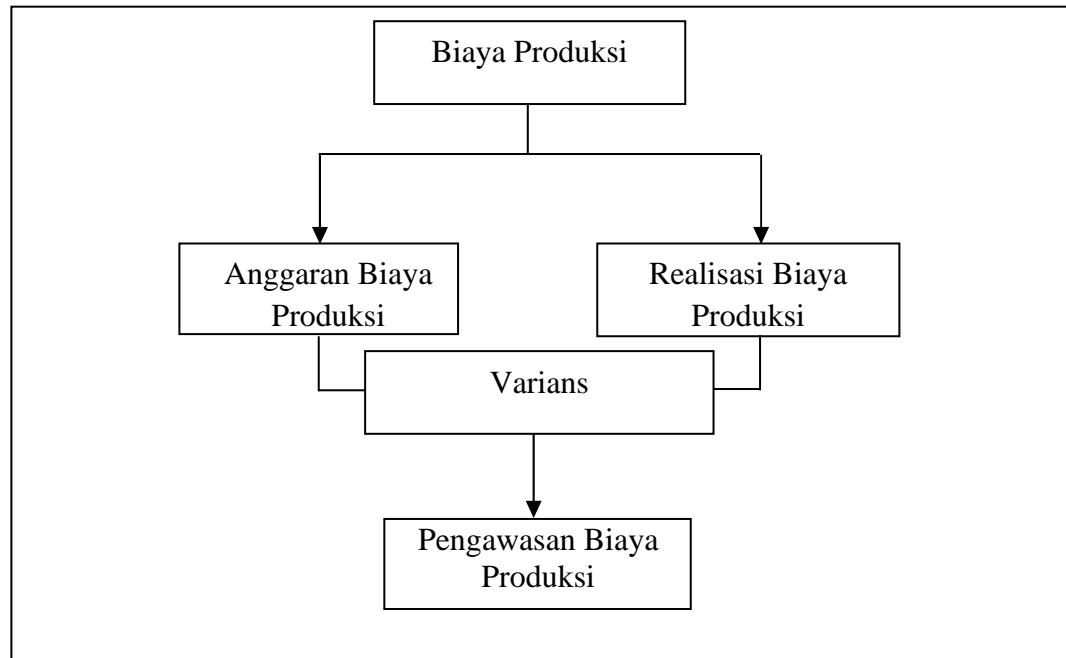
Laporan biaya produksi terdapat anggaran dan realisasi biaya produksi. Anggaran biaya produksi adalah alat penting bagi manajemen perusahaan dalam pengawasan biaya produksi untuk menekan biaya produksi seefisien mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan laba.

Pengawasan anggaran dilihat dengan membandingkan anggaran dengan realisasi, apabila terjadi selisih realisasi lebih besar dari anggaran, maka menunjukkan adanya penyimpangan tidak menguntungkan, ini menunjukkan bahwa anggaran sebagai alat pengawasan belum berfungsi dengan baik. Begitu juga sebaliknya apabila terjadi selisih yang menunjukkan penyimpangan yang menguntungkan yang artinya realisasi lebih kecil dari anggaran, ini menunjukkan bahwa anggaran sebagai alat pengawasan sudah berfungsi dengan baik.

Pengawasan anggaran biaya produksi harus dievaluasi untuk mengetahui apakah terjadi penyimpangan *Favorable Variance* atau *Unfavorable Variance* dan mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan pada anggaran biaya produksi dan mencari jalan keluar untuk mengatasi penyimpangan tersebut. Hasil analisis tersebut digunakan untuk menarik kesimpulan dan merumuskan apa yang menjadi penyebab terjadinya selisih yang tidak menguntungkan.

Menurut Mulyadi (2014:385) : “Varians adalah penyimpangan biaya sesungguhnya dari biaya standar”. Sedangkan menurut Bastian dan Nurlela (2006:80) menyatakan bahwa varians adalah selisih antara biaya aktual dengan standar yang ditetapkan sebelum kegiatan operasi perusahaan dilakukan. Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa varians adalah selisih antara biaya sesungguhnya dan biaya standar dari suatu kegiatan produksi.

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



Gambar II-1
Kerangka Berfikir Konseptual

Sumber : Penulis, 2020

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini, pendekatan penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif yaitu penelitian dimana penyajian dari hasil penelitian memberikan gambaran umum menurut apa adanya sesuai dengan keadaan sebenarnya dari objek penelitian.

3.2 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan bagian mengoperasionalkan variabel-variabel ke dalam suatu pengukuran (*measurement*), baik variabel *non-numeric* (kualitatif) atau variabel *numeric* (kuantitatif). Definisi operasional dimaksudkan untuk menghindari kesalahan pemahaman dan perbedaan penafsiran yang berkaitan dengan istilah-istilah dalam judul skripsi. Variabel dari penelitian ini adalah anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan.

Anggaran biaya produksi merupakan rencana kerja yang disusun secara sistematis yang dapat dijadikan pedoman oleh perusahaan dan akan dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kerjanya dan akan mengetahui apakah biaya-biaya yang dikeluarkan berjalan sesuai yang direncanakan, dimana biaya produksi meliputi gabungan

dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja, dan anggaran *overhead* pabrik.

Pengawasan biaya produksi merupakan proses dimana pimpinan ingin mengetahui hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan bawahan sesuai dengan rencana, perintah, tujuan, kebijakan yang telah ditentukan meliputi pengawasan biaya bahan baku, pengawasan biaya tenaga kerja, dan pengawasan biaya *overhead*. Pengawasan merupakan suatu tindakan pemantauan atau pemeriksaan kegiatan perusahaan untuk menjamin pencapaian tujuan sesuai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

Tabel III-1
Kisi-Kisi Wawancara

Variable	Indikator
Anggaran biaya produksi	1. Membandingkan realisasi dengan anggaran.
	2. Mencari penyebab terjadinya penyimpangan.
	3. Melakukan tindakan perbaikan jika terdapat penyimpangan merugikan.

3.3 Lokasi Penelitian dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) di Jalan Kebun Baru PD. KLP Langsa Baro, Kota Langsa, Aceh, Indonesia. P.O.Box. I. Telp. (0641)-21701, 21702, 21704. Fax. (0641)-21700, 21703.

2. Waktu Penelitian

Tabel III-2
Rincian Waktu Penelitian

No.	Kegiatan	Januari				Februari				Maret				April			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pengajuan Judul	■	■														
2	Penelitian Pendahuluan (Prariset)			■	■	■											
3	Penyusunan Proposal						■	■									
4	Pembimbingan Proposal							■	■								
5	Seminar Proposal									■							
6	Penyempurnaan Proposal									■							
7	Pengumpulan Data										■						
8	Pengolahan dan Analisis Data										■						
9	Penyusunan Skripsi (Laporan Penelitian)											■					
10	Pembimbingan Skripsi											■	■				
11	Sidang Meja Hijau													■			
12	Penyempurnaan Skripsi dan Penulisan Jurnal														■		

3.4 Jenis dan Sumber Data

Menurut (Arikunto, 2002): Data adalah segala fakta dan angka yang dapat dijadikan bahan menyusun suatu informasi, sedangkan informasi adalah hasil pengolahan data yang dipakai untuk suatu keperluan.

Sumber data yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder.

1. Data Primer adalah data yang mengacu pada informasi yang diperoleh langsung dari perusahaan yang berkaitan dengan data yang dibutuhkan

peneliti untuk tujuan spesifik studi dan membutuhkan pengolahan lebih lanjut. Menurut Narwati data primer adalah data yang berasal dari sumber asli atau sumber pertama. Pada penelitian ini data primer diperoleh dari wawancara langsung dengan Staff Pembiayaan Bagian Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.

2. Data Sekunder adalah data yang mengacu kepada informasi yang merupakan data pelengkap bagi data primer yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi. Pada penelitian ini data sekunder yang diperoleh yaitu dokumen Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP), Laporan Keuangan dan Laporan Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data mengacu pada bagaimana caranya data yang diperlukan dalam penelitian dapat diperoleh. Kaitannya dalam hal tersebut, serta dengan melihat konsep analitis dalam penelitian ini, maka sumber data diperoleh menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

1. Teknik Dokumentasi yaitu pengumpulan data-data perusahaan yang diperlukan dan berhubungan dengan penelitian ini melalui pencatatan dan pengcopyan laporan-laporan, dokumen-dokumen, catatan-catatan yang berkaitan dengan data-data masa lalu berupa laporan anggaran dan realisasi biaya produksi untuk meneliti masalah yang ada.

2. Teknik Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten di dalam perusahaan terutama pada bagian pembiayaan pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.

3.6 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiyono (2014:428) mengatakan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Dalam mengumpulkan dan menganalisa data yang diperoleh, teknik pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu prosedur dan cara pemecahan masalah yang diselidiki dengan melukiskan atau menggambarkan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta yang ada. Berdasarkan penjelasan tersebut maka peneliti akan mengumpulkan data lalu mengelompokkan data yang kemudian dianalisa dan diinterpretasikan sehingga diperoleh keterangan dan penjelesan yang sebenarnya.

Adapun tahapan-tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data-data yang diperlukan dalam penelitian yang mana data diperoleh dari perusahaan. Dalam hal ini data yang dibutuhkan yaitu data laporan biaya produksi periode 2016 sampai 2018.

2. Melakukan perhitungan anggaran biaya produksi dengan realisasi biaya produksi untuk memperoleh selisih anggaran biaya produksi.
3. Melakukan wawancara pada bagian akuntansi, bagian pembiayaan dan bagian penganggaran.
4. Menganalisis apakah anggaran sudah berfungsi sebagai alat pengawasan.
5. Menganalisis penyebab terjadinya varian yang tidak menguntungkan antara anggaran biaya produksi terhadap realisasi biaya produksi yang akan dijadikan sebagai alat pengawasan.
6. Memberikan solusi agar tidak terjadi varian anggaran yang tidak menguntungkan pada biaya produksi.
7. Menarik kesimpulan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Deskripsi Data

Berdasarkan hasil riset yang dilakukan, penulis memperoleh data-data yang didapatkan pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa yaitu biaya produksi yang memiliki unsur-unsur sebagai berikut:

a. Biaya Bahan Baku

PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa tidak lepas dari peran biaya bahan baku berupa TBS (Tandan Buah Segar). Bahan baku merupakan semua bahan mentah yang secara langsung digunakan sebagai bahan yang membentuk bagian menyeluruh dari produk jadi.

b. Biaya Tenaga Kerja Langsung

Tenaga kerja langsung adalah tenaga kerja yang digunakan dalam merubah atau mengonversi bahan baku menjadi produk selesai dan dapat ditelusuri secara langsung kepada produk selesai.

c. Biaya *Overhead* Pabrik

Biaya *overhead* pabrik adalah biaya selain bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung tetapi membantu dalam mengubah bahan menjadi produk selesai.

Berikut ini adalah laporan anggaran dan realisasi biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa Tahun 2014 s/d 2018 :

Tabel IV-1
Laporan Realisasi & Anggaran Biaya Produksi
PT. Perkebunan Nusantara I (Persero)
Kota Langsa Tahun 2014-2018

Tahun	Keterangan	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Variance %
2014	Biaya Bahan Baku	15.765.305.200	15.278.654.112	3%
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.600.987.345	1.406.987.632	12%
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	7.328.976.133	6.991.090.700	5%
2015	Biaya Bahan Baku	15.909.870.113	16.703.421.130	(5%)
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	1.909.261.121	2.001.400.618	(5%)
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	7.541.909.873	8.200.201.000	(9%)
2016	Biaya Bahan Baku	16.997.830.700	16.050.058.030	6%
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	2.194.954.890	1.980.053.042	9%
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	9.201.516.029	10.097.612.438	(9%)
2017	Biaya Bahan Baku	17.354.985.080	18.360.085.900	(6%)
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	2.986.497.513	3.189.472.272	(7%)
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	10.799.569.000	10.205.156.050	6%
2018	Biaya Bahan Baku	19.101.009.492	18.809.506.188	2%
	Biaya Tenaga Kerja Langsung	3.570.826.234	3.220.568.905	9%
	Biaya <i>Overhead</i> Pabrik	11.064.394.250	11.770.980.011	(7%)

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) – Kota Langsa

Berdasarkan dari jumlah laporan anggaran dan realisasi biaya produksi di tahun 2014 s/d 2018 terdapat selisih yang tidak menguntungkan

pada perusahaan, terutama pada biaya *overhead* pabrik. Pada tahun 2015 biaya *overhead* pabrik PT Perkebunan Nusantara I anggaran dan realisasi mengalami varian tidak menguntungkan sebesar 9% dimana anggaran perusahaan senilai Rp7.541.909.873 dan realisasinya Rp8.200.201.000. Sedangkan untuk biaya bahan baku memiliki selisih tidak menguntungkan sebesar dan biaya tenaga kerja langsung sebesar 5%. Untuk tahun 2016 perusahaan kembali mengalami selisih yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi pada biaya *overhead* yaitu sebesar 9%, dimana anggaran Rp9.201.516.029 dan realisasinya sebesar Rp 10.097.612.438. Untuk tahun 2017 perusahaan mengalami selisih yang menguntungkan dimana anggaran sebesar Rp10.799.569.000 dan realisasi Rp10.205.156.050, namun pada biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung memiliki selisih anggaran tidak menguntungkan yaitu pada biaya bahan baku sebesar 6% dan biaya tenaga kerja langsung sebesar 7%. Perusahaan kembali mengalami varian tidak menguntungkan pada tahun 2018 yaitu 7%, anggaran yang dibuat perusahaan sebesar Rp11.064.394.250 dan realisasinya sebesar Rp11.770.980.011.

4.2 Analisis Data

4.2.1 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi

Pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.

Kegiatan pengawasan biasanya berkaitan dengan pengukuran prestasi atau pencapaian tujuan. Sarana yang digunakan dalam

pengawasan diantaranya adalah anggaran. Dengan demikian kegiatan pengawasan dapat dipengaruhi oleh kualitas anggaran, karena dalam proses pengawasan tersebut anggaran dibandingkan dengan informasi tentang apa yang sebenarnya terjadi. Untuk dapat mengoptimalkan fungsi dan wewenangnya dalam pengawasan terhadap anggaran, maka dituntutlah untuk memiliki pengetahuan dan pemahaman yang memadai mengenai konsep anggaran kinerja.

Sebagai alat pengawasan, anggaran merupakan tolak ukur untuk menilai efisiensi dan prestasi kerja. Fungsi pengawasan ini dapat dilakukan dengan adanya evaluasi secara *periodic* terhadap anggaran tahun berjalan. Tujuan dari evaluasi secara *periodic* ini adalah untuk menilai apakah kegiatan yang dilaksanakan sesuai dengan anggaran yang telah ditetapkan dan juga untuk mencari penyebab dan melakukan koreksi bila terjadi penyimpangan dalam pelaksanaan anggaran. Evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran dapat dilakukan dengan melakukan perbandingan antara anggaran realisasi. Dari perbandingan ini akan diperoleh suatu angka selisih yang dibuat *variance*.

Pengawasan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara I adalah:

a. Pengawasan biaya bahan baku

Pengawasan biaya bahan baku ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya bahan baku dan membuat laporan serta melakukan *survey* secara langsung ke lapangan

misalnya memeriksa bahan baku yang ada di kebun maupun yang sudah dipanen. Jika terjadi penyimpangan bahan baku maka manajer dapat meminta pertanggung jawaban mandor terhadap tindakan pengawasan yang dilakukan di kebun maupun di pabrik. Maka perusahaan akan mengusahakan peningkatan pengawasan dan pemeriksaan.

b. Pengawasan biaya tenaga kerja langsung

Pengawasan biaya tenaga kerja langsung ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya tenaga kerja langsung dan membuat laporan. Perusahaan melakukan pengawasan yang lebih ketat terhadap pertanggung jawaban yang diberikan kepadanya agar bekerja sesuai standar, melakukan pelatihan kepada para pekerja dan memberikan penghargaan kepada para pekerja melebihi standar pekerjaan yang ditetapkan.

c. Pengawasan biaya *overhead* pabrik

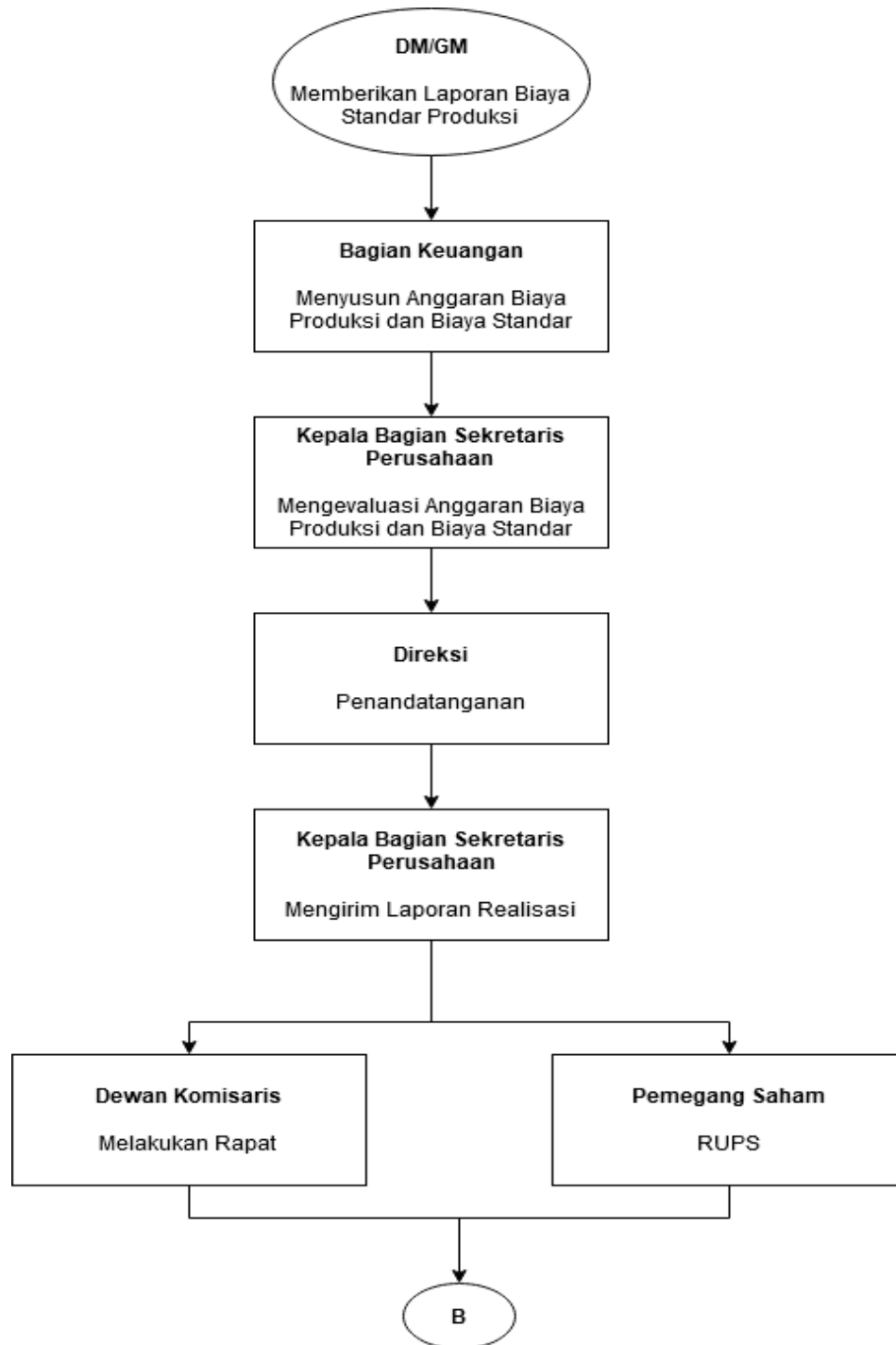
Pengawasan biaya *overhead* pabrik ini dilakukan dengan cara membandingkan antara anggaran dan realisasi biaya *overhead* pabrik dan membuat laporan. Bila berhubungan dengan biaya *overhead* pabrik maka manajer dapat meninjau ulang apakah pembebanan biaya *overhead* yang telah dilakukan telah sesuai dengan proporsi yang tepat.

Pengawasan dilakukan bagian keuangan dengan mengawasi semua jalannya rencana kerja apakah dapat berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang direncanakan. Bagian keuangan ini juga menyusun anggaran dengan membuat laporan realisasi rencana kerja anggaran. Pengawasan

juga dilakukan dengan cara meminta persetujuan dari pimpinan sebelum melaksanakan kegiatan jika ternyata ada kenaikan biaya dari biaya yang dianggarkan atau yang direncanakan. Jika permohonan itu disetujui barulah kemudian kegiatan itu dilaksanakan dan dijalankan.

Berikut ini adalah proses pengawasan anggaran biaya produksi PT.

Perkebunan Nusantara I Kota Langsa:





Gambar IV-1 Proses Pengawasan Biaya Produksi
PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa

1. Bagian DM/GM yang mendapatkan data penyebab terjadinya penyimpangan biaya produksi dan melaporkan biaya produksi kepada bagian keuangan.
2. Bagian Keuangan Menyusun anggaran biaya produksi dan biaya standar produksi.
3. Kepala Bagian Sekretaris Perusahaan mengevaluasi anggaran biaya produksi dan biaya standar produksi dan memberikan kedireksi untuk ditanda tangani setelah itu mengirim laporan biaya produksi ke dewan komisaris dan pemegang saham.
4. Dewan komisaris dan pemegang saham masing-masing melakukan rapat
5. Bagian keuangan menyusun laporan biaya produksi dan biaya standar biaya produksi lalu memberikan kepada direksi.

Berdasarkan penelitian pada perusahaan ini, tidak ada batasan dianggap material atau signifikan dan menilai selisih unsur-unsur anggaran biaya produksi, namun bertanggung pada kondisi perekonomian. Apabila terjadi kenaikan pada anggaran, maka dilakukan analisis varians dengan terlihat kondisi perekonomian pada saat itu, apakah varians yang terjadi wajar atau tidak.

Berikut ini akan diuraikan analisis yang dilakukan terhadap realisasi dan anggaran biaya produksi perusahaan tahun 2014 s/d tahun 2018 pada PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa.

Tahun 2014

a. Biaya Bahan Baku

Secara keseluruhan telah terjadi varian menguntungkan/favorable terhadap biaya bahan baku karena disebabkan oleh kemampuan perencanaan dan pengawasan pada pengelolaan bahan baku Tandan Buah Segar dengan baik. Hal ini membuat varian favorable sebesar Rp.15.278.654.112. Dan anggaran ini menghasilkan keberhasilan perkebunan PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa dalam menggunakan dan menyesuaikan anggaran yang tersedia dengan baik.

b. Biaya tenaga kerja

Laporan anggaran biaya produksi pada biaya tenaga kerja, hasil penelitian menyatakan telah terjadi varian menguntungkan/favorable dan tidak ada varian *unfavorable*, karena disebabkan kemampuan perusahaan dalam mengontrol volume gaji karyawan perkebunan sehingga mencapai persentase *favorable* sebesar Rp. 1.406.987.632.

c. *Overhead*

Pada laporan anggaran biaya *overhead* tidak ada masalah varian *unfavorable*, karena perusahaan telah bekerja sangat baik pada setiap divisi pengolahan di lapangan perkebunan hingga di pabrik pada pengolahan menjadi minyak setengah jadi. Hal ini membuat *favorable* sebesar Rp.6.991.090.700

Tahun 2015

a. Biaya Bahan Baku

Secara keseluruhan telah terjadi varian tidak menguntungkan/favorable terhadap biaya bahan baku karena disebabkan oleh ketidakmampuan perusahaan dalam memprediksi biaya yang dilakukan pada tahap perencanaan pada pengelolaan bahan baku Tandan Buah Segar dengan baik. Hal ini membuat varian unfavorable sebesar Rp.16.703.421.130. Hal ini membuat PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa dalam menggunakan dan menyesuaikan anggaran yang tersedia belum berjalan dengan baik.

b. Biaya tenaga kerja

Pada laporan anggaran biaya tenaga kerja mengalami varian unfavorable pada gaji dan upah disebabkan karena adanya kenaikan premi yaitu dengan 5% sebesar Rp. 2.001.400.618.

c. *Overhead*

Biaya *overhead* pada tahun 2015 mengalami varian tidak menguntungkan dimana pada biaya pengangkutan dan transport mengalami kenaikan yang disebabkan karena banyak CPO sehingga memerlukan tambahan truk kelapa sawit yaitu sebesar Rp8.200.201.000.

Tahun 2016

a. Biaya Bahan Baku

Secara keseluruhan telah terjadi varian menguntungkan/favorable terhadap biaya bahan baku karena disebabkan oleh kemampuan perencanaan dan

pengawasan pada pengelolaan bahan baku Tandan Buah Segar dengan baik. Hal ini membuat varian *favorable* sebesar Rp. 684.719.434. Dan anggaran ini menghasilkan keberhasilan perkebunan PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa dalam menggunakan dan menyesuaikan anggaran yang tersedia dengan baik

b. Biaya tenaga kerja

Pada laporan anggaran biaya tenaga kerja mengalami varian *unfavorable* pada gaji dan upah disebabkan karena adanya kenaikan premi loading rem, premi stasiun rebusan, premi stasiun bantingan, premi stasiun press, dan premi boiler.

c. *Overhead*

Biaya *overhead* mengalami varian unfavorable pada pengangkutan dan transport, dan biaya pabrik kelapa sawit. Varian *unfavorable* pada pengangkutan dan transport disebabkan karena banyak CPO sehingga memerlukan tambahan truk kelapa sawit. Varian *unfavorable* pada biaya pabrik kelapa sawit terjadi karena adanya penambahan pembelian spare parts, pembangunan kantor, dan biaya tidak terduga. Varian unfavorable pada kesejahteraan karyawan terjadi disebabkan karena keinginan perusahaan menurunkan pengeluaran pajak.

Tahun 2017

a. Biaya Bahan Baku

Terjadi varian tidak menguntungkan/*favorable* terhadap biaya bahan baku karena disebabkan oleh perusahaan yang tidak mampu memprediksi biaya

yang dianggarkan pada tahap perencanaan dan pengawasan pada pengelolaan bahan baku Tandan Buah Segar ini. Hal ini membuat varian *unfavorable* sebesar Rp.18.360.085.900. Dan anggaran ini tidak menghasilkan keberhasilan perkebunan PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa dalam menggunakan dan menyesuaikan anggaran yang tersedia dengan baik.

b. Biaya tenaga kerja

Laporan anggaran biaya produksi pada biaya tenaga kerja, hasil penelitian menyatakan telah terjadi varian tidak menguntungkan (*unfavorable*) ini disebabkan perusahaan belum mampu dalam mengontrol *volume* gaji karyawan perkebunan sehingga mencapai persentase favorable sebesar Rp.3.189.472.272.

c. *Overhead*

Pada laporan anggaran biaya *overhead* tidak ada masalah varian *unfavorable*, karena perusahaan telah bekerja sangat baik pada setiap divisi pengolahan di lapangan perkebunan hingga di pabrik pada pengolahan menjadi minyak setengah jadi. Hal ini membuat *favorable* sebesar Rp.10.205.156.050.

Tahun 2018

a. Biaya Bahan Baku

Secara keseluruhan telah terjadi varian menguntungkan/*favorable* terhadap biaya bahan baku karena disebabkan oleh kemampuan perencanaan dan pengawasan pada pengelolaan bahan baku Tandan Buah Segar dengan baik. Hal ini membuat varian *favorable* sebesar Rp. 127.452.118. Dan anggaran ini menghasilkan keberhasilan perkebunan PT. Perkebunan Nusantara I Kota

Langsa dalam menggunakan dan menyesuaikan anggaran yang tersedia dengan baik.

b. Biaya tenaga kerja

Laporan anggaran biaya produksi pada biaya tenaga kerja, hasil penelitian menyatakan telah terjadi varian menguntungkan (*favorable*) dan tidak ada varian *unfavorable*, karena disebabkan kemampuan perusahaan dalam mengontrol volume gaji karyawan perkebunan sehingga mencapai persentase favorable sebesar Rp.3.189.472.272.

c. *Overhead*

Varian *unfavorable* pada gaji dan upah terjadi Pada laporan anggaran biaya *overhead* mengalami varian *unfavorable* pada pengangkutan dan transport, biaya pabrik kelapa sawit, dan kesejahteraan karyawan. Varian *unfavorable* pada pengangkutan dan transport disebabkan karena banyak CPO sehingga memerlukan tambahan truk kelapa sawit. Varian *unfavorable* pada biaya pabrik kelapa sawit terjadi disebabkan karena adanya penambahan pembelian spare parts disebabkan adanya kerusakan mesin dan biaya tidak terduga. Varian *unfavorable* pada kesejahteraan karyawan terjadi disebabkan karena keinginan perusahaan menurunkan pengeluaran pajak.

Anggaran yang disusun oleh bagian akuntansi atau panitia anggaran masih merupakan rancangan atau usulan anggaran. Rancangan ini diserahkan kepada pimpinan tertinggi perusahaan, sebelum disahkan pimpinan tertinggi perusahaan masih melakukan tindakan pembahasan antara pimpinan tertinggi dengan pihak- pihak yang disertai tugas untuk menyusun rancangan anggaran

tersebut, maka rancangan anggaran yang definitif akan dijadikan sebagai pedoman, pengoordinasian dan sebagai alat pengawasan kerja. Biasanya perusahaan menyusun anggaran untuk jangka tahun buku, selanjutnya dilakukan perincian dari anggaran secara triwulan/ bulanan.

Anggaran sebagai alat pengawasan produksi meliputi pengawasan kualitas, kuantitas, dan tentu saja pengawasan biaya. Dalam hubungannya dengan gungsi pengawasan, hal-hal utama yang perlu diperhatikan adalah pengawasan biaya bahan mentah, penganalisaan proses produksi, penentuan routing dan scheduling, pemberian perintah kerja dan akhirnya sampai kepada follow-up.

Untuk keperluan pengawasan terhadap tingkat produksi dan tingkat persediaan barang jadi, baik harian maupun mingguan disusunlah laporan pelaksanaan. Dalam laporan pelaksanaan dilakukan perbandingan antara rencana dan realisasinya sehingga tampak apabila terdapat penyimpangan-penyimpangan.

Pengawasan dilakukan dengan membandingkan realisasi masing-masing biaya dengan anggaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Realisasi biaya diperoleh dari laporan yang dibuat oleh setiap kepala bagian yang mana laporan ini memuat berapa besarnya anggaran, realisasi serta penyimpangan yang terjadi sebagai akibat selisih antara anggaran dan realisasinya.

Laporan yang dibuat PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa hanya menyajikan anggaran, realisasi dan penyimpangan. Sedangkan penjelasan atau

keterangan tambahan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan yang tidak dijelaskan. Ini menunjukkan evaluasi terhadap penyimpangan antara anggaran dan realisasinya dilakukan dengan mengungkapkan selisih yang terjadi tanpa dilakukan analisa terhadap faktor pendukung terjadinya penyimpangan. Hanya sekedar mengetahui jumlah penyimpangan anggaran tidak banyak berguna sebagai alat pengawasan, jika manajemen tidak melakukan tindak lanjut atau memeriksa sebab-sebab perbedaan, melacak dan mengkaji dimana telah terjadinya penyimpangan yang bersifat merugikan maupun menguntungkan serta melakukan tindakan koreksi atau penyesuaian tertentu.

Fungsi anggaran biaya secara keseluruhan sebagai alat pengawasan PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa terlihat baik pada tahun 2014, namun fungsi anggaran sebagai alat pengawasan biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara I Kota Langsa pada tahun 2015, 2016, 2017 dan 2018 belum berfungsi dengan baik, sehingga perlu dievaluasi dan diperbaiki dari panitia anggaran.

4.2.2 Penyebab Terjadinya Varian Anggaran Tidak Menguntungkan Pada Biaya *Overhead* Pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.

Varian anggaran tidak menguntungkan terjadi apabila anggaran yang ditetapkan perusahaan lebih kecil dibandingkan realisasinya yang disebut *unfavourable variance* sedangkan realisasi lebih kecil dibandingkan anggaran merupakan varian menguntungkan atau *favorable variance* (Darsono & Purwanti, 2008). Pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa,

varian anggaran tidak menguntungkan terjadi akibat biaya-biaya yang cukup besar dan tidak terkendali oleh perusahaan. Biaya-biaya tersebut diantaranya yaitu biaya bahan baku penolong, biaya kendaraan, biaya pemeliharaan mesin dan instalasi, serta biaya listrik dan air yang tinggi. Perusahaan belum mampu menekankan penggunaan biaya-biaya tersebut dengan baik sehingga melebihi kapasitas standar. Hal ini yang mengakibatkan realisasi lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Selain itu, adapun faktor-faktor yang menyebabkan adanya selisih tidak menguntungkan yaitu cuaca yang tidak mendukung, terkena serangan hama, penambahan karyawan, kenaikan gaji, kenaikan beban pemeliharaan kebun, kenaikan premi panen, kenaikan harga pupuk, naiknya harga bahan bakar minyak, naiknya tarif pengangkutan, kenaikan produksi, penambahan investasi dan tingginya investasi.

4.2.3 Solusi Agar Tidak Terjadi Varian Anggaran Tidak Menguntungkan Pada Biaya *Overhead* Pada PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa.

Realisasi anggaran pada perusahaan akan menggambarkan seberapa besar ketercapaian dari penyusunan anggaran yang telah disusun sebelumnya sehingga dengan adanya realisasi ini maka perusahaan akan lebih mudah dalam membandingkan dengan perencanaan yang disusun sebelumnya. Perbedaan antara anggaran dengan realisasi disebut selisih atau varian. Apabila varian yang terjadi melebihi batas yang telah ditetapkan maka perlu dianalisis oleh manajemen dimana varian merupakan petunjuk

ketidaktepatan dari pelaksanaan ataupun tidak tepatnya standard.

Berdasarkan hasil analisis diatas dapat diketahui penyebab terjadinya varian anggaran tidak menguntungkan pada biaya *overhead* pabrik adalah biaya-biaya yang cukup besar dan tidak terkendali oleh perusahaan dan berdampak kepada perusahaan. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan perlu melakukan evaluasi kinerja dengan melakukan perbaikan atau koreksi dari hal-hal yang terjadi selama ini dalam perusahaan (Suyadnya, Made:2014)

Dalam pemanfaatan elemen biaya *overhead* seperti biaya bahan baku penolong, biaya kendaraan, biaya pemeliharaan mesin dan instalasi, serta biaya listrik dan air, perusahaan harus mampu meminimalkan biaya-biaya yang tersebut sehingga tidak melebihi kapasitas standarnya. Ini ditunjukkan dengan jumlah biaya *overhead* yang dibebankan lebih besar dibandingkan dengan biaya *overhead* yang dianggarkan perusahaan.

Perusahaan juga harus membuat rencana dengan tepat pada proses penyusunan anggaran biaya produksi, agar anggaran yang telah ditetapkan sesuai dengan realisasi yang terjadi.

BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian serta hasil analisis yang dilakukan terhadap pengawasan anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa maka dapat di ambil kesimpulan dan saran. Dari analisis dan pembahasan yang telah dilakukan terhadap laporan realisasi anggaran pada tahun 2014 sampai dengan 2018 pada bab sebelumnya dapat disimpulkan:

1. Fungsi anggaran biaya produksi sebagai alat pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa belum sepenuhnya berfungsi dengan baik sebagai alat pengawasan, dapat dilihat dari tahun 2014 sampai dengan 2018 masih banyak terdapat varian yang tidak menguntungkan, khususnya pada biaya *overhead* sehingga perlu dievaluasi dan perbaiki dari panitia anggaran.
2. Penyebab terjadinya penyimpangan anggaran pada biaya *overhead* PT Perkebunan Nusantara I (Persero) Kota Langsa yaitu biaya-biaya yang cukup besar dan tidak terkendali oleh perusahaan. Biaya-biaya tersebut diantaranya yaitu biaya bahan baku penolong, biaya kendaraan, biaya pemeliharaan mesin dan instalasi, serta biaya listrik dan air yang tinggi, dimana perusahaan belum mampu menekankan penggunaan biaya-biaya tersebut dengan baik sehingga melebihi kapasitas standar. Selain itu, hal-hal yang menyebabkan selisih yang tidak menguntungkan seperti: cuaca

yang tidak mendukung, terkena serangan hama, penambahan karyawan, kenaikan gaji, kenaikan beban pemeliharaan kebun, kenaikan premi panen, kenaikan harga pupuk, naiknya harga bahan bakar minyak, naiknya tarif pengangkutan, kenaikan produksi, penambahan investasi dan tingginya investasi.

3. Adapun solusi agar tidak terjadi selisih anggaran yang tidak menguntungkan pada biaya *overhead* yaitu perusahaan harus lebih mampu mengendalikan biaya-biaya dalam proses produksi, dimana perusahaan harus mampu menetapkan anggaran biaya yang telah disusun sesuai dengan realisasi yang terjadi. Sehingga tidak terjadinya lagi selisih tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) antara anggaran dengan realisasinya.

5.2 Saran

1. Sebaiknya perusahaan harus meningkatkan pengawasan terhadap anggaran biaya produksi, anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan penyimpangan yang terjadi harus dianalisis agar pengawasan pada anggaran biaya produksi berjalan efektif dan efisien.
2. Sebaiknya perusahaan melakukan perencanaan dari pengawasan pada biaya-biaya yang dikeluarkan agar tidak ada yang merugikan perusahaan dan menjadi pedoman untuk menyusun anggaran berikutnya agar lebih terarah.
3. Sebaiknya biaya-biaya di luar anggaran perlu untuk mendapat perhatian

yang serius, dimana perusahaan harus dapat memperkirakan biaya apa yang mungkin muncul dalam melakukan kegiatan produksi untuk penyusunan anggaran di masa yang akan datang.

4. Sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan terhadap penggunaan biaya yang terjadi dan memaksimalkan penerapan analisis varians sehingga dapat dilakukan tindakan korektif, dengan demikian kelemahan atau penyimpangan tidak terjadi secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisaputro, Gunawan dn Marwan Asri, 2003. *Anggaran Perusahaan*, Buku 1, Edisi 2003/2004, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Adisaputro, Gunawan dan Yunita Anggarini, 2007. *Anggaran Bisnis : Analisis, Perencanaan dan Pengendalian Laba*, Penerbit UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Azuar Juliandi, dkk. (2015). *Metodelogi Penelitian Bisinis*, Cetakan Kedua, UMSU PRESS, Medan
- Christina, Ellen et al, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002
- Daft, Richard L, *Manajemen, edisi 6, diterjemahkan oleh Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina*, Jakarta: Salemba Empat, 2007
- Darsono dan Purwanti, Ari (2008). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- E Wiyono. *Landasan Teori Anggaran*. dalam jurnal.uajy.ac.id, 11 Februari 2020
- Gitosudarmo, Indriyo dan Mohammad Najamuddin, *Anggaran Perusahaan: Teori dan Soal Jawab*, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003
- Hansen, Don R. dan Maryanne W. Mowen, 2002. *Manajemen Biaya : Akuntansi dan Pengendalian*, Penerjemah : Dewi dan Deny, Buku 2, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Ikhsan Abdullah (2017). “*Analisis Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Penerimaan Pajak Bumi Bangunan Pada Kecamatan Medan Denai*”. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi UMSU. Medan. Jurnal.umsu.ac.id. (Diakses 08 Maret 2020)
- Ikhsan Arfan, dkk (2018). “*Metode Penelitian Bisnis Untuk Skripsi, Thesis & Disertasi*”. Medan: Medantera

- Julita, Jufrizen, dan Ijah Mulyani Sihotang (2014). *“Penggangan Perusahaan Pedoman, pengkoordinasian dan pengawasan kerja”*. Medan: Cita pustaka Media.
- Julita (2015). *“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan”*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi UMSU. Medan. jurnal.umsu.ac.id. (Diakses 20 Februari 2020).
- Kadek Suyadnya (2014). *“Analisis Perencanaan Dan Realisasi Anggaran Dalam Evaluasi Kinerja Perusahaan UD. Agus Kusuma”*. Jurnal pendidikan ekonomi, fakultas ekonomi dan bisnis UNDIKSHA. Singaraja. Media.neliti.com. (Diakses 17 April 2020).
- Kholmi, Masiyah dan Yuningsih, 2004. *Akuntansi Biaya*, Jilid 1, Edisi 4, Penerbit UMM Press, Malang.
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen : Konsep dan Manfaat & Rekayasa*, Edisi 3, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Munandar, M., 2001. *Budgeting : Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, Pengawasan Kerja*, Edisi Pertama, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta.
- Nafarin, M., 2004. *Penggangan Perusahaan*, Edisi Revisi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Nainggolan, Edisah Putra (2015). *“Pengaruh Kualitas Anggaran Dan Pengetahuan Tentang Anggaran Terhadap Pengawasan Anggaran”*, 14(8), 171-181. Jurnal Ekonomikawan: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Studi Pembangunan. Medan. jurnal.umsu.ac.id (diakses 08 Maret 2020).
- Nainggolan, Edisah Putra (2018). *“Analisis Pengawasan Dalam Meningkatkan Kinerja Penerimaan Pajak Bumi Dan Bangunan Pada Badan Pengelolaan Pajak Dan Retribusi Daerah Kota Medan”*. Jurnal The National Conferences Management and Business. publikasiilmiah.ums.ac.id (diakses 08 Maret 2020).
- Panduan Penulisan Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (2019).
- Sinambela, Elizar (2009). *“Analisis Pengetahuan Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Tentang Anggaran Terhadap Pengawasan Keuangan Daerah, 9(2), 62”*. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi UMSU. Medan. jurnal.umsu.ac.id. (Diakses 08 Maret 2020).

- Sinambela, Elizar (2016). "*Efektivitas Anggaran Pendapatan Daerah Kabupaten Batu Bara*". Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi UMSU. Medan. jurnal.umsu.ac.id. (Diakses 08 Maret 2020).
- Sri Yuniar Delvi (2010). "*Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau*". Skripsi Universitas Islam Negeri Sultan Syarif Kasim. Pekanbaru. Repository.uin-suska.ac.id. (Diakses 01 Februari 2020).
- Sukma Lesmana, (2001). "*Pengaruh Politik Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Keefektifan Anggaran Partisipatif Dalam Peningkatan Kinerja Manajerial, 3(3)*". Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi UMSU. Medan. jurnal.umsu.ac.id. (Diakses 08 Maret 2020).
- Zulia Hanum, (2011). "*Analisis Anggaran Pendapatan Dan Belanja Daerah Pada Kabupaten Serdang Bedagai, 10(2), 1*". Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi UMSU. Medan. jurnal.umsu.ac.id. (Diakses 08 Maret 2020).

LAMPIRAN

DAFTAR WAWANCARA PT PERKEBUNAN NUSANTARA-1 (PERSERO) KOTA LANGSA

NAMA : FEBRINA FITRI
NPM : 1605170060
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA

- 1. Apakah PT. Perkebunan Nusantara I menyusun anggaran biaya produksi sesuai dengan teori?**
- 2. Apa yang menyebabkan realisasi biaya produksi lebih besar dari anggaran yang menyebabkan terjadinya selisih?**
- 3. Apakah perusahaan menetapkan batas standard toleransi anggaran yang disusun bila dibandingkan dengan realisasi?**
- 4. Bagaimana pengelompokan biaya produksi dalam laporan realisasi anggaran yang dibuat oleh perusahaan?**
- 5. Kapan waktu penyajian laporan anggaran dan realisasi biaya produksi?**
- 6. Siapa saja yang terlibat dalam menyusun anggaran?**
- 7. Bagaimana proses penyusunan anggaran?**
- 8. Bagaimana anggaran dijadikan alat pengawasan?**
- 9. Siapa saja yang terlibat dalam proses penyusunan anggaran?**

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

1. DATA PRIBADI

Nama : Febrina Fitri
NPM : 1605170060
Tempat dan Tanggal Lahir : Langsa, 22 Februari 1997
Jenis Kelamin : Perempuan
Kewarganegaraan : Indonesia
Anak Ke : 3 dari 3 bersaudara
Alamat : Jalan Alfalaah Raya, Gang Alfalaah 6
Medan.
No.Telephone : 0852-9714-3030
Email : febrinafitri86@gmail.com

2. DATA ORANG TUA

Nama Ayah : (ALM) Abdul Wahab Gade
Pekerjaan : -
Nama Ibu : Rahmah
Pekerjaan : PNS (Guru)
Alamat : Jl A Yani Lr Mesjid Lingkungan
Pahlawan Paya Bujok Seuleumak,
Langsa, Aceh.

3. DATA PENDIDIKAN FORMAL

Sekolah Dasar : SD Negeri 12 Kota Langsa (2003-2009).
Sekolah Menengah Pertama : SMP Negeri 3 Kota Langsa (2009-2012).
Sekolah Menengah Atas : SMA Negeri 1 Kota Langsa (2012-2015).
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
Tercatat sebagai mahasiswa pada Fakultas
Ekonomi Dan Bisnis Studi Akuntansi
(2016-2020).

Medan, 14 Mei 2020

(Febrina Fitri)