

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA II
TANJUNG MORAWA**

SKRIPSI

*Diajukan untuk memenuhi Sebagai Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S. Ak)
Program Studi Akuntansi*



Oleh :

Nama : Ahmad Roy Nanda
NPM : 1405170568
Program Studi : Akuntansi

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2018



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

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 Telp. (061) 66224567 Medan 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN UJIAN SKRIPSI

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidangnya yang diselenggarakan pada hari Senin, tanggal 02 April 2018, pukul 08.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

MEMUTUSKAN

Nama : AHMAD ROY NANDA
N P M : 1405170568
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG
MORAWA
Dinyatakan : (B) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk
memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

TIM PENGUJI

Penguji I

ELIZAR SINAMBELA, SE, M.Si

Penguji II

SEPRIDA HANUM HARAHAP, SE, SS, M.Si

Pembimbing

Drs. H. ABDUL HASYIM BB, SE, MM

PANITIA UJIAN

Ketua



RI, SE, MM, M.Si

Sekretaris

ADE GUNAWAN, SE, M.Si



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

Jl. Kapt. Mukhtar Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6625474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Skripsi ini disusun oleh :

Nama : AHMAD ROY NANDA
NPM : 1405170568
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi

Medan, Maret 2018

Pembimbing

DRS. H. ABDUL HASYIM BB, SE, MM

Diketahui/Disetujui
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

FITRIANI SARAGIH, SE, M.SI

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

H. YANURI, SE, MM, M.SI



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

Jl. Rapt. Mubtaz Basri No.3 Telp. (061) 6623301 Fax. (061) 6628474

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA Lengkap : AHMAD ROY NANDA
N.P.M : 1405170568
Program Studi : AKUNTANSI
Konentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT UNTUK MENILAI KINERJA MANAJEMEN PRODUKSI PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
22/1/18	Revisi file dan daya tarik	A	
25/1/18	Revisi	A	
22/1/18	Revisi	A	

Pembimbing Skripsi

DRS. H. ABDUL HASYIM, DR. SE., MM

Melaka, 15 Mei 2018

Direktori / Diseminasi
Kerjasama Program Studi Akuntansi

ETYANTI SARAGIH, SE., MS.

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Saya yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : AHMAD ROY NANDA
NPM : 1405170568
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU)

Menyatakan bahwa:

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

Demikianlah surat pernyataan ini saya perbuat dengan kesadaran sendiri.

Medan, April 2018
Pembuat Pernyataan



AHMAD ROY NANDA

NB :

- Surat pernyataan asli diserahkan kepada Program Studi Pada saat pengajuan judul
- Foto copy surat pernyataan dilampirkan di proposal dan skripsi

ABSTRAK

AHMAD ROY NANDA. NPM 1405170568. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. 2018. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tujuan dalam penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis anggaran biaya produksi sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yang bergerak dalam bidang industri perkebunan. Masalah dalam penelitian ini adalah realisasi biaya produksi lebih tinggi dibandingkan dengan anggaran biaya produksi yang menyatakan tidak menguntungkan (*Unfavorable*). Di dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan deskriptif dengan mengumpulkan data, merumuskan, mengklasifikasi serta mengintreprestasikan sehingga memberikan gambaran atau keterangan yang jelas mengenai masalah yang dihadapi dan teknik pengambilan data yaitu menggunakan teknik dokumentasi. Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa anggaran biaya produksi menunjukkan selisih yang terjadi lebih banyak disebabkan oleh biaya umum. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan belum mampu melakukan tindakan korektif yang benar terhadap kinerja manajemen produksi dengan selisih yang merugikan (*unfavorable*) pada anggaran biaya umum. Karena anggaran yang sifatnya hanya berupa taksiran dan estimasi maka dapat terlihat penyimpangan yang ditimbulkan menyebabkan ketidak efektifan dan efisiensi bagi perusahaan dalam penyusunan anggaran.

Kata Kunci : Anggaran Biaya Produksi dan Kinerja Manajemen Produksi

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warrahmatullah Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji dan syukur penulis ucapkan atas kehadiran Allah SWT, dengan segala rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul “**Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa**”.

Shalawat berangkaikan salam penulis sampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, karena telah membawa kita semua dari zaman kegelapan menuju zaman yang penuh ilmu pengetahuan sekarang ini.

Penulisan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana (S-1) pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Selama penyusunan skripsi ini, penulis banyak memperoleh bantuan, bimbingan serta doa yang tidak henti-hentinya dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis secara khusus dan istimewa mengucapkan ribuan terima kasih kepada kedua orang tua tercinta yaitu Ayahanda tercinta **Rommy Harjuna** dan Ibunda tercinta **Ratna Dewi** yang telah membimbing dan memberikan kasih sayang yang tidak ternilai dan juga telah memberikan dukungan baik moral maupun materi. Terima kasih juga kepada adik tersayang Wanda Kusuma Dewi dan Putri Fitria Ananda

yang telah memberikan dorongan dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Penulis juga sampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan arahan, bantuan dan dorongannya yaitu kepada:

1. Bapak Dr. Agussani M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak Januri SE, MM, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Ade Gunawan SE, M.Si selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung SE, M.Si selaku Wakil DDekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu Fitriani Saragih SE, M.Si selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Zulia Hanum SE, M.Si selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Drs. Abdul Hasyim BB, Ak, MM selaku dosen pembimbing dalam penyusunan skripsi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Seluruh Staf Dosen pengajar dan Biro Akademik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak memberikan bekal ilmu pengetahuan kepada penulis selama masa studi.

9. Pimpinan PTPN II Tanjung Morawa beserta seluruh pegawai yang telah memberikan kesempatan riset kepada penulis dan juga membantu penulis dalam pelaksanaan penelitian di PTPN II Tanjung Morawa.
10. Kepada teman-teman seperjuangan Ulfa, Zeni, Yustia, Mita, Fika, Dila, Arfan, Ewa, Fauzan, Seto, Irfan dan Adrian yang telah memberikan semangat kepada penulis.
11. Kepada teman-teman G-Pagi Akuntansi dan teman-teman stambuk 2014.

Penulis mohon kritik dan saran yang mendukung dari berbagai pihak. Atas segala bantuan dan dukungan serta bimbingan yang telah penulis terima dari berbagai pihak, penulis mengucapkan banyak terima kasih. Semoga skripsi ini bermanfaat dan kiranya Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan karunia-Nya.

Wassalamu'alaikum Warrahmatullah Wabarakatuh

Medan , Maret 2018

Penulis

Ahmad Roy Nanda
1405170568

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang masalah	1
B. Identifikasi masalah	7
C. Rumusan masalah	7
D. Tujuan dan manfaat penelitian	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
A. Uraian teoritis	9
1. Pengertian dan karekteristik anggaran	9
2. Tujuan, manfaat dan kelemahan anggaran	10
3. Fungsi dan jenis penyusunan anggaran.....	12
4. Proses penyusunan anggaran.....	15
5. Pengertian dan unsur biaya produksi	16
6. Jenis-jenis anggaran biaya produksi	20
7. Hubungan anggaran dengan manajemen.....	21
8. Anggaran sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen.....	21
9. Aspek-aspek manajemen produksi	22
10. Penelitian terdahulu.....	23
B. Kerangka berpikir	25

BAB III METODE PENELITIAN.....	28
A. Pendekatan penelitian	28
B. Defenisi operasional variabel.....	28
C. Tempat dan waktu penelitian	29
D. Jenis dan sumber data	30
E. Teknik pengumpulan data.....	31
F. Teknik analisa data	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	33
A. Hasil penelitian.....	33
1. Unsur-unsur biaya produksi tembakau pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa	33
2. Anggaran biaya produksi tembakau pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa	34
3. Proses penyusunan anggaran biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa	37
B. Pembahasan.....	38
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	48
A. Kesimpulan.....	48
B. Saran.....	49
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel I.1	Anggaran biaya produksi tembakau pada PTPN II 2012-2015 5
Tabel II.1	Penelitian terdahulu 24
Tabel III.1	Skedul rencana penelitian 30
Tabel IV.1	Anggaran dan realisasi biaya produksi tembakau PTPN II 2012-2015 35
Tabel IV.2	Realisasi biaya umum tembakau 2012 38
Tabel IV.3	Realisasi biaya langsung tembakau 2012 39
Tabel IV.4	Realisasi biaya umum tembakau 2013 40
Tabel IV.5	Realisasi biaya langsung tembakau 2013 41
Tabel IV.6	Realisasi biaya umum tembakau 2014 42
Tabel IV.7	Realisasi biaya langsung tembakau 2014 43
Tabel IV.8	Realisasi biaya umum tembakau 2015 44
Tabel IV.9	Realisasi biaya langsung tembakau 2015.....45
Tabel IV.10	Persentase biaya produksi tembakau PTPN II 2012-2015.....46

TABEL GAMBAR

	Halaman
Gambar II.1 Kerangka berfikir	27

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

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

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

Pada perusahaan berukuran besar, dimana didalamnya terdapat kegiatan-kegiatan yang sangat kompleks diperlukan suatu manajemen yang profesional dalam mengelola perusahaan tersebut agar visi, misi serta tujuan perusahaan dapat tercapai. Salah satu hal yang dituntut dari manajemen profesional berupa pengelolaan biaya khususnya biaya produksi, agar perusahaan diharapkan dapat berjalan dengan efektif dan efisien sehingga perusahaan dapat memperoleh

tingkat laba yang optimal, serta terjaminnya pertumbuhan dan kelangsungan hidup perusahaan. Untuk itu diperlukan adanya suatu perencanaan yang baik dalam membuat anggaran biaya produksi yang disusun oleh manajemen perusahaan.

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

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

Untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan perlu menyusun anggaran yang menyeluruh tentang kegiatan perusahaan untuk waktu yang akan datang dan dibuat berdasarkan data waktu sebelumnya yang disesuaikan dengan kondisi yang akan datang. Penganggaran ialah proses penyusunan anggaran, yang dimulai dari pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiap-tiap seksi, bagian divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan. Anggaran adalah rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Salah satu anggaran yang paling penting bagi perusahaan adalah anggaran biaya produksi. Menurut Mulyadi (2012:488) menyatakan bahwa “Anggaran adalah suatu rencana kerja jangka pendek yang disusun berdasarkan rencana kerja jangka panjang yang ditetapkan dalam proses penyusunan program”. Menurut Baridwan (2008:29) menyatakan bahwa “Biaya adalah aliran keluar atau pemakaian lain aset atau timbulnya utang selama suatu periode yang berasal dari penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa atau dari pelaksanaan kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama suatu badan usaha”.

Menurut Mulyadi (2014:14) menyatakan bahwa “Biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap dijual”. Anggaran biaya produksi adalah rencana biaya yang akan digunakan oleh perusahaan untuk menghasilkan produk dalam satu periode. Anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja dan anggaran biaya *overhead* pabrik, dimana biaya-biaya tersebut saling berhubungan. Jika bahan baku, tenaga kerja dan biaya *overhead* yang

digunakan oleh perusahaan kurang baik, maka akan mempengaruhi produk yang dihasilkan. Ini menandakan bahwa perencanaan dan pengendalian pada perusahaan tersebut kurang efektif dan efisien, dan hal tersebut akan mempengaruhi tingkat penjualannya.

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

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

PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Bergerak dalam industri perkebunan dimana deskripsi bisnisnya adalah pembudidayaan tanaman, pengolahan tanaman dan penjualan produk tanaman.

Tabel I.1
Anggaran Biaya Produksi Tembakau PTPN II
2012-2015

Tahun	Realisasi	Anggaran Biaya Produksi	Perbandingan	Keterangan
2012	53.795.875.322	56.348.070.000	95,47%	<i>Favorable</i>
2013	62.394.783.488	63.335.200.000	98,52%	<i>Favorable</i>
2014	88.434.683.342	84.984.036.000	104.06%	<i>Unfavorable</i>
2015	81.052.543.421	80.072.858.000	101,22%	<i>Unfavorable</i>

Sumber : PTPN II Tanjung Morawa

Berdasarkan tabel I.1 tersebut realisasi biaya produksi pada tahun 2014 dan 2015 lebih besar dari pada anggaran biaya produksi yang telah di tetapkan oleh PTPN II Tanjung Morawa yaitu melebihi 4,06% dari anggaran pada tahun 2014 dan melebihi 1,22% dari anggaran pada tahun 2015, sedangkan pada tahun 2012 dan 2013 realisasi anggaran biaya produksi lebih kecil dari anggaran biaya produksi yang telah di tetapkan oleh PTPN II Tanjung Morawa.

Harahap (2001:76) menyatakan “Dalam hal biaya (*cost*) jika realisasinya lebih besar dari pada anggaran (*budget*) maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran (*budget*) dianggap menguntungkan (*favorable*).

Penulis menemukan adanya indikasi penyusunan anggaran belum maksimal. Hal ini dapat dilihat dari penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable*) antara anggaran biaya produksi dengan realisasinya yaitu 4,06% untuk tahun 2014 dan 1,22% untuk tahun 2015 diharapkan dengan adanya suatu solusi yang dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya hal ini dimasa yang akan datang. Hal ini disebabkan karakteristik perusahaan ini yang merupakan perusahaan perkebunan dimana proses produksinya sangat bergantung pada alam sehingga peranan anggaran dalam perencanaan produksi dan evaluasinya cenderung sulit diterapkan.

Penulis juga menemukan bahwa pihak manajemen belum mengambil tindakan korektif yang memadai guna menindaklanjuti *variance* tersebut seperti kecenderungan untuk meminimalisasi biaya dalam jangka pendek dengan mengurangi aktifitas yang akan bermanfaat dalam jangka panjang. Anggaran menjadi hal yang penting bagi perusahaan terutama perusahaan perkebunan karena dalam pelaksanaan mengolah tembakau, dana yang akan digunakan telah ditetapkan sebelumnya sehingga diharapkan kemampuan dari perusahaan untuk mengelola dananya agar lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan uraian tersebut dan mengingat betapa pentingnya anggaran sebagai alat evaluasi data dalam menilai kinerja manajemen produksi untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, maka penulis tertarik untuk menjadikannya sebagai bahan penelitian dan menuangkannya dalam tugas akhir dengan judul **“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat untuk Menilai Kinerja Manajemen Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa ”**.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Adanya selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) pada tahun 2014 dan 2015.
2. Pihak manajemen produksi belum melakukan tindakan korektif guna meminimalkan biaya realisasi.

C. Rumusan Masalah

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

1. Apakah penyebab selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi yang terjadi setiap tahunnya pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
2. Apakah anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pokok permasalahan yang telah dirumuskan dalam rumusan masalah, adapun tujuan penelitian ini yaitu:

- a. Untuk mengetahui selisih anggaran dengan realisasi yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

- b. Untuk mengetahui bagaimana anggaran biaya produksi sebagai alat untuk mengukur kinerja manajemen produksi.

2. Manfaat Penelitian

Penulis sangat mengharapkan melalui penelitian ini akan bermanfaat bagi:

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

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian dan Karakteristik Anggaran

Anggaran (*budget*) merupakan perencanaan dari seluruh kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan yang operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Menurut Nafarin (2000:12):

“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. Anggaran merupakan alat manajemen dalam mencapai tujuan”.

Salah satu anggaran yang sangat penting bagi perusahaan yaitu biaya produksi yang didalamnya terdapat biaya produksi. Biaya produksi ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya *overhead* pabrik, dimana biaya-biaya tersebut saling berhubungan. Adanya perbandingan antara hasil realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang sudah dianggarkan perusahaan dapat digunakan untuk menganalisis apakah telah terjadi penyimpangan baik yang merugikan maupun yang menguntungkan. Penyimpangan biaya yang terjadi baik yang bersifat menguntungkan maupun yang bersifat merugikan harus dianalisis oleh perusahaan.

Anggaran memiliki karakteristik Anthony dan Govindarajan (2011) antara lain:

- a. Anggaran mengestimasi potensi laba dari unit-unit bisnis tersebut.
- b. Dinyatakan dalam istilah moneter.
- c. Biasanya meliputi waktu selama satu tahun.
- d. Merupakan komitmen manajemen, dimana manajer setuju untuk menerima tanggung jawab atas pencapaian tujuan-tujuan anggaran.
- e. Usulan anggaran ditinjau dan disetujui oleh pejabat yang lebih tinggi wewenangnya dari pembuat anggaran.
- f. Setelah disetujui, anggaran hanya dapat diubah dalam kondisi-kondisi tertentu.
- g. Secara berkala, kinerja keuangan aktual dibandingkan dengan anggaran dan varians dianalisis serta dijelaskan.

2. Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran

a. Tujuan Anggaran

Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Nafarin (2010:19) tujuan anggaran adalah:

- 1) Mengadakan pembatasan jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 2) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 3) Untuk merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat mempermudah pengawasan.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat tercapai mencapai hasil maksimal.
- 5) Untuk menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

b. Manfaat Anggaran

Dengan penyusunan anggaran usaha-usaha perusahaan akan lebih banyak berhasil apabila ditunjang oleh kebijaksanaan-kebijaksanaan yang terarah dan dibantu oleh perencanaan yang matang.

Manfaat anggaran menurut Nafarin (2010:19) yaitu:

- 1) Semua kegiatan dapat mengarah pada pencapaian tujuan bersama.
- 2) Dapat digunakan sebagai alat untuk menilai kelebihan dan kekurangan karyawan.
- 3) Dapat memotivasi karyawan.
- 4) Menimbulkan rasa tanggungjawab tertentu pada karyawan.
- 5) Menghindari pemborosan dan pembayaran yang kurang perlu.
- 6) Sumber daya seperti tenaga kerja, peralatan dan dana dapat dimanfaatkan seefisien mungkin.
- 7) Alat pendidikan bagi manajer.

c. Kelemahan Anggaran

Seringkali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda dari pada yang direncanakan. Hal ini berarti diperlukan pemikiran untuk penyesuaian. Kemungkinan ini menghendaki agar anggaran disesuaikan secara berkesinambungan dengan kondisi yang berubah-ubah agar data dan informasi yang diperoleh akurat.

Menurut Nafarin (2010:19) beberapa kelemahan anggaran yaitu:

- 1) Anggaran disusun berdasarkan taksiran-taksiran. Betapapun cermatnya taksiran tersebut dibuat, namun amatlah sulit untuk mendapatkan taksiran yang tepat atau akurat yang sama dengan kenyataannya.
- 2) Taksiran-taksiran dalam anggaran disusun dengan mempertimbangkan berbagai data, informasi dan faktor-faktor, baik yang *controllable* maupun *uncontrollable*.
- 3) Berhasil atau tidaknya pelaksanaan realisasi anggaran sangat tergantung pada manusia pelaksananya. Anggaran yang baik tidak akan bisa direalisasikan bilamana pelaksananya tidak mempunyai keterampilan serta kecakupan yang memadai.

3. Fungsi dan Jenis Penyusunan Anggaran

a. Fungsi Anggaran

Adapun fungsi anggaran sebagai berikut:

1) Fungsi Perencanaan

Anggaran merupakan alat perencanaan tertulis yang menuntut pemikiran teliti, karena anggaran memberikan gambaran yang lebih nyata/jelas dalam unit dan uang. Anggaran memberikan gambaran singkat atas operasional perusahaan di waktu mendatang, apa yang ingin dicapai dan upaya yang hendak dilakukan demi mencapai target tersebut. Dengan anggaran perusahaan akan lebih mudah melangkah sebab telah memiliki arahan operasi yang jelas.

2) Fungsi Pelaksanaan

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

3) Fungsi Pengawasan

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

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

b. Jenis Penyusunan Anggaran

Jenis anggaran ada berbagai macam, hal itu sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan dalam melakukan kegiatan. Anggaran dapat dikelompokkan dari beberapa sudut pandang

Menurut Nafarin (2007:22), sebagai berikut:

1. Menurut dasar penyusunan, anggaran terdiri dari:
 - a) Anggaran variabel (*variable budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan interval aktivitas tertentu dan pada intinya merupakan suatu seri anggaran yang dapat disesuaikan pada tingkat-tingkat aktivitas yang berbeda.
 - b) Anggaran tetap (*fixed budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan suatu tingkat kapasitas tertentu. Anggaran tetap disebut juga anggaran statis.
2. Menurut cara penyusunan, anggaran dapat dibedakan menjadi:
 - a. Anggaran periodik (*periodic budget*), yaitu anggaran yang disusun untuk satu periode tertentu, umumnya satu tahun, yang disusun setiap akhir periode anggaran.
 - b. Anggaran kontiniu (*continuous budget*), yaitu anggaran yang dibuat untuk mengadakan perbaikan atas anggaran yang pernahdibuat, misalnya tiap bulan diadakan perbaikan sehingga anggaran yang dibuat dalam setahun mengalami perubahan.
3. Menurut jangka waktu, anggaran terdiri dari:
 - a) Anggaran jangka pendek (*short range budget/anggaran taktis*), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu paling lama satu tahun. Anggaran untuk keperluan modal kerja merupakan jenis anggaran jangka pendek.
 - b) Anggaran jangka panjang (*long range budget/anggaran strategis*), yaitu anggaran yang dibuat dengan jangka waktu lebih dari satu tahun. Anggaran untuk keperluan investasi barang modal merupakan jenis anggaran jangka panjang yang disebut anggaran

modal (*capital budget*). Anggaran jangka panjang diperlukan sebagai dasar penyusunan anggaran jangka pendek.

4. Menurut bidangnya, anggaran terdiri atas anggaran operasional dan anggaran keuangan. Kedua anggaran ini bila dipadukan disebut anggaran induk (*master budget*).
 - a) Anggaran operasional (*operational budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran laba rugi. Contohnya adalah anggaran penjualan, anggaran biaya pabrik (meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran biaya *overhead* pabrik), anggaran beban usaha, dan anggaran laba rugi.
 - b) Anggaran keuangan (*financial budget*), yaitu anggaran untuk menyusun anggaran neraca. Contohnya adalah anggaran kas, anggaran piutang, anggaran persediaan, anggaran utang, dan anggaran neraca.
5. Menurut kemampuan menyusun, anggaran terdiri dari:
 - a) Anggaran komprehensif (*comprehensive budget*), yaitu rangkaian dari berbagai jenis anggaran yang disusun secara lengkap. Anggaran komprehensif merupakan perpaduan dari anggaran operasional dan anggaran keuangan yang disusun secara lengkap.
 - b) Anggaran parsial (*partially budget*), yaitu anggaran yang disusun secara tidak lengkap atau anggaran yang hanya menyusun bagian anggaran tertentu saja
6. Menurut fungsinya, anggaran meliputi:
 - a) Anggaran apropriasi (*appropriation budget*), yaitu anggaran yang diperuntukkan bagi tujuan tertentu dan tidak boleh digunakan untuk manfaat lain
 - b) Anggaran kinerja (*performance budget*), yaitu anggaran yang disusun berdasarkan fungsi kegiatan yang dilakukan dalam perusahaan, misalnya untuk menilai apakah biaya yang dikeluarkan oleh masing-masing aktivitas tidak melampaui batas
7. Menurut metode penentuan harga pokok produk, anggaran meliputi:
 - a) Anggaran tradisional (*traditional budget*) atau anggaran konvensional (*conventional budget*) terdiri atas anggaran berdasar fungsional dan anggaran berdasar sifat.
 - b) Anggaran berdasar kegiatan (*activity based budget*), yaitu anggaran yang dibuat menggunakan metode pengharga-pokokan berdasar kegiatan (*activity based costing*) dan berfungsi untuk menyusun anggaran variabel dan anggaran induk.

4. Proses Penyusunan Anggaran

Suatu anggaran disusun untuk mencoba menjawab dan memperkirakan apa-apa saja yang akan terjadi di masa yang akan datang. Hal ini merupakan bagian dari fungsi perencanaan, karena merupakan proyeksi ke depan dan dijabarkan dalam bentuk angka-angka. Untuk itu sangat dibutuhkan persiapan penyusunan anggaran yang matang, tajam dan teliti.

Penyusunan anggaran yang dilakukan oleh perusahaan dapat menggunakan metode yang lazim digunakan. Pilihan metode ini sangat tergantung pada kondisi dan keinginan manajemen perusahaan yang bersangkutan. Faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran pada perusahaan menurut Nafarin (2013:11) yaitu:

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

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

Dengan penempatan komite anggaran secara langsung dibawahnya, maka anggaran yang tersusun nantinya akan memperoleh dukungan secara penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan sehingga anggaran benar-benar akan merupakan alat bagi manajemen untuk menggerakkan serta mengarahkan kegiatan-kegiatan seluruh bagian. Proses penyusunan anggaran menurut Sofyan Syafri Harahap (2008:20) dapat dilihat dari sudut pandang berikut:

- a. Otoriter atau *Top Down*
Dalam metode ini anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Bawahan tidak diminta keikutsertaannya dalam menyusun anggaran.
- b. Demokrasi atau *Bottom Up*
Dalam metode ini anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan. Anggaran disusun mulai dari bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya di masa yang akan datang.
- c. Campuran atau *Top Down dan Bottom Up*
Metode ini adalah campuran dari kedua metode diatas. Disini perusahaan menyusun anggaran dengan memulainya dari atas dan kemudian selanjutnya dilengkapi dan dilanjutkan oleh karyawan bawahan. Jadi, ada pedoman dari atasan atau pimpinan dan dijabarkan oleh bawahan sesuai dengan pengarahan atasan.

5. Pengertian dan Unsur Biaya Produksi

a. Pengertian Biaya Produksi

Setiap perusahaan tanpa melihat sifat kegiatannya apakah perusahaan atau non perusahaan selalu mempunyai keterkaitan dengan biaya. Dalam proses produksinya, perusahaan akan mengeluarkan biaya-biaya dari mulai pembuatan sampai menghasilkan barang jadi yang siap dijual. Biaya-biaya secara umum dapat diklasifikasikan menurut fungsinya

yaitu biaya produksi dan biaya non produksi. Biaya produksi hanya terdapat dalam perusahaan industri, karena kegiatan perusahaan industri bersifat lebih luas yaitu mencakup semua fungsi usaha produksi, pemasaran dan administrasi. Biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan oleh suatu perusahaan dalam mengolah bahan baku menjadi produk jadi. Pengertian biaya produksi menurut Bastian Bustami dan Nurlela (2010:11) biaya produksi adalah:

“Biaya yang digunakan dalam proses produksi yang terdiri dari bahan baku langsung, tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik. Biaya produksi ini juga disebut dengan biaya produk yaitu biaya-biaya ini merupakan bagian dari persediaan”.

Menurut Carter (2009:40) biaya produk adalah:

“Merupakan jumlah dari ketiga elemen biaya yaitu biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, biaya *overhead* pabrik. Bahan baku langsung dan tenaga kerja langsung disebut biaya utama (*primer cost*). Tenaga kerja langsung dan *overhead* pabrik disebut biaya konversi”.

b. Unsur-Unsur Biaya Produksi

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

1. Bahan baku

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

2. Tenaga Kerja Langsung

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

3. *Overhead*

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

a) Bahan Pembantu

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

b) Tenaga Kerja Tidak Langsung

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

c) Biaya Pemeliharaan Gedung Pabrik

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

d) Biaya Reparasi dan Perbaikan Mesin

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

e) Biaya Penyusutan

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

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

6. Jenis-Jenis Anggaran Biaya Produksi

Adapun jenis-jenis anggaran biaya produksi yaitu:

a. Anggaran Biaya Bahan Baku

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

b. Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

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

c. Anggaran Biaya *Overhead*

Anggaran biaya ini merencanakan secara lebih terperinci mengenai beban biaya pabrik tidak langsung selama periode yang akan datang. Unsur-unsur anggaran biaya produksi untuk perusahaan manufaktur/industri dengan perusahaan perkebunan berbeda. Pada perusahaan manufaktur, anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya bahan baku, anggaran tenaga kerja langsung, dan anggaran biaya overhead pabrik. Pada perusahaan perkebunan, anggaran biaya produksi terdiri dari anggaran biaya tanaman, anggaran biaya pengolahan, anggaran biaya penyusutan, dan anggaran biaya pembelian.

7. Hubungan Anggaran Dengan Manajemen

Secara sederhana manajemen diartikan sebagai suatu ilmu dan seni untuk mengadakan perencanaan (*planning*), mengadakan pengorganisasian (*organizing*), mengadakan pengawasan dan pembimbingan (*directing*), mengadakan pengkoordinasian (*coordinating*) serta mengadakan pengawasan (*controlling*) terhadap orang-orang dan barang-barang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Menurut Julita (2014:11) ada 5 fungsi manajemen yaitu:

- a. Menyusun rencana untuk dijadikan pedoman kerja.
- b. Menyusun struktur organisasi kerja yang merupakan pembagian wewenang dan pembagian tanggung jawab kepada personil karyawan.
- c. Membimbing, memberi petunjuk dan mengarahkan para karyawan.
- d. Menciptakan koordinasi dan kerja sama yang relasi.
- e. Mengadakan pengawasan terhadap kerja para karyawan di dalam merealisasikan apa yang tertuang dalam rencana perusahaan yang telah ditetapkan.

8. Anggaran Sebagai Alat Untuk Menilai Kinerja Manajemen

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

Evaluasi anggaran dapat menggunakan metode analisis varians. Analisis varians membandingkan antara standar biaya dengan realisasi biaya dan dapat dilakukan oleh divisi, departemen, program, produk, wilayah, atau unit tanggung jawab lainnya. Menurut Welsch Hilton Gordon (2008:48) ada beberapa cara agar dapat mengetahui penyebab penyimpangan yaitu:

- a. Mengadakan pembicaraan dengan manajer yang bersangkutan.
- b. Analisis situasi pekerjaan termasuk arus pekerjaan, koordinasi kegiatan dan efektifitas pengawasan.
- c. Pengawasan langsung.
- d. Penelitian ditempat oleh manajer lini.
- e. Penelitian oleh staf.
- f. Audit.
- g. Intern.
- h. Pengkajian khusus.
- i. Analisis penyimpangan.

Analisa penyimpangan (variens) dilakukan perusahaan dengan tujuan untuk:

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

9. Aspek-Aspek Manajemen Produksi

a. Perencanaan Produksi

Bertujuan agar dilakukannya persiapan yang sistematis bagi produksi yang akan dijalankan. Keputusan yang harus dihadapi dalam perencanaan produksi yaitu:

- 1) Jenis barang yang diproduksi

- 2) Kualitas barang
- 3) Jumlah barang
- 4) Bahan baku
- 5) Pengendalian Produksi

b. Pengendalian Produksi

Bertujuan agar mencapai hasil yang maksimal demi biaya seoptimal mungkin. Adapun kegiatan yang dilakukan antara lain:

- 1) Menyusun perencanaan
- 2) Membuat penjadwalan kerja
- 3) Menentukan kepada siapa barang akan dipasarkan

c. Pengawasan Produksi

Bertujuan agar pelaksanaan kegiatan dapat berjalan sesuai dengan rencana. Kegiatannya meliputi:

- 1) Menetapkan kualitas harga
- 2) Menetapkan standar harga
- 3) Pelaksanaan produksi yang tepat waktu

10. Penelitian Terdahulu

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

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Metode Analisis Data	Hasil Kesimpulan
Vivi Andy Fajar Ady Chandra (2007) Universitas Sanata Dharma Yogyakarta	Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektifitas bagian produksi Pada PT Menara Kartika Buana	Deskriptif	Pengendalian Terhadap Harga Bahan Baku pada PT Menara Kartika Buana dan Kualitas Bahan Baku Sudah Cukup Baik
Reika Penggabean (2010) USU	Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT Flora Sawita Chemindo Medan	Deskriptif	Proses Pengawasan Yang Dilakukan PT Flora Chemindo Medan Adalah Dengan Menganalisis Penyimpangan Biaya Dengan Membandingkan Anggaran Dengan Realisasi Yaitu Berupa Penyimpangan Menguntungkan Dan Tidak Menguntungkan
Sri Yuniar Delvi (2010) UIN Sultan Syarif Kasim Riau	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT Nusantara V Bukit Selasih	Deskriptif	Anggaran biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih-Riau belum dikatakan memadai sebagai alat perencanaan dan pengawasan biaya produksi yang baik karena perusahaan tidak mengambil suatu tindak lanjut terhadap penyimpangan

			yang terjadi, baik penyimpangan yang menguntungkan atau yang merugikan.
--	--	--	---

B. Kerangka Berpikir

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

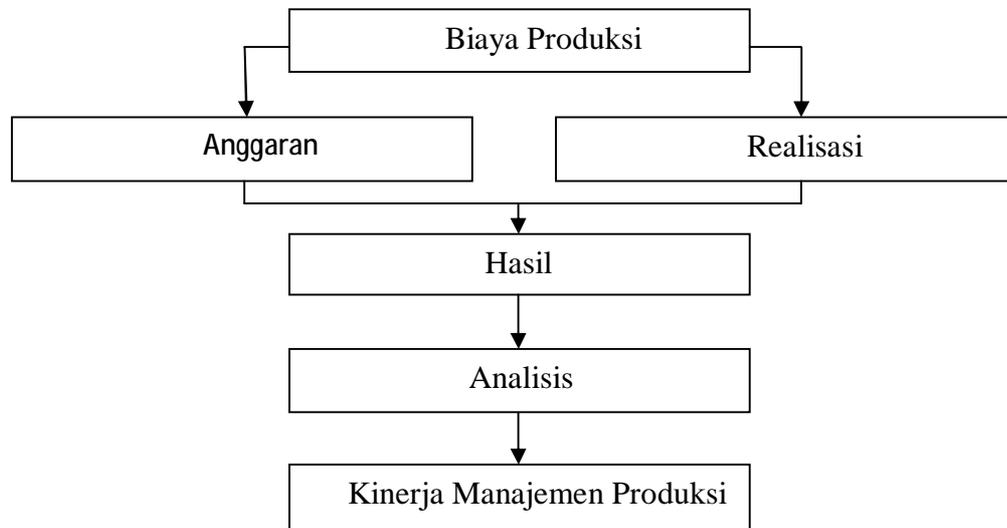
Dengan adanya perencanaan biaya produksi, diharapkan dapat membantu pimpinan untuk memperkirakan biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead*. Harga pokok yang telah dihitung dapat digunakan untuk menentukan harga jual per unit dengan memperhatikan kondisi pasar dan kompetisi dari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

Dalam penyusunan anggaran sebaiknya ditentukan terlebih dahulu standard-standard yang digunakan baik untuk standard biaya maupun standard untuk hal lain yang mungkin berguna. Khusus untuk biaya, biaya standar dan

biaya taksiran digunakan untuk menjadi tolak ukur pengawasan biaya. Informasi mengenai selisih antara biaya standar dan biaya sesungguhnya ini disajikan kepada manajemen untuk dijadikan dasar penentuan sebab-sebab terjadinya selisih. Informasi mengenai penyebab terjadinya selisih ini dapat dipakai untuk menilai prestasi kerja yang bertanggung jawab atas terjadinya selisih tersebut.

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

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat digambarkan kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar II.1
Kerangka Berpikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

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

B. Definisi Operasional

Anggaran biaya produksi adalah rencana biaya yang akan dikeluarkan dalam proses produksi suatu perusahaan pada periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja langsung dan anggaran biaya *overhead* pabrik. Menurut Garrison, Norren and Brewer (2007:4) “Anggaran adalah rencana terperinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya selama suatu periode waktu tertentu”. Adapun variabel yang digunakan sebagai berikut menurut Sofyan Syafri Harahap (2011:3):

1. A Priori

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

2. A Posteriori

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

3. Pragmatis

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

C. Tempat dan Waktu Penelitian

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada PTPN II Tanjung Morawa di Jl. Raya Medan Km 16, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara (20362).

2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini direncanakan pada bulan Januari 2018 sampai dengan April 2018, rincian waktu penelitian dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel III.1
Skedul Rencana Penelitian

NO	Proses Penelitian	Bulan															
		Jan 2018				Feb 2018				Mar 2018				Apr 2018			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Pra Riset	■	■	■	■												
2	Pengajuan Judul			■													
3	Penyusunan Proposal				■	■	■	■									
4	Bimbingan Proposal					■	■	■									
5	Seminar Proposal							■									
6	Penyusunan Skripsi								■	■	■	■					
7	Sidang Meja Hijau												■				

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data penelitian ini adalah dokumenter, menurut Sugiyono (2013:240):

“Dokumenter merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), kriteria, biografi, peraturan, kebijakan”.

2. Sumber Data

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

- a. Data primer, menurut Sugiyono (2012:137)

“Data yang didapat dari sumber pertama yang merupakan data mentah yang kelak akan diproses untuk tujuan tertentu sesuai dengan kebutuhan, misalnya dari individu atau perseorangan”.

- b. Data sekunder, menurut Sugiono (2012:137):

“Data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah diolah sehingga lebih komparatif jika digunakan oleh pihak yang berkepentingan. Misalnya dalam bentuk tabel, grafik, diagram, gambar dan sebagainya. Data sekunder yang diperoleh antara lain sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan contoh laporan keuangan perusahaan”.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan teknik dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data-data yang tersedia berupa catatan atau dokumen-dokumen yang diperlukan seperti laporan biaya produksi dan realisasi, laporan manajemen produksi dan struktur organisasi.

F. Teknik Analisis Data

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

1. Menganalisis anggaran biaya bahan baku, setelah menentukan jumlah unit dari setiap produk yang direncanakan akan diproduksi, maka dihitung kebutuhan bahan dalam setiap operasi. Kemudian menggabungkan kebutuhan pembelian bahan baku dalam anggaran pembelian bahan langsung.
2. Menganalisis anggaran biaya tenaga kerja langsung, anggaran tenaga kerja langsung mencerminkan jumlah unit yang akan diproduksi

menurut anggaran produksi. Umumnya, anggaran ini hanya memasukkan tenaga kerja langsung karena tenaga kerja tidak langsung merupakan bagian dari anggaran *overhead* pabrik.

3. Menganalisis biaya *overhead* pabrik, meskipun kita dapat mengelompokkan beban *overhead* pabrik dalam beberapa cara, seperti berdasarkan fungsi, perilaku biaya, atau departemen, tetapi biasanya kita menggunakan klasifikasi beban alami. Namun klasifikasi beban alami, yang mencakup kategori seperti prasarana, tenaga kerja tidak langsung dan beban tidak langsung mempunyai keterbatasan penggunaan untuk tujuan anggaran. Sebaiknya kita harus menyusun anggaran *overhead* pabrik untuk setiap pusat biaya sehingga penyedia pusat biaya memiliki tanggung jawab dan wewenang atas biaya yang dikeluarkan. Maka anggaran harus membedakan antara biaya yang dapat dikontrol dengan biaya yang tidak dapat dikontrol.
4. Menganalisis anggaran biaya produksi dengan menetapkan tujuan (*goals*) dan sasaran (*objectives*) dan kemudian membuat rencana kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Dampak keuangan yang diperkirakan akan terjadi sebagai akibat dari rencana kerja tersebut kemudian disusun dan dievaluasi melalui proses penyusunan anggaran.
5. Menganalisis dan membandingkan biaya produksi sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan sehingga memberikan informasi bagi manajemen produksi untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan yang terjadi dari rencana kegiatan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Unsur-Unsur Biaya Produksi Tembakau Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

Secara umum PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa telah melakukan penggolongan biaya produksi secara benar sesuai dengan *accounting treatment* yang telah ditetapkan yaitu yang berkaitan dengan biaya umum (*general cost*) dan biaya langsung (*direct cost*). Biaya langsung meliputi biaya tanaman dan biaya pengolahan. Biaya tanaman merupakan biaya untuk aktivitas mengelola dan memelihara tanaman menghasilkan, serta pengutipan hasil tanaman (panen) yang akan mendapatkan output bahan baku sampai diangkut ke pabrik, dengan kata lain biaya tanaman adalah biaya untuk mendapatkan bahan baku. Secara garis besar biaya tanaman terdiri dari gaji pegawai staf tanaman, pengolahan tanah pembibitan, pemeliharaan bibit, pengolahan tanah tanaman, pemeliharaan tanaman, biaya panen dan biaya pengangkutan ke pabrik. Biaya pengolahan merupakan biaya untuk aktivitas proses bahan baku di pabrik tembakau yaitu terdiri dari biaya pengeringan dan biaya gedung.

Biaya umum juga digunakan untuk proses produksi. Secara garis besar biaya umum terdiri dari gaji staf kantor, pemeliharaan rumah, pemeliharaan kantor, pemeliharaan saluran air, pemeliharaan mesin, pajak

dan sewa tanah, biaya keamanan, biaya air dan listrik, biaya asuransi, biaya penerangan dan biaya persediaan air.

2. Anggaran Biaya Produksi Tembakau Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

Anggaran biaya produksi yang dilakukan oleh PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa adalah suatu proses yang dipengaruhi oleh pihak Direksi yang diciptakan untuk memberikan standarisasi dan keyakinan yang memadai dalam pencapaian efektivitas, efisiensi dan ketaatan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Anggaran seringkali disusun menyesuaikan dengan target yang diharapkan perusahaan sehingga tidak mempertimbangkan kondisi alam yang sulit diprediksi. Tidak maksimalnya peranan anggaran dalam mekanisme proses produksi merupakan faktor terjadinya selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) tersebut. Hal ini disebabkan karakteristik perusahaan ini yang merupakan perusahaan perkebunan dimana proses produksinya sangat bergantung pada alam sehingga peranan anggaran dalam perencanaan produksi dan evaluasinya cenderung sulit diterapkan. serta pihak manajemen produksi belum mengambil tindakan korektif yang memadai guna menindaklanjuti *unfavorable variance* tersebut seperti kecenderungan untuk meminimalisasi biaya produksi dalam jangka pendek dengan mengurangi aktifitas yang akan bermanfaat dalam jangka panjang.

Tabel IV.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tembakau PTPN II
2012-2015

Tahun	Realisasi	Anggaran Biaya Produksi	Perbandingan	Keterangan
2012	53.795.875.322	56.348.070.000	95,47%	<i>Favorable</i>
2013	62.394.783.488	63.335.200.000	98,52%	<i>Favorable</i>
2014	88.434.683.342	84.984.036.000	104.06%	<i>Unfavorable</i>
2015	81.052.543.421	80.072.858.000	101,22%	<i>Unfavorable</i>

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Berdasarkan tabel IV.1 tersebut realisasi biaya produksi pada tahun 2014 dan 2015 lebih besar dari pada anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan oleh PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yaitu melebihi 4,06% dari anggaran pada tahun 2014 dan melebihi 1,22% dari anggaran pada tahun 2015, sedangkan pada tahun 2012 dan 2013 realisasi anggaran biaya produksi lebih kecil dari anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan oleh PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

Harahap (2001:76) menyatakan “Dalam hal biaya (*cost*) jika realisasinya lebih besar dari pada anggaran (*budget*) maka dianggap tidak menguntungkan (*unfavorable*). Sebaliknya jika realisasi lebih kecil dari pada anggaran (*budget*) dianggap menguntungkan (*favorable*).

Ditinjau dari sistem pengawasan biaya produksi yang telah diterapkan oleh PT Perkebunan Nusantara II telah sesuai dengan aturan yang dibuat oleh Kementerian Badan Usaha Milik Negara (BUMN), hal itu karena:

- a. Setiap buku, catatan, program yang digunakan oleh PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa telah diatur sedemikian rupa sesuai

dengan kebutuhan perusahaan sehingga memberikan informasi yang jelas dan tepat.

- b. Penggunaan bukti transaksi yang telah dirancang dengan baik dimana bukti-bukti untuk merekam terjadinya transaksi atas pengeluaran biaya produksi telah dirancang dan dibuat dalam bentuk yang sederhana sehingga mudah dipahami dalam setiap laporan pengeluaran biaya.
- c. Penempatan personil atau staf yang tepat pada bidangnya.

Penilaian atas sistem pengawasan biaya produksi tembakau di PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dilakukan dengan:

- a. Memahami sistem dan pengolahan biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.
- b. Melakukan sosialisasi dengan pihak karyawan, pihak terkait di setiap prosedur dan mekanisme yang ada.
- c. Melakukan analisis atas resiko yang telah diidentifikasi pada sebuah kesimpulan tentang kemungkinan terjadinya salah pencatatan biaya produksi tembakau sehingga mengakibatkan salah dalam laporan laba, rugi dan mekanisme penentuan harga.
- d. Melakukan analisis atas resiko yang telah diidentifikasi pada sebuah kesimpulan tentang langkah-langkah dalam menyusun prosedur pengeluaran biaya produksi.
- e. Mengevaluasi setiap pengeluaran biaya produksi tembakau secara rutin agar tidak terjadi kesalahan dalam penyusunan anggaran dan dapat menggunakan biaya tersebut dengan efektif dan efisien.

- f. Melakukan pengawasan terhadap setiap bentuk transaksi yang dikeluarkan kebun PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

3. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

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

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

Penyusunan anggaran biaya produksi PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa telah sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan Perusahaan dan Menteri BUMN. Prosedur tersebut telah dirancang

sedemikian rupa agar dapat terhindar dari kesalahan dalam penyusunan anggaran. Akan tetapi anggaran biaya produksi yang telah disusun dan diajukan oleh Unit/Kebun tidak semuanya dipenuhi oleh Tim Anggaran Kantor Pusat karena anggaran terlalu besar, sehingga Unit/Kebun harus mengurangi anggaran biaya produksinya. Oleh karena anggaran biaya produksi yang diizinkan perusahaan terlalu kecil, maka menyebabkan realisasi biaya produksi nantinya tidak sesuai dengan anggaran. Dengan kata lain penyimpangan biaya produksi bisa disebabkan karena kesalahan penyusunan anggaran, misalnya: anggaran yang disetujui terlalu kecil. Untuk menghindari kesalahan tersebut maka sebaiknya Tim Anggaran Kantor Pusat lebih mencermati hal ini dan melakukan evaluasi.

B. Pembahasan

Tabel IV.2
Realisasi Biaya Umum Tembakau Tahun 2012

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	599.743.685	468.897.000	127,91%
Gaji,tunj&bisos,kary.pelaksana	3.346.027.857	2.131.967.000	156,95%
Pemel bangunan rumah	250.912.685	134.314.000	186,81%
Pemel bangunan perusahaan	395.781.175	490.253.000	80,73%
Pemel mesin & instalasi	39.178.053	54.413.000	72%
Pemel jalan,jem & sal air	128.877.404	210.727.000	61,16%
Pajak dan sewa tanah	1.986.308.741	1.422.554.000	139,63%
Biaya asuransi	542.984.797	186.395.000	291,31%
Biaya keamanan	2.665.028.559	1.972.886.000	135,08%
Biaya penerangan	142.602.218	126.888.000	112,38%
Biaya persediaan air	71.928.249	69.654.000	103,27%
Jumlah biaya umum	10.169.373.423	7.268.948.000	139,90%
Alokasi antar budidaya	(4.344.037.104)	-	-
Total biaya umum	5.825.336.319	7.268.948.000	80,14 %

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.2 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya umum hanya 10,83% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 53.795.875.322. Biaya asuransi berada pada posisi paling besar yaitu Rp 542.984.797 dengan kelebihan persentase sebesar 191,31% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya pemeliharaan bangunan rumah yaitu Rp 250.912.685 dengan kelebihan persentase sebesar 86,81% dari anggaran yang ditetapkan. Hanya biaya pemeliharaan bangunan perusahaan, mesin & instalasi dan jalan, jembatan dan saluran air yang realisasinya berada di bawah anggaran yang telah ditetapkan. Meskipun banyak biaya-biaya yang melebihi anggaran, tetapi total biaya umum tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya umum tahun 2012 sudah efektif dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.3
Realisasi Biaya Langsung Tembakau Tahun 2012

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Biaya tanaman			
Gaji,tunj & bisos,kary.pimpinan	1.804.311.327	1.848.007.000	97,64%
Pengolahan tanah pembibitan	-	-	-
Membuat & memelihara bibit	2.946.499.399	3.022.710.000	97,48%
Pengolahan tanah tanaman	4.040.236.113	4.040.917.000	99,98%
Menanam & memelihara tanaman	19.939.490.252	19.622.241.000	101,62%
Panen dan pengangkutan	7.233.336.437	8.348.869.000	86,64%
Jumlah biaya tanaman	35.963.873.528	36.882.744.000	97,51%
Biaya pengolahan			
Pengeringan	5.457.652.054	4.829.771.000	113%
Biaya gedung pemeraman	6.549.013.421	7.366.607.000	88,90%
Jumlah biaya pengolahan	12.006.665.475	12.196.378.000	98,44%
Jumlah biaya Langsung	47.970.539.003	49.079.122.000	97,74%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.3 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung sebesar 89,17% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 53.795.875.322.

Biaya pengeringan berada pada posisi paling besar yaitu Rp 5.457.652.054 dengan kelebihan persentase sebesar 13% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya menanam dan memelihara tanaman yaitu Rp 19.939.490.252 dengan kelebihan persentase 1,62% dari anggaran yang ditetapkan. Biaya-biaya yang lain realisasinya di bawah anggaran yang ditetapkan. Total biaya langsung tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya langsung tahun 2012 sudah efektif dan efisien dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.4
Realisasi Biaya Umum Tembakau Tahun 2013

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	571.066.793	387.197.000	147,49%
Gaji,tunj&bisos,kary.pelaksana	3.604.035.389	1.687.958.000	213,51%
Pemel bangunan rumah	435.098.403	226.045.000	192,48%
Pemel bangunan perusahaan	570.858.345	332.513.000	171,68%
Pemel mesin & instalasi	116.068.448	102.020.000	113,77%
Pemel jalan,jem & sal air	136.269.640	152.198.000	89,53%
Pajak dan sewa tanah	1.596.563.576	874.396.000	182,59%
Biaya asuransi	325.051.090	375.397.000	86,06%
Biaya keamanan	3.145.588.549	1.886.612.000	166,73%
Biaya penerangan	184.207.770	145.228.000	126,84%
Biaya persediaan air	37.121.266	48.998.000	75,76%
Jumlah biaya umum	10.721.929.269	6.218.562.000	172,42%
Alokasi antar budidaya	(4.528759.325)	-	-
Total biaya umum	6.193.169.944	6.218562.000	99,59%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.4 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya umum hanya 9,93% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 62.394.783.488. Biaya gaji, tunjangan & bisos karyawan pelaksana berada pada posisi paling besar yaitu Rp 3.604.035.389 dengan kelebihan persentase sebesar 113,51% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya pemeliharaan bangunan rumah yaitu Rp 435.098.403

dengan kelebihan persentase sebesar 92,48% dari anggaran yang ditetapkan. Hanya biaya pemeliharaan jalan, jembatan dan saluran air, biaya asuransi dan biaya persediaan air yang realisasinya berada di bawah anggaran yang telah ditetapkan. Meskipun banyak biaya-biaya yang melebihi anggaran, tetapi total biaya umum tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya umum tahun 2013 sudah efektif dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.5
Realisasi Biaya Langsung Tembakau Tahun 2013

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Biaya tanaman			
Gaji,tunj & bisos,kary.pimpinan	1.701.203.258	1.756.706.000	96,84%
Pengolahan tanah pembibitan	-	-	-
Membuat & memelihara bibit	3.204.435.030	2.956.908.000	108,37%
Pengolahan tanah tanaman	4.002.997.876	4.002.998.000	99%
Menanam & memelihara tanaman	23.453.909.853	24.976.969.000	93,90%
Panen dan pengangkutan	9.636.701.058	9.204.478.000	104,70%
Jumlah biaya tanaman	41.999.247.075	42.898.059.000	97,90%
Biaya pengolahan			
Pengeringan	6.794.714.010	4.802.559.000	141,48%
Biaya gedung pemeraman	7.407.652.459	9.416.020.000	78,67%
Jumlah biaya pengolahan	14.202.366.469	14.218.579.000	99,89%
Jumlah biaya Langsung	56.201.613.544	57.116.638.000	98,40%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.5 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung sebesar 90,07% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 62.394.783.488. Biaya pengeringan berada pada posisi paling besar yaitu Rp 6.794.714.010 dengan kelebihan persentase sebesar 41,48% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya membuat dan menanam bibit yaitu Rp 3.204.435.030 dengan kelebihan persentase 8,37% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya

panen dan pengangkutan yaitu Rp 9.636.701.058 dengan kelebihan persentase 4,70% dari anggaran yang ditetapkan. Biaya-biaya yang lain realisasinya di bawah anggaran yang ditetapkan. Total biaya langsung tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya langsung tahun 2013 sudah efektif dan efisien dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.6
Realisasi Biaya Umum Tembakau Tahun 2014

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	1.309.806.570	602.529.000	217,38%
Gaji,tunj&bisos,kary.pelaksana	4.621.446.439	2.574.810.000	179,49%
Pemel bangunan rumah	308.881.762	296.121.000	104,31%
Pemel bangunan perusahaan	858.401.074	431.514.000	198,93%
Pemel mesin & instalasi	114.268.988	68.907.000	165,83%
Pemel jalan,jem & sal air	341.484.654	376.549.000	90,69%
Pajak dan sewa tanah	3.034.098.884	1.954.150.000	155,26%
Biaya asuransi	510.399.679	1.112.439.000	45,88%
Biaya keamanan	4.462.245.926	2.778.917.000	160,57%
Biaya penerangan	307.534.380	204.143.000	150,65%
Biaya persediaan air	56.957.067	44.230.000	128,77%
Jumlah biaya umum	15.925.525.423	10.444.309.000	152,48%
Alokasi antar budidaya	(8.843.535.517)	-	-
Total biaya umum	7.081.989.906	10.444.309.000	67,81%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.6 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya umum hanya 8,01% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 88.434.683.342. Biaya gaji, tunjangan & bisos karyawan pimpinan berada pada posisi paling besar yaitu Rp 1.309.806.570 dengan kelebihan persentase sebesar 117,38% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya pemeliharaan bangunan perusahaan yaitu Rp 858.401.074 dengan kelebihan persentase sebesar 98,93% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya gaji, tunjangan & bisos karyawan pelaksana yaitu Rp 4.621.446.439 dengan kelebihan persentase sebesar 79,49% dari anggaran yang

ditetapkan. Hanya biaya jalan, jembatan dan saluran air dan biaya asuransi yang realisasinya berada di bawah anggaran yang telah ditetapkan. Meskipun banyak biaya-biaya yang melebihi anggaran, tetapi total biaya umum tidak melebihi anggaran yang ditetapkan. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya umum tahun 2014 sudah efektif dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.7
Realisasi Biaya Langsung Tembakau Tahun 2014

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Biaya tanaman			
Gaji,tunj & bisos,kary.pimpinan	1.019.927.377	1.532.481.000	66,53%
Pengolahan tanah pembibitan	-	-	-
Membuat & memelihara bibit	4.990.574.580	4.506.042.000	110,75%
Pengolahan tanah tanaman	4.777.787.613	4.692.420.000	101,82%
Menanam & memelihara tanaman	36.588.314.957	31.319.483.000	116,82%
Panen dan pengangkutan	15.889.039.654	14.957.579.000	106,23%
Jumlah biaya tanaman	63.265.644.181	57.008.005.000	110,98%
Biaya pengolahan			
Pengeringan	9.007.597.241	6.690.524.000	134,63%
Biaya gedung pemeraman	9.079.452.014	10.841.198.000	83,75%
Jumlah biaya pengolahan	18.087.049.255	17.531.722.000	103,17%
Jumlah biaya Langsung	81.352.693.436	74.539.727.000	109,14%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.7 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung sebesar 91,99% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 88.434.683.342. Biaya pengeringan berada pada posisi paling besar yaitu Rp 9.007.597.241 dengan kelebihan persentase sebesar 34,63% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya menanam dan memelihara tanaman yaitu Rp 36.588.314.957 dengan kelebihan persentase 16,82% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya membuat dan memelihara bibit yaitu Rp 4.990.574.580 dengan kelebihan persentase 10,75% dari anggaran yang ditetapkan. Hanya biaya gaji, tunjangan &

bisos karyawan pimpinan dan biaya gedung pemeraman yang lain realisasinya di bawah anggaran yang ditetapkan. Total biaya langsung melebihi anggaran yang ditetapkan sebesar 9,14%. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya langsung tahun 2014 tidak efektif dan efisien dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.8
Realisasi Biaya Umum Tembakau Tahun 2015

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	2.220.134.820	1.250.213.000	177,58%
Gaji,tunj&bisos,kary.pelaksana	1.374.456.241	1.484.462.000	92,59%
Pemel bangunan rumah	-	14.245.000	-
Pemel bangunan perusahaan	66.021.292	92.565.000	71,32%
Pemel mesin & instalasi	-	-	-
Pemel jalan,jem & sal air	-	-	-
Pajak dan sewa tanah	-	-	-
Biaya asuransi	-	-	-
Biaya keamanan	353.702.542	446.331.000	79,25%
Biaya penerangan	293.353.191	263.925.000	111,15%
Biaya persediaan air	9.655.471	10.229.000	94,39%
Jumlah biaya umum	4.317.323.557	3.561.970.000	121,21%
Alokasi antar budidaya	-	-	-
Total biaya umum	4.317.323.557	3.561.970.000	121,21%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.8 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya umum hanya 5,33% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 81.052.543.421. Biaya gaji, tunjangan & bisos karyawan pimpinan berada pada posisi paling besar yaitu Rp 2.220.134.820 dengan kelebihan persentase sebesar 77,58% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya penerangan yaitu Rp 293.353.191 dengan kelebihan persentase sebesar 11,15% dari anggaran yang ditetapkan. Biaya-biaya yang lain realisasinya berada di bawah anggaran yang telah ditetapkan, tetapi total biaya umum melebihi anggaran yang telah ditetapkan sebesar 21,21%. Dengan

demikian penyusunan anggaran biaya umum tahun 2015 tidak efektif dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.9
Realisasi Biaya Langsung Tembakau Tahun 2015

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Biaya tanaman			
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	1.222.278.344	1.234.050.000	99,05%
Pengolahan tanah pembibitan	-	-	-
Membuat&memelihara bibit	4.173.740.260	4.223.500.000	98,82%
Pengolahan tanah tanaman	4.221.597.619	4.221.558.000	100,01%
Menanam & memelihara tanaman	35.597.378.907	34.457.800.000	103,31%
Panen dan pengangkutan	13.227.523.952	11.523.670.000	114,79%
Jumlah biaya tanaman	58.442.519.082	55.660.578.000	105%
Biaya pengolahan			
Pengeringan	8.196.977.221	8.105.500.000	101,13%
Biaya gedung pemeraman	10.095.723.561	12.744.810.000	79,21%
Jumlah biaya pengolahan	18.292.700.782	20.850.310.000	87,73%
Jumlah biaya Langsung	76.735.219.864	76.510.888.000	100,29%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari tabel IV.9 dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung sebesar 94,67% dari total biaya produksi yang berjumlah Rp 81.052.543.421. Biaya panen dan pengangkutan berada pada posisi paling besar yaitu Rp13.227.523.952 dengan kelebihan persentase sebesar 14,79% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya menanam dan memelihara tanaman yaitu Rp 35.597.378.907 dengan kelebihan persentase 3,31% dari anggaran yang ditetapkan. Berikutnya biaya pengeringan yaitu Rp 8.196.977.221 dengan kelebihan persentase 1,13% dari anggaran yang ditetapkan. Biaya-biaya yang lain realisasinya di bawah anggaran yang ditetapkan. Total biaya langsung melebihi anggaran yang ditetapkan sebesar 0,29%. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya langsung tahun 2015 tidak efektif dan efisien dalam menyusun biaya produksi.

Tabel IV.10
Persentase Biaya Produksi Tembakau
PT Perkebunan Nusantara II
2012-2015

Tahun	Realisasi	Anggaran Biaya Produksi	Perbandingan
2012	53.795.875.322	56.348.070.000	95,47%
2013	62.394.783.488	63.335.200.000	98,52%
2014	88.434.683.342	84.984.036.000	104,06%
2015	81.052.543.421	80.072.858.000	101,22%
	Rata-rata		99,82%

Sumber: PTPN II Tanjung Morawa

Dari Tabel IV.10 dapat dilihat selama 4 tahun jumlah realisasi rata-rata biaya produksi tembakau PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebesar 99,82 persen. Artinya anggaran biaya produksi yang disusun oleh pihak perusahaan sudah berjalan dengan efektif dan efisien.

Dari hasil analisis diatas maka nampaklah secara keseluruhan bahwa hampir disemua aktivitas biaya produksi telah digunakan sebagai alat mengukur kinerja perusahaan. Hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi yaitu biaya asuransi.

Dari analisis diatas menunjukkan bahwa perusahaan sebenarnya telah melakukan prosedur yang benar mengenai anggaran biaya produksi sebagai alat mengukur kinerja manajemen produksi. Namun demikian manajemen produksi juga harus melakukan analisis varian kenapa selisih yang tidak menguntungkan ini terjadi. Hal ini terlihat pada biaya langsung dan biaya umum.

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

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian dan pembahasan yang penulis lakukan adapun kesimpulan yang dapat diambil penulis antara lain:

1. Anggaran biaya produksi menunjukkan bahwa selisih-selisih yang terjadi lebih banyak disebabkan oleh biaya umum, manajemen produksi perusahaan belum mampu melakukan tindakan korektif yang benar terhadap selisih yang merugikan pada anggaran biaya umum. Karena anggaran yang sifatnya hanya berupa taksiran dan estimasi maka dapat terlihat penyimpangan yang ditimbulkan menyebabkan ketidak efektifan dan efisiensi bagi perusahaan dalam penyusunan anggaran.
2. Anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat untuk menilai kinerja manajemen produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi yaitu biaya asuransi.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan, penulis dapat memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Perbedaan antara anggaran dan realisasi harus diawasi dengan ketat dan penyimpangan yang terjadi harus dianalisis guna memahami mengapa

realisasi dengan anggaran mengalami selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable*). Analisis ini harus diikuti dengan tindak lanjut oleh pimpinan dan tindakan yang perlu dilakukan.

2. Pihak manajemen produksi harus melakukan evaluasi terhadap biaya-biaya produksi guna untuk meminimalkan biaya realisasi agar tidak melewati batas anggaran. Dalam jangka waktu tertentu anggaran perlu direvisi kembali atau disesuaikan dengan biaya-biaya yang wajar. Hal ini disebabkan dalam jangka waktu tertentu mungkin telah terjadi perubahan pada biaya umum, biaya tanaman dan biaya pengolahan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim, 2010. *Dasar-dasar Akuntansi Biaya Edisi 4*. Yogyakarta: BPFPE.
- Amstrong, 2007. *Dasar-Dasar Pemasaran, Edisi Kesembilan, Jilid 1, Dialih Bahasakan Oleh Alexander Sindoro*, Jakarta: Indeks.
- Baldric Siregar, Bambang Suropto, Dody Hapsoro, Eko Widodo, Frasto Biyanto, 2013. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Bragg, S. M, 2014. *Penganggaran*. Jakarta: Indeks.
- Bastian Bustami dan Nurlela, 2010. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Carter, W.K, 2010. *Akuntansi Biaya*. Jakarta: Salemba Empat
- David Hasibuan, 2010. “*Perananan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Dalam Kaitannya Dengan Realisasi Biaya Pada PT. Sigma Utama*”. Jurnal Dosen STIE Kesatuan.
- Garrison, Ray H, Eric W. Norren, Peter C. Brewer, 2007. *Akuntansi Manajerial Edisi 11*. Jakarta: Salemba Empat.
- Haruman, Tendi dan Sri Rahayu, 2007. *Penyusunan Anggaran Perusahaan*, Cetakan pertama, penerbit Graha Ilmu Yogyakarta.
- Julita, 2014. *Penganggaran Perusahaan*. Bandung: Citapustaka Media.
- Julita, 2015. “*Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan*”. Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis, Fakultas Ekonomi UMSU. Volume 15 NO. 1, Maret 2015.
- Mulyadi, 2010. *Akuntansi Biaya*, Edisi Kelima, Yogyakarta: Aditya Media.
- Mulyadi, 2011. *Akuntansi manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyadi, 2012. *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Mulyadi, 2014. *Sistem Akuntansi*, Yogyakarta: Salemba Empat.
- M. Munandar, 2007. *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFPE.
- M. Nafarin, 2000. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- M. Nafarin, 2007. *Penganggaran Perusahaan* (edisi 3). Jakarta: Salemba Empat.
- M. Nafarin, 2010. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- M. Nafarin, 2013. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.

- Shim, K Jae., dan Joel G. Siegel, 2012. *Budgeting*, Erlangga, Jakarta.
- Sofyan Syafri Harahap, 2001. *Anggaran Dalam Bisnis*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sofyan Syafri Harahap, 2008. *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Sofyan Syafri Harahap, 2011. *Teori Akuntansi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono, 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono, 2013. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung: Alfabeta
- Simon P. N. Bako, 2010. *Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan*. Skripsi. USU, Medan.
- Reika Panggabean. 2010. *Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT. Flora Sawita Chemindo Medan*. Skripsi. USU, Medan.
- Sri Yuniar Delvi, 2010. *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Bukit Selasih Riau*. Skripsi. UIN, Riau.
- Welsch, et-al (2008). *Anggaran Perencanaan Dan Pengendalian Laba*, (terjemahan oleh purnawingsih), Jakarta: Salemba Empat.