

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA  
PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II  
MEDAN**

**SKRIPSI**

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



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh

**Nama : RAHMAT AZI JURNALISTA G**  
**NPM : 1205170486**  
**Program Studi : AKUNTANSI**

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



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

Jl. Kapt. Mochtar Basri No. 3 (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 Jum'at, tanggal 19 Oktober 2018, Pukul 14.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya:

**MEMUTUSKAN**

Nama : RAHMAT AZI JURNALISTA G  
N P M : 1205170486  
Program Studi : AKUNTANSI  
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA II MEDAN

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

**TIM PENGUJI**

Penguji I

(HENNY ZURIKA LUBIS, S.E., M.Si.)

Penguji II

(LUFRIANSYAH, S.E., M.Ak.)

Pembimbing

(ELIZAR SINAMBELA, S.E., M.Si.)

**PANITIA UJIAN**

Ketua

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

Sekretaris

(ADE GUNAWAN, S.E., 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 : RAHMAT AZI JURNALISTA G  
N P M : 1205170486  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA II MEDAN

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam Ujian Mempertahankan skripsi.

Medan, Oktober 2018

Pembimbing Skripsi

  
(ELIZAR SINAMBELA, S.E., 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 BIMBINGAN SKRIPSI

Nama Lengkap : RAHMAT AZI JURNALISTA G  
 N.P.M : 1205170486  
 Program Studi : AKUNTANSI  
 Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
 Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
 PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT. PERKEBUNAN  
 NUSANTARA II MEDAN

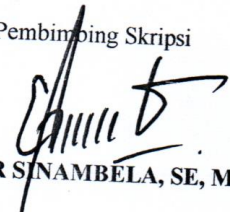
| Tanggal | Deskripsi Bimbingan Skripsi                       | Paraf | Keterangan |
|---------|---|-------|------------|
|         | Lihat Pecutan.                                    |       |            |
|         | Bab II : - Pasukan. Sistematika penulisan.        |       |            |
|         | - perbaiki Hasil penelitian                       |       |            |
|         | - perbaiki pembahasan                             |       |            |
|         | - tambahkan referensi di Rumusan                  |       |            |
|         | Bab V : - Perbaiki Kesimpulan & Paragraf          |       |            |
|         | - Kesimpulan mengait Rumusan                      |       |            |
|         | Bab I : - Perbaiki kembali data & teori p. sbj.   |       |            |
|         | - definisi & Rumusan                              |       |            |
|         | - Tujuan & manfaat.                               |       |            |
|         | Bab II : - Uraikan teori & perbaiki               |       |            |
|         | - Buat penulisan terdahulu                        |       |            |
|         | - perbaiki kerangka berpikir                      |       |            |
|         | Bab III : - Perbaiki Definis operasional variabel |       |            |
|         | Bab IV : - Besarkan hasil & pembahasan            |       |            |
|         | - pembahasan mengait Rumusan                      |       |            |
|         | Bab V : - Kesimpulan sesuai dgn Hasil penelitian. |       |            |
|         | Selaku Bimby. Ace & Wjha pd drg Nya Hija          |       |            |

Medan, Oktober 2018

Diketahui /Disetujui

Ketua Program Studi Akuntansi

Pembimbing Skripsi

  
 ELIZAR S NAMBELA, SE, M.Si

  
 FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Rahmat Azi Jurnalista G  
NPM : 1205170486  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : ANALISIS BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT  
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA II MEDAN

Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa data-data laporan biaya produksi dalam skripsi dan data-data lainnya adalah benar saya peroleh dari PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II MEDAN.

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

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Oktober 2018

Yang membuat pernyataan



RAHMAT AZI JURNALISTA G

## **ABSTRAK**

**RAHMAT AZI JURNALISTA G, NPM. 1205170486. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada Perkebunan Nusantara II, 2018. Skripsi**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Penelitian ini menggunakan metode analisis deskriptif, yaitu metode dengan mengumpulkan data terlebih dahulu, mengklasifikasikannya dan menafsirkan data sehingga dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai masalah yang akan diteliti. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode dokumentasi dengan mengumpulkan data sekunder berupa laporan RKAP perusahaan dan wawancara.

Dalam skripsi ini penulis membandingkan antara anggaran yang disusun oleh perusahaan dengan biaya produksi yang sebenarnya terjadi serta melakukan analisis varians terhadap penyimpangan yang terjadi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa peranan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian kinerja manajer pada PT. Perkebunan Nusantara III (persero) masih belum berjalan dengan baik, hal itu ditandai dengan banyaknya varians yang tidak menguntungkan (unfavorable variance) hampir di setiap tahunnya.

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

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikumWr. Wb

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat dan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan Strata-1 Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penyusunan skripsi ini merupakan hasil riset dengan judul Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero). Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan terwujud tanpa bantuan pihak-pihak terkait dan penulis menyadari bahwa penyelesaian skripsi ini jauh dari sempurna karena masih banyak kekurangan dan kelemahan di dalamnya. Oleh karena itu, dengan segenap kerendahan hati penulis mengharapkan saran demi kesempurnaan skripsi ini.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis telah mendapatkan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah, karunia dan perlindungan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

2. Kedua orang tua saya yaitu Alm. Hamdan Ginting dan Ibu saya Almh. Pengalamen Tarigan beserta kakak saya Ermawati Br. Ginting, Susanti Br.Ginting, Rita Suswati Br. Ginting, Kristin Br. Ginting, Ratna Suswati Br. Ginting yang selalu mendoakan dan memberikan dukungan sepenuhnya kepada saya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan sepenuhnya dengan baik.
3. Bapak Dr Agusani MAP, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Ade Gunawan SE, M.Si, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Januri SE, M.Si selaku Dekan I Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Dr. Asrudi Tanjung SE, M.Si, selaku Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu Fitriani Saragih, SE, M.Si, selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Ibu Zulia Hanum, SE, M.Si, selaku Sekertaris Jurusan Akuntansi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
9. Ibu Elizar Sinambela, SE, M.Si, selaku Dosen Pembimbing saya yang telah memberikan waktu, tenaga, dan pemikirannya dalam membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik.



10. Seluruh Staf Pengajar Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah mendidik penulis selama melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
11. Buat Tika Hidayati yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini.
12. Teman-teman ku seperjuangan dan seluruh pihak yang membantu yang penulis tidak dapat sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam penulisan skripsi ini, maka dalam hal ini penulis sangat mengharapkan saran, kritik serta masukan dari berbagai pihak guna kesempurnaan penyelesaian skripsi ini ke depannya. Akhirnya penulis berharap semoga pengalaman dan pengetahuan yang penulis perolehan selama penelitian ini berguna bagi penulis dan pembaca, dan semoga dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Medan, Oktober 2018

Penulis

RAHMAT AZI JURNALISTA G  
1295170486

## DAFTAR ISI

|                             |     |
|-----------------------------|-----|
| <b>ABSTRAK</b> .....        | i   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> ..... | ii  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....     | iii |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....   | iv  |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....  | v   |

### **BAB I        PENDAHULUAN**

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| A. Latar Belakang Masalah ..... |  |
| B. Identifikasi Masalah.....    |  |
| C. Rumusan Masalah.....         |  |
| D. Tujuan Penelitian .....      |  |
| Pengertian Anggaran.....        |  |

### **BAB II        LANDASAN TEORI**

|   |  |
|---|--|
| A. Uraian Teoritis .....                                      |  |
| 1. Anggaran .....   |  |
| 1.1. Pengertian Anggaran.....                                 |  |
| 1.2. Unsur Unsur Anggaran .....                               |  |
| 1.3. Tujuan Anggaran .....                                    |  |
| 1.4. Fungsi Anggaran .....                                    |  |
| 2. Pengertian Anggaran Biaya Produksi.....                    |  |
| 2.1. Unsur Unsur Anggaran Biaya Produksi.....                 |  |
| 2.2. Faktor Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran..... |  |
| 2.3. Proses Penyusunan Anggaran.....                          |  |
| 3. Pengendalian Dalam Penyusunan Anggaran.....                |  |
| 4. Penelitian Terdahulu .....                                 |  |

B. Kerangka Berfikir .....

**BAB III      METEDOLOGI PENELITIAN**

- A. Pendekatan Penelitian
- B. Definisi Operasional
- C. Tempat dan Waktu Penelitian
- D. Jenis dan Sumber Data
- E. Teknik Pengumpulan data
- F. Teknik Analisis Data

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Tujuan utama mendirikan perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang maksimal demi kelangsungan hidup perusahaan. Laba merupakan perolehan pendapatan lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan pada suatu perusahaan. Namun jika perolehan biaya lebih besar dibandingkan dengan pendapatan maka akan mengalami kerugian.

Kemampuan perusahaan dalam memperoleh laba dapat dilihat dalam laporan keuangan perusahaan yaitu pada laporan laba rugi. Laporan laba rugi adalah suatu bentuk laporan keuangan yang menyajikan informasi hasil usaha perusahaan, yang terdiri dari pendapatan, dan beban untuk periode waktu tertentu. Laba rugi sering dimanfaatkan sebagai ukuran untuk menilai prestasi perusahaan atau sebagai dasar ukuran penilaian yang lain, seperti laba perlembar saham.

Salah satu unsur yang mempengaruhi laba perusahaan adalah biaya produksi. Biaya produksi merupakan biaya yang dikeluarkan suatu perusahaan dalam rangka penciptaan barang dan jasa. Pada perusahaan industri biaya ini terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Biaya produksi memiliki hubungan negative dengan laba perusahaan. Jika terjadi kenaikan biaya produksi sementara hasil penjualan tetap maka laba akan menurun. Demikian sebaliknya jika

biaya produksi menurun dan hasil penjualannya tetap maka laba yang diperoleh akan meningkat. Karena itu setiap perusahaan selalu berusaha meminimalkan biaya produksinya. Selain biaya produksi, laba juga dipengaruhi oleh harga jual produk karena pendapatan dari penjualan merupakan hasil perkalian antara harga jual produk dengan kuantitas penjualan.

Untuk dapat mengelola perusahaannya dengan baik maka perusahaan perlu membuat pengendalian atas operasi untuk kegiatan yang dilakukannya dengan menggunakan perhitungan maka dibuatlah suatu anggaran atas target dan sumber daya yang diperlukan dimasa yang akan datang. Anggaran memiliki peranan sebagai alat perencanaan dan pengendalian evaluasi, karena anggaran disusun dengan mempertimbangkan pengalaman masa lalu, keadaan yang sedang terjadi sekarang ini dan peramalan yang akan datang yang dapat berorientasi jangka pendek maupun jangka panjang. Sekalipun itu anggaran juga berperan sebagai alat peringatan dini akan adanya inefisiensi dan inefektivitas, dimana fungsi ini sangat besar nilainya bagi perusahaan.

Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat penyimpangan yang material, maka penyimpangan atau yang disebut varians tersebut perlu dianalisis lebih jauh. Apakah penyimpangan tersebut disebabkan oleh realisasi yang lebih kecil dari anggaran atau yang disebut penyimpangan menguntungkan (*favorable variance*), atau penyimpangan tersebut diakibatkan karena realisasi lebih besar dari anggaran, yang disebut penyimpangan yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*). Dan lebih dalam lagi, perlu dianalisis apa yang menyebabkan penyimpangan tersebut terjadi

sehingga dapat diketahui bagaimana cara untuk mengantisipasinya di masa yang akan datang dan bagaimana kaitannya dengan fungsi perencanaan dan pengendalian.

PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa merupakan perusahaan yang bergerak dibidang agribisnis perkebunan dengan mengelola lima budidaya tanaman yakni kelapa sawit, kakao, karet, tembakau dan tebu, dibandingkan dengan komoditi karet, kakao, tembakau dan tebu, pengelola komoditi kelapa sawit memberikan kontribusi terbesar terhadap pendapatan perusahaan maupun pengeluaran biaya. Sebagai Badan Usaha Milik Negara yang hasil produksinya cukup besar, maka penggunaan anggaran dalam perusahaan sangat penting untuk dianalisis untuk mengetahui apakah fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi sudah baik.

Menurut Darsono (2007 : 193) Jika biaya standar lebih besar dari pada biaya aktual, maka melahirkan varian yang menguntungkan (favorable varian), sebaliknya jika biaya standar lebih kecil dari pada biaya aktual maka terjadi varians yang tidak menguntungkan (unfaforable varians)

Pada laporan biaya produksi di tahun 2013 s/d 2017, terdapat penyimpangan antara anggaran dan realisasi biaya produksi di setiap tahunnya , akan tetapi di tahun 2016 terdapat penyimpangan yang menguntungkan dikarenakan anggaran lebih tinggi dari pada realisasinya. Hal ini dapat kita lihat pada tabel berikut :

**Tabel 1.1**  
**Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Kelapa Sawit**  
**Tahun 2013 -2017**

| Tahun | Anggaran          | Realisasi         | Selisih             | %            | Keterangan |
|-------|-------------------|-------------------|---------------------|--------------|------------|
| 1     | 2                 | 3                 | 4=2-3               | 5= (4/2)*100 |            |
| 2013  | 21,253,516,949.00 | 25,943,221,560.00 | 4,689,704,611.00    | 22.1         | U          |
| 2014  | 21,967,594,285.00 | 23,818,270,066.00 | 1,850,675,781.00    | 8.4          | U          |
| 2015  | 23,562,350,136.00 | 21,695,903,865.00 | (1,866,446,271.00)  | -7.9         | F          |
| 2016  | 51,249,319,852.00 | 34,002,906,304.00 | (17,246,413,548.00) | -33.7        | F          |
| 2017  | 29,406,675,479.00 | 32,116,120,923.00 | 2,709,445,444.00    | 9.2          | U          |

Dari tabel diatas, dapat dilihat adanya penyimpangan antara anggaran dengan realisasi, pada tahun terdapat pada tahun 2013, 2014, dan 2017, itu merupakan *unfavorable variance* yaitu suatu penyimpangan karena realisasi lebih besar dari anggaran atau disebut juga dengan penyimpangan yang tidak menguntungkan.

Menurut Hasen & Mowen (2006:425) mengatakan bahwa : Varians yang tidak di toleransi (*unfavorable Varians*) muncul ketika biaya aktual lebih besar dari pada biaya standar yang telah ditetapkan, sedangkan varians yang ditoleransi (*favorable varians*) biaya aktual yang lebih kecil dari biaya standar.

Berdasarkan fenomena yang penulis temui dari data laporan anggaran biaya produksi dan realisasi terdapat varians yang tidak menguntungkan hampir di setiap tahun penyusunan anggaran biaya produksi. Selisih antara biaya anggaran dan realisasi yang melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

Dari penyimpangan yang terjadi perlu dilakukannya analisis guna mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Analisis yang dilakukan adalah dengan cara membandingkan anggaran dan realisasi, dengan membandingkan anggaran dan realisasi penulis dapat melihat seberapa besar yang telah direncanakan tersebut menyimpang.

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis tertarik untuk membahasnya dalam skripsi yang berjudul **“Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA II (PERSERO)”**

#### **A. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah maka identifikasi masalah yang dapat diambil :

1. Terjadinya penyimpangan Anggaran dengan realisasi pada tahun 2013,2014,dan 2017 yang tidak menguntungkan pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

#### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah maka rumusan yang dapat penulis simpulkan adalah:

1. Bagaimana anggaran biaya produksi digunakan sebagai alat pengendalian pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)?”



## **C. Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### 1. Tujuan penelitian

Adapun tujuan penelitian yang dilakukan peneliti adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui penyebab terjadinya selisih biaya produksi yang tidak menguntungkan antara anggaran dan realisasi pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)
- b. Untuk mengetahui fungsi anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

### 2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Bagi penulis, untuk menambah wawasan bagi penulis khususnya mengenai anggaran biaya produksi dan menambah pengalaman bagi penulis untuk dapat menerapkan ilmu yang diperoleh selama pendidikan.
2. Bagi perusahaan sebagai bahan masukan sehingga dapat lebih memperhatikan dan mengetahui apa saja yang menyebabkan penyimpangan antara anggaran dengan realisasi perusahaan.
3. Bagi peneliti lain, dapat dijadikan sebagai bahan referensi dan perbandingan dalam meneliti masalah yang sama dengan penelitian.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teoritis**

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

###### **1.1. Pengertian Anggaran**

Anggaran merupakan rencana tentang kegiatan perusahaan yang mencakup berbagai kegiatan operasional yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi satu sama lain sebagai pedoman untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yang biasanya disusun secara tertulis. Seperti yang kita ketahui tujuan dari setiap perusahaan adalah untuk mendapatkan laba, dalam jumlah yang direncanakan. Bertitik tolak dari tujuan yang direncanakan dapat dimengerti bahwa laba bukanlah suatu hal yang kebetulan saja melainkan melalui rencana kerja yang teliti. Perencanaan adalah fungsi utama dari seorang pemimpin perusahaan. Perencanaan tersebut disusun dalam bentuk uang. Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun secara teliti yang didasarkan atas pengalaman dimasa yang lalu dan ramalan masa yang akan datang

Defenisi anggaran atau budget menurut Munandar (2001:3) adalah “suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku dalam jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang.” Anggaran merupakan alat

untuk merencanakan dan mengendalikan keuangan perusahaan dalam penyusunannya dilakukan secara periodik.

Pengertian lain dari anggaran menurut Nafarin (2007:11) menyatakan bahwa “Anggaran adalah suatu rencana kuantitatif (satuan jumlah) periodik yang disusun berdasarkan program yang telah disahkan.” Anggaran (budget) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan secara kuantitatif untuk jangka waktu tertentu dan umumnya dinyatakan dalam satuan uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang/jasa.

Sedangkan menurut Garrison dan Noreen (2007:402) mendefenisikan anggaran sebagai berikut : “Anggaran adalah rencana rinci tentang perolehan dan penggunaan sumber daya keuangan dan sumber daya lainnya untuk suatu periode tertentu”.

Anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu tertentu dimasa yang akan datang.

## **1.2.Unsur-unsur utama dalam anggaran adalah :**

### **a. Rencana**

Rencana merupakan penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang. Alasan diperlukannya rencana bagi perusahaan :

- adanya ketidakpastian di masayang akan datang.

- Banyaknya alternative di masa yang akan datang.
- Rencana merupakan pedoman perusahaan.
- Rencana sebagai alat koordinasi kegiatan dari seluruh bagian yang ada di perusahaan
- Rencana sebagai alat pengawasan (control) terhadap pelaksanaan.
  - a. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan  
Anggaran mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bahian yang ada di perusahaan.
  - b. Dinyatakan dalam unit satuan moneter  
Anggaran dinyatakan dalam satuan moneter yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam.
  - c. Jangka waktu tertentu yang akan datang.
  - d. Anggaran berlaku untuk masa datang, hal ini berarti bahwa apa yang dimuat dalam anggaran adalah taksiran-taksiran tentang apa yang terjadi serta apa yang akan dilakukan di waktu yang akan datang.

### **1.3. Tujuan anggaran**

- a. Untuk menyatakan harapan sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen.
- b. Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihak-pihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.

- c. Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- d. mengkoordinasikan cara/metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- e. Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu-tidaknya tindakan koreksi.

#### **1.3.1. Dalam bidang perencanaan**

- a. Mendasarkan kegiatan-kegiatan pada penyelidikan-penyelidikan studi dan penelitian-penelitian. Budget bermanfaat untuk membantu manajer meneliti, mempelajari masalah-masalah yang berhubungan dengan kegiatan yang akan dilakukan. Dengan kata lain, sebelum merencanakan kegiatan, manajer mengadakan penelitian dan pengamatan-pengamatan terlebih dahulu. Kebiasaan membuat rencana-rencana akan menguntungkan semua kegiatan. Terutama kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan kebutuhan financial, tingkat persediaan, fasilitas-fasilitas produksi, pembelian, pengiklanan, penjualan, sales promotion, pengembangan produk, ekspansi dan lain-lain.
- b. Mengerahkan seluruh tenaga dalam perusahaan dalam menentukan arah/kegiatan yang paling menguntungkan. Budget yang disusun untuk waktu panjang, akan sangat membantu dalam mengerahkan secara tepat

tenaga-tenaga kepala bagian, salesman, kepala cabang dan semua tenaga operasional.

- c. Untuk membantu atau menunjang kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan
- d. Menentukan tujuan-tujuan perusahaan. Manajemen yang dapat menentukan tujuannya secara jelas dan logis ( dapat dilaksanakan) adalah manajemen yang akan berhasil. Penentuan tujuan ini dibatasi oleh beberapa faktor. Budget dapat membantu manajemen dalam memilih : mana tujuan yang dapat dilaksanakan dan mana yang tidak.
- e. Membantu menstabilkan kesempatan kerja yang tersedia. Seorang majikan yang baik tidak akan pernah mengabaikan atau tidak mempedulikan kesejahteraan pegawainya. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja yang baik akan mengakibatkan dapat dihindarkannya kelebihan dan kekurangan tenaga kerja. Tanpa rencana tentang kebutuhan tenaga kerja, mengakibatkan terpaksa diberhentikannya sebagian buruh yang berlebihan. Bila terus menerus berlangsung hal ini akan mengakibatkan tidak stabilnya tingkat employment
- f. Mengakibatkan pemakaian alat-alat fisik secara lebih efektif. Dengan disusunnya perencanaan yang terperinci, dapat dihindarkan biaya-biaya yang timbul karena kapasitas yang berlebihan. Pemakaian alat-alat fisik yang efektif dan ekonomis akan membantu/menyokong tujuan akhir perusahaan yaitu keuntungan yang maksimum.

### **1.3.2. Dalam bidang koordinasi**

- a. Membantu mengkoordinasikan faktor manusia dengan perusahaan.  
Dalam beberapa situasi mungkin faktor hubungan manusia dengan perusahaan ini adalah yang terpenting. Seringkali terjadi kasus di mana manajer tidak tahu apa yang akan dilakukannya di tahun-tahun mendatang. Akibatnya kadang-kadang manajer frustrasi dan merasa makin lama semakin tidak mampu mengatasinya. Penyusunan rencana yang terperinci (berupa budget) membantu manajer mengatasi masalah itu, sehingga ia kembali merasa adanya hubungan antara kemampuannya dengan perusahaan yang dipimpinnya.
- b. Menghubungkan aktivitas perusahaan dengan trend dalam dunia usaha.  
Dalam penelitian-penelitian yang telah dilakukan tampak bahwa trend keuntungan yang didapat oleh perusahaan tergantung juga kepada keadaan dunia usaha pada umumnya. Karena itu dengan disusunnya budget, dapat dinilai apakah rencana tersebut sesuai dengan keadaan dunia usaha yang akan dihadapi.
- c. Menempatkan penggunaan modal pada saluran-saluran yang menguntungkan, dalam arti seimbang dengan program-program perusahaan. Sebelum membelanjakan uangnya, perusahaan harus mempelajari terlebih dahulu saluran-saluran mana yang paling menguntungkan atau yang paling sesuai dengan program perusahaan. Sebagian dana digunakan untuk peralatan dan persediaan barang, sedangkan bagian yang lain dipergunakan untuk promosi dan biaya

penjualan lain. Kedua bagian tersebut harus seimbang . Tanpa perencanaan yang baik mungkin saja terjadi persediaan barang terlalu jauh di atas kemampuan penjualan atau produksi.

- d. Untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dalam organisasi. Setelah rencana yang baik disusun dan kemudian dijalankan. Kelemahan-kelemahan dapat dilihat untuk kemudian diperbaiki.

### **1.3.3. Dalam bidang pengawasan**

- a. Untuk mengawasi kegiatan-kegiatan dan pengeluaran-pengeluaran. Tujuan utama dari perencanaan adalah memilih kegiatan yang paling menguntungkan. Kegiatan tersebut tidak hanya direncanakan saja, tetapi di dalam pelaksanaannya harus diadakan pengawasan agar betul-betul seperti yang direncanakan. Beberapa kegiatan dan pengeluaran sangat perlu diawasi. Misalnya : kegiatan promosi penjualan, kadang-kadang mengeluarkan terlalu banyak biaya tanpa menghasilkan kenaikan penjualan yang sepadan. Atau kegiatan produksi yang terlalu jauh menyimpang dari rencana sehingga harga pokok per unit produk demikian tinggi.
- b. Untuk pencegahan secara umum pemborosan-pemborosan, sebetulnya ini adalah tujuan yang paling umum daripada penyusunan budget. Kontrol terhadap pelaksanaan diharapkan dapat mengurangi pemborosan-pemborosan.



Dengan melihat uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manfaat penyusunan anggaran adalah :

1. Adanya perencanaan terpadu. Anggaran perusahaan dapat digunakan sebagai alat untuk merumuskan rencana perusahaan dan untuk menjalankan pengendalian terhadap berbagai kegiatan perusahaan secara menyeluruh. Dengan demikian, anggaran merupakan suatu alat manajemen yang dapat digunakan baik untuk keperluan perencanaan maupun pengendalian.
2. Sebagai pedoman pelaksanaan kegiatan perusahaan. Anggaran dapat memberikan pedoman yang berguna baik bagi manajemen puncak maupun manajemen menengah. Anggaran yang disusun dengan baik akan membuat bawahan menyadari bahwa manajemen memiliki pemahaman yang baik tentang operasi perusahaan dan bawahan akan mendapatkan pedoman yang jelas dalam melaksanakan tugasnya. Disamping itu, penyusunan anggaran memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam lingkungan dan melakukan penyesuaian sehingga kinerja perusahaan dapat lebih baik.
3. Sebagai alat pengkoordinasian kerja. Penganggaran dapat memperbaiki koordinasi kerja intern perusahaan. Sistem anggaran memberikan ilustrasi operasi perusahaan secara keseluruhan. oleh karenanya system anggaran memungkinkan para manajer divisi untuk melihat hubungan antarbagian (divisi)

4. Sebagai alat pengawasan kerja. Anggaran memerlukan serangkaian standar prestasi atau target yang bisa dibandingkan dengan realisasinya sehingga pelaksanaan setiap aktivitas dapat dinilai kinerjanya. Dalam menentukan standar acuan, diperlukan pemahaman yang realistis dan analisis yang saksama terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan. Penentuan standar yang sembarangan tanpa didasari oleh pengetahuan dapat menimbulkan lebih banyak masalah daripada manfaat. Hal ini mengingat standar dalam anggaran yang ditetapkan secara sembarangan tersebut mungkin merupakan target yang mustahil untuk dicapai karena terlalu tinggi atau terlalu rendah. Standar yang ditetapkan terlalu tinggi akan menimbulkan frustrasi atau ketidakpuasan. sebaliknya penetapan standar yang terlalu rendah akan menjadikan biaya menjadi tidak terkendalikan, menurunkan laba dan semangat kerja.
5. Sebagai alat evaluasi kegiatan perusahaan. Anggaran yang disusun dengan baik menerapkan standar yang relevan akan memberikan pedoman bagi perbaikan operasi perusahaan dalam menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan cara yang baik, artinya menggunakan sumber-sumber daya perusahaan yang dianggap paling menguntungkan. Terhadap penyimpangan yang mungkin terjadi dalam operasionalnya perlu dilakukan evaluasi yang dapat menjadi masukan berharga bagi penyusunan anggaran selanjutnya.

#### **1.4.Fungsi Anggaran**

Peranan anggaran pada suatu perusahaan merupakan alat untuk membantu manajemen dalam pelaksanaan, fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan dan juga sebagai pedoman kerja dalam menjalankan perusahaan untuk tujuan yang telah ditetapkan.

##### **a. Fungsi Perencanaan**

Perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan salah satu fungsi manajemen dan fungsi ini merupakan dasar pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Winardi memberikan pengertian mengenai perencanaan sebagai berikut: "Perencanaan meliputi tindakan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasi serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai basil yang diinginkan".

Dari penjelasan tersebut disimpulkan bahwa sebelum perusahaan melakukan operasinya, pimpinan dari perusahaan tersebut harus lebih dahulu merumuskan kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa datang dan hasil yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut, serta bagaimana melaksanakannya. Dengan adanya rencana tersebut, maka aktifitas akan dapat terlaksana dengan baik.

## **b. Fungsi Pengawasan**

Anggaran merupakan salah satu cara mengadakan pengawasan dalam perusahaan. Pengawasan itu merupakan usaha-usaha yang ditempuh agar rencana yang telah disusun sebelumnya dapat dicapai. Dengan demikian pengawasan adalah mengevaluasi prestasi kerja dan tindakan perbaikan apabila perlu. Aspek pengawasan yaitu dengan membandingkan antara prestasi dengan yang dianggarkan, apakah dapat ditemukan efisiensi atau apakah para manajer pelaksana telah bekerja dengan baik dalam mengelola perusahaan. Tujuan pengawasan itu bukanlah mencari kesalahan akan tetapi mencegah dan memperbaiki kesalahan. Sering terjadi fungsi pengawasan itu disalah artikan yaitu mencari kesalahan orang lain atau sebagai alat menjatuhkan hukuman atas suatu kesalahan yang dibuat pada hal tujuan pengawasan itu untuk menjamin tercapainya tujuan-tujuan dan rencana perusahaan.

## **c. Fungsi Koordinasi**

Fungsi koordinasi menuntut adanya keselarasan tindakan bekerja dari setiap individu atau bagian dalam perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa untuk menciptakan adanya koordinasi diperlukan perencanaan yang baik, yang dapat menunjukkan keselarasan rencana antara satu bagian dengan bagian lainnya.

Anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan harus dapat menyesuaikan rencana yang dibuat untuk berbagai bagian dalam perusahaan, sehingga rencana kegiatan yang satu akan selaras dengan

lainnya. Untuk itu anggaran dapat dipakai sebagai alat koordinasi untuk seluruh bagian yang ada dalam perusahaan, karena semua kegiatan yang saling berkaitan antara satu bagian dengan bagian lainnya sudah diatur dengan baik.

d. **Anggaran Sebagai Pedoman Kerja**

Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang disusun sistematis dan dinyatakan dalam unit moneter. Lazimnya penyusunan anggaran berdasarkan pengalaman masa lalu dan taksir-taksiran pada masa yang akan datang, maka ini dapat menjadi pedoman kerja bagi setiap bagian dalam perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.

Tujuan yang paling utama dari anggaran adalah untuk pengawasan luar, yaitu untuk membatasi sumber-sumber daya keseluruhan yang tersedia untuk suatu instansi dan untuk mencegah pengeluaran-pengeluaran bagi hal-hal atau aktivitas-aktivitas yang tidak dibenarkan oleh undang-undang.

## **2. Anggaran Biaya Produksi**

### **2.1. Pengertian Anggaran Biaya Produksi**

Menurut Edward j blocher pengertian anggaran produksi merupakan rencana produksi untuk periode tertentu yang tergantung pada anggaran penjualan dalam jumlah unit persediaan akhir barang jadi dan unit persediaan awal barang jadi.

## 2.2. Tujuan Anggaran Produksi

Menurut Anthony dan Govindarajan (2005:75) kegunaan anggaran mempunyai empat tujuan utama yaitu :

1. Menyelaraskan dengan rencana strategi
2. Mengkoordinasikan
3. Penugasan tanggung jawab
4. Dasar untuk evaluasi kerja

**Berikut adalah unsur-unsur biaya produksi yaitu:**

### **a. Bahan baku langsung (direct material cost)**

Bahan baku langsung (direct labour cost) adalah bahan baku yang dapat pada barang atau jasa yang dihasilkan. Biaya dari bahan-bahan ini dapat langsung dikenakan pada produk karena pengamatan fisik dapat digunakan untuk mengukur jumlah yang dikonsumsi untuk tiap produk. Bahan yang menjadi bagian dari produk berwujud atau yang dapat digunakan dalam menyediakan jasa biasanya diklasifikasikan sebagai bahan baku langsung.

### **b. Tenaga kerja langsung ( direct labour cost)**

Tenaga kerja langsung (direct labour cost) adalah tenaga kerja yang dapat ditelusuri pada barang atau pelayanan yang dihasilkan.

### **c. Overhead pabrik (factory overhead ).**

Overhead pabrik (factory overhead) adalah semua biaya produksi selain dari bahan langsung atau tenaga kerja langsung dikumpulkan menjadi satu kategori disebut overhead.

Dari penjelasan di atas, terlihat bahwa anggaran biaya produksi berperan penting untuk menambah kegunaan suatu barang atau jasa.

### **2.3.Faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran produksi**

- a. Anggaran penjualan.
- b. Kapasitas pabrik dan peralatan pabrik yang tersedia.
- c. Tenaga buruh.
- d. Bahan baku
- e. Modal kerja.

#### **2.3.1.Langkah-langkah dalam menyusun anggaran produksi adalah**

- a. Menetapkan tingkat persediaan yang diinginkan manajemen.
- b. Menetapkan masing-masing produk yang akan diproduksi.
- c. Menyusun jadwal produksi , perminggu, perbulan, triwulan, persemester, pertahun.

#### **2.3.2.Tiga pendekatan dalam penyusunan anggaran produksi.**

##### **1. Stabilitas Produksi**

Stabilitas produksi adalah kebijakan untuk memproduksi pada tingkat produksi yang sama setiap bulannya dalam 1 tahun.

##### **2. Stabilitas persediaan**

Stabilitas persediaan adalah perubahan persediaan sama untuk setiap periode.

### 3. Kebijakan kombinas.

Kebijakan kombinasi adalah mengkombinasi 2 kebijakan yaitu kebijakan stabil dan kebijakan produksi stabil. Dalam membuat kombinasi kebijakan harus menggunakan asumsi bahwa harus ada keseimbangan optimum antar tingkat penjualan, persediaan dan produksi.

#### 2.3.3. **Proses Penyusunan Anggaran**

Proses penyusunan anggaran menurut Nafarin (2004:12) adalah “proses penyusunan anggaran yang di buat untuk mencapai tujuan suatu perusahaan untuk memperoleh laba. Dalam proses penyusunan anggaran diperlukan adanya :

##### **a. Komite Anggaran**

Komite anggaran mengawasi seluruh masalah anggaran dan sering kali merupakan otoritas tertinggi dalam organisasi untuk seluruh masalah yang berkaitan dengan anggaran. Komite anggaran menetapkan dan menyetujui seluruh tujuan anggaran bagi seluruh unit bisnis utama, mengkoordinasikan penyusunan anggaran, memecahkan konflik dan perbedaan yang mungkin muncul selama proses penyusunan anggaran, menyetujui anggaran akhir memantau operasi di sepanjang tahun, serta meninjau ulang hasil operasi pada akhir periode.



## **b. Periode Anggaran**

Anggaran biasanya disusun dalam waktu yang telah ditetapkan pada tahun fiskal dengan anggaran sub-periode setiap triwulan atau bulan.

## **c. Pedoman Anggaran**

Komite anggaran memerlukan pedoman setelah mempertimbangkan secara seksama mengenai pandangan umum terhadap perekonomian dan pasar

## **d. Proposal Anggaran Awal**

Faktor internal dalam menyiapkan proposal anggaran mencakup:

- Perubahan peralatan atau fasilitas yang tersedia.
- Pemakaian proses operasi baru atau yang ditingkatkan dan perolehan efisiensi yang direncanakan.
- Perubahan desain atau berbaur penawaran produk dan/ atau jasa.
- Pengenalan produk dan jasa baru.
- Tingkat konsumsi aktivitas dan sumber daya untuk volume produk yang berulang serta bauran produk dan jasa.
- Perubahan ekspektasi atau proses operasi lainnya atau ekspektasi atau proses operasi pada unit-unit anggaran lainnya yang mengandalkan pada suatu unit anggaran untuk memasok komponen bagi mereka.
- Perubahan faktor-faktor operasi lainnya atau ekspektasi atau proses operasi pada unit-unit anggaran lainnya yang mengandalkan pada suatu unit anggaran untuk memasok komponen.

Faktor internal dalam menyiapkan proposal anggaran , mencakup :

- Pandangan terhadap industry dalam jangka panjang
- Tindakan competitor
- Ancaman untuk masuk
- Produk substitusi
- Kekuatan tawar menawar dari pelanggan
- Kekuatan tawar menawar dari pemasok

**e. Negoisasi**

Atasan dari unit anggaran memeriksa usulan 'initial budget' untuk melihat apakah usulan tersebut sesuai pedoman anggaran, apakah tujuan anggaran dapat tercapai dan searah dengan tujuan unit anggaran pada level berikutnya. Setiap unit anggaran melakukan negoisasi dengan atasan tentang setiap perubahan usulan anggaran. Negoisasi terjadi pada level negoisasi.

**f. Revisi**

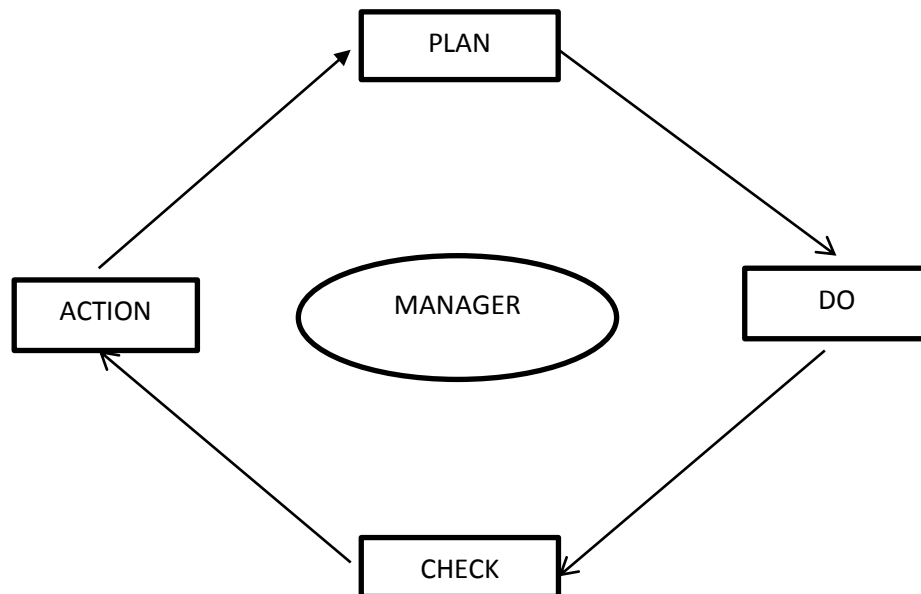
Tidak ada anggaran yang tidak berubah faktor internal dan eksternal akan dibutuhkan untuk merevisi anggaran. Prosedur revisi bervariasi antar organisasi. Revisi anggaran hanya dilakukan dalam keadaan khusus, memperoleh persetujuan untuk melakukan modifikasi anggaran dapat menjadi sulit. Akan tetapi, tidak seluruh peristiwa dapat diprediksi dalam anggaran.

**3. Pengendalian dalam penyusunan anggaran**

Pengendalian adalah kegiatan yang bertujuan agar strategi, kebijakan, program kerja, dan anggaran yang dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya

semua kegiatan yang harus diusahakan sekecil mungkin adanya penyimpangan kinerja dibanding anggaran. Adapun proses pengendalian meliputi:

- a. Mengukur kinerja dengan program kerja dan anggaran, yang melahirkan penyimpangan.
- b. Menganalisis penyimpangan dan menemukan sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
- c. Mengambil tindakan untuk menghapus sebab-sebab penyimpangan untuk mengambil tindakan perbaikan
- d. .Sehingga pengendalian harus dilakukan agar setiap penyimpangan dapat diatasi.melalui proses kegiatan PLAN, DO, CHECK, ACTION.



### 3.1. Varian Anggaran

Varian anggaran merupakan perbedaan antara biaya actual input dan input yang direncanakan yang akan menyebabkan penyimpangan. Perhitungan total varian anggaran adalah :

$$\text{Total varian} = AP \times AQ - SP \times SQ$$

Ket : AP = harga actual perunit input.

AQ = kuantitas actual input yang dipakai.

SP = standar harga perunit input.

SQ = standar kuantitas input.

Penyimpangan dalam anggaran terdiri 2 varian :

1. Favorable variance adalah biaya standar lebih besar dari pada biaya aktual yang menyebabkan varian menguntungkan..
2. Unfavorable varian adalah standar lebih kecil daripada biaya aktual yang menyebabkan varian tidak menguntungkan.

Analisis penghitungan varian dapat dilakukan dengan menggunakan 2 model :

- Varian harga atau varian tarif.  
(harga standar – harga aktual) x kapasitas aktual.
- Varian efisiensi  
( kapasitas standar – kapasitas aktual ) x harga standar.

### 3.2. Pengertian Analisa Varians Biaya Produksi

Menurut Halim (2010:278): “Analisa varians biaya produksi adalah proses menganalisa selisih biaya yang timbul karena perbedaan biaya produksi yang

sesungguhnya terjadi dibandingkan dengan biaya produksi standar, dan menentukan penyebab selisih biaya produksi tersebut.

Ada tiga komponen biaya produksi yang dianalisa (Abdul Halim, 2010:278):

1. Biaya bahan baku,
2. Biaya tenaga kerja langsung
3. Biaya overhead pabrik.

#### 1. Analisa Selisih Biaya Bahan Baku

Menurut Halim (2010:278): “Selisih biaya yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara biaya bahan baku yang sesungguhnya terjadi dengan biaya bahan baku standar.”” Selisih biaya ini disebabkan oleh adanya perbedaan harga sesungguhnya dengan harga standar, perbedaan antara kuantitas sesungguhnya dengan kuantitas standar. (Abdul Halim, 2010:278)

#### 2. Analisa Selisih Biaya Tenaga Kerja Langsung

Menurut Halim (2010:286): “Selisih biaya tenaga kerja langsung adalah selisih biaya yang disebabkan oleh adanya perbedaan antara biaya tenaga kerja langsung yang sesungguhnya dengan biaya tenaga kerja langsung standar.”” Selisih biaya ini disebabkan oleh:

- a. Perbedaan antara tarif upah sesungguhnya dengan tarif upah standar.
- b. Perbedaan antara jam kerja sesungguhnya dengan jam kerja standar.

### 3. Analisa Selisih Biaya Overhead Pabrik

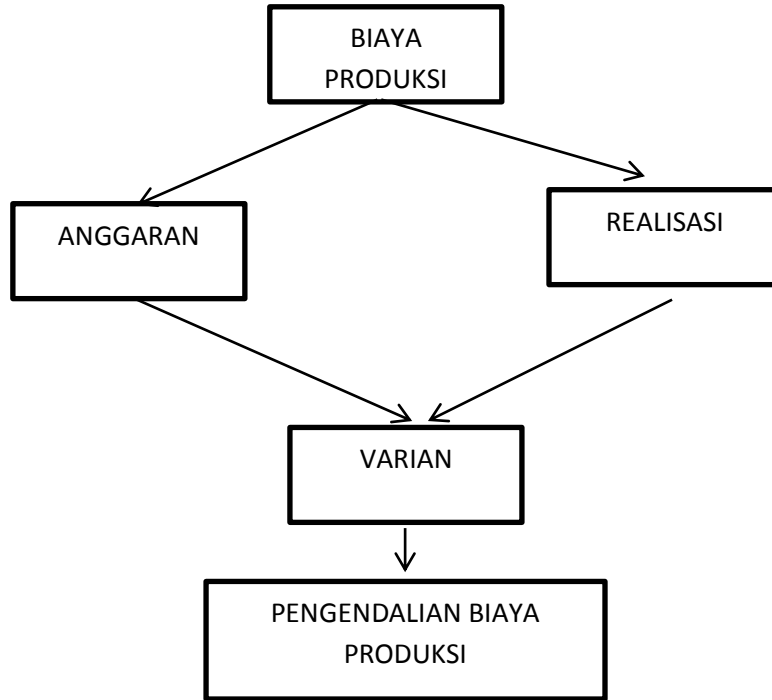
Menurut Halim (2010:286): “Selisih biaya overhead pabrik adalah selisih biaya yang disebabkan adanya perbedaan antara biaya overhead pabrik yang sesungguhnya terjadi dengan biaya overhead pabrik standar.

### 4. Penelitian Terdahulu

Untuk penelitian yang relevan maka penulis mengambil penelitian yang terdahulu oleh Surbakti Dakka (2012). Dengan judul Pengawasan Biaya Produksi Minyak Kelapa Sawit Studi Kasus PT. Perkebunan Nusantara II. Permasalahan yang diteliti adalah adanya penyimpangan antara anggaran dengan realisasi dengan mengkaji tentang terjadinya penyimpangan, misalnya penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh syarat pembelian yang tidak menguntungkan, atau biaya angkut yang terlalu tinggi.

Penelitian selanjutnya yaitu Julita (2015). Dengan judul Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero). Permasalahan yang diteliti adalah adanya anggaran yang realisasinya lebih besar dari yang telah dianggarkan oleh perusahaan. Hal ini perlu dicermati lebih jauh guna mencari penyebab terjadi selisih yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan untuk biaya tanaman secara keseluruhan dari tahun 2008 sampai dengan 2012 menimbulkan keuntungan bagi perusahaan, dikarenakan anggaran yang disusun dan yang telah direncanakan oleh perusahaan ternyata ketika direalisasikan lebih kecil dari yang dianggarkan.

## B. Kerangka Berfikir



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

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

Pendekatan penelitian yang dilakukan adalah deskriptif, yaitu penelitian yang menguji, menganalisis dan menjelaskan kondisi – kondisi yang terjadi pada perusahaan berkaitan dengan identifikasi masalah yang telah dilakukan dan merujuk berdasarkan pada teori yang telah ada. Dalam penelitian ini, peneliti mencoba menganalisa anggaran biaya produksi pada PT . Perkebunan Nusantara II (Persero).

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

Tujuan utama pemberian definisi operasional adalah memberikan suatu definisi pada suatu variable dengan cara memberikan arti atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variable tersebut.

Adapun definisi operasional dalam penelitian ini adalah anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan merupakan biaya yang digunakan dalam proses produksi, untuk mengendalikan biaya agar mencapai tujuan yang diharapkan perusahaan.



## C. Tempat dan Waktu Penelitian

### 1. Tempat Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian di PT. Perkebunan Nusantara III Medan yang beralamat di Jl. Sei Batang Hari No. Medan, Sumatera Utara.

### 2. Waktu Penelitian

Waktu penelitian ini dilaksanakan dari bulan November sampai dengan Desember 2017. Uraian selengkapnya yaitu sebagai berikut :

**Tabel III – 1. Waktu Penelitian**

| Kegiatan                                 | Waktu Penelitian |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
|--|------------------|---|---|---|----------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|
|  | november         |   |   |   | Desember |   |   |   | Januari |   |   |   | maret |   |   |   | april |   |   |   |
|  | 1                | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 |
| Pengajuan Judul                          |                  |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Penyusunan Proposal dan Pengumpulan Data |                  |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Bimbingan Proposal                       |                  |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Seminar Proposal                         |                  |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Penyusunan Skripsi                       |                  |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Bimbingan Skripsi                        |                  |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |
| Sidang Meja Hijau                        |                  |   |   |   |          |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |

## **D. Jenis dan Sumber Data**

### **1. Jenis Data**

Dalam menyelesaikan karya ilmiah ini, jenis data yang penulis gunakan adalah data kuantitatif, yaitu data yang disajikan dalam angka-angka atau bilangan yang dapat dihitung atau dapat dibandingkan.

Sumber data yang digunakan adalah :

1. Data Sekunder adalah Sumber data yang diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip.
2. Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara) data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah anggaran biaya produksi pada PT. PERKEBUNAN NUSANTARA III.

## **E. Teknik Pengumpulan data**

Adapun teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Studi dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan, mempelajari dokumen, bukti-bukti atau catatan yang berhubungan dengan objek yang diteliti. Penelitian ditujukan pada dokumen-dokumen yang berhubungan dengan data yang diperlukan.
2. Wawancara, yaitu dengan cara berdialog langsung kepada pihak perusahaan secara langsung, khususnya dengan bagian yang berhubungan dengan objek penelitian.

## **F. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis deskriptif yaitu teknik yang dilakukan dengan cara mengumpulkan, menginterpretasikan data dan menganalisa data guna menarik kesimpulan dari data sesuai dengan kejadian yang sebenarnya. Adapun tahap analisis data yang dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Peneliti mengidentifikasi data – data tersebut dan melakukan perhitungan berdasarkan indikator yang telah di tetapkan.
2. Kemudian penulis melakukan wawancara yang akan digunakan sebagai bahan pendukung untuk mengetahui faktor penyebab realisasi lebih besar dari pada anggaran.
3. Peneliti menginterperstasikan hasil penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB IV**

### **HASIL & PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil**

##### **1. Gambaran Umum Objek Penelitian PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)**

PT. Perkebunan Nusantara II (PTPN-II) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang beralamat di Jl.Tanjung Morawa,Km.16,5 Deli Serdang Provinsi Sumatera Utara. PTPN II merupakan perseroan yang berkembang dibidang tanaman kelapa sawit,karet kakao,gula dan tembakau dengan arealo konsesin seluas 103.860 hektar.

Disamping itu PTPN II juga mengelola tanaman usiman yaitu tanaman,tebu dan tembakau. Tanaman tebu lahan kering ditanam pada areal seluas 16.046 ha, terdiri dari tebu sendiri (TS) 14.476 ha dan tebu rakyat (TR) 1.572 ha, sedangkan tanaman tembakau di tanam pada areal seluas 2.443 ha.

PT Perkebunan Nusantara II memiliki 31 unit usaha perkebunan yaitu: Kebun Tanjung Garbus, Kebun Padang Brahrang-Beklun, Kebun Tanjung Jati, Kebun Mariendal, Kebun Tanjung Keliling, Kebun Bekala, Kebun Kwala Madu, Kebun Limau Mungkur, Kebun Maryke/Bukit Lawang, Kebun Pagar Merbau, Kebun Kwala Madu, Kebun Batang Kwis, Kebun Kwala Bingel, Kebun Bandar Klippa, Kebun Tanjung Beringin, Kebun Saentis, Kebun Basilam, Kebun Sampali, Kebun Helvetia, Kebun Kwala Sawit, Kebun Air Tenang, Kebun Sei Semayang, Kebun Klambir Lima, Kebun

Batang Serangan, Kebun Tandem, Kebun Sawit Seberang, Kebun Sawit Hulu, Kebun Klumpang, Kebun Bulu Cina, Kebun Prafi, Kebun Arso dan Kebun Tandem Hilir.

## **2. Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)**

Anggaran biaya Produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II (persero) adalah dalam bentuk RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan) . RKAP memberikan jaminan adanya perhitungan-perhitungan yang matang dari setiap keputusan dan tindakan yang dilaksanakan, di samping memungkinkan dilakukannya penyesuaian dan penyelarasan dengan situasi lingkungan serta semua perubahan dan perkembangannya. Rencana kerja adalah rumusan mengenai kegiatan-kegiatan apa yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang, bagaimana melaksanakannya dan hasil apa yang akan dicapai dari kegiatan-kegiatan tersebut.

Rencana kerja dijadikan sebagai pedoman kinerja perusahaan di masa depan sehingga manajemen perusahaan harus mampu mengalokasikan sumber daya yang sesuai dengan kebutuhan dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana kerja untuk mencapai sasaran perusahaan dalam jangka waktu tertentu.

Rencana kerja sangat penting karena dengan adanya rencana kerja maka dapat ditentukan arah yang akan dituju perusahaan tersebut dan setiap aktivitas perusahaan yang berhubungan dengan pangsa pasar, produk dan teknologi produksi, keuangan, kepegawaian, citra perusahaan, system informasi manajemen, budaya perusahaan dan lain sebagainya dapat terkoordinasi.

Selain rencana kerja, manajemen perusahaan juga menggunakan anggaran sebagai pedoman atau patokan pada aktivitas-aktivitas di perusahaan. Karena di dalam anggaran terdapat perkiraan dana yang diperlukan untuk melaksanakan rencana kerja dimasa yang akan datang.

Langkah pertama dalam penyusunan anggaran adalah menentukan besarnya biaya produksi yang diharapkan selama satu tahun. Biaya produksi disusun berdasarkan anggaran produksi, yang berpedoman pada anggaran produksi tanaman. Agar pengendalian dapat dilakukan secara efektif. Dalam penyusunan anggaran biaya produksi biasanya perusahaan menggunakan biaya standart dengan harga yang telah di tentukan berdasarkan pengalaman tahun lalu.

Kemudian kantor besar menyusun pedoman biaya produksi yang diharapkan. Lalu pedoman tersebut dikirim ke masing masing kebun, masing-masing kebun menyusun anggaran biaya produksinya. Hal ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa perincian tersebut seluruhnya telah benar-benar sesuai. Setelah anggaran biaya produksi tersebut disetujui dan disahkan oleh pimpinan dikirim ke kebun-kebun untuk dilaksanakan.

Setelah itu analisis selisih antara anggaran dan realisasi biaya produksi guna untuk menganalisis lebih lanjut mengenai selisih yang terjadi antara anggaran dan realisasi biaya produksi serta penyebab terjadinya selisih tersebut sehingga dapat diketahui biaya mana yang mengalami kenaikan yang tinggi dalam perusahaan tersebut. Adapun secara garis besar yang termasuk ke dalam biaya produksi kelapa sawit perusahaan adalah :

### **a. Biaya Tanaman**

Yang termasuk biaya tanaman adalah semua biaya-biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan tanaman yang telah menghasilkan seperti :

1. Gaji & Beban social
2. Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan
3. Pemupukan
4. Panen
5. Pengangkutan Ke Pabrik
6. Overhead

### **b. Biaya Pengolahan**

Adapun biaya pengolahan PT. Perkebunan Nusantara II (persero) adalah Biaya umum pengolahan tanaman. Biaya biaya pengolahan pada perusahaan ini ditentukan berdasarkan:

- a) Kebutuhan tenaga kerja
- b) Bahan-bahan kimiawi
- c) Jasa pengangkutan
- d) Perawatan dan pemeliharaan alat alat

Adapun jenis-jenis biaya yang terjadi dalam proses pengolahan kelapa sawit adalah :

- a) Gaji dan tunjangan pegawai

- b) Gaji dan upah non pegawai
- c) Peralatan
- d) Bahan kimia
- e) Biaya analisa
- f) Bahan bakar dan pelumas
- g) Biaya pembangkit tenaga listrik dan air

**c. Biaya penyusutan**

Biaya penyusutan pada perusahaan ini antara lain biaya penyusutan overhead, biaya penyusutan pengolahan tanaman dan biaya lainnya. Untuk menghitung besarnya biaya ini, pada tiap bagian dibuat formulir atau daftar biaya tanaman.

**B. Pembahasan**

**1. Anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II (persero)**

Anggaran merupakan salah satu cara untuk mengendalikan biaya produksi pada perusahaan agar tidak terjadinya penyimpangan dalam penyusunan biaya produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero), pengendalian dapat dilakukan dengan membandingkan antara biaya sebenarnya dengan anggaran yang telah disahkan oleh pimpinan perusahaan. Berdasarkan perbandingan tersebut dapat diketahui hal-hal yang merugikan dan menguntungkan perusahaan serta sebab terjadinya penyimpangan sehingga dapat melakukan tindakan-tindakan perbaikan dalam penyusunan biaya produksi.



Penyusunan anggaran biaya produksi sudah berjalan dengan baik, namun pengendaliannya belum efektif, terlihat masih banyaknya penyimpangan di setiap komponen biaya. Hal ini disebabkan karena realisasi lebih besar dari anggaran.

Dari penjelasan di atas dapat dilihat Pengendalian biaya produksi kelapa sawit pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) terjadi penyimpangan pada setiap komponen biaya. Berikut uraiannya :

**a. Pengendalian biaya tanaman**

Yang termasuk biaya tanaman adalah biaya yang dikeluarkan untuk pemeliharaan tanaman yang telah menghasilkan . pengendalian biaya tanaman dilakukan dengan cara membandingkan realisasi dengan anggaran biaya tanaman tersebut. besarnya realisasi biaya tanaman pada tahun 2013 adalah sebesar Rp. 21.897.281.443 sedangkan anggarannya adalah Rp. 17.688.993.112, di tahun 2014 realisasi biaya tanaman adalah Rp. 19.812.997.046 sedangkan anggaran biaya tanaman pada tahun 2014 Rp. 16.033.035.748, Pada tahun 2015 besarnya anggaran biaya tanaman adalah Rp. 19.178.232.903 sedangkan realisasi biaya tanaman pada tahun 2015 adalah Rp. 17.714.872.996, Pada tahun 2016 besarnya realisasi biaya tanaman adalah Rp. 26.529.449.212 sedangkan anggaran pada tahun 2016 adalah Rp. 44.727.243.055, Pada tahun 2017 besarnya realisasi biaya tanaman adalah Rp. 13.626.633.086 sedangkan besarnya anggaran biaya tanaman pada tahun 2017 adalah Rp. 13.677.013.355

#### **b. Pengendalian biaya pengolahan**

Pengendalian terhadap biaya pengolahan adalah pengendalian terhadap seluruh kegiatan produksi pada perusahaan.

Pada Tahun 2013 besarnya realisasi biaya pengolahan adalah Rp. 889.477.257 sedangkan anggaran sebesar Rp.869.182.693, di tahun 2014 besarnya realisasi biaya Pengolaan adalah Rp. 909.408.723 sedangkan anggaran biaya pengolaan pada tahun 2014 Rp. 1.395.101.973, Pada tahun 2015 besarnya anggaran biaya pengolaan adalah Rp. 1.255.013.551 sedangkan realisasi biaya pengolahan pada tahun 2015 adalah 879.934.638, Pada tahun 2016 besarnya realisasi biaya Pengolaan adalah Rp. 1.858.305.552 sedangkan anggaran pada tahun 2016 adalah Rp.1.731.689.109, Pada tahun 2017 besarnya realisasi biaya pengolahan adalah Rp. 2.298.323.439 sedangkan besarnya anggaran biaya pengolahan pada tahun 2017 adalah Rp. 1.455.282.397

#### **c. Pengendalian biaya penyusutan**

Pada tahun 2013 realisasi biaya penyusutan kelapa sawit adalah sebesar Rp.25.943221.560 sedangkan anggarannya adalah sebesar Rp.21.253.516.949 besarnya realisasi biaya Penyusutan pada tahun 2014 adalah Rp. 23.818.270.066 sedangkan anggaran biaya pengolaan pada tahun 2014 Rp. 21.967.594.285, Pada tahun 2015 besarnya Realisasi biaya Penyusutan adalah Rp.2.843.966.800 sedangkan anggaran biaya Penyusutan pada tahun 2015 adalah Rp.2882.445.779 Pada tahun 2016 besarnya realisasi biaya Penyusutan adalah Rp. 34.002.906.304 sedangkan anggaran pada tahun 2016 adalah Rp.51.249.319.852, Pada tahun 2017 besarnya

realisasi biaya Penyusutan Rp. 32.116.120.923, sedangkan besarnya anggaran biaya tanaman pada tahun 2017 adalah Rp. 29.206.675.479.

## 2. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero)

Tabel 4.1  
Realisasi dan Anggaran Biaya Produksi  
Tahun 2013

| Anggaran dan Realisasi Produksi - Kelapa Sawit Tahun 2013 |                |                |                 |        |
|---|----------------|----------------|-----------------|--------|
| Uraian  | RKAP           | Realisasi      | Penyimpangan    |        |
|   |                |                | Jumlah          | %      |
| Gaji dan Beban Sosial                                     | 710,869,034    | 408,886,953    | (301,982,081)   | -42.48 |
| Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan                         | 1,251,070,719  | 1,680,549,339  | 429,478,620     | 34.33  |
| Bahan Pupuk   | 1,647,179,621  | 495,959,550    | (1,151,220,071) | -69.89 |
| Panen   | 4,697,930,260  | 5,401,299,825  | 703,369,565     | 14.97  |
| Pengangkutan Ke Pabrik                                    | 672,848,875    | 1,069,409,537  | 396,560,662     | 58.94  |
| Beban Umum  | 8,709,094,603  | 12,841,176,239 | 4,132,081,636   | 47.45  |
| Jumlah Beban Tanaman                                      | 17,688,993,112 | 21,897,281,443 | 4,208,288,331   | 23.79  |
| Beban Pengolahan Umum                                     | 869,182,693    | 889,477,257    | 20,294,564      | 2.33   |
| Beban Produksi Excl. Penyusutan                           | 18,558,175,805 | 22,851,261,270 | 4,293,085,465   | 23.13  |
| Penyusutan  | 2,695,341,144  | 3,091,600,290  | 396,259,146     | 14.70  |
| Jumlah Beban Incl. Penyusutan                             | 21,253,516,949 | 25,943,221,560 | 4,689,704,611   | 22.07  |

### a. Penyimpangan Biaya Tanaman

Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2013 Rp.17,688,993,112

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2013 Rp. 21,897,281,443

Selisis 

---

Rp. 4,208,288,331

Atau 23.79 %

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. 4,208,288,331 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable varians) , ini dikarenakan nilai realisasi jauh lebih tinggi dari anggaran. Hal ini merupakan penyimpangan yang tidak wajar karena melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

**b. Penyimpangan Biaya Pengolahan**

|   |                 |
|---|-----------------|
| Anggaran biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2013 | Rp. 869,182,693 |
|---|-----------------|

|  |                 |
|--|-----------------|
| Realisasi biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2013 | Rp. 889,477,257 |
|--|-----------------|

|         |                |
|---------|----------------|
| Selisih | Rp. 20,294,564 |
|---------|----------------|

Atau 2.33 %

Selisih biaya pengolahan sebesar Rp. 20,294,564, ini merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable varians) , hal ini dikarenakan nilai realisasi jauh lebih tinggi dari anggaran. Akan tetapi penyimpangan ini masih berada di dalam batas wajar yaitu dengan penyimpangan 2,33%, karena tidak melebihi batas toleransi yang diberikan perusahaan 5%.

**c. Penyimpangan Biaya Penyusutan**

|   |                    |
|---|--------------------|
| Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2013 | Rp. 21,253,516,949 |
|---|--------------------|

|  |                    |
|--|--------------------|
| Realisasi biaya Penyusutan kelapa sawit tahun 2013 | Rp. 25,943,221,560 |
|--|--------------------|

|         |                   |
|---------|-------------------|
| Selisis | Rp. 4,689,704,611 |
|---------|-------------------|

Atau 23.79 %

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. 4,689,704,611 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable varians) , ini dikarenakan nilai realisasi jauh

lebih tinggi dari anggaran. Hal ini merupakan penyimpangan yang tidak wajar karena melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

Tabel 4.2  
Realisasi dan Anggaran Biaya Produksi  
Tahun 2014

| Anggaran dan Realisasi Produksi - Kelapa Sawit Tahun 2014 |                |                |                 |         |
|---|----------------|----------------|-----------------|---------|
| Uraian  | RKAP           | Realisasi      | Penyimpangan    |         |
|   |                |                | Jumlah          | %       |
| Gaji dan Beban Sosial                                     | 59,910,504     | 200,098,484    | 140,187,980     | 234.00  |
| Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan                         | 1,553,015,966  | 1,694,534,741  | 141,518,775     | 9.11    |
| Bahan Pupuk   | 1,022,245,188  | 51,634,394     | (970,610,794)   | (94.95) |
| Panen   | 4,422,760,869  | 405,795,945    | (4,016,964,924) | (90.82) |
| Pengangkutan Ke Pabrik                                    | 1,151,968,000  | 832,473,273    | (319,494,727)   | (27.73) |
| Beban Umum  | 7,303,945,221  | 8,358,466,546  | 1,054,521,325   | 14.44   |
| Jumlah Beban Tanaman                                      | 16,033,035,748 | 19,812,997,046 | 3,779,961,298   | 23.58   |
|   |                |                |                 |         |
| Beban Pengolahan Umum                                     | 1,395,101,973  | 890,575,283    | (504,526,690)   | (36.16) |
| Beban Produksi Excl. Penyusutan                           | 17,428,137,721 | 20,722,405,769 | 3,294,268,048   | 18.90   |
| Penyusutan  | 4,539,456,564  | 2,851,340,321  | (1,688,116,243) | (37.19) |
| Jumlah Beban Incl. Penyusutan                             | 21,967,594,285 | 23,818,270,066 | 1,850,675,781   | 8.42    |

**a. Penyimpangan Biaya Tanaman**

Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2014 Rp.16,033,035,748

Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2014 Rp. 19,812,997,046

Selisis Rp. 3,779,961,298

Atau 23.58 %

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. 3,779,961,298 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable varians) , ini dikarenakan nilai realisasi jauh lebih tinggi dari anggaran. Hal ini merupakan penyimpangan yang tidak wajar karena melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

**b. Penyimpangan Biaya Pengolahan**

|  |                   |
|--|-------------------|
| Anggaran biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2014  | Rp. 1,395,101,973 |
| Realisasi biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2014 | Rp. 890,575,283   |
| Selisih  | Rp. (504,526,690) |
|  | Atau -36,16%      |

Selisih biaya pengolahan sebesar Rp. -504,526,690 , ini merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (favorable varians) , hal ini dikarenakan nilai realisasi tidak melebihi nilai anggaran yang telah ditentukan . penyimpangan ini berada di dalam batas wajar yaitu tidak melebihi batas toleransi yang diberikan perusahaan 5%.

**c. Penyimpangan Biaya Penyusutan**

|  |                    |
|--|--------------------|
| Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2014  | Rp. 21,967,594,285 |
| Realisasi biaya Penyusutan kelapa sawit tahun 2014 | Rp. 23,818,270,066 |
| Selisis  | Rp. 1,850,675,781  |
|  | Atau 8,42 %        |

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. 1,850,675,781 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (Unfavorable varians) , ini dikarenakan nilai realisasi jauh

lebih tinggi dari anggaran. Hal ini merupakan penyimpangan yang tidak wajar karena melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

**Tabel 4.3**  
**Realisasi dan Anggaran Biaya Produksi**  
**Tahun 2015**

| Anggaran dan Realisasi Produksi - Kelapa Sawit Tahun 2015 |                |                |                 |         |
|---|----------------|----------------|-----------------|---------|
| Uraian  | RKAP           | Realisasi      | Penyimpangan    |         |
|   |                |                | Jumlah          | %       |
|   |                |                |                 |         |
| Gaji dan Beban Sosial                                     | 204,115,968    | 223,428,677    | 19,312,709      | 9.46    |
| Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan                         | 4,019,576,819  | 1,705,283,265  | (2,314,293,554) | -57.58  |
| Bahan Pupuk   | 1,612,934,064  |                | (1,612,934,064) | -100.00 |
| Panen   | 5,179,309,105  | 6,747,652,395  | 1,568,343,290   | 30.28   |
| Pengangkutan Ke Pabrik                                    | 1,533,182,710  | 803,213,753    | (729,968,957)   | -47.61  |
| Beban Umum  | 8,263,720,130  | 8,235,294,906  | (28,425,224)    | -0.34   |
| Jumlah Beban Tanaman                                      | 19,178,232,903 | 17,714,872,996 | (3,097,965,800) | -165.79 |
|   |                |                |                 |         |
| Beban Pengolahan Umum                                     | 1,255,013,551  | 879,934,638    | (375,078,913)   | -29.89  |
| Beban Produksi Excl. Penyusutan                           | 20,433,246,454 | 18,602,942,237 | (1,830,304,217) | -8.96   |
| Penyusutan  | 2,882,445,779  | 2,843,966,800  | (38,478,979)    | -1.33   |
| Jumlah Beban Incl. Penyusutan                             | 23,562,350,136 | 21,695,903,865 | (1,866,446,271) | -7.92   |

**a. Penyimpangan Biaya Tanaman**

|   |                     |
|---|---------------------|
| Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2015  | Rp.19,178,232,903   |
| Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2015 | Rp. 17,714,872,996  |
| Selisis   | Rp. (3,097,965,800) |

Atau -16.79%

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. - 3,097,965,800 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (vaforable varians), ini dikarenakan nilai realisasi atau nilai rill

tidak melebihi anggaran. Hal ini merupakan penyimpangan yang wajar karena tidak melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

**b. Penyimpangan Biaya Pengolahan**

|  |                         |
|--|-------------------------|
| Anggaran biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2015  | Rp. 1,255,013,551       |
| Realisasi biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2015 | Rp. 879,934,638         |
| Selisih  | <hr/> Rp. (375,078,913) |
|  | Atau -29.89%            |

Selisih biaya pengolahan sebesar Rp. -375,078,913, ini merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable varians), hal ini dikarenakan nilai realisasi tidak melebihi nilai anggaran yang telah ditentukan. Penyimpangan ini berada di dalam batas wajar yaitu tidak melebihi batas toleransi yang diberikan perusahaan 5%.

**c. Penyimpangan Biaya Penyusutan**

|  |                           |
|--|---------------------------|
| Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2015  | Rp. 23,562,350,136        |
| Realisasi biaya Penyusutan kelapa sawit tahun 2015 | Rp. 21,695,903,865        |
| Selisis  | <hr/> Rp. (1,866,446,271) |
|  | Atau -7.92%               |

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. - 1,866,446,271 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable varians), ini dikarenakan nilai realisasi tidak melebihi angka anggaran yang telah. Hal ini merupakan penyimpangan yang wajar karena tidak melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.



Tabel 4.4  
Realisasi dan Anggaran Biaya Produksi  
Tahun 2016

| Anggaran dan Realisasi Produksi - Kelapa Sawit Tahun 2016 |                |                |                  |         |
|---|----------------|----------------|------------------|---------|
| Uraian  | RKAP           | Realisasi      | Penyimpangan     |         |
|   |                |                | Jumlah           | %       |
| Gaji dan Beban Sosial                                     | 546,727,227    | 461,598,575    | (85,128,652)     | (15.57) |
| Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan                         | 10,001,048,937 | 3,446,589,779  | (6,554,459,158)  | (65.54) |
| Bahan Pupuk   | 5,387,328,388  | 242,217,440    | (5,145,110,948)  | (95.50) |
| Panen   | 6,964,774,474  | 4,425,700,536  | (2,539,073,938)  | (36.46) |
| Pengangkutan Ke Pabrik                                    | 1,823,008,861  | 3,214,167,387  | 1,391,158,526    | 76.31   |
| Beban Umum  | 20,004,355,168 | 14,739,175,495 | (5,265,179,673)  | (26.32) |
| Jumlah Beban Tanaman                                      | 44,727,243,055 | 26,529,449,212 | (18,197,793,843) | (40.69) |
|   |                |                |                  |         |
| Beban Pengolahan Umum                                     | 1,731,680,109  | 1,858,305,552  | 126,625,443      | 7.31    |
| Beban Produksi Excl. Penyusutan                           | 46,458,932,164 | 28,387,754,764 | (18,071,177,400) | (38.90) |
| Penyusutan  | 4,545,802,752  | 4,724,582,714  | 178,779,962      | 3.93    |
| Jumlah Beban Incl. Penyusutan                             | 4,790,387,688  | 5,615,151,540  | 824,763,852      | 17.22   |

**a. Penyimpangan Biaya Tanaman**

|   |  |
|---|--|
| Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2016  | Rp.44,727,243,055  |
| Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2016 | Rp. 26,529,449,212   |
| Selisis   | <hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> Rp. (18,197,793,843) |
|   | Atau -40,69%   |

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. - 18,197,793,843 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable varians) , ini dikarenakan nilai realisasi atau nilai rill

tidak melebihi anggaran. Hal ini merupakan penyimpangan yang wajar karena tidak melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

**b. Penyimpangan Biaya Pengolahan**

|  |                       |
|--|-----------------------|
| Anggaran biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2016  | Rp. 1,731,680,109     |
| Realisasi biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2016 | Rp. 1,858,305,552     |
| Selisih  | <hr/> Rp. 126,625,443 |
|  | Atau 7,31%            |

Selisih biaya pengolahan sebesar Rp. 126,625,443, ini merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable varians), hal ini dikarenakan nilai realisasi melebihi nilai anggaran yang telah ditentukan. Penyimpangan ini berada di dalam batas tidak wajar yang melebihi batas toleransi yang diberikan perusahaan 5%.

**c. Penyimpangan Biaya Penyusutan**

|  |                       |
|--|-----------------------|
| Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2016  | Rp. 4,790,387,688     |
| Realisasi biaya Penyusutan kelapa sawit tahun 2016 | Rp. 5,615,151,540     |
| Selisis  | <hr/> Rp. 824,763,852 |
|  | Atau 17.22 %          |

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. 824,763,852 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable varians), ini dikarenakan nilai realisasi Lebih tinggi dari angka anggaran yang telah dibuat. Hal ini merupakan penyimpangan yang tidak wajar karena melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

**Tabel 4.5**  
**Realisasi dan Anggaran Biaya Produksi**  
**Tahun 2017**

| Anggaran dan Realisasi Produksi - Kelapa Sawit Tahun 2017 |                |                |                 |        |
|---|----------------|----------------|-----------------|--------|
| Uraian  | RKAP           | Realisasi      | Penyimpangan    |        |
|   |                |                | Jumlah          | %      |
| Gaji dan Beban Sosial                                     | 552,450,065    | 308,093,335    | (244,356,730)   | -44.23 |
| Pemeliharaan Tanaman Menghasilkan                         | 294,649,704    | 392,212,760    | 97,563,056      | 33.11  |
| Bahan Pupuk   | 4,695,816,468  | 2,553,451,334  | (2,142,365,134) | -45.62 |
| Panen   | 5,063,549,884  | 4,953,361,080  | (110,188,804)   | -2.18  |
| Pengangkutan Ke Pabrik                                    | 1,264,084,162  | 2,862,268,048  | 1,598,183,886   | 126.43 |
| Beban Umum  | 20,004,355,168 | 14,739,175,495 | (5,265,179,673) | -26.32 |
| Jumlah Beban Tanaman                                      | 13,677,013,355 | 13,626,633,086 | (50,380,269)    | -0.37  |
|   |                |                |                 |        |
| Beban Pengolahan Umum                                     | 1,455,282,397  | 2,298,323,439  | 843,041,042     | 57.93  |
| Beban Produksi Excl. Penyusutan                           | 26,352,058,931 | 25,974,404,204 | (377,654,727)   | -1.43  |
| Penyusutan  | 2,810,031,612  | 4,281,881,787  | 1,471,850,175   | 52.38  |
| Jumlah Beban Incl. Penyusutan                             | 29,406,675,479 | 32,116,120,923 | 2,709,445,444   | 9.21   |
|   |                |                |                 |        |

**a. Penyimpangan Biaya Tanaman**

|   |  |
|---|--|
| Anggaran biaya tanaman kelapa sawit tahun 2017  | Rp.13,677,013,355  |
| Realisasi biaya tanaman kelapa sawit tahun 2017 | Rp. 13,626,633,086   |
| Selisis   | <hr style="width: 20%; margin-left: auto; margin-right: 0;"/> Rp. (50,380,269) |
|   | Atau -0,37%  |

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. - 50,380,269 merupakan penyimpangan yang menguntungkan (favorable varians) , ini dikarenakan nilai realisasi atau nilai rill tidak melebihi anggaran. Hal ini merupakan penyimpangan yang wajar karena tidak melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

#### **b. Penyimpangan Biaya Pengolahan**

|  |                        |
|--|------------------------|
| Anggaran biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2017  | Rp. 1,455,282,397      |
| Realisasi biaya Pengolahan kelapa sawit tahun 2017 | Rp. 2,298,323,439      |
| Selisih  | <u>Rp. 843,041,042</u> |
|  | Atau 57.93%            |

Selisih biaya pengolahan sebesar Rp. 843,041,042, ini merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable varians), hal ini dikarenakan nilai realisasi melebihi nilai anggaran yang telah ditentukan. Penyimpangan ini berada di dalam batas tidak wajar yang melebihi batas toleransi yang diberikan perusahaan 5%. Ini disebabkan karena adanya biaya pengolahan yang dikeluarkan bertabuh.

#### **c. Penyimpangan Biaya Penyusutan**

|  |                          |
|--|--------------------------|
| Anggaran biaya penyusutan kelapa sawit tahun 2017  | Rp. 29,406,675,479       |
| Realisasi biaya Penyusutan kelapa sawit tahun 2017 | Rp. 32,116,120,923       |
| Selisis  | <u>Rp. 2,709,445,444</u> |
|  | Atau 9.21%               |

Selisih biaya tanaman sebesar Rp. 2,709,445,444 merupakan penyimpangan yang tidak menguntungkan (unfavorable varians), ini dikarenakan nilai realisasi lebih tinggi dari angka anggaran yang telah dibuat. Hal ini merupakan penyimpangan yang tidak wajar karena melebihi batas toleransi perusahaan sebesar 5%.

Dari analisis di atas dapat dilihat penyimpangan yang terjadi hampir di setiap komponen penyusunan biaya. Penyimpangan yang paling banyak terjadi adalah penyimpangan yang merugikan atau disebut unfavorable varians, terdapat pada tahun

2013, 2014 dan 2017 hal tersebut disebabkan karena rendahnya anggaran yang disusun dalam anggaran biaya produksi dan tingginya biaya riil yang dikeluarkan. Dan dapat dilihat penyimpangan hampir terjadi di setiap komponen biaya.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **1. Kesimpulan**

Dari hasil penelitian pada laporan biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II, Peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan , di antaranya :

1. Penerapan anggaran belum sesuai dengan batasan toleransi perusahaan sebesar 5% terdapat pada tahun 2013, 2014, 2017.
2. Pengendalian anggaran biaya produksi belum efektif, karena banyak terjadinya penyimpangan di setiap komponen biaya, hal ini disebabkan banyaknya biaya yang dikeluarkan untuk produksi tanaman kelapa sawit, melebihi anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan,
3. Setelah dilakukan analisis, penyimpangan yang paling signifikan adalah unfavorable varians, anggaran dan realisasi biaya tanaman, biaya pengolahan umum, serta biaya penyusutan di setiap tahunnya.

#### **2. Saran**

Saran yang dapat disampaikan penulis adalah sebagai berikut :

1. Diperlukannya pengawasan antara yang lebih pada anggaran biaya produksi, guna memahami lebih lanjut mengapa penyimpangan antara anggaran dan realisasi melewati batas wajar seperti apa yang telah ditetapkan perusahaan.

2. Perlunya pengoreksian kembali pada penyusunan anggaran, agar tidak melewati batas toleransi yang ditetapkan perusahaan , untuk setiap komponen biaya, jika anggaran tersebut tidak dikoreksi maka tidaklah berfungsi pengendaliannya .

## DAFTAR PUSTAKA

- Blocher,Edward J dan Stout,David E dan Cokins,Gary (2011), *Manajemen Biaya Penekanan Strategis*,Buku 1, Edisi 5,Salemba Empat,Jakarta.
- Halim,Abdul (2007), *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya*.Universitas Gajah Mada,Yogyakarta.
- Hansen,Don R dan Mowen Maryanne M (2001), *Manajemen Biaya*. Edisi 2 ,Salemba Empat, Jakarta.
- Julita (2015). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero)*. Skripsi ini pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan
- 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 , Salemba Empat , Jakarta.
- Mulyadi, (2003). *Activity-Based Cost System*. Yogyakarta: Edisi 6
- Mulyadi (2007) *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi (3) Jakarta: Salemba Empat.
- Nafarin, M, (2004). *Penganggaran Perusahaan*, Edisi Revisi , Salemba Empat , Jakarta.
- Purwanti,Ari dan Darsono (2007), *Penganggaran Perusahaan*. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- Prawironegoro, Darsono dan Purwanti, Ari (2008) *Akuntansi Manajemen*. Edisi (2) Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sasongko, Catur, Parulian, Safrida Rumondang, (2011). *Anggaran*, Edisi Ketiga, Salemba Empat, Jakarta.
- Simamora,Henri, (2001). *Pengantar Akuntansi*, Edisi Kedua, Penerbit Liberty, Jakarta.
- Surbakti Dakka (2012). *Pengawasan Biaya Produksi Minyak Kelapa Sawit Studi Kasus PT. Perkebunan Nusantara II*. Skripsi pada Universitas Quality Medan.
- Witjaksono,Armanto, (2005). *Akuntansi Biaya*. Penerbit Graha Ilmu, Jakarta.