

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA II
TANJUNG MORAWA**

SKRIPSI

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



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

Nama : SETIOSO
NPM : 1405170550
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. Muchtar 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 Kamis, tanggal 18 Oktober 2018, pukul 13.30 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan dan seterusnya :

MEMUTUSKAN

Nama : SETIOSO
N P M : 1405170550
Program Studi : AKUNTANSI
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT
PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT.
PERKEBUNAN NUSANTARA UTARA JUNG MORAWA
Dinyatakan : (B) Lulus Pidisium dan telah memenuhi persyaratan untuk
memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan
Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

TM PENGESAH

Pengaji I

ZULLA HANUM, SE, M.Si

Pengaji II

IHSAN ABDULLAH, SE, M.Si

Pembimbing

NOV FADILA, S.E, M.M

PANITIA UJIAN

Ketua

H. JANURI, 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 : SETIOSO
NPM : 1405170550
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA PT
PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG MORAWA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian skripsi

Medan, Oktober 2018

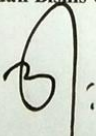
Pembimbing

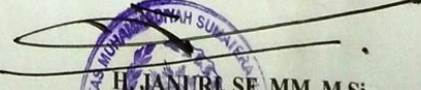

NOVI FADHILA, SE, M.M

Diketahui/Disetujui
Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

Dekan
Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU


FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si


H. JANURI, SE, MM, 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

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA Lengkap : SETIOSO
N.P.M : 1405170550
Program Studi : AKUNTANSI
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Judul Skripsi : ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PENGENDALIAN BIAYA PRODUKSI PADA
PT PERKEBUNAN NUSANTARA II TANJUNG
MORAWA

Tanggal	Deskripsi Bimbingan Skripsi	Paraf	Keterangan
09/10-2018	-Perbaiki penulisan.		
11/10-2018	-Perbaiki bab IV -hapus data wawancara		
12/10-2018	-Pembahasan sesuai dengan hasil penelitian yang di dapat. -Perbaiki kesimpulan dan saran. -Buat abstrak.		
13/10-2018	-Selesai bimbingan Ara untuk mengikuti ujian meja hijau		

Pembimbing Skripsi

NOVI FADHILA, SE, M.M

Medan, Oktober 2018

Diketahui / Disetujui
Ketua Program Studi Akuntansi

FITRIANI SARAGIH, SE, M.Si

SURAT PERNYATAAN PENELITIAN/SKRIPSI

Nama : SETIOSO
NPM : 1405170550
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN
Fakultas : Ekonomi dan Bisnis (Akuntansi/Perpajakan/Manajemen/Ekonomi
Pembangunan)
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Menyatakan Bahwa ,

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

Demikianlah Pernyataan ini saat perbuat dengan kesadaran sendiri

Medan, 13-10-2018
Pembuat Pernyataan



NB :

(SETIOSO)

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

ABSTRAK

SETIOSO. NPM 1405170550. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. 2018. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah anggaran biaya produksi telah berperan sebagai alat pengendalian biaya produksi. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik dokumentasi yaitu untuk memperoleh data yang diperlukan dan teknik wawancara. Teknik analisa data yang digunakan adalah metode deskriptif yaitu metode yang mengumpulkan, menyusun, menginterpretasikan dan menganalisis data untuk pemecahan masalah yang dihadapi. Hasil analisis data ini kemudian dibandingkan dengan dasar teori yang terkait dengan masalah yang dibahas dan diteliti. Hasil dari penelitian mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi tersebut bahwasanya pengendalian diperusahaan ini melalui anggaran telah dilakukan dengan cara membandingkan anggaran dengan realisasi biaya produksi. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Anggaran biaya produksi telah dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi yaitu biaya persediaan air dan biaya gedung pemeraman.

Kata kunci : Anggaran Biaya Produksi, Pengendalian Biaya 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 Pengendalian Biaya 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.

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 Lesmono dan Ibunda tercinta Rosmini yang telah membimbing dan memberikan kasih sayang yang tidak ternilai dan juga telah memberikan dukungan baik moral maupun materi. Terima kasih juga kepada abang tersayang

Setioko dan adik tercinta Dewi Utari 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 dekan 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. Ibu Novi Fadhila SE, 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 penelitiandi PTPN II Tanjung Morawa.
10. Kepada teman-teman seperjuangan Mahfiza, Fika, Dila, Arfan, Roy, Reza, Ewa, 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 , Oktober 2018
Penulis

SETIOSO
1405170550

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	viii

DAFTAR GAMBAR.....	ix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar belakang masalah.....	1
B. Identifikasi masalah.....	5
C. Rumusan masalah.....	6
D. Tujuan dan manfaat penelitian	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
A. Uraian teoritis.....	8
1. Pengertian anggaran.....	8
2. Karakteristik anggaran.....	10
3. Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran.....	10
4. Fungsi dan Jenis Anggaran.....	12
5. Proses Penyusunan Anggaran.....	14
6. Pengertian dan Unsur Biaya Produksi.....	16
7. Jenis-Jenis Anggaran Biaya Produksi.....	19
8. Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Pengendalian.....	20
9. Varians.....	23
10. Penelitian terdahulu	23
B. Kerangka berpikir.....	25
BAB III METODE PENELITIAN.....	27
A. Pendekatan penelitian.....	27
B. Defenisi operasional variabel.....	27
C. Tempat dan waktu penelitian.....	28

D. Jenis dan sumber data.....	28
E. Teknik pengumpulan data.....	29
F. Teknik analisis data.....	30
BAB IV . HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	31
A. Hasil Penelitian	31
1. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	31
2. Unsur-Unsur Biaya Produksi Tembakau Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa	31
3. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi.....	32
4. Faktor- faktor penyebab selisih yang terjadi pada anggaran biaya produksi	33
5. Anggaran Biaya Produksi Tembakau Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.....	34
B. Analisis Hasil Penelitian.....	36
C. Pembahasan.....	39
1. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	39
2. Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi.....	40
3. Faktor-Faktor penyebab selisih yang terjadi pada anggaran biaya produksi	42

4. Unsur-Unsur Biaya Produksi Tembakau Pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.....	43
5. Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi.....	44
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	48
A. Kesimpulan.....	48
B. Saran.....	49

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel I.1.....	4
Tabel II.1.....	23

Tabel III.1.....	28
Tabel IV.1.....	34
Tabel IV.2.....	35
Tabel IV.3.....	36
Tabel IV.4.....	37
Tabel IV.5.....	37
Tabel IV.6.....	38
Tabel IV.7.....	46

DAFTAR GAMBAR

Gambar II.1.....	
26	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan. Tujuan perusahaan dalam suatu kondisi yang kompetitif adalah memperoleh laba yang maksimum dengan pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang. Perkembangan dunia usaha pada saat ini dihadapkan pada banyaknya persaingan yang menyebabkan suatu ketidakpastian lingkungan bisnis yang akan menimbulkan kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian biaya produksi.

Kesulitan dalam proses perencanaan dan pengendalian biaya produksi menuntut manajemen perusahaan untuk dapat merencanakan masa depan dengan sungguh - sungguh sehingga perusahaan dapat bersaing dalam persaingan yang ketat. Kemajuan perusahaan sangat bergantung pada pengelola manajemen yang baik, sehingga tujuan dan sasaran perusahaan dapat tercapai. Keputusan yang diambil oleh manajemen untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan dengan menyusun anggaran. Perusahaan kecil maupun besar sudah seharusnya membuat anggaran, karena anggaran dapat digunakan oleh manajemen sebagai alat perencanaan dan pengendalian kegiatan.

Anggaran merupakan perencanaan 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.

Anggaran juga dapat digunakan sebagai alat pengendalian kegiatan yang berfungsi sebagai alat tolak ukur dan alat pembanding untuk membantu manajemen menilai kegiatan perusahaan. Anggaran juga akan mempermudah manajemen perusahaan untuk melakukan kegiatan perusahaan dalam pengendalian pembiayaan yang lebih baik. Hal ini berarti bahwa perusahaan yang telah menyusun anggaran tidak seharusnya memperlakukan setiap saat biaya yang digunakan disesuaikan jumlahnya dengan yang ada pada anggaran perusahaan 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. Penyusunan anggaran yang baik akan mengarah kepada efektifitas dan efisiensi perusahaan yang digunakan dalam menilai prestasi atau kinerja kerja manajer perusahaan.

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".

Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik perlu diadakan pengendalian atas operasi yang dilakukan oleh perusahaan, maka dibuatlah sebuah target anggaran atas sumber daya yang diperlukan di masa yang akan datang. Menurut Carter (2008:6) “pengendalian adalah usaha sistematis manajemen untuk mencapai tujuan”.

Penyusunan anggaran biaya produksi yang baik akan memberikan kelancaran dalam kegiatan produksi perusahaan sehari-hari yang nantinya akan memberikan keseimbangan di seluruh kegiatan 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 pengendalian biaya produksi 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 antara lain yaitu kelapa sawit, karet, dan tembakau. Namun, dalam penelitian kali ini penulis hanya terfokus untuk melakukan penelitian pada biaya produksi tembakau, dikarenakan pada biaya produksi tembakau terjadi selisih yang tidak menguntungkan antara realisasi dan anggaran selama dua periode (tahun) yakni pada tahun 2016 dan 2017. Berikut ini adalah tabel anggaran dan realisasi biaya produksi tembakau.

Tabel I.1
Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi Tembakau
PTPN II Tanjung Morawa
2016-2017

Tahun	Anggaran	Realisasi	Selisih	Keterangan
2016	67.084.848.000	67.624.021.117	539.173.117	<i>Unfavorable</i>
2017	21.261.699.000	22.137.928.947	876.229.947	<i>Unfavorable</i>

Sumber : PTPN II Tanjung Morawa

Berdasarkan tabel I.1 tersebut realisasi biaya produksi pada tahun 2016 adalah 67.624.021.117 lebih besar dari anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan yaitu 67.084.848.000 sehingga menimbulkan selisih sebesar 539.173.117 dari anggaran pada tahun 2016 dan begitu pula pada tahun 2017 realisasi biaya produksi adalah 22.137.928.947 lebih besar dari anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan yaitu 21.261.699.000 sehingga menimbulkan selisih sebesar 876.229.947 dari anggaran pada tahun 2017.

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*)”. Dan dampak yang terjadi jika realisasi lebih besar dari pada anggaran yang ditetapkan yaitu akan terjadinya penyimpangan biaya yang dianggap tidak menguntungkan bagi suatu perusahaan.

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 539.173.117 untuk tahun 2016 dan 876.229.947 untuk tahun 2017 diharapkan dengan adanya suatu solusi yang dapat diimplementasikan guna mencegah terulangnya hal ini dimasa yang akan datang.

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 pengendalian biaya 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 Pengendalian Biaya Produksi Pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa**”.

B. Identifikasi Masalah

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

1. Terjadinya selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi tembakau yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) pada tahun 2016 dan 2017.
2. Adanya perbedaan selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi tembakau yang tidak menguntungkan pada tahun 2016 dan 2017.
3. Terjadinya peningkatan nilai selisih yang tidak menguntungkan (*unfavorable variance*) di tahun 2017.

C. Rumusan Masalah

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

1. Apakah anggaran biaya produksi telah digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa?
2. Apakah faktor penyebab selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi yang terjadi 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 apakah anggaran biaya produksi telah dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi.
- b. Untuk mengetahui faktor penyebab selisih anggaran dengan realisasi yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

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 Anggaran

Definisi anggaran ada bermacam-macam tetapi mempunyai karakteristik yang hampir mirip, berikut salah satu definisi anggaran dari berbagai macam definisi anggaran yang ada. Agus Ahyari (2002:8) "Anggaran perusahaan merupakan perencanaan secara formal dari seluruh kegiatan perusahaan di dalam jangka waktu yang dinyatakan didalam unit kuantitatif (moneter)."

Berdasarkan pengertian tersebut, beberapa hal yang tercakup di dalam pengertian anggaran perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan secara formal, berarti didalam penentuan tentang segala sesuatu yang akan dilaksanakan perusahaan dilakukan secara formal, yang dihasilkan dengan pertemuan resmi didalam perusahaan serta dinyatakan dalam bentuk tertulis.
- b. Seluruh kegiatan perusahaan, maksudnya ialah anggaran perusahaan yang disusun akan mencakup seluruh kegiatan perusahaan. Secara kronologis dapat disebutkan bahwa terdapat tiga kegiatan utama dalam perusahaan, yaitu kegiatan sebelum produksi, kegiatan produksi dan kegiatan sesudah produksi.
- c. Dalam jangka waktu tertentu, maksudnya anggaran perusahaan yang disusun bukannya tidak terbatas waktu, melainkan disusun untuk dipergunakan dalam jangka waktu tertentu. Berapa lamanya

jangka waktu ini akan sangat bergantung pada kebutuhan perusahaan dan kesepakatan yang ada didalam perusahaan yang bersangkutan. Periodeisasi yang dipergunakan oleh perusahaan adalah berbeda-beda, umumnya untuk anggaran jangka pendek adalah satu tahun, meskipun tidak tertutup panjang periodeisasi yang berbeda bagi perusahaan-perusahaan yang lain.

- d. Dinyatakan dalam unit moneter, maksudnya adalah kegiatan beraneka ragam dalam suatu perusahaan harus disusun dalam bentuk perencanaan, oleh karena itu perlu dipergunakan satu unit yang sama agar dapat dicapai kemudahan penyusunan serta dapat dilakukan perbandingan. Satuan unit yang berbeda-beda didalam satu anggaran akan menimbulkan kesulitan dalam melakukan analisis anggaran tersebut. Satuan moneter merupakan satuan yang dapat digunakan sebagai pengukur kegiatan yang beraneka ragam.

Menurut Mulyadi (2001:488) "Anggaran merupakan suatu rencana kerja yang dinyatakan secara kuantitatif yang diukur dalam satuan moneter standar dan satuan ukuran lain, yang mencakup jangka waktu satu tahun".

Sedangkan, menurut Nafarin (2013:11) mendefenisikan bahwa "Anggaran (*budget*) merupakan rencana tertulis mengenai kegiatan suatu organisasi yang dinyatakan dalam suatu uang, tetapi dapat juga dinyatakan dalam satuan barang atau jasa .

2. Karakteristik Anggaran

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 manager 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.

3. Tujuan, Manfaat dan Kelemahan Anggaran

a. Tujuan Anggaran

Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pengarah 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.

4. Fungsi dan Jenis 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 (koordinasi) setiap bagian, seperti bagian pemasaran, bagian umum, bagian produksi dan bagian keuangan. Hal ini dikarenakan setiap bagian telah dibebani target tertentu yang harus dicapai sehingga bagian lain juga dapat bekerja optimal. Keadaan ini akan menciptakan ketergantungan dan kerja sama antar bagian dalam perusahaan.

3) Fungsi Pengawasan

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

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

b. Jenis 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 (*masterbudget*).

- 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:
- c) 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 aporiasi (*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.

5. 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 Nafarin (2013:9), proses penyusunan anggaran dapat dibagi kedalam beberapa tahapanantara lain:

- a. **Penentuan Pedoman Anggaran**
 Anggaran yang dibuat pada tahun yang akan datang sebaiknya disiapkan beberapa bulan sebelum tahun anggaran berikutnya dimulai. Dengan demikian anggaran yang dibuat dapat digunakan pada awal tahun anggaran.
- b. **Persiapan Anggaran**
 Manajer produksi sebelum menyusun anggaran produksiterlebih dahulu menyusun ramalan anggaran produksi. Dalam tahap persiapan anggaran ini, biasanya diadakan rapat atas bagian terkait saja.
- c. **Tahap Penentuan Anggaran**
 Pada tahap ini, senua manajer dan direksi mengadakan rapat meliputi kegiatan; perundingan untuk menyesuaikan rencana akhir setiap komponen anggaran, mengkoordinasikan dan menelaah komponen anggaran, pengesahan dan pendistribusian anggaran.
- d. **Pelaksanaan Anggaran**
 Untuk kepentingan pengendalian, setiap manajer membuat laporan realisasi anggaran. Setelah dianalisis kemudian laporan realisasi anggaran disampaikan pada direksi.
 Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran produksi antara lain ; faktor internal yaitu rancangan produk atau proses yang buruk, pengerjaan yang buruk pada bagian produksi karena pekerja yang kurang terampil, jenis dan mutu barang yang diproduksi, penguasaan tenaga kerja atau mesin tertentu yang kurang sesuai, peralatan yang digunakan. Yang kedua faktor eksternal yaitu persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat penghasilan masyarakat, kebijaksanaan masyarakat, kebijaksanaan pemerintah, keadaan perekonomian internasional maupun nasional, dan kemajuan teknologi.

6. Pengertian dan Unsur Biaya Produksi

a. Pengertian Biaya Produksi

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 membebankan 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.

7. 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.

8. Anggaran Biaya Produksi sebagai Alat Pengendalian

Anggaran merupakan salah satu alat yang sering digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi, karena anggaran yang disusun dengan baik akan mempermudah penilaian tingkat efisiensi setiap pekerjaan. Pengendalian terhadap biaya produksi sangat dibutuhkan untuk menilai apakah setiap kegiatan perusahaan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Pengendalian menurut Firdaus Ahmad Dunia Wasilah (2009:5) mengemukakan bahwa : “Pengendalian merupakan usaha manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan melakukan perbandingan secara terus menerus antara pelaksanaan dengan rencana”. Melalui proses membandingkan hasil yang sesungguhnya dengan program atau anggaran yang disusun. Maka, manajemen dapat melakukan atas efisiensi usaha dan kemampuan memperoleh laba dari berbagai produk. Disamping itu, para manajer dapat mengadakan tindakan koreksi jika terdapat penyimpangan-penyimpangan yang timbul dari hasil perbandingan tersebut.

Sebagai alat pengendalian biaya, anggaran dalam aplikasinya berfungsi sebagai patokan wajar dan ideal terhadap volume atau kuantitas dan harga (biaya) yang seharusnya terjadi realisasi dalam operasionalisasi rencana periodik. Pengendalian atas biaya adalah diarahkan agar biaya-biaya yang terealisasi senantiasa berada pada harga yang proporsional dengan volume produksi.

Anggaran produksi ditinjau dari sudut operasi perusahaan merupakan salah satu unsur pengendalian intern atas biaya yang menunjukkan cara pengelolaan dan penggunaan biaya yang efektif dalam kegiatan perusahaan. Penyusunan anggaran belumlah cukup untuk mengendalikan pemakaian biaya agar dalam perencanaan dapat terealisasi, mengingat adanya karakter atau sifat dari tiap perusahaan yang berbeda dan sulit dipahami, sehingga sebuah organisasi dalam melakukan pengendalian biaya harus menyusun sedemikian rupa personil-personilnya agar jelas tugas, fungsi dan wewenang tiap-tiap manajer.

Pada perusahaan industri, pengendalian diarahkan pada unsur – unsur biaya produksi yang terdiri dari : biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya produksi tidak langsung (biaya *overhead*). Pengendalian terhadap biaya produksi ini diharapkan dapat mencegah atau mengurangi pemborosan biaya yang telah terjadi di periode sebelumnya.

Anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian dapat dicapai dengan cara:

1. Mendesain format anggaran yang sesuai dengan format akuntansi.
2. Menyusun sebelum dilaksanakannya kegiatan perusahaan.
3. Membandingkan antara anggaran dengan hasil realisasi dan menghitung penyimpangan (*varians*).
4. Menjadikan penyimpangan sebagai dasar investigasi lebih lanjut untuk mengetahui penyebab penyimpangan tersebut.
5. Menjadikan hasil investigasi untuk menilai prestasi bagian dan memperbaiki serta menyempurnakan anggaran berikutnya.

Penggunaan anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian dapat dikatakan baik dan efektif apabila maksud yang dicita-citakan dalam penggunaan anggaran ini dapat tercapai, yaitu tercapainya target produksi yang sesuai dengan yang sudah dianggarkan sebelumnya. Setiap pos yang terdapat di dalam anggaran biaya produksi ini harus dicapai targetnya dengan menggunakan sumber daya yang dibutuhkan dan mengusahakannya semaksimal mungkin.

9. Varians

Menurut Nafarin (2007) “Varians adalah perbedaan antara jumlah yang didasarkan pada hasil *actual* dan jumlah yang dianggarkan merupakan acuan untuk melakukan perbandingan. Setiap varians merupakan suatu sinyal yang sebaiknya diidentifikasi dan dianalisis. Suatu varians dapat disebabkan oleh kejadian acak yang tidak diharapkan terulang kembali, masalah sistematis yang dapat diperbaiki, atau standar yang tidak tepat. Jenis selisih atau varians dibagi menjadi dua yaitu selisih menguntungkan (*favorable variance*) dan selisih merugikan (*unfavorable variance*). Dalam menentukan menguntungkan (*favorable*) dan merugikan (*unfavorable*) terdapat perbedaan yang sangat signifikan antara realisasi dan anggaran. Jika realisasi lebih kecil dari anggaran maka penyimpangan yang terjadi menguntungkan atau *favorable*. Sedangkan jika realisasi lebih besar dari anggaran maka penyimpangan tersebut merugikan *unfavorable*.”

$$\text{Varians} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100$$

10. Penelitian Terdahulu

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

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul	Hasil Kesimpulan	Sumber
Reika Penggabean (2010) USU	Fungsi Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Pada PT Flora Sawita Chemindo Medan	Proses Pengawasan Yang Dilakukan PT Flora Chemindo Medan Adalah Dengan Menganalisis Penyimpangan Biaya Dengan Membandingkan Anggaran Dengan	http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/8741 , diakses pada 13 juli 2018

		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	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.	http://repository.uin-suska.ac.id/10653/ , diakses pada 21 juli 2018.
Marvina Varia M (2011) USU	Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai	Peranan anggaran biaya produksi sebagai alat	http://repository.usu.ac.id/handle/123456789/3/ , diakses pada 11 mei 2018

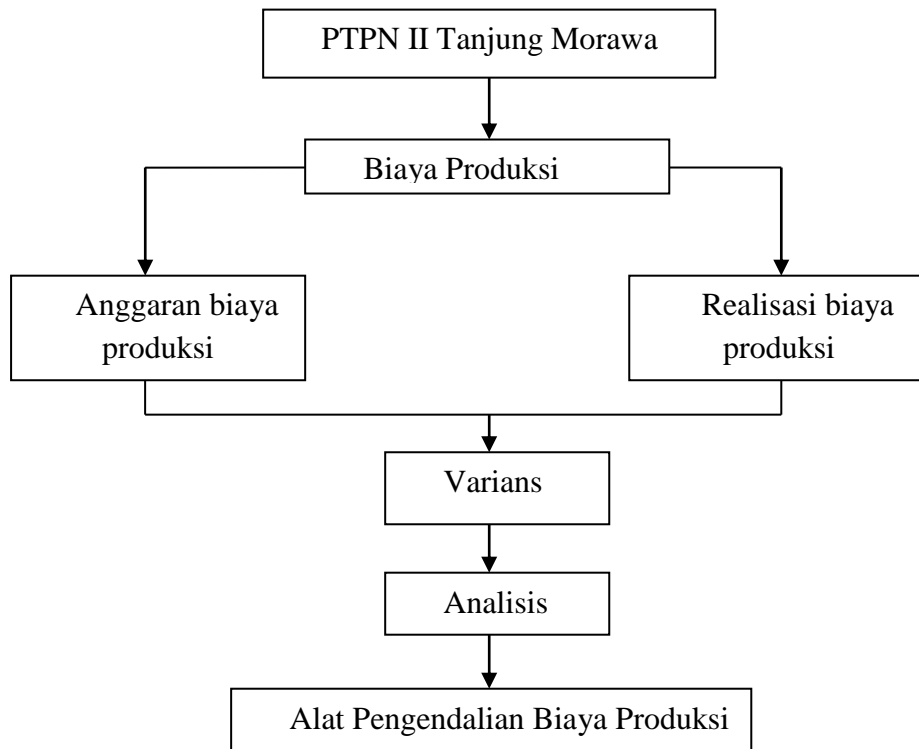
	Alat Pengendalian Kinerja Manajer Pada PT. Perkebunan Nusantara II	pengendalian kinerja pada PT. Perkebunan Nusantara II sudah berfungsi secara efektif	
--	--	--	--

B. Kerangka Berpikir

Anggaran sebagai suatu sistem cukup memadai untuk dipergunakan sebagai alat perencanaan, koordinasi dan pengendalian dari seluruh kegiatan perusahaan. Salah satu anggaran yang terdapat dalam PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa yaitu anggaran biaya produksi. Dengan adanya penggunaan anggaran biaya produksi pada perusahaan, perusahaan dapat menyusun perencanaan dengan lebih baik, sehingga koordinasi dan pengendalian yang dilakukan dapat memadai pula.

Anggaran biaya produksi yang disusun tersebut, kemudian dibandingkan dengan biaya produksi yang sebenarnya terjadi (realisasi biaya). Perbandingan antara anggaran dengan realisasi biaya produksi tersebut, dievaluasi dan dilakukan analisis untuk mengetahui penyimpangan yang terjadi baik yang merugikan ataupun yang menguntungkan. Para manajer menggunakan hasil analisis ini untuk melakukan pengendalian terhadap biaya produksi agar dapat melakukan tindakan perbaikan di masa yang akan datang.

Berikut ini adalah gambar kerangka berfikir:



Gambar II.1
Kerangka Berfikir

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

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

B. 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. Sedangkan pengendalian berarti melakukan evaluasi atau menilai pelaksanaan pekerjaan, dengan cara membandingkan realisasi dengan rencana (anggaran) dan melakukan tindakan perbaikan apabila dipandang perlu (jika ada penyimpangan yang merugikan).

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 juli2018 sampai dengan oktober 2018, rincian waktu penelitian dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel III.1
Skedul Rencana Penelitian

NO	Proses Penelitian	Bulan															
		Juli2018				Agus2018				Sept 2018				Okt2018			
		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

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumber individu atau perseorangan guna kepentingan penelitian seperti hasil wawancara.

b. Data sekunder

Data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk yang sudah diolah, sehingga lebih komparatif jika digunakan oleh pihak yang berkepentingan. Data sekunder yang diperoleh antara lain sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi dan laporan biaya produksi.

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Dokumentasi, yaitu dengan cara mengumpulkan data-data yang tersedia berupa catatan atau dokumen-dokumen yang diperlukan seperti laporan anggaran biaya produksi dan realisasinya, serta struktur organisasi.
2. Wawancara, yaitu pengumpulan data melalui Tanya jawab langsung dengan narasumber.

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 teknik analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Mengumpulkan data-data yang berhubungan dengan penelitian yaitu laporan biaya produksi.
2. Memilih data yang diperlukan untuk penelitian.
3. Menganalisis dan membandingkan biaya produksi sesungguhnya dengan biaya yang dianggarkan sehingga memberikan informasi bagi manajemen produksi untuk memungkinkan mereka mengidentifikasi penyimpangan (varians) yang terjadi dari rencana kegiatan.
4. Mendeskripsikan hasil analisis biaya produksi tersebut.
5. Membuat kesimpulan dari hasil analisis.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Berdasarkan hasil wawancara, “Proses yang ditetapkan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dalam menyusun anggaran biaya produksi adalah sebagai berikut:

- a. Anggaran terlebih dahulu disusun dan ditetapkan oleh bagian kebun masing-masing yang disusun dengan menggunakan biaya standar yang ditetapkan oleh direksi, kemudian anggaran dibahas dengan distrik. Setelah pembahasan dengan distrik selesai, anggaran tersebut diserahkan kepada manajer untuk diperiksa. Apabila anggaran tersebut disetujui oleh manajer, anggaran yang berupa draft tersebut diserahkan kepada komite anggaran.
- b. Komite anggaran yang menyetujui anggaran kemudian menyerahkan anggaran tersebut kepada direksi untuk disetujui. Direksi menyerahkan anggaran kepada dewan komisaris untuk disetujui. Selanjutnya dewan komisaris menyerahkan anggaran tersebut untuk dirapatkan dalam RUPS.
- c. Setelah hasil RUPS setuju atas usulan anggaran tersebut, anggaran diserahkan kembali ke direksi untuk disampaikan ke bagian perencanaan. Kemudian anggaran dapat digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan kegiatan operasional.”

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

Dalam melaksanakan kegiatan produksi terdapat unsur-unsur biaya produksi yang digunakan oleh perusahaan, Biaya-biaya yang termasuk unsur-unsur biaya produksi yang digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

a. Biaya langsung

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.

b. Biaya umum

Biaya umum adalah biaya yang secara tidak langsung dibebankan pada hasil produksi. Secara garis besar biaya umum terdiri dari gaji staf kantor, pemeliharaan rumah, pemeliharaan kantor, pemeliharaan jalan dan saluran air, pemeliharaan mesin, pajak dan sewa tanah, biaya keamanan, biaya air dan listrik, biaya asuransi, biaya penerangan dan biaya persediaan air.

3. Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi

Berdasarkan hasil wawancara, “Pengendalian biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dilakukan dengan menggunakan anggaran biaya produksi dengan cara membandingkan realisasi biaya produksi dengan anggaran biaya produksi yang telah ditetapkan sebelumnya dan dari hasil perbandingan tersebut akan diperoleh selisih atau penyimpangan yang terjadi (varian). Selisih antara anggaran biaya produksi dan realisasinya dapat berupa selisih yang menguntungkan maupun yang merugikan, dan dari selisih tersebut akan dilakukan analisis untuk mengetahui penyebab-penyebab terjadinya selisih atau penyimpangan yang terjadi (varian).”

Selain itu ditetapkan juga bahwa anggaran produksi adalah target minimal yang harus diupayakan manajer, sedangkan anggaran biaya produksi merupakan target maksimal yang harus dicapai oleh manajer. Hal ini berarti bahwa anggaran produksi yang dianggarkan merupakan jumlah minimal perusahaan

dalam menghasilkan produksi dan anggaran biaya produksi merupakan jumlah maksimal yang bisa dicapai perusahaan dalam mengeluarkan biaya produksi.

Selain itu, pengendalian juga dilakukan manajer dengan melakukan review melalui pembahasan dengan bawahannya untuk mengetahui apa yang menyebabkan realisasi lebih besar dari pada anggarannya. Dalam hal ini para pekerja juga diingatkan agar mengupayakan realisasi biaya produksi tidak melebihi anggaran yang telah ditetapkan.

4. Faktor- faktor penyebab selisih yang terjadi pada anggaran biaya produksi

Berdasarkan hasil wawancara, adalah sebagai berikut :

- a. Faktor yang pertama dikarenakan pada waktu isu kenaikan harga rokok di Indonesia pada tahun 2016-2017 memicu perdebatan yang panjang dan mempengaruhi harga jual tembakau secara ekstrim. Hal ini tidaklah mudah bagi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung morawa, sehingga mempengaruhi pendapatan akibat permintaan tembakau yang turun.
- b. Faktor yang kedua karena tingginya biaya produksi tembakau dan belum maksimalnya kualitas produksi yang dihasilkan. Selain itu, faktor keamanan disekitar perkebunan yang mayoritas berada di daerah perkotaan sehingga menurunkan luas areal produksi yang produktif. Walaupun begitu PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa tetap berusaha untuk menjaga kualitas dan kuantitas produksi.

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

Berikut ini merupakan data anggaran dan realisasi biaya produksi tanaman tembakau pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa pada tahun 2016 :

Tabel IV.1
Biaya produksi tembakau
Tahun 2016

Keterangan	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi
Biaya Umum		
Gaji,tunj & bisos,kary.pimpinan	1.728.995.000	1.641.858.798
Gaji,tunj & bisos,kary.pelaksana	2.820.892.000	2.455.619.841
Pemel bangunan rumah	101.755.000	20.315.249
Pemel bangunan perusahaan	131.862.000	37.743.932
Pemel mesin & instalasi	-	-
Pemel jalan,jem & sal air	-	-
Pajak dan sewa tanah	1.519.304.000	519.304.241
Biaya asuransi	284.175.000	209.738.576
Biaya keamanan	2.341.207.000	2.868.319.677
Biaya penerangan	601.121.000	206.935.511
Biaya persediaan air	58.942.000	27.714.865
Jumlah biaya umum	9.588.253.000	7.987.582.690
Alokasi antar budidaya	-	-
Total biaya umum	9.588.253.000	7.987.582.690
Biaya langsung		
Biaya tanaman		
Gaji,tunj & bisos,kary.pimpinan	1.713.560.000	1.741.315.455
Pengolahan tanah pembibitan	-	-
Membuat & memelihara bibit	1.858.731.000	1.212.296.363
Pengolahan tanah tanaman	6.741.010.000	10.458.026.142
Menanam & memelihara tanaman	25.703.670.000	24.773.539.172
Panen dan pengangkutan	7.998.710.000	9.067.928.460
Jumlah biaya tanaman	44.015.681.000	47.253.105.592
Biaya pengolahan		
Pengeringan	5.780.250.000	5.477.368.916
Biaya gedung pemeraman	7.700.664.000	6.905.963.919
Jumlah biaya pengolahan	13.480.914.000	12.383.332.835
Jumlah biaya Langsung	57.496.595.000	59.636.438.427
Total biaya produksi	67.084.848.000	67.624.021.117

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

Berdasarkan tabel tersebut realisasi yang terjadi pada tahun 2016 lebih besar 0,80% dari anggaran yang telah ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. sehingga menimbulkan selisih sebesar 539.173.117.

Berikut ini merupakan data anggaran dan realisasi biaya produksi tanaman tembakau pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa pada tahun 2017 :

Tabel IV.2
Biaya produksi tembakau
Tahun 2017

Keterangan	Anggaran Biaya Produksi	Realisasi
Biaya Umum		
Gaji,tunj & bisos,kary.pimpinan	1.843.638.000	1.556.893.030
Gaji,tunj & bisos,kary.pelaksana	2.311.846.000	2.846.946.408
Pemel bangunan rumah	10.282.000	44.100.942
Pemel bangunan perusahaan	101.472.000	133.799.793
Pemel mesin & instalasi	420.000	-
Pemel jalan,jem & sal air	296.365.000	-
Pajak dan sewa tanah	283.775.000	-
Biaya asuransi	137.040.000	292.293.784
Biaya keamanan	1.058.452.000	1.443.737.596
Biaya penerangan	255.431.000	170.159.084
Biaya persediaan air	8.504.000	8.385.659
Jumlah biaya umum	6.307.225.000	6.496.316.296
Alokasi antar budidaya	-	-
Total biaya umum	6.307.225.000	6.496.316.296
Biaya langsung		
Biaya tanaman		
Gaji,tunj & bisos,kary.pimpinan	1.390.655.000	923.360.790
Pengolahan tanah pembibitan	-	-
Membuat & memelihara bibit	391.945.000	396.091.972
Pengolahan tanah tanaman	2.247.603.000	3.708.525.303
Menanam & memelihara tanaman	5.582.233.000	5.814.336.318
Panen dan pengangkutan	1.537.182.000	1.784.880.979
Jumlah biaya tanaman	11.149.618.000	12.627.195.362
Biaya pengolahan		
Pengeringan	736.136.000	736.136.366
Biaya gedung pemeraman	3.068.720.000	2.278.280.923
Jumlah biaya pengolahan	3.804.856.000	3.014.417.289
Jumlah biaya Langsung	14.954.474.000	15.641.612.651
Total biaya produksi	21.261.699.000	22.137.928.947

Sumber : PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

Berdasarkan tabel tersebut realisasi yang terjadi pada tahun 2017 lebih besar 4,12% dari anggaran yang telah ditetapkan oleh PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. sehingga menimbulkan selisih sebesar 876.229.947.

B. Analisis Hasil Penelitian

Analisis dilakukan dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Varians} = \frac{\text{Realisasi}}{\text{Anggaran}} \times 100$$

Tabel IV.3
Perbandingan Anggaran dan
Realisasi Biaya Umum Tembakau Tahun 2016

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	1.641.858.798	1.728.995.000	94,96%
Gaji,tunj&bisos,kary.pelaksana	2.455.619.841	2.820.892.000	87,05%
Pemel bangunan rumah	20.315.249	101.755.000	19,96%
Pemel bangunan perusahaan	37.743.932	131.862.000	28,62%
Pemel mesin & instalasi	-	-	-
Pemel jalan,jem & sal air	-	-	-
Pajak dan sewa tanah	519.304.241	1.519.304.000	34,18%
Biaya asuransi	209.738.576	284.175.000	73,82%
Biaya keamanan	2.868.319.677	2.341.207.000	122,51%
Biaya penerangan	206.935.511	601.121.000	34,42%
Biaya persediaan air	27.714.865	58.942.000	47,02%
Jumlah biaya umum	7.987.582.690	9.588.253.000	83,30%
Alokasi antar budidaya	-	-	
Total biaya umum	7.987.582.690	9.588.253.000	83,30%

$$\text{Biaya keamanan} = \frac{2.868.319.677}{2.341.207.000} \times 100 = 122,51\%$$

Tabel IV.4
Perbandingan Anggaran dan
Realisasi Biaya Langsung Tembakau Tahun 2016

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Biaya tanaman			
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	1.741.315.455	1.713.560.000	101,62%
Pengolahan tanah pembibitan	-	-	-
Membuat&memelihara bibitan	1.212.296.363	1.858.731.000	65,22%
Pengolahan tanah tanaman	10.458.026.142	6.741.010.000	155,14%
Menanam & memelihara tanaman	24.773.539.172	25.703.670.000	96,38%
Panen dan pengangkutan	9.067.928.460	7.998.710.000	113,36%
Jumlah biaya tanaman	47.253.105.592	44.015.681.000	107,35%
Biaya pengolahan			
Pengeringan	5.477.368.916	5.780.250.000	94,76%
Biaya gedung pemeraman	6.905.963.919	7.700.664.000	89,68%
Jumlah biaya pengolahan	12.383.332.835	13.480.914.000	91,85%
Jumlah biaya Langsung	59.636.438.427	57.496.595.000	103,72%

$$\text{Gaji,tunj\&bisos,kary.pimpinan} = \frac{1.741.315.455}{1.713.560.000} \times 100 = 101,62\%$$

$$\text{Pengolahan tanah tanaman} = \frac{10.458.026.142}{6.741.010.000} \times 100 = 155,14\%$$

$$\text{Panen dan pengangkutan} = \frac{9.067.928.460}{7.998.710.000} \times 100 = 113,36\%$$

Tabel IV.5
Perbandingan Anggaran dan
Realisasi Biaya Umum Tembakau Tahun 2017

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbandingan
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	1.556.893.030	1.843.638.000	84,44%
Gaji,tunj&bisos,kary.pelaksana	2.846.946.408	2.311.846.000	123,14%
Pemel bangunan rumah	44.100.942	10.282.000	428,91%
Pemel bangunan perusahaan	133.799.793	101.472.000	131,85%
Pemel mesin & instalasi	-	420.000	0%
Pemel jalan,jem & sal air	-	296.365.000	0%
Pajak dan sewa tanah	-	283.775.000	0%
Biaya asuransi	292.293.784	137.040.000	213,29%
Biaya keamanan	1.443.737.596	1.058.452.000	136,40%
Biaya penerangan	170.159.084	255.431.000	66,61%
Biaya persediaan air	8.385.659	8.504.000	98,61%

Jumlah biaya umum	6.496.316.296	6.307.225.000	102,99%
Alokasi antar budidaya	-	-	-
Total biaya umum	6.496.316.296	6.307.225.000	102,99%

$$\text{Gaji,tunj\&bisos,kary.pelaksana} = \frac{2.846.946.408}{2.311.846.000} \times 100 = 123,14\%$$

$$\text{Pemel bangunan rumah} = \frac{44.100.942}{10.282.000} \times 100 = 428,91\%$$

$$\text{Pemel bangunan perusahaan} = \frac{133.799.793}{101.472.000} \times 100 = 131,85\%$$

$$\text{Biaya asuransi} = \frac{292.293.784}{137.040.000} \times 100 = 213,29\%$$

$$\text{Biaya keamanan} = \frac{1.443.737.596}{1.058.452.000} \times 100 = 136,40\%$$

Tabel IV.6
Perbandingan Anggaran dan
Realisasi Biaya Langsung Tembakau Tahun 2017

Keterangan	Realisasi	Anggaran	Perbanding an
Biaya tanaman			
Gaji,tunj&bisos,kary.pimpinan	923.360.790	1.390.655.000	66,39%
Pengolahan tanah pembibitan	-	-	
Membuat & memelihara bibitan	396.091.972	391.945.000	101,05%
Pengolahan tanah tanaman	3.708.525.303	2.247.603.000	164,99%
Menanam & memelihara tanaman	5.814.336.318	5.582.233.000	104,15%
Panen dan pengangkutan	1.784.880.979	1.537.182.000	116,11%
Jumlah biaya tanaman	12.627.195.362	11.149.618.000	113,25%
Biaya pengolahan			
Pengeringan	736.136.366	736.136.000	100,00005%
Biaya gedung pemeraman	2.278.280.923	3.068.720.000	74,24%
Jumlah biaya pengolahan	3.014.417.289	3.804.856.000	79,22%
Jumlah biaya Langsung	15.641.612.651	14.954.474.000	104,59%

$$\text{Membuat \& memelihara bibitan} = \frac{396.091.972}{391.945.000} \times 100 = 101,05\%$$

$$\text{Pengolahan tanah tanaman} = \frac{3.708.525.303}{2.247.603.000} \times 100 = 164,99\%$$

$$\text{Menanam \& memelihara tanaman} = \frac{5.814.336.318}{5.582.233.000} \times 100 = 104,15\%$$

$$\text{Panen dan pengangkutan} = \frac{1.784.880.979}{1.537.182.000} \times 100 = 116,11\%$$

$$\text{Pengeringan} = \frac{736.136.366}{736.136.000} \times 100 = 100,00005\%$$

C. Pembahasan

1. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Berdasarkan hasil penelitian pada perusahaan, diketahui bahwa mekanisme proses penyusunan anggaran pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa menggunakan pola campuran atau top down dan bottom up, dimana anggaran disusun dan ditetapkan dengan memulai dari tingkatan paling atas kemudian dilanjutkan bawahan dan diserahkan ke atasan dan selanjutnya digunakan oleh bawahan, yaitu direksi membuat biaya standar sebagai pedoman dalam menyusun anggaran, kemudian usulan anggaran berasal dari masing-masing kebun dengan berpedoman pada biaya standar tersebut, selanjutnya usulan anggaran tersebut diberikan kepada manajer.

Anggaran yang berupa draft tersebut diserahkan ke komite anggaran untuk disetujui, kemudian diperiksa oleh dewan komisaris untuk diserahkan dan dibahas oleh RUPS. Anggaran yang sudah disetujui dalam RUPS kemudian diserahkan kembali kepada Direksi dan diberikan kepada bagian perencanaan untuk dapat digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.

PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa menggunakan metode campuran dalam prosedur penyusunan anggarannya. Metode ini diterapkan karena berdasarkan arahan dari atasan, karyawan menyusun anggaran masing-masing

bagiannya dengan berpedoman pada biaya standar. Setelah itu anggaran yang disusun tersebut direview dengan atasan yang lain sehingga anggaran tersebut berdasarkan hasil kesepakatan antara bawahan dengan atasan. Metode ini juga memberi kesempatan kepada karyawan untuk dapat memberikan usulan dan partisipasinya dalam menyusun anggaran.

Komite anggaran dalam perusahaan ini digunakan untuk menyetujui hasil anggaran yang telah dibuat dari bawahan, padahal komite anggaran berfungsi untuk membuat seluruh anggaran yang bertujuan menelaraskan semua anggaran dengan tujuan perusahaan, termasuk salah satunya yaitu anggaran biaya produksi. Pada perusahaan ini, masing-masing bagian di kebun memberikan usulan mengenai anggaran kemudian manajer dan atasan yang lain serta komite anggaran memberikan pendapat atau persetujuan mengenai anggaran tersebut. Peranan komite anggaran dalam perusahaan ini tidak sepenuhnya berjalan sesuai dengan fungsinya untuk membuat anggaran perusahaan.

Penyusunan anggaran pada perusahaan ini dengan menggunakan data historis yaitu melihat realisasi biaya yang terjadi pada tahun sebelumnya dan menggunakan biaya standar yang sudah ditetapkan. Dengan demikian penyusunan anggaran biaya produksi dalam perusahaan sudah cukup baik, hanya saja belum sesuai dengan teori yang penulis gunakan mengenai penyusunan anggaran.

2. Peranan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi

Analisis anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya produksi akan membahas beberapa penyimpangan yang terjadi pada anggaran

biaya produksi. Analisis ini lebih diarahkan untuk mengetahui penyebab terjadinya penyimpangan untuk dilakukan tindakan perbaikan dengan alasan untuk tidak terulang lagi di masa mendatang.

Meskipun anggaran biaya produksi telah disusun dengan cermat dan teliti serta dilakukan pengendalian terhadap biaya yang dikeluarkan, namun tidak selamanya biaya yang dikeluarkan sesuai dengan anggaran. Hal tersebut dapat disebabkan oleh adanya biaya-biaya tertentu yang tidak dapat dikendalikan.

Analisis terhadap anggaran dilakukan dengan membandingkan anggaran dengan realisasinya. Tujuan perbandingan antara anggaran dengan realisasinya untuk dapat memberikan masukan kepada manajer untuk penyusunan anggaran pada tahun berikutnya. Hal yang mengakibatkan adanya penyimpangan antara anggaran dan realisasi harus diperbaiki sehingga untuk masa yang mendatang tidak akan terulang lagi.

Pengendalian juga dilakukan oleh manajer dengan mereview dan melakukan pembahasan terhadap realisasi yang melebihi anggaran yang ditetapkan untuk mengetahui penyebab-penyebab penyimpangan yang terjadi. Perusahaan dalam menyusun anggaran biaya produksi berdasarkan biaya standar dan data historis atau biaya tahun sebelumnya. Hal ini mencerminkan bahwa anggaran biaya produksi pada PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa telah berfungsi sebagai alat pengendalian biaya produksi.

3. Faktor-Faktor penyebab selisih yang terjadi pada anggaran biaya produksi

Analisis ini bertujuan untuk mengetahui apa faktor-faktor penyebab selisih yang terjadi pada anggaran biaya produksi .Jika dibandingkan dengan teori yang penulis gunakan yaitu :

Menurut Nafarin (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi anggaran produksi antara lain ;

- a. faktor eksternal yaitu persaingan, tingkat pertumbuhan penduduk, tingkat penghasilan masyarakat, kebijaksanaan masyarakat, kebijaksanaan pemerintah, keadaan perekonomian internasional maupun nasional, dan kemajuan teknologi.

faktor yang pertama tentang permasalahan isu kenaikan harga rokok yang merupakan faktor eksternal perusahaan dimana faktor tersebut sudah sesuai jika dikaitkan dengan faktor yang menyebabkan selisih terhadap anggaran, yaitu tentang keadaan perekonomian internasional maupun nasional.

- b. faktor internal yaitu rancangan produk atau proses yang buruk, pengerjaan yang buruk pada bagian produksi karena pekerja yang kurang terampil, jenis dan mutu barang yang diproduksi, penguasaan tenaga kerja atau mesin tertentu yang kurang sesuai, peralatan yang digunakan.

Sedangkan pada faktor yang kedua yaitu internal juga sudah sesuai dengan teori yang penulis gunakan dikarenakan terdapat faktor belum maksimalnya kualitas produksi yang dihasilkan, jika dikaitkan

dengan teori sudah bisa diterima sebagai faktor yang menyebabkan selisih pada anggaran yaitu tentang jenis dan mutu barang yang di produksi. Jadi faktor penyebab selisih anggaran pada perusahaan secara keseluruhan sudah sesuai dengan teori yang penulis gunakan.

4. 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* atau perlakuan akuntansi yang telah di tetapkan 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 pada perusahaan 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. Jadi dapat dikatakan bahwa unsur-unsur biaya produksi pada perusahaan sudah cukup efektif.

5. Analisis Anggaran dan Realisasi Biaya Produksi

Berikut ini diuraikan hasil analisis yang dilakukan terhadap anggaran dan realisasi biaya produksi pada tahun 2016 dan 2017 untuk produksi tembakau :

Tahun 2016

a. Biaya umum

Dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya umum dari total biaya umum yaitu 7.987.582.690 lebih rendah dari anggaran biaya produksi yang ditetapkan yaitu 9.588.253.000 atau sekitar 83,30% . Dan pada biaya umum yang realisasinya lebih besar yaitu terdapat pada biaya keamanan yang melebihi persentase yaitu 122,51% jadi dapat dikatakan bahwa biaya umum sudah berjalan secara efektif.

b. biaya langsung

Dapat dilihat bahwa realisasi yang jumlah persentasenya paling besar yaitu terdapat pada pengolahan tanah tanaman yakni 55,14%. Dan yang realisasinya lebih besar selanjutnya yaitu pada panen dan pengangkutan sebesar 113,36% . Begitu pun juga pada gaji, tunjangan, dan bisos kary.pimpinan yang realisasinya lebih besar yaitu 1,62%. Dan dapat dilihat juga bahwa jumlah realisasi biaya langsung juga lebih besar yaitu 3,72% sehingga dapat dikatakan bahwa biaya langsung pada tahun 2016 belum berjalan secara efektif.

TAHUN 2017

a. Biaya umum

Dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya umum sebesar 2,99 % lebih besar dari anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Biaya pemeliharaan bangunan rumah berada pada posisi paling besar yaitu dengan perbandingan persentase sebesar 428,91%. Kemudian biaya asuransi yang persentasenya 213,29%. Dan selanjutnya pada biaya keamanan sebesar 36,40%. Lalu pada gaji, tunjangan, dan bisos karyawan sebesar 23,14%. Jadi dapat dikatakan bahwa biaya umum pada tahun 2017 belum berjalan secara efektif dan efisien.

b. Biaya langsung

Dapat dilihat bahwa jumlah realisasi biaya langsung lebih besar dari anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan yakni lebih sekitar 4,59% . Dan pengolahan tanah tanaman berada pada posisi yang paling besar yaitu dengan persentase 64,99%. Kemudian pada menanam dan memelihara tanaman sebesar 4,15% . Lalu panen dan pengangkutan sebesar 16,11%. Jadi dapat dikatakan bahwa biaya langsung pada tahun 2017 belum berjalan secara efektif dan efisien.

Tabel IV.7
Persentase Biaya Produksi Tembakau
PT Perkebunan Nusantara II
2016-2017

Tahun	Realisasi	Anggaran Biaya Produksi	Perbandingan
2016	67.624.021.117	67.084.848.000	100,80%
2017	22.137.928.947	21.261.699.000	104,12%
	Rata-rata		102,46%

Dari Tabel IV.7 dapat dilihat selama 2 tahun jumlah realisasi rata-rata biaya produksi tembakau PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa sebesar 102,46% persen. Artinya anggaran biaya produksi yang disusun oleh pihak perusahaan pada tahun 2016 dan 2017 belum berjalan dengan efektif dan efisien dikarenakan masih terjadi selisih sekitar 2,46%.

Meskipun berdasarkan hasil wawancara nilai batasan yang dianggap cukup signifikan/material yaitu tidak melebihi dari 5%. Tetapi berdasarkan teori yang penulis gunakan yaitu menurut Harahap (2001:76) yang 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*)”. Maka dapat dikatakan bahwa anggaran biaya produksi masih belum berjalan secara efektif dan efisien. Namun perusahaan tetap menjaga kualitas dan kuantitas produksi.

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

pengendalian biaya produksi. Hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi yaitu biaya persediaan air dan biaya gedung pemeraman.

Dari analisis diatas menunjukkan bahwa perusahaan sebenarnya telah melakukan prosedur yang benar mengenai anggaran biaya produksi sebagai alat pengendalian biaya 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 telah dapat digunakan sebagai alat pengendalian biaya produksi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa, hal ini terlihat dari perbaikan anggaran biaya produksi yaitu biaya persediaan air dan biaya gedung pemeraman.
2. faktor penyebab selisih anggaran biaya produksi dengan realisasi yang terjadi pada PT Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa :
 - a. Faktor pertama yang merupakan faktor eksternal dikarenakan pada waktu isu kenaikan harga rokok di Indonesia pada tahun 2016-2017 memicu perdebatan yang panjang dan mempengaruhi harga jual tembakau secara ekstrim. Hal ini tidaklah mudah bagi PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung morawa, sehingga mempengaruhi pendapatan akibat permintaan tembakau yang turun.
 - b. Faktor kedua yang merupakan faktor internal dikarenakan tingginya biaya produksi tembakau dan belum maksimalnya kualitas produksi yang dihasilkan. Selain itu, faktor keamanan disekitar perkebunan yang mayoritas berada di daerah perkotaan sehingga menurunkan luas areal produksi yang produktif. Walaupun begitu PT. Perkebunan Nusantara II

Tanjung Morawa tetap berusaha untuk menjaga kualitas dan kuantitas produksi.

faktor yang pertama tentang permasalahan isu kenaikan harga rokok yang merupakan faktor eksternal perusahaan dimana faktor tersebut sudah sesuai jika dikaitkan dengan faktor yang menyebabkan selisih terhadap anggaran, yaitu tentang keadaan perekonomian internasional maupun nasional. Sedangkan pada faktor yang kedua yaitu internal juga sudah sesuai dengan teori yang penulis gunakan dikarenakan terdapat faktor belum maksimalnya kualitas produksi yang dihasilkan, jika dikaitkan dengan teori sudah bisa diterima sebagai faktor yang menyebabkan selisih pada anggaran yaitu tentang jenis dan mutu barang yang di produksi. Jadi faktor penyebab selisih anggaran pada perusahaan secara keseluruhan sudah sesuai dengan teori yang penulis gunakan.

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.

3. 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: BPF E.
- Siregar, baldric, Bambang Suripto, 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
- Hasibuan, David (2010). “*Peranan 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.
- _____, (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.
- _____, (2011). *Akuntansi manajemen, Konsep, Manfaat, dan Rekayasa*, Edisi Ketiga, Jakarta: Salemba Empat.
- _____, (2012). *Akuntansi Biaya*, Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- _____, (2014). *Sistem Akuntansi*, Yogyakarta: Salemba Empat.
- M. Munandar. (2007). *Budgeting Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPF E.
- M. Nafarin. (2000). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, (2007). *Penganggaran Perusahaan (edisi 3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, (2010). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____, (2013). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Salemba Empat.
- Harahap, Sofyan Syafri. (2008). *Analisis Kritis atas Laporan Keuangan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

- _____, (2011). *Teori Akuntansi*. Jakarta: Rajawali Pers
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung:Alfabeta.
- _____, (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&B*. Bandung:Alfabeta
- Firdaus Ahmad Dunia dan Wasilah Abdullah. (2012). *Akuntansi Biaya (edisi 3)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Simon P. N. Bako. (2010). *Anggaran Sebagai Alat Pengawasan Biaya Produksi Kelapa Sawit Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan*. Skripsi.USU, Medan.
- Panggabean, Reika. (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.
- Marvina Varia M. (2011). *Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengendalian Kinerja Manajer Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Medan*. Skripsi. USU.
- Welsch, et-al .(2008). *Anggaran Perencanaan Dan Pengendalian Laba*, (terjemahan oleh purnawingsih), Jakarta: Salemba Empat.
- Simamora, Henry, (2000). *Akuntansi Managerial*. Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.