



Juhanperak
e-ISSN : 2722-984X
p-ISSN : 2745-7761

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI
ALAT PERENCANAAN DAN PENGAWASAN
(Studi kasus PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai
Kabupaten Kuantan Singingi)**

Rabbi Al Murrizki

Fakultas Ilmu Sosial, Universitas Islam Kuantan Singingi Teluk Kuantan
aaldgunners@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini adalah penelitian Deskriptif Kualitatif yang bertujuan untuk mengetahui apakah Anggaran Biaya Produksi dapat berperan sebagai alat Perencanaan dan pengawasan pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang diperoleh melalui perantara dokumen perusahaan serta wawancara dengan Kepala Tata Usaha kesesuaian antara anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa Dalam perencanaan penyusunan anggaran PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' sudah menerapkan sistem bottom up, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan usulan, ide, dan saran tentang anggaran periode selanjutnya. Namun dalam penyusunannya perusahaan belum menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga kelompok sesuai teori, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Anggaran biaya produksi pada perusahaan tersebut belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan anggaran biaya produksi karena masih terdapat penyimpangan-penyimpangan yang melebihi standar yang telah ditetapkan, baik itu penyimpangan yang menguntungkan (favorable) maupun penyimpangan merugikan (Unfavorable).

Kata Kunci : Anggaran Biaya Produksi, Alat Perencanaan dan Pengawasan

ABSTRACT

This research is a qualitative descriptive research which aims to find out whether the Production Cost Budget can act as a planning and monitoring tool at PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Benai District, Kuantan Singingi Regency. The data source used in this research is a secondary data source obtained through the intermediary company documents PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' as well as an interview with the Head of Administration in accordance with the Production Cost Budget as a Planning and Supervision Tool. The results of this research conclude that in planning the budget preparation of PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' has implemented a bottom up system, namely the company involves all departments from the lowest to the highest to provide proposals, ideas and suggestions regarding the next period's budget. However, in preparing it, the company has not classified the production cost budget into three groups according to theory, namely raw material costs, direct labor costs and factory overhead costs. The company's production cost budget does not yet fully act as a tool for planning and monitoring the production cost budget because there are still deviations that exceed the established standards, both favorable and unfavorable deviations.

Keywords: Production Cost Budget, Planning and Control Tools



1. PENDAHULUAN

Perusahaan harus mampu mengendalikan biaya produksi seefektif mungkin tanpa mengabaikan mutu produk dengan cara mengelola seluruh sumber daya yang baik agar dapat tercapai tujuan yaitu memperoleh keuntungan yang maksimal. Agar tujuan perusahaan tercapai, maka manajemen harus senantiasa berusaha supaya produk yang dihasilkan dapat bersaing dengan produk sejenis dari perusahaan lain. Salah satu hal yang ikut menentukan didalam persaingan produk adalah harga jual produk tersebut. Harga jual sangat ditentukan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan, yang meliputi biaya produksi, biaya pemasaran, biaya umum dan administrasi.

Diantara ketiga kelompok biaya tersebut, biaya produksilah yang merupakan kegiatan komponen biaya yang proporsinya paling besar dalam laporan rugi perusahaan. Jadi, anggaran biaya produksi adalah alat penting bagi manajemen perusahaan baik dalam perencanaan maupun pengawasan biaya produksi untuk menekan biaya biaya produksi seefisien mungkin yang pada akhirnya akan meningkatkan laba.

Dalam pelaksanaan operasi produksi dari suatu perusahaan, biaya produksi merupakan salah satu variabel yang tidak boleh terlupakan. Terkendalnya biaya produksi ini menjadi salah satu kunci keberhasilan dari pengendalian produksi secara keseluruhan. Didalam pelaksanaan proses produksi, meskipun seluruh aspek pelaksanaan produksi dapat dikendalikan cukup baik, namun apabila masalah biaya produksi terlupakan, maka pengendalian produksi yang dilaksanakan belum dapat mencapai sasaran dari pengendalian produksi di dalam perusahaan tersebut.

Hal ini disebabkan karena biaya produksi belum dapat ditekan serendah mungkin sehingga perusahaan menetapkan harga pokok penjualan yang tinggi. Dalam keadaan demikian, perusahaan akan mengalami kesulitan didalam melaksanakan pemasaran dari produk yang diproduksinya. Kondisi seperti ini akan mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Oleh karena itu dibutuhkan anggaran biaya produksi yang mencakup biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya *overhead* pabrik (Hilton & Gordon, 2013: 40).

Dalam mengangkat pembahasan mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengawasan ini penulis memilih Perkebunan Kelapa Sawit PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' sebagai objek penelitian. PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' adalah suatu perusahaan swasta Nasional yang bergerak dibidang penanaman, pengembangan, dan pengolahan kelapa sawit dengan menghasilkan minyak kelapa sawit (*Crude Palm Oil/ CPO*) dan inti sawit (*Palm Kernel/ PK*) serta kegiatan-kegiatan yang terkait dengan produksi dan pemasarannya.

Pada laporan anggaran PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko' diadakan secara berkala atau teratur. Anggaran biaya produksi dibuat untuk satu tahun kemudian dipecah menjadi anggaran bulanan dengan jumlah produksi yang sama yang hampir setiap bulannya untuk mengetahui besarnya penyimpangan yang terjadi dan guna mencari tindakan perbaikan yang akan diambil untuk mengatasi



penyimpangan yang serupa dimasa yang akan datang. Berikut laporan realisasi anggaran biaya produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' tahun 2018.

Tabel 1.1
Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi
PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Tahun 2018

Ket	Anggaran (Rp)	Realisasi (Rp)	Varians (Kg/Rp)	%
Pengolahan Kebun	60.907.305.321	30.940.545.645	299.667.597	16,5
Biaya Bahan Baku	59.282.136.349	41.088.203.487	181.939.329	96,18
Tenaga Kerja Langsung	37.595.319.144	21.842.428.560	157.528.906	58,39

Sumber : Mil Merger PT. Duta Palma Nusantara, 2018

Dalam Laporan Realisasi Anggaran ini perusahaan mengelompokkan biaya produksi kedalam tiga golongan, yaitu pertama *Estate Direct Expenditure Mature* yaitu biaya pengolahan perkebunan atau tanaman kelapa sawit sehingga menghasilkan Tandan Buah Segar (TBS) yang siap untuk di produksi, biaya yang termasuk adalah mulai biaya untuk pembukaan lahan dan penanaman Kelapa Sawit sampai biaya pemanenan TBS serta Biaya pengangkutan TBS ke pabrik.

Kemudian *Raw Material Cost* seluruh biaya pembelian bahan baku yang dibutuhkan dipabrik, yang termasuk kedalam biaya tersebut adalah biaya untuk mengatasi replanting atau masa tanam ulang sampai panen kembali dan *Direct Labor Cost*, biaya pembayaran gaji seluruh karyawan pengolahan TBS menjadi CPO dan PK yang dimulai dari proses penerimaan buah di pabrik (*Reception*) hingga proses Laboratorium.

Dari Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi diatas dapat diketahui bahwa perusahaan mengalami penyimpangan anggaran dengan realisasinya, namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan (*Favorable Variance*), hal itu dibuktikan dengan anggaran yang ditetapkan perusahaan Rp 60.907.305.321,- masih lebih tinggi dengan jumlah realisasinya Rp 30.940.545.645,- , dan memperoleh selisih variance 16.05%. PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' adalah perusahaan yang mengolah TBS menjadi CPO dan PK dan mempunyai perkebunan kelapa sawit sendiri, selain bahan baku atau bahan mentah yang berasal dari perkebunan sendiri perusahaan juga membeli TBS (Tandan Buah Segar) kelapa sawit dari pihak ketiga (masyarakat), akan tetapi dalam laporan realisasi anggaran biaya produksi perusahaan tidak membuat anggaran biaya bahan baku padahal perusahaan masih mengeluarkan biaya untuk pembelian TBS kepada pihak ketiga (masyarakat).

Hal seperti ini bisa saja akan berdampak buruk bagi kondisi keuangan perusahaan, sebab penerimaan TBS dari masyarakat yang tidak tentu kuantitasnya setiap saat, sehingga pengeluaran biaya untuk pembelian TBS pun kurang efektif dan efisien. Dan penyusunan anggaran biaya produksi pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' belum sesuai menurut teori yang ada yaitu yang



menggolongkan anggaran biaya produksi ke dalam tiga golongan yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya *overhead* pabrik.

Peneliti menjadi lebih tertarik untuk meneliti hal ini dikarenakan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' belum menerapkan sistem penghargaan kepada seluruh karyawan/ buruh. Penilaian prestasi hanya untuk manager perusahaan saja. Sedangkan karyawan dibawah manager Terutama karyawan pada bagian perkebunan, karyawan/ buruh bagian pembibitan, penanaman, pemeliharaan serta pemanenan kelapa sawit tidak ada penilaian prestasinya sama sekali. Padahal karyawan tersebut sangat berperan penting untuk produksi dan keberlanjutan perusahaan. Selayaknya dan seharusnya pula mereka diberi penghargaan sebagaimana mestinya, hal inilah yang akan di bahas lebih lanjut.

Berdasarkan uraian diatas dan mengingat pentingnya peranan anggaran dalam pengendalian biaya produksi maka perlu mendapat perhatian khusus, oleh sebab itu penulis tertarik melakukan penelitian yang dituangkan dalam skripsi yang berjudul: ” Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan “ (Studi kasus PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi).

2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Anggaran

Arti kata anggaran adalah perkiraan atau perhitungan atau taksiran mengenai penerimaan dan pengeluaran kas yang diharapkan untuk periode yang akan datang. Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan pada akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengawas. Anggaran adalah alat akuntansi yang umum digunakan perusahaan untuk merencanakan dana mengawasi hal-hal yang harus dilakukan untuk memuaskan pelanggan dan memperoleh sukses dipasar (Mowen, 2014: 20)

Menurut Munandar (2014:3) budget (Anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”

Anggaran memberikan ukuran atas hasil-hasil keuangan yang diharapkan perusahaan dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Dengan membuat rencana untuk masa depan, manajer belajar untuk mengantisipasi masalah-masalah yang potensial terjadi dan cara menghindarinya. Daripada harus menghadapi masalah dikemudian hari, manajer lebih baik memfokuskan pikirannya untuk mencari peluang-peluang yang tersedia saat ini. Ingatlah bahwa, “sebagian kecil perencanaan bisnis mengalami kegagalan, tetapi kebanyakan yang gagal, adalah karena gagal merencanakan.”

M. Munandar (2015:3) mengungkapkan bahwa yang dimaksud dengan “*Business Budget* atau *Budget* (Anggaran) ialah suatu rencana yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dinyatakan dalam unit (kesatuan) moneter dan berlaku untuk jangka waktu (periode) tertentu yang akan datang”. Menurut defenisi diatas, dapat disimpulkan secara umum pengertian anggaran adalah suatu rencana yang



terperinci yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif untuk digunakan dalam jangka waktu yang telah ditetapkan. Secara umum tujuan anggaran sebagai alat bantu bagi pimpinan atau manajemen untuk membawa organisasi yang dipimpinnya kearah yang telah ditetapkan.

2.2 Manfaat dan Fungsi Anggaran

Berdasarkan pengertian anggaran seperti yang telah dijelaskan diatas, dapatlah diketahui bahwa anggaran dapat menunjang kegiatan suatu perusahaan, sebab anggaran dijadikan tolak ukur atau sasaran suatu perusahaan yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Mengingat bahwa anggaran adalah suatu rencana yang nantinya akan dijadikan sebagai alat pedoman kerja dan sebagai alat pengawasan kerja, maka sudah semestinya anggaran itu harus mencakup seluruh kegiatan perusahaan.

Indriyo dan Mohamad (2013:4) mengemukakan manfaat dan tujuan anggaran. Manfaat anggaran ialah:

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

Tujuan anggaran ialah:

- a. Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- b. Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- c. Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis investasi dana, sehingga dapat memudahkan pengawasan.
- d. Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- e. Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran lebih jelas dan nyata terlihat.
- f. Menampung dan menganalisis serta memutuskan setiap usulan yang berkaitan dengan keuangan.

Menurut Adisaputro (2016:9), penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan diantaranya :

- a. Mendorong setiap individu didalam perusahaan untuk berfikir.
- b. Mendorong terjadinya kerja sama antara masing-masing bagian, karena menyadari bahwa mereka tidak dapat berdiri sendiri.
- c. Mendorong adanya pelaksanaan atau partisipasi, karena setiap bagian terlibat untuk ikut serta memikirkan rencana kerjanya.

2.3 Jenis-Jenis Anggaran

Dalam bukunya Gunawan dan Marwan dalam Adisaputro (2013:8) mengemukakan jenis-jenis Anggaran sebagai berikut:

- a. Berdasarkan ruang lingkup, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
 - 1) Anggaran komprehensif, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang menyeluruh yang mencakup seluruh aktivitas perusahaan.



- 2) Anggaran parsial, yakni anggaran perusahaan yang disusun dengan ruang lingkup yang terbatas, yang hanya mencakup sebagian dari kegiatan perusahaan.
- b. Berdasarkan fleksibilitasnya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
 - 1) Anggaran *fixed (fixed budget)*, yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu dimana volumenya sudah tertentu dan berdasarkan volume tersebut direncanakan revenue, cost, dan expense, serta tidak diadakan revisi secara periodik.
 - 2) Anggaran kontiniu (*continues budget*) yaitu anggaran yang disusun untuk periode waktu tertentu, tetapi diadakan revisi secara periodik.
- c. Berdasarkan jangka waktunya, maka anggaran dapat dibagi menjadi:
 - 1) Anggaran jangka pendek, yaitu anggaran operasional yang menunjukkan rencana kegiatan untuk satu periode akuntansi (biasanya 1 tahun) yang akan datang.
 - 2) Anggaran jangka panjang, yaitu anggaran yang menunjukkan rencana investasi dalam tahun anggaran dengan waktu lebih dari satu tahun.

2.4 Keunggulan dan keterbatasan anggaran

Van dalam Kamaruddin, (2013:60) berpendapat bahwa *budget* itu mempunyai tiga kegunaan penting:

- a. Hasil yang diharapkan dari suatu rencana tertentu dapat diproyektir sebelum rencana itu dilaksanakan apabila terdapat alternatif-alternatif, maka manajemen dapat memilih mana yang paling baik. Jika rencana itu kurang memuaskan, maka yang dapat dikesampingkan sebelum menimbulkan kerugian.
- b. Dalam membuat budget diperlukan analisis yang sangat teliti mengenai setiap tindakan yang akan dilakukan. Penyelidikan yang demikian akan sangat berguna walaupun seandainya manajemen memutuskan untuk tidak meneruskan rencana semula.
- c. Jika bekerja menggunakan budget, maka kita menetapkan patokan untuk prestasi, dan berdasarkan patokan itu kita dapat menilai baik buruknya prestasi yang dihasilkan.

Ada beberapa sebab terjadinya Keterbatasan (*limitations*) anggaran:

(Kamaruddin, 2013)

- a. Bahwa dalam *budget planning* kita menggunakan taksiran-taksiran yang tidak selalu tepat.
- b. Bahwa budget itu harus terus-menerus disesuaikan dengan keadaan yang berubah-ubah. Misalnya dalam suatu inflasi terbuka, budgeting yang lengkap tidak banyak gunanya dan malah merepotkan. Oleh karena itu dalam masa inflasi terbuka sedapat mungkin harus ditetapkan patokan-patokan kuantitas, sedangkan patokan-patokan harga (dalam rupiah) harus disesuaikan dengan periodik.
- c. Pelaksanaan budget tidak terjadi dengan otomatis, oleh karena itu manajemen pada semua tingkat harus ikut serta. Sehingga budget yang



dimaksudkan mencapai prestasi yang lebih tinggi, maka akan menyebabkan timbulnya persoalan hubungan antarmanusia.

- d. *Budgeting* tidak menghilangkan kebutuhan akan *judgement* dari manajer yang berpengalaman. *Budgeting* adalah untuk membantu dan bukan untuk menggantikan manajemen *judgement*.

Ellen (2013:8) juga mengemukakan Kelemahan Anggaran yaitu:

- a. Dalam menyusun anggaran, penaksiran yang dipakai belum tentu tepat dengan keadaan yang sebenarnya.
- b. Sering kali keadaan yang digunakan sebagai dasar penyusunan anggaran mengalami perkembangan yang jauh berbeda daripada 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.
- c. Karena penyusunan anggaran melibatkan banyak pihak, maka secara potensial dapat menimbulkan persoalan-persoalan hubungan kerja (*human relation*) yang dapat menghambat proses pelaksanaan anggaran.
- d. Penganggaran tidak dapat terlepas dari penilaian subyektif pembuat kebijakan (*decision maker*) terutama pada saat data dan informasi tidak lengkap atau tidak cukup.

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

2.5 Partisipasi Anggaran

Menurut Brownell partisipasi anggaran adalah tingkat keterlibatan dan pengaruh individu dalam penyusunan anggaran, sementara Chong menyatakan sebagai proses dimana bawahan/pelaksana anggaran diberikan kesempatan untuk terlibat dan mempunyai pengaruh dalam proses penyusunan anggaran. Kesempatan yang diberikan diyakini meningkatkan pengendalian dan rasa keterlibatan dikalangan bawahan/pelaksana anggaran.

Partisipasi dalam proses penyusunan anggaran diklaim oleh sebagian besar orang sebagai obat mujarab untuk memenuhi kebutuhan akan harga diri dan aktualisasi diri para anggota organisasi (Wiyono, 2018:15). Partisipasi adalah suatu proses pengambilan keputusan bersama oleh dua bagian atau lebih pihak di mana keputusan tersebut akan memiliki dampak masa depan terhadap mereka yang membuatnya. Dengan kata lain, pekerja dan manajer tingkat bawah memiliki suara dalam proses manajemen.

Dalam pengertian yang lebih luas, partisipasi merupakan inti dari proses demokrasi dan oleh karena itu tidaklah ilmiah jika diterapkan dalam struktur organisasi yang otoriter. Dengan demikian, dalam organisasi besar dan birokrasi yang dikelola secara sentral, partisipasi dalam menentukan tujuan dan menetapkan sasaran akan berdasarkan definisi terbatas pada kelompok eksekutif puncak. Manajemen puncak akan menyusun anggaran dan meneruskannya ke bawah



hierarki sebagai sekelompok perintah yang harus dipatuhi. Anggaran akan digunakan baik sebagai mekanisme untuk menginformasikan manajer tingkat bawah mengenai apa yang ingin dicapai oleh manajemen puncak maupun sebagai alat untuk mengendalikan pengeluaran orang dan memotivasi kinerja yang optimum (Wiyono, 2018 : 16)

2.6 Hubungan Anggaran dengan Akuntansi

Akuntansi dapat didefinisikan sebagai aktivitas penyediaan informasi biaya bersifat kuantitatif dan disajikan dalam satuan moneter untuk pengambilan keputusan perencanaan, pengawasan sumber daya dan generasi perusahaan, mengevaluasi prestasi dan pelaporan keuangan kepada pihak yang membutuhkan. Dalam menyediakan informasi, akuntansi melakukan pencatatan, pengklasifikasian, peringkasan dan penganalisaan secara interpretasi terhadap peristiwa financial yang terjadi dalam perusahaan tersebut.

Menurut Niswonger, Fess dan Wartren dalam Utari (2016:165) hubungan akuntansi dengan anggaran adalah bahwa Akuntansi anggaran menyajikan rencana operasi keuangan untuk suatu periode tertentu dan menyampaikan data perbandingan dari operasi sebenarnya dengan rencana yang telah ditetapkan, melalui pencatatan dan meringkaskan data pelaksanaan operasi. Dari pengertian tersebut tampaklah bahwa Akuntansi menyajikan data-data historis, menyajikan peristiwa-peristiwa financial yang terjadi dari hari ke hari secara teratur dan sistematis. Sedangkan anggaran menyajikan data untuk jangka waktu yang akan datang.

2.7 Pengertian Anggaran Biaya Produksi

Perbedaan antara perusahaan industri dengan perusahaan dagang adalah dalam hal mendapatkan barang yang dijual, dimana pada perusahaan industri barang yang akan dijual terlebih dahulu harus diproduksi atau diproses sampai menghasilkan barang jadi, sedangkan pada perusahaan dagang barang yang dijual didapatkan dengan mengadakan pembelian terhadap suatu barang tanpa melakukan produksi. Anggaran produksi disusun dengan memperhatikan semua kegiatan produksi yang diperlukan untuk menunjang anggaran penjualan yang telah disusun.

Rencana Produksi meliputi penentuan produk yang harus diproduksi untuk memenuhi penjualan yang direncanakan dan mempertahankan tingkat persediaan barang jadi yang diinginkan. Mulyadi (2013:20) mengungkapkan bahwa “anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, dalam anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik”.

Menurut Ellen (2013:60) “anggaran Produksi adalah suatu perencanaan secara terperinci mengenai jumlah unit produk yang akan diproduksi selama periode yang akan datang, yang di dalamnya mencakup rencana mengenai jenis (kualitas), jumlah (kuantitas), waktu (kapan) produksi akan dilakukan”



Sedangkan E Wiyono (2017: 24) menyatakan bahwa “Biaya produksi yaitu semua biaya yang berhubungan dengan fungsi produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk selesai. Biaya produksi dapat digolongkan kedalam biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik”. Dari beberapa pengertian biaya produksi diatas dapat disimpulkan bahwa biaya produksi adalah semua biaya yang berhubungan dengan produksi atau kegiatan pengolahan bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi

2.8 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Anggaran Produksi

Perencanaan dan penjadwalan produksi adalah tugas pabrik yang menyangkut penentuan jumlah barang yang diproduksi dan penentuan waktu produksi. Faktor yang mempengaruhi anggaran produksi, antara lain adalah:

- a. Rencana penjualan yang tertuang dalam anggaran penjualan,
- b. Kapasitas mesin dan peralatan pabrik,
- c. Tenaga kerja yang dimiliki yang terkait dengan kualitas maupun kuantitasnya,
- d. Stabilitas bahan baku,
- e. Modal kerja yang dimiliki,
- f. Fasilitas gudang. (Fahmi, 2016:40)

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

2.9 Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Proses penyusunan anggaran merupakan proses penyusunan kerja jangka pendek dalam perusahaan yang berorientasi pada laba. Oleh karena itu, proses penyusunan anggaran sering juga disebut proses perencanaan laba (*profit planning*). Sedangkan penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian kegiatan dalam suatu organisasi disebut pengendalian budgeting atau pengendalian melalui anggaran.(Christina, 2013:5)

Menurut Simamora ada dua pendekatan dalam penyusunan anggaran, yaitu: (Simamora, 2014:52)

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

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



produksi, terlebih dahulu disusun taksiran target produksi ke dalam bentuk satuan fisik yang menyangkut penentuan volume produksi, penjadwalan produksi dan penetapan jumlah maksimum dan minimum persediaan bahan baku dan barang jadi.

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

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Sesuai dengan masalah yang diteliti, maka jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif. menurut Moleong (2018: 6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang di alami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain, secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metoda alamiah. Menurut Sangadji dan Sopiah (2014: 21) penelitian deskriptif adalah penelitian terhadap masalah-masalah berupa fakta-fakta saat ini dari suatu populasi yang meliputi kegiatan penilaian sikap atau pendapat terhadap individu, organisasi, keadaan, ataupun prosedur .

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Tempat penelitian merupakan suatu tempat dimana penulis dapat memperoleh data yang diperlukan. Yang menjadi tempat penelitian adalah di PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' yang beralamat di Sei Kuantan Kecamatan Benai Kabupaten Kuantan Singingi..

3.2.2 Waktu Penelitian

Penulis melaksanakan penelitian ini diperkirakan selama kurang lebih 6 bulan, waktu pelaksanaan penelitian dimulai dari bulan Februari sampai dengan bulan Agustus 2023.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi adalah sekelompok orang, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu (Indriantoro, 2019:115) populasi dalam penelitian ini adalah laporan Laporan Keuangan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' dengan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan di Perusahaan tersebut

3.3.2 Sampel

Menurut Masngudi dalam Nursalim (2014:20) Sampel adalah kumpulan sebahagian atau wakil dari objek yang akan diteliti. Sampel penelitian adalah Laporan Keuangan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' dengan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan di Perusahaan tahun 2019. Pemilihan sampel dilakukan dengan metode *purposive judgement sampling* yaitu



memilih sampel dengan kriteria dan syarat yang telah ditentukan (Sugiono, 2017:56) dengan tujuan agar diperoleh sampel yang representatif sesuai dengan kriteria atau spesifikasi tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Sampel penelitian adalah 3 orang yaitu Bendahara sebagai Pemegang Kas, Kepala Tata Usaha pembuat kebijakan dan Staff Tata Usaha sebagai pembuat laporan keuangan pada bagian Administrasi.

3.4. Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.4.1 Jenis Penelitian

penelitian ini merupakan penelitian Deskriptif Kuantitatif. Penelitian Deskriptif Kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menentukan nilai atau mutu suatu keadaan dalam bentuk angka sekaligus mendiskripsikan kondisi yang terjadi untuk melihat, mengungkapkan serta menggambarkan secara tepat hal-hal yang terjadi. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini yaitu data Primer dan Sekunder

1. Data Primer

Menurut Sanusi (2014: 104), data primer adalah data yang pertama kali dicatat dan dikumpulkan oleh peneliti. Peneliti dapat mengontrol tentang kualitas data, mengatasi kesenjangan waktu antara saat dibutuhkan data tersebut dengan yang tersedia, dan peneliti lebih leluasa dalam menghubungkan masalah penelitiannya dengan kemungkinan ketersediaan data di lapangan. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari wawancara langsung kepada pihak yang kompeten dalam Penerapan Akuntansi Biaya Produksi di PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' serta kesesuaiannya dengan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan.

2. Data Sekunder

Menurut Sanusi (2014: 104), data sekunder adalah data yang sudah tersedia dan dikumpulkan oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen-dokumen laporan Biaya Produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai.

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Menurut Faridah (2015), Dalam penelitian kualitatif menggunakan tiga teknik pengumpulan data, yaitu :

3.5.1 Observasi

Observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang tampak pada obyek penelitian. Menurut Sutopo (2013), teknik observasi digunakan untuk menggali data yang berupa peristiwa, tempat, lokasi, dan benda, serta rekaman gambar.

3.5.2 Wawancara

Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dan seseorang lainnya memberikan informasi (Noerdiawan, 2016: 180) Teknik Wawancara yaitu dengan melakukan tanya jawab dengan pihak-pihak yang berkompeten di dalam perusahaan (Indriantoro, 2014:147). Dalam penelitian ini, peneliti mencatat semua jawaban responden sebagaimana adanya. Peneliti melakukan wawancara terhadap pihak yang berhubungan langsung dengan masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini



dilakukan wawancara dengan Kepala Tata Usaha, Bendahara dan Staff Tata Usaha PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai.

3.5.3 Dokumentasi

Dokumentasi menurut Djam'an Satori (2016:149), adalah mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan dan pembuktian suatu kejadian. Dokumentasi dilakukan melalui pencatatan dan pengcopyan laporan-laporan, catatan- catatan, dan informasi lainnya dari internet dan buku-buku dan juga sumber lain yang berhubungan dengan penelitian

Dalam penelitian ini dokumentasi tertuju pada bagian Administrasi dalam Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan di PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' sebagai tempat penelitian. Dalam penelitian ini dokumen yang digunakan adalah laporan dan catatan penting serta Laporan Keuangan yang dimiliki PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' terkait dengan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan Dan Pengawasan. Analisis dokumen tersebut digunakan sebagai sumber data yang dapat mendukung data dari wawancara dan observasi. Laporan yang digunakan adalah Laporan Biaya Produksi pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' Kecamatan Benai.

3.6 Teknik Analisis Data

Sugiono (2018: 244), menjelaskan bahwa analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi dengan cara mengorganisasikan data sintesis, menyusun kedalam pola, memilih mana yang penting dan mana yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri dan orang lain. Menurut Faridah (2015), Pada penelitian ini tahap-tahap analisis data dilakukan sebagai berikut :

1. Mengorganisir Data

Peneliti mendapatkan data langsung dari subjek melalui wawancara tidak terstruktur, artinya data diperoleh tanpa memberikan draft pertanyaan pada objek wawancara. Setelah melakukan wawancara, analisis data dimulai dengan membuat transkrip hasil wawancara, dengan cara memutar kembali rekaman hasil wawancara, mendengarkan dengan seksama, kemudian menuliskan kata-kata yang didengar sesuai dengan apa yang ada direkaman tersebut. Tujuannya adalah untuk memudahkan peneliti dalam menganalisis lebih jauh data tersebut.

2. Penyederhanaan Data

Setelah data diorganisir, kemudian data yang didapatkan disederhanakan dalam bentuk pengurangan data yaitu membuang atau mengurangi data yang tidak penting sehingga data yang terpilih dapat di proses ke langkah selanjutnya.

Pengurangan data tersebut dilakukan dalam penelitian ini karena data yang diperoleh oleh peneliti berupa simbol, *statement*, kejadian, dan lainnya. Sehingga akan timbul masalah karena data masih mentah, jumlahnya yang masih banyak dan bersifat non kuantitatif (sangat deskriptif) sehingga tidak dapat digunakan secara langsung untuk analisis.

3. Proses Analisis Data



Analisis data dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah selesai pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban wawancara. Apabila jawaban tersebut belum memuaskan, maka peneliti akan melanjutkan pertanyaan lagi sampai tahap tertentu sampai diperoleh data yang dianggap kredibel.

4. Hasil Interpretasi

Hasil interpretasi diperoleh dari hasil pemahaman coding data pada penelitian ini kemudian dikaitkan dengan teori yang ada sehingga interpretasi tidak bersifat bias tetapi dapat dijelaskan oleh teori tersebut. Interpretasi, penelitian ini juga tidak terlepas dari kejadian yang ada pada setting penelitian. Penelitian ini juga menyertakan kutipan, narasi dan gambar untuk menggambarkan interpretasi dan pandangan. Interpretasi atas data yang didasarkan pada teori legitimasi dan teori stakeholder yang muncul pada saat pengumpulan data dilapangan, yang merupakan hasil data di lapangan.

3.7. Validitas dan Reliabilitas Data

Untuk menguji keabsahan data yang diperoleh, digunakan teknik triangulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda (Meleong, 2015: 330). Teknik triangulasi sumber dapat dicapai yaitu:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang didepan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti karyawan biasa, orang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada dan Pejabat Perusahaan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko.
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

4.1 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan

a. Proses Penyusunan Anggaran Biaya Produksi Perusahaan

Untuk mencapai tujuan perusahaan, penyusunan anggaran harus melibatkan seluruh bagian-bagian yang terkait didalam perusahaan. Dengan terlibatnya seluruh bagian tersebut maka diharapkan anggaran yang tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan akhirnya masing-masing bagian lebih memahami pekerjaannya, sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat dicapai.

Berikut ini akan dipaparkan prosedur penyusunan anggaran yang dilakukan PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko : Proses penyusunan anggaran pada PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko dimulai dengan diadakan pertemuan

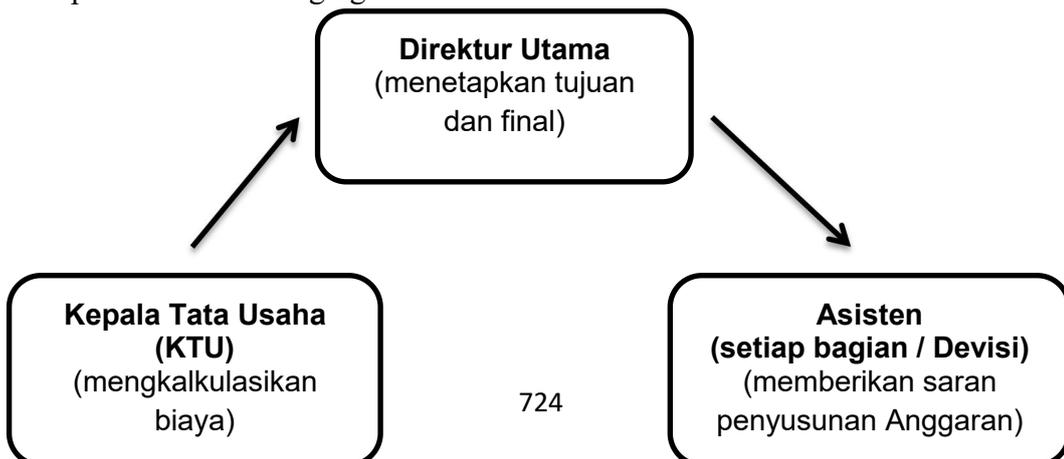


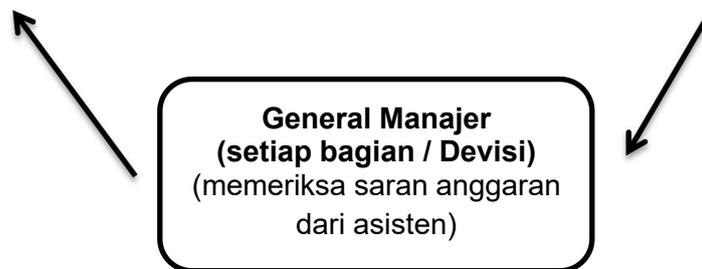
yang dihadiri oleh Direktur Utama, General Manager, Kepala Tata Usaha, dan Asisten dari semua bagian. Dalam pertemuan ini Direktur Utama akan menjelaskan tujuan dan sasaran yang akan dicapai perusahaan dimasa yang akan datang. Berdasarkan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan tersebut Direktur Utama memberi kesempatan kepada setiap bagian untuk membuat usulan anggarannya.

Pada PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko perencanaan anggaran yang dilakukan adalah sistem *bottom up*, yaitu penyusunan anggaran yang dilakukan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi. Dimana perencana awal dilakukan oleh Asisten dari setiap bagian pada perusahaan tersebut. Kemudian dilanjut ke bagian Manager perusahaan untuk melakukan pengecekan atau mengkaji kembali perencanaan yang diusulkan oleh Asisten, jika dari usulan anggaran tersebut ada yang perlu dikoreksi karena tidak layak atau sukar untuk dilaksanakan maka langsung dikoreksi oleh bagian Manager dari bagian tersebut.

Selanjutnya setiap Manager melaporkan perencanaan anggaran tersebut ke bagian kepala tata usaha (KTU). Setelah KTU menganggap wajar, dalam arti dapat dilaksanakan, kemudian usulan-usulan anggaran tersebut disatukan untuk dibuat RKAP (Rencana Kerja Anggaran Perusahaan), sehingga KTU dapat melakukan pengkalkulasian dan pengalokasian biaya. Kemudian tahap terakhir yaitu KTU melaporkan RKAP tersebut ke Direksi untuk disetujui dan memutuskan apakah perencanaan anggaran tersebut layak dilaksanakan untuk periode yang akan datang. Dari prosedur penyusunan anggaran yang dijelaskan diatas dapat dilihat bahwa perusahaan sudah mengikutsertakan seluruh bagian yang ada dalam organisasi. Dan perusahaan sudah menerapkan sistem *bottom up* yaitu perencanaan anggaran yang dilakukan dari bagian terendah sampai bagian tertinggi organisasi.

Partisipasi seluruh bagian yang ada dalam organisasi perusahaan sangat penting dalam penyusunan anggaran. Karena mereka lebih mengetahui apa yang dibutuhkan serta sasaran yang ingin dicapai pada bagian yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan adanya kebijakan proses penyusunan anggaran ini akan menimbulkan partisipasi para Manager dan Karyawan untuk mencapai target yang telah ditetapkan dalam anggaran, karena anggaran itu merupakan komitmen bersama antara pimpinan perusahaan dan para pelaksanaan anggaran sehingga proses usaha perencanaan yang realistik akan tercapai dan pengawasan terhadap perencanaan dapat dilaksanakan. Berikut merupakan Flowchart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko Kecamatan Benai kabupaten Kuantan Singingi :





Sumber : Data Olahan dari Laporan Penyusunan Anggaran Perusahaan

Gambar IV. 2 Flowchart Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

4.2 Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Pengawasan

Apabila diperhatikan, proses penyusunan anggaran biaya produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko, bahwa penggolongan biaya produksinya terdiri dari Biaya Umum Pabrik (*Mill General Expenditure*), Biaya Pengolahan Kebun (*Estate Direct Expenditure Mature*), dan Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*). Sedangkan menurut teori yang telah dipaparkan pada bab sebelumnya seperti yang diungkapkan oleh Mulyadi bahwa: “anggaran biaya produksi merupakan biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi atau setengah jadi, dalam anggaran biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja, dan biaya overhead pabrik”(Mulyadi, 2012 : 20)

Kemudian tindak lanjut dari proses pengawasan adalah dengan melakukan suatu analisis terhadap penyimpangan atau selisih (*Variance*) biaya Anggaran dengan Realisasinya. Tujuan dilakukan analisis penyimpangan adalah untuk mengetahui apa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut dan bagaimana tindak perbaikan untuk penyusunan Anggaran selanjutnya. Dan perusahaan telah menetapkan batas wajar selisih anggaran dengan realisasinya sebesar 5% baik selisih positif maupun negatif, dikarenakan perusahaan memaklumi bahwa anggaran tidak akan pernah sama nilainya dengan realisasi sehingga untuk mengukur keefektivan perusahaan dalam menjalankan anggaran perusahaan menetapkan batas wajar selisih anggaran dengan realisasinya senilai 5% baik untuk selisih positif (*favorable*) maupun selisih negatif (*unfavorable*). Berikut adalah unsur-unsur biaya dan penggolongan biaya produksi pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko serta analisis penyimpangan atau selisih anggaran dan realisasinya :

a. Biaya Pengolahan Kebun (*Estate Direct Expenditure Mature*)

Untuk lebih jelas mengenai Biaya Pengolahan Kebun pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko, berikut tabel anggaran dan realisasi biaya tersebut :

Tabel 4.1
Anggaran dan Realisasi *Estate Direct Expenditure Mature*



**PT Duta Palma Nusantara Sei Kuko
Tahun 2018**

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Infrastruktur	Rp 8.123.827.146	Rp 7.524.578.996	7.4%
Rawat Perbatasan	Rp 542.280.099	Rp 385.140.405	29.0%
Buat Patok Blok	Rp 99.488.033	Rp 54.165.070	45.6%
Sensus Pokok	Rp 135.908.570	Rp 221.436.600	(62.9%)
Lain - Lain	Rp 2.145.418.983	Rp 2.055.970.615	4.2%
Weeding	Rp 4.486.976.771	Rp 4.039.261.121	10.0%
Basmi Lalang	Rp 25.114.752	Rp 8.494.267	66.2%
Pruning	Rp 2.349.179.532	Rp 2.042.408.225	13.1%
Pemupukan	Rp 44.289.199.518	Rp 35.842.286.391	19.1%
Sisip HPT (Hama Penyakit Tanaman)	Rp 2.203.851.133	Rp 1.977.696.975	10.3%
Harvesting Panen	Rp 21.868.909.813	Rp 18.837.757.316	13.9%
Harvesting M1 Supervision	Rp 935.602.441	Rp 1.084.964.130	16.0%
Harvesting M Supervision	Rp 4.106.989.618	Rp 4.123.412.326	(0.4%)
Alat Perawatan	Rp 104.985.700	Rp 133.152.223	(26.8%)
Transport Material	Rp 54.248.112	Rp 28.037.961	48.3%
Transport Pupuk	Rp 2.188.255.638	Rp 1.958.421.389	10.5%
Transport TBS	Rp 15.367.559.309	Rp 10.623.361.635	30.9%
Total	Rp109.027.795.168	Rp 90.940.545.645	16.5%

Sumber : PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko

Setelah dianalisis penyimpangan antara anggaran biaya pengolahan kebun dengan realisasinya bahwa dilihat dari total keseluruhan perusahaan mengalami penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*), yakni anggaran yang ditetapkan perusahaan lebih tinggi daripada realisasinya, dengan perolehan selisih Rp18.087.249.523,- atau 16,5%. Namun pada rincian biayanya, ada beberapa biaya yang mengalami penyimpangan merugikan (*unfavorable*), untuk biaya sensus pokok, harvesting m supervision, harvesting m1 supervision dan alat perawatan, bahwa anggaran yang ditetapkan ternyata masih lebih kecil daripada realisasinya.

Terutama pada biaya sensus pokok yang mempunyai selisih Rp85.528.030,- atau 62,9%, alat perawatan Rp28.166.523,- atau 26,8% dan harvesting m1 supervision Rp149.361.689,- atau 16,0% sudah jauh melebihi



selisih batas wajar yang ditetapkan perusahaan yaitu senilai 5%. Sedangkan pada biaya harvesting m supervision mengalami *unfavorable* senilai Rp16.422.708,- atau 0,4% yang masih bisa ditolerir perusahaan dikarenakan masih dibawah batas wajar (5%) yang ditetapkan perusahaan. Sementara untuk biaya-biaya yang mengalami *favorable* hal itu dikarenakan perusahaan dalam penyusunan anggaran menetapkan nilai anggaran lebih tinggi dari realisasinya yaitu dengan melihat dan mempertimbangkan bagaimana pelaksanaan anggaran pada periode sebelumnya.

Dan dengan terjadinya selisih yang menguntungkan tersebut artinya perusahaan telah melakukan realisasi atau pemanfaatan anggaran dengan baik. Kemudian, perusahaan dalam menindaklanjuti penyimpangan merugikan tersebut dengan mengalokasikan biaya dari rincian biaya lain yang mengalami penyimpangan menguntungkan (*favorable*).

Adapun penyebab terjadinya *unfavorable* tersebut adalah bahwa pada proses pengolahan kebun kondisi tanaman kelapa sawit dan TBS tidak selalu stabil kuantitasnya setiap saat sehingga pada sensus pokok dan panen (*Harvesting M Supervision*) sering membutuhkan pengeluaran biaya diluar biaya-biaya yang telah direncanakan sebelumnya. Dan penyebab *unfavorable* pada alat perawatan dikarenakan seringnya terjadi kekurangan dan kerusakan alat-alat perawatan pada kebun, hal ini berarti perusahaan belum secara baik dalam penyusunan anggaran untuk biaya alat perawatan kebun sehingga penyimpangan yang terjadi jauh dari batas wajar yang ditetapkan perusahaan (5%).

b. Biaya Umum Pabrik (*Mill General Expenditure*)

Untuk lebih jelas mengenai Biaya Umum Pabrik pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko, berikut tabel anggaran biaya dan realisasi biayanya :

Tabel 4.2
Anggaran dan Realisasi *Mill General Expenditure*
PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Pegawai	Rp 363.745.090	Rp 316.326.014	13.0%
Biaya Umum & Administrasi	Rp 685.411.479	Rp 518.625.567	24.3%
Biaya Jasa Pihak ke 3			
Biaya Pemeliharaan	Rp 813.981.419	Rp 612.238.420	24.8%
Biaya Pengembangan SDM	Rp 361.806.811	Rp 334.873.569	7.4%
Transportasi	Rp 72.047.823	Rp 41.830.477	41.9%
Pendapatan Umum		Rp 10.147.358	100%
Enviroment / Health and Safety	Rp 263.885.940	Rp 69.485.244	73.7%
Total	Rp 2.560.878.562	Rp 1.903.526.649	25.6%

Sumber : PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko



Dari data diatas dapat dilihat bahwa adanya penyimpangan biaya anggaran. Namun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan menguntungkan (*Favorable*), yaitu apabila dilihat dari total keseluruhan biaya umum pabrik bahwa anggaran yang senilai Rp 2.560.878.562,- lebih besar dari nilai realisasinya Rp 1.903.526.649,- dan memperoleh selisih sebesar Rp 657.351.913,- atau 25.6%. adapun penyebab terjadinya penyimpangan tersebut adalah karena perusahaan terlalu tinggi dalam menganggarkan setiap rincian biaya pada biaya umum tersebut, padahal realisasi yang dilakukan jauh lebih rendah dari nilai anggarannya.

Perencanaan dalam penyusunan anggaran tersebut belum sempurna dikarenakan penyimpangan yang terjadi disetiap rincian biaya masih sangat signifikan, walaupun penyimpangan yang terjadi adalah penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*). Namun dengan terjadinya selisih yang menguntungkan tersebut artinya perusahaan telah melakukan realisasi atau pemanfaatan anggaran dengan baik.

c. Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*)

Untuk lebih jelas mengenai Biaya Olah (*Mill Direct Expenditure*) pada PT.Duta Palma Nusantara Sei Kuko, berikut tabel anggaran biaya dan realisasi biayanya :

Tabel 4.3
Anggaran dan Realisasi *Mill Direct Expenditure*
PT Duta Palma Nusantara Sei Kuko
Tahun 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Reception	Rp 1.679.465.731	Rp 1.293.207.495	23.0%
Loading Ramp	Rp 1.992.948.199	Rp 1.557.577.553	21.8%
Sterilizer Station	Rp 1.768.512.991	Rp 814.865.060	53.9%
Thresher Station	Rp 3.312.779.865	Rp 2.585.000.444	21.9%
Pressing Station	Rp 1.492.584.964	Rp 1.587.468.136	6.3%
Clarification Station	Rp 1.657.046.812	Rp 1.276.146.282	22.9%
Kernel	Rp 1.686.534.738	Rp 1.194.535.893	29.1%
Boiler	Rp 3.076.954.192	Rp 2.479.785.511	19.4%
Engine Room		Rp 99	100%
Water Treatment		Rp 720.094	100%
Effluent	Rp 927.280.176	Rp 661.562.988	28.6%
Oil Storage and Despatch	Rp 170.975.360	Rp 126.140.119	26.2%
Kernel Storage & Despatch	Rp 38.569.462	Rp 7.599.231	80.3%
Workshop		Rp 14.679.622	100%
Laboratorium	Rp 619.695.403	Rp 476.515.873	23.6%
Total	Rp18.423.347.893	Rp 14.075.804.400	23.5%

Sumber : PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko



Pada biaya olah atau biaya pengolahan TBS menjadi CPO dan PK di Pabrik, juga memperoleh selisih anggaran dan realisasi yang menguntungkan (*Favorable*), yakni sesuai anggaran yang ditetapkan perusahaan sebesar Rp18.423.347.893,- lebih tinggi daripada realisasinya sebesar Rp14.075.804.400,- dan memperoleh selisih Rp4.347.543493,- atau 23.5%. Namun pada biaya *pressing station* (stasiun pengempaan) mengalami penyimpangan merugikan (*unfavorable*), dengan anggaran senilai Rp1.492.584.964,- dan realisasinya senilai Rp1.587.468.136,- sehingga memperoleh selisih Rp94.883.172,- atau 6,3%, selisih tersebut sudah berada diatas batas wajar yang ditetapkan yaitu senilai 5%.

Kemudian biaya untuk *engine room* dan *water treatmen* tidak dibuat anggarannya dikarenakan tidak dapat diestimasi penggunaannya, dan biaya tersebut tergantung kuantitas produksi TBS yang dilakukan setiap saat. Dan untuk pengeluaran biayanya sudah bisa ditutupi dari total keseluruhan biaya olah (*Mill Direct Expenditure*) yang telah dianggarkan. Setelah dirincikannya penggolongan biaya dan analisis penyimpangan anggaran perusahaan diatas, Maka menurut teori, biaya produksi dikelompokkan kedalam tiga bagian : Biaya Bahan Baku, Biaya Tenaga Kerja Langsung, dan Biaya *Overhead* Pabrik.

Dari hasil penelitian yang telah penulis lakukan, perusahaan tidak mengelompokkan biaya produksinya menjadi tiga kelompok tersebut diatas. Dan berikut adalah pengelompokan biaya produksi PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko apabila disesuaikan dengan teori yang ada :

Tabel. 4.4
Biaya Bahan Baku Langsung
PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko Tahun 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Kebun Sendiri :			
Biaya Umum	Rp 8.123.827.146	Rp 7.524.578.996	7.4%
Biaya Pemeliharaan			
Tanaman	Rp 11.988.217.873	Rp 10.784.573.278	10.04%
Pemupukan	Rp 44.289.199.518	Rp 35.842.286.391	19.1%
Panen	Rp 26.911.501.872	Rp 24.046.133.772	10.6%
Transportasi	Rp 2.242.503.750	Rp 1.986.459.350	11.4%
Biaya Angkut TBS	Rp 15.367.559.309	Rp 10.623.361.635	30.9%
Pemb. TBS dari pihak ke 3	Rp 42.000.000	Rp 77.516.150	(84.5%)
Total	Rp 108.964.809.468	Rp 90.884.909.572	16.5%

Sumber : Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

Dari Laporan Biaya Bahan Baku diatas, pada rincian biaya pembelian TBS dari pihak ke 3 (Rakyat) untuk Biaya Produksiterjadi penyimpangan (*Unfavorable*) yang signifikan dan sangat jauh dari batas wajar yang perusahaan tetapkan sebesar 5%. Yakni nominal yang dianggarkan adalah sebesar Rp42.000.000,- dan aktualnya sebesar Rp77.516.150,- , adapun perolehan selisihnya sebesar Rp35.516.150,- atau 84.5%.



Penyebab terjadinya *Unfavorable* yang signifikan tersebut adalah bahwa kuantitas TBS yang dihasilkan oleh kebun sendiri belum mencukupi untuk produksi TBS yang diharapkan sehingga perlunya pembelian TBS dari pihak ketiga, dan penyebab lain adalah beberapa musim pada tahun 2018 tersebut, masyarakat atau pihak ketiga lainnya mengalami peningkatan panen buah kelapa sawit (TBS) yang mengakibatkan perusahaan melakukan penerimaan TBS dengan kuantitas yang tinggi. Sehingga hal tersebut menjadi pengeluaran biaya besar bagi perusahaan. Kemudian untuk biaya tenaga kerja langsung dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.5
Biaya Tenaga Kerja Langsung
PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko Tahun 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Pegawai:			
Gaji Staff	Rp 18.000.000	Rp 2.100.000	88.3%
Gaji Tenaga Administrasi & Umum	Rp 345.745.090	Rp 314.226.014	9.1%
Gaji Karyawan Pabrik	Rp 5.329.426.554	Rp 5.569.107.050	(4.4%)
Bisos Pimpinan & Karyawan	Rp 361.806.811	Rp 334.873.569	7.4%
Total	Rp 6.054.978.455	Rp 6.220.306.633	(2.7%)

Sumber: Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

Untuk Biaya Tenaga Kerja Langsung pada biaya gaji karyawan pabrik memperoleh selisih yang merugikan (*Unfavorable*), dengan anggaran sebesar Rp5.329.426.554,- ternyata realisasinya adalah sebesar Rp5.569.107.050,- sehingga memperoleh selisih sebesar Rp239.680.496,- atau 4,4%. Namun selisih tersebut masih bisa ditolerir dikarenakan masih dibawah batas wajar yang telah ditetapkan perusahaan yaitu 5%.

Dengan penyimpangan merugikan yang terjadi pada biaya gaji karyawan pabrik, sehingga mempengaruhi total keseluruhan biaya overhead pabrik yang akhirnya mengalami penyimpangan merugikan juga, yaitu dengan anggaran Rp6.054.978.455,- dan realisasi sebesar Rp6.220.306.633,- sehingga selisih yang diperoleh Rp165.328.178,- atau 2,7%, yang mana selisih tersebut masih dibawah batas wajar perusahaan (5%). Untuk Biaya *Overhead* Pabrik dapat dilihat pada Tabel berikut ini:

Tabel 4.6
Biaya *Overhead* Pabrik
PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko Tahun 2018

Keterangan	Anggaran	Realisasi	Variance
Biaya Umum & Administrasi	Rp 685.411.479	Rp 518.625.567	24.3%
Bahan Habis Pakai	Rp 5.066.620.995	Rp 3.008.963.744	40.6%
Biaya Pemeliharaan Mesin	Rp 8.027.300.346	Rp 5.497.013.416	31.5%
Biaya Pemeliharaan Bangunan	Rp 636.234.820	Rp 487.733.738	23.3%



Biaya Pemeliharaan Peralatan	Rp 177.746.599	Rp 124.504.683	29.9%
Biaya Angkut	Rp 72.047.828	Rp 41.830.477	41.9%
Enviroment /Health & Safety	Rp 263.885.940	Rp 69.485.244	73.7%
Total	Rp 14.929.248.007	Rp 9.748.156.869	34.6%

Sumber : Data Olahan dari Laporan Realisasi Anggaran Perusahaan

Untuk Biaya Overhead Pabrik perusahaan mengalami *Favorable*, Dengan anggaran sebesar Rp14.929.248.007,- dan realisasinya hanya sebesar Rp9.748.156.869,- Sehingga perusahaan memperoleh selisih menguntungkan yaitu sebesar Rp5.181.091.138,- atau 34.6%. Adapun penyebab penyimpangan tersebut karena perusahaan terlalu tinggi dalam menganggarkan setiap rincian biaya untuk biaya overhead pabrik, sehingga penyimpangan yang terjadi pun sangat signifikan.

Oleh karena itu, perusahaan harus lebih teliti lagi dalam penyusunan anggaran untuk periode selanjutnya supaya meminimalkan penyimpangan anggaran dan realisasinya, baik penyimpangan menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*unfavorable*). Dari seluruh hasil analisis diatas maka nampaklah bahwa anggaran yang disusun oleh PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko masih belum sempurna sebagai alat perencanaan, dikarenakan masih terjadinya beberapa penyimpangan yang signifikan baik penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan yang merugikan (*unfavorable*).

Hal inilah yang menjadi tanggungjawab manajer perencanaan anggaran untuk melakukan analisis lebih mendalam dalam menyusun anggaran biaya produksi agar tidak terjadinya penyimpangan yang 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 pengawas yang berguna untuk pengambilan keputusan bagi perusahaan. Dan laporan yang dibuat PT Duta Palma Nusantara Sei Kuko' hanya menyajikan anggaran, realisasi, dan penyimpangan.

Sedangkan penjelasan atau keterangan tambahan mengenai penyebab terjadinya penyimpangan tersebut tidak dijelaskan. Ini menunjukkan evaluasi terhadap penyimpangan antara anggaran dan realisasinya dilakukan dengan mengungkapkan selisih yang terjadi tanpa dilakukannya analisis terhadap faktor pendukung terjadinya penyimpangan. Hal ini menunjukkan anggaran biaya produksi belum sepenuhnya berperan sebagai alat pengawas, sehingga penyimpangan anggaran pun akan terus terjadi.

5. SIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis data dapat disimpulkan bahwa :

1. Dalam perencanaan penyusunan anggaran PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' sudah menerapkan sistem *bottom up*, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan usulan, ide, dan saran tentang anggaran periode



selanjutnya. Namun dalam penyusunannya perusahaan belum menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga kelompok sesuai teori, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik.

2. Anggaran biaya produksi pada PT. Duta Palma Nusantara Sei Kuko' belum sepenuhnya berperan sebagai alat perencanaan dan pengawasan anggaran biaya produksi karena masih terdapat penyimpangan-penyimpangan yang melebihi standar yang telah ditetapkan, baik itu penyimpangan yang menguntungkan (*favorable*) maupun penyimpangan merugikan (*Unfavorable*).

UCAPAN TERIMA KASIH

Dalam penyelesaian skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan, bimbingan dan arahan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya terutama kepada:

1. Bapak **Dr. H. Nopriadi, SKM., M.Kes** selaku Rektor Universitas Islam Kuantan Singingi.
2. Ibu **Rika Ramadhanti, S.IP., M.Si** selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial Unversitas Islam Kuantan Singingi.
3. Ibu **Rina Andriani, SE., M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Universitas Islam Kuantan Singingi.
4. Bapak **Yul Emri Yuis, SE., MSi** selaku Dosen Pembimbing I yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
5. Ibu **Diskhamarzeweny, SE., MM** selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan masukan dan saran dalam penyusunan skripsi ini.
6. **Bapak dan Ibu Dosen** serta seluruh **Staf Tata Usaha** Fakultas Ilmu Sosial yang telah banyak memberikan ilmu dan bantuan selama penyusunan skripsi ini.
7. Teristimewa kepada kedua Orang Tua **Jaswandi** (Ayah) dan **Murni wati** (Ibu) beserta keluarga yang telah memberikan do'a dan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
8. Kepada para sahabat dan teman seperjuangan Akuntansi angkatan 2016 yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari penulisan skripsi ini tidak lepas dari kekurangan, maka penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan skripsi ini.

Akhir kata dengan penuh ketulusan penulis mengucapkan terima kasih. Penulis berharap semoga skripsi ini berguna bagi para pembaca dan berbagai pihak yang membutuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

A. Buku

Ahmad Kamaruddin (2013). *Akuntansi Manajemen: dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan*, (Jakarta: Rajawali Press,)

Darsono dan (2017). *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media,



- Dewi Utari (2016). *Akuntansi Manajemen*, Edisi 4, (Jakarta: Mitra Wacana media)
- Djam'an Satori (2014) *Metode Penelitian Kualitatif*, Bandung : Penerbit Alfabeta,
- Ellen Christina.dkk, 2013. *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama,)
- Euis Amalia, (2014). *Teori Mikroekonomi: suatu perbandingan ekonomi islam dan ekonomi konvensional*, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group)
- Faridah Nugraheni (2014) *Metodologi Penelitian Kualitatif dalam Pendidikan*, Surakarta: Gramedia.
- Henry Simamora, (2014). *Akuntansi Manajemen*, Cetakan Pertama, (Jakarta: Salemba Empat)
- Joel G. Siegel, (2014). *Budgeting: Pedoman Lengkap Langkah-Langkah Penganggaran*, (Jakarta: Erlangga,)
- Julita. Dkk. (2014) *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*. Bandung: Citapustaka Media.
- Kamaruddin Ahmad, (2013). *Akuntansi Manajemen “dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan*, (Jakarta: Rajawali Press)
- Lexy J. Moleong. (2016). *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosda Karya.)
- Marwan Asri, (2016). *Anggaran Perusahaan*. Ed. Revisi, Buku III, Cetakan Kesembilan, (Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada,)
- Marwan Asri, (2013). *Anggaran Perusahaan*, Buku I, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta)
- Misri. (2014) *Metodologi penelitian*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis,
- Mohamad Najmudin, (2013). *Anggaran Perusahaan*, Ed. Pertama, Cet. Kelima, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta)
- Mulyadi, (2013). *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPM)
- M. Munandar, (2015). *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta)
- M. Mowen, 2014. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, (Jakarta: PT. Salemba Empat Patria)
- Nafarin, M. (2017) *Penganggaran*. In: *Gambaran Umum Penganggaran Perusahaan*. Universitas Terbuka, Jakarta
- Paul N. Gordon, (2013). *Anggaran: Planning and Profit Control*, (Jakarta: Salemba Empat,).
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kualitatif dan Kuantitatif R&D*. Bandung: Alfabeta,



Juhanperak
e-ISSN : 2722-984X
p-ISSN :2745-7761

Taufik Akbar (2016) *Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Jakarta: PT Ghalia Indonesia

Thomash Sumarsan (2014) *Pedoman Perpajakan Lengkap*, PT. Indeks Universitas Andalas

B. Jurnal

E Wiyono. “Landasan Teori Anggaran” dalam *jurnal.uajy.ac.id*, 19 April 2018

C. Skripsi

Rahayu, Sri S, (2019). *Analisis Peranan Anggaran Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengawasan Pada PT. Ganda Buanindo Pekanbaru*. Skripsi S1 Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial, UIN.