

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV KOTA MEDAN**

SKRIPSI

OLEH :

YUYUN HANDAYANI MANALU

NIM 52154090

**Program Studi
AKUNTANSI SYARIAH**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV KOTA MEDAN**

SKRIPSI

*Diajukan Untuk Melengkapi dan Memenuhi Syarat-Syarat Guna
Mencapai Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun) pada
Program Studi Akuntansi Syariah*

OLEH :

YUYUN HANDAYANI MANALU

NIM 52154090



**PROGRAM STUDI AKUNTANSI SYARIAH
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA**

MEDAN

2021

LEMBAR PERSETUJUAN

Skripsi Berjudul :

**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI
SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA
PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV KOTA MEDAN**

Oleh :

Yuyun Handayani Manalu

Nim. 52154090

Dapat Disetujui Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Akuntansi (S.Akun)
Pada Program Studi Akuntansi Syariah

Medan, 24 Februari 2021

Pembimbing I



Yusrizal, SE, M.Si

NIDN. 2022057501

Pembimbing II



Dr. Kamilah, SE, Ak, MSi, CA

NIDN.2023107901

Mengetahui,

Ketua Jurusan Akuntansi Syariah



Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, MA

NIDN. 2001077903

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi berjudul “ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV KOTA MEDAN” a.n Yuyun Handayani Manalu, NIM 52154090 Program Studi Akuntansi Syariah telah di munaqasyahkan dalam Sidang Munaqasyah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara pada tanggal 18 Maret 2021. Skripsi ini telah diterima untuk memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S. Akun) pada Program Studi Akuntansi Syariah.

Medan, 18 Maret 2021
Panitia Sidang Munaqasyah Skripsi
Prodi Akuntansi Syariah UIN SU

Ketua

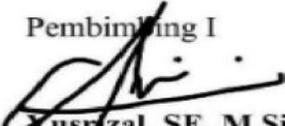

Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, S.H.I., MA
NIDN. 2001077903

Sekretaris


Hendra Hermain, S.E., M.Pd
NIDN. 2010057302

Anggota

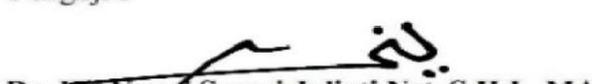
Pembimbing I


Yusefzal, SE, M.Si
NIDN. 2022057501

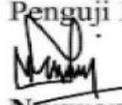
Pembimbing II


Dr. Kamilah, SE, AK, M.Si, CA
NIDN. 2023107901

Penguji I


Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, S.H.I., MA
NIDN. 2001077903

Penguji II


Nurwani, M.Si
NIDN. 0126038901

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam
UIN Sumatera utara

Dr. Muhammad Yafiz, M.Ag
NIDN. 2023047602

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Yuyun Handayani Manalu
NIM : 52154090
Tempat/Tgl. Lahir : Ujung Gading, 07 November 1994
Alamat : Desa Lobu Rampah, Kec. Marbau, Kab. Labuhan
Batu Utara
Jurusan : Akuntansi Syariah

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa skripsi yang berjudul "**ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV KOTA MEDAN**". Benar adalah hasil karya sendiri kecuali kutipan-kutipan yang disebutkan sumbernya. Apabila terdapat kesalahan dan kekeliruan di dalamnya, sepenuhnya saya mohon maaf dan menjadi tanggung jawab saya.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya.

Medan, 10 Maret 2021

Yang membuat pernyataan




Yuyun Handayani Manalu

NIM. 52154090

ABSTRAK

Nama Yuyun Handayani Manalu, NIM 52154090, “Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan”, dibawah bimbingan Pembimbing Skripsi I Bapak Yusrizal, SE, M.Si dan Pembimbing Skripsi II Ibu Dr. Kamilah, SE, AK, M.Si, CA

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui perencanaan penyusunan anggaran biaya produksi dari tahun 2013 – 2017 pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan dan mengetahui pelaksanaan pengendalian anggaran biaya produksi dari tahun 2013 – 2017 pada PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan. Jenis Penelitian ini adalah Deskriptif Kualitatif dengan menggunakan data primer dan sekunder. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam perencanaan penyusunan anggaran PT Perkebunan Nusantara IV sudah menerapkan sistem bottom up, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan penyusunannya perusahaan belum menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga kelompok sesuai teori, yaitu biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead pabrik. Sedangkan berdasarkan analisa penyimpangan biaya produksi dari tahun 2013-2017 selama 5 tahun berturut-turut antara anggaran dan realisasi biaya produksi mengalami favortable yaitu penyimpangan yang menguntungkan di mana tiap tahunnya terus meningkat. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa perencanaan dan pengendalian atas biaya produksi belum cukup berjalan dengan baik.

Kata Kunci : Analisis Anggaran Biaya Produksi, Perencanaan dan Pengendalian Biaya

KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan rahmat, pertolongan serta hidayah-Nya kepada kita semua, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “***Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya pada PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan***”. Shalawat beriring salam penulis hanturkan kepada Nabi besar Muhammad Shallallahu'alaihi wa sallam, yang telah mengajarkan islam serta membawa ummat kepada zaman yang terang-benderang, yang syafaatnya diharapkan di yaumul akhir kelak.

Skripsi ini dibuat untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan akhir perkuliahan dan untuk mendapatkan gelar sarjana (S1) pada jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan maupun penyajian skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati penulis akan bersedia menerima saran dan masukan dari semua pihak.

Dalam proses penyusunan dan penyelesaian skripsi ini penulis banyak mendapatkan bimbingan, arahan, bantuan serta motivasi dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis mengucapkan banyak terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. H. Syahrin Harahap, M.A., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.

2. Bapak M. Yafiz, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
3. Ibu Dr. Hj. Yenni Samri Juliati Nst, M.A., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Syariah Fakultas Ekonomi Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
4. Bapak Yusrizal, SE, M.Si., selaku pembimbing I yang telah mengarahkan penulis dalam menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan benar juga dengan penuh kesabaran sehingga meluangkan waktu bapak untuk penulis.
5. Ibu Dr. Kamilah, SE, AK, M.Si, CA, selaku pembimbing II yang juga telah meluangkan waktu memberikan banyak bimbingan dan masukan serta arahan kepada penulis sehingga terselesaikannya skripsi ini dengan baik.
6. Seluruh dosen dan staf Fakultas Ekonomi Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
7. Teristimewa Orangtua penulis. Ayahanda Ahmad Yusli Manalu dan Ibunda Asliana Pasaribu yang tiada henti-hentinya memberikan do'a, dukungan dan dorongan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.
8. Saudara-saudara yang saya cintai dan saya sayangi Pak Tua, Pak uda, kakak Nurmaulindani, abang Sumanto, adek Yulan Aisah. Terimakasih atas do'a, dukungan dan semangat yang senantiasa kalian berikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
9. Teruntuk Aisyah Rianda Gewa dan Riska Damayanti terimakasih selalu memberikan dukungan dan semangat untuk mengerjakan skripsi ini.
10. Staf bagian akuntansi dan keuangan yang telah memberikan kemudahan dan kelancaran untuk melaksanakan riset di PT Perkebunan Nusantara IV Medan untuk memperoleh data yang sangat dibutuhkan oleh penulis.
11. Kawan-kawan pemburu toga :Aisyah Rianda Gewa, Riska Damayanti, Ridha Eka Anugrah, Cahyaning Yusri, Khairani, Afiah Ayuni Utami, yang selalu memberikan semangat untuk mengerjakan skripsi ini.

12. Teman-teman seperjuangan AKS A stambuk 2015. Terimakasih juga telah memberikan motivasi kepada penulis dalam mengerjakan skripsi ini. Semoga Allah memberikan yang terbaik dalam perjalanan hidup kita untuk mengejar cita-cita.

Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi wabarakaatuh.

Medan, 03 Maret 2021

Penulis,



Yuyun Handayani Manalu

NIM. 52154090

DAFTAR ISI

LEMBAR PERSETUJUAN	i
LEMBAR PENGESAHAN.....	ii
LEMBAR PERNYATAAN	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	9
C. Tujuan Penelitian.....	9
D. Manfaat Penelitian.....	11
BAB II KAJIAN TEORITIS	
A. Tinjauan Pustaka	12
1. Analisis	11
a. Pengertian Analisis	11
2. Anggaran.....	12
a. Pengertian Anggaran	12
b. Analisis Anggaran	15
c. Tujuan dan Manfaat Anggaran	16
a) Tujuan Anggaran	16
b) Manfaat Anggaran	17
d. Jenis-Jenis Anggaran	18
e. Fungsi dan Keterbatasan Anggran.....	21
f. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran	24
a) Keunggulan Anggaran.....	24

b) Kelemahan Anggaran	24
c) Metode Penyusunan Anggaran	25
d) Motivasi-motivasi Dalam Penyusunan Anggaran	26
e) Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran.....	28
f) Hubungan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya	29
g) Anggaran Dalam Pandangan Islam	30
3. Biaya Produksi	34
a. Pengertian Biaya Produksi.....	34
b. Hubungan Analisis Anggaran Biaya Produksi	41
c. Penggolongan Biaya Produksi	41
d. Prilaku Biaya Produksi	43
e. Klasifikasi Biaya.....	45
f. Objek Biaya Produksi	47
g. Sistem Biaya Produksi	48
h. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Biaya Produksi	48
4. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian.....	49
a. Anggaran Sebagai Alat Perencanaan	49
b. Anggaran Sebagai Alat Pengendalian Biaya	52
5. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya.....	54
B. Penelitian Terdahulu.....	55

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian	59
B. Lokasi dan Waktu Penelitian	59
C. Subjek Penelitian	59
D. Jenis dan Sumber Data	60
E. Teknik Pengumpulan Data	60

F. Teknik Analisis Data	61
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
A. Sejarah Umum Perusahaan.....	63
1. Gambaran Umum Perusahaan	63
2. Visi dan Misi.....	64
a. Visi Perusahaan	64
b. Misi Perusahaan.....	64
3. Tata Nilai Perusahaan	64
4. Logo PT Perkebunan Nusantara IV Medan.....	65
5. Struktur Organisasi	65
6. <i>Job Description</i>	69
B. Hasil Penelitian.....	73
1. Deskripsi Data.....	73
2. Perencanaan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi.....	74
3. Pelaksanaan Pengendalian Anggaran Biaya Produksi.....	77
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan.....	79
B. Saran	79
DAFTAR PUSTAKA	80
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Laporan Anggaran Biaya Produksi	5
Tabel 3.1 Tentang Penelitian Terdahulu	56
Tabel 4.1 Laporan Anggaran Biaya Produksi	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Strategi Perencanaan dan Anggaran	52
Gambar 4.1 Logo PT Perkebunan Nusantara IV Medan	65
Gambar 4.2 Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV Medan	68

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada umumnya perusahaan didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, salah satunya adalah untuk memperoleh laba agar kelangsungan hidup perusahaan dapat dijamin. Karena itu, perusahaan dituntut untuk mampu mengendalikan masing-masing bagian yang ada dalam mencapai tujuan tersebut. Pengendalian tidak akan mencapai sasaran yang baik tanpa adanya rencana, sehingga perusahaan dapat menyusun strategi perencanaan untuk masa yang akan datang.

Perencanaan dan pengendalian yang baik diharapkan mampu membantu dan mempermudah organisasi dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Setiap organisasi menyusun anggaran, karena penganggaran itu penting untuk membuat perencanaan dan mengendalikan kegiatan. Dengan demikian anggaran yang berfungsi sebagai perencanaan dan pengendalian kegiatan organisasi haruslah disusun dengan teliti, penuh pertimbangan dan serta disesuaikan dengan kondisi dan perkembangan yang terjadi saat ini.

Sebagai alat perencanaan, anggaran disusun dengan mengadakan penelitian dan analisa secara mendalam, agar alat ini benar-benar bisa digunakan sebagai pedoman dan alat ukur dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Penyusunan anggaran (*budget*) berdasarkan pada taksiran-taksiran data yang dapat dipertanggungjawabkan dengan melihat kondisi yang akan datang dan aktivitas perusahaan sehingga dapat diperoleh rencana yang efektif atau baik. Dalam penelitian data yang diperlukan harus menurut cara yang terus-menerus dan disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terdapat dalam kebijaksanaan pemerintah. Dengan adanya perencanaan anggaran biaya diharapkan perusahaan

dapat melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan sesuai dengan apa yang telah dianggarkan oleh perusahaan, sehingga tidak terjadi penyelewengan-penyelewengan terhadap anggaran biaya.

Sedangkan sebagai alat pengendalian, pengendalian memerlukan alat untuk menjalankan fungsinya diantaranya adalah anggaran. Dengan membandingkan antara hasil yang akan diperoleh dengan anggaran yang diterima maka diketahui penyimpangan-penyimpangan yang terjadi baik penyimpangan yang menguntungkan maupun merugikan. Pengendalian harus dilakukan sepanjang proses kegiatan organisasi agar setiap penyimpangan yang terjadi dapat diatasi. Kesesuaian antara aktivitas yang dilakukan dengan perencanaan yang dibuat akan meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja, hal ini berarti produktivitas perusahaan juga akan meningkat. Dengan demikian apa yang menjadi tujuan perusahaan akan dapat dicapai dengan semaksimal mungkin. Akan tetapi jika aktivitas yang dilakukan tidak sesuai dengan perencanaan yang dibuat maka diperlukan pengendalian tindakan korektif terhadap penyimpangan tersebut sehingga penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dapat segera diatasi sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tetap dapat dicapai.

Dalam proses perencanaan penyusunan anggaran sering kali tidak sesuai dengan realisasinya. Perbedaan realisasi tersebut akan memberikan dampak-dampak terhadap banyak hal. Perbedaan tersebut dapat mengakibatkan penyimpangan. Penyimpangan dalam realisasi anggaran terdiri dari: selisih tidak menguntungkan (*unfavorable*) yaitu suatu kondisi dimana realisasi lebih besar daripada anggarannya. Sementara itu penyimpangan lainnya merupakan selisih menguntungkan (*favorable*) yaitu kondisi dimana realisasi lebih kecil daripada anggarannya.

Namun analisa *variance* hanya sebagai indikator untuk menilai efisiensi dan efektivitas dari pelaksanaan anggaran. Sedangkan sasaran akhir dan evaluasi terhadap pelaksanaan anggaran adalah untuk mengetahui penyebab terjadinya

penyimpangan dan tindakan lanjut yang bisa dilakukan oleh manajemen untuk mengatasi penyimpangan tersebut.

Apabila suatu perusahaan terus-menerus semakin berkembang maka kegiatan perusahaan yang akan dilakukan semakin banyak dan diperlukan suatu pengendalian yang baik. Dalam hal ini, perusahaan harus mempertimbangkan biaya yang diperlukan dalam memproduksi suatu barang.

Dalam biaya produksi terdapat biaya bahan baku, biaya overhead pabrik dan biaya tenaga kerja. Jika ketiga unsur yang diperlukan tersebut kurang baik maka akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan. Untuk mendapatkan gambaran biaya produksi dengan tepat, terlebih dahulu harus diketahui seberapa besar biaya yang diperlukan untuk memproduksi produk, sehingga perlu diperhitungkan biaya produksi yang baik dalam penggunaan dan ada unsur biaya yang akan digunakan dalam suatu produksi. Jika antara anggaran yang disusun dengan realisasinya terdapat selisih yang material, maka selisih atau varians tersebut perlu dianalisis lebih jauh.

Secara teoritis penyebab terjadinya penyimpangan (*variance*) ini terbagi dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Apabila faktor tersebut berasal dari internal perusahaan maka *follow up* yang dapat dilakukan bisa berupa pemberian insentif atau bonus, sanksi, promosi dan sebagainya. Sebaliknya apabila faktor tersebut berasal dari *eksternal* perusahaan, dimana perusahaan tidak bisa mengendalikannya. Maka *follow up* yang terdapat dilakukan adalah revisi anggaran tersebut. Revisi anggaran dapat dilakukan karena penyimpangan tersebut terjadi akibat kesalahan *budget*. Kesalahan *budget* ini dapat terjadi karena penetapan asumsi yang tidak benar dan atau terjadi perubahan asumsi yang telah ditetapkan.

Untuk mencapai anggaran yang dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, maka anggaran harus memenuhi beberapa syarat yaitu : penyusunan anggaran memerlukan partisipasi dari para manajer pusat pertanggungjawaban adanya organisasi anggaran, serta penyusunan informasi

akuntansi pertanggungjawaban sebagai alat ukur kinerja manajer dalam pelaksanaan anggaran.

Dalam mengangkat pembahasan mengenai analisis anggaran biaya produksi sebagai alat perencanaan dan pengendalian ini penulis memilih PT Perkebunan Nusantara IV Medan sebagai objek penelitian. PT Perkebunan Nusantara IV ini adalah badan usaha milik Negara (BUMN) ini berkedudukan di Jl. Letjend Suprpto No. 2 Medan. PT Perkebunan Nusantara IV Medan merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perkebunan dan pengelolaan hasil perkebunan kelapa sawit. PT Perkebunan Nusantara IV Medan merupakan kantor pusat dari semua unit kebun, jadi semua anggaran produksi disusun di kantor pusat. Produk hasil olahan ini adalah *Crude Palm Oil* (CPO), inti sawit *Palm Kernel* (PK) dan panen kernel dengan sumber bahan baku berupa tandan buah segar (TBS) yang berasal dari kebun sendiri dan pembelian dari pihak ketiga yang kemudian diolah secara bersamaan. Serta kegiatan-kegiatan yang terkait dengan produksi dan pemasarannya.

Pada laporan anggaran PT Perkebunan Nusantara IV Medan diadakan secara berkala atau teratur. Anggaran biaya produksi dibuat unruk satu tahun kemudian dipecah menjadi anggran 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. PT Perkebunan Nusantara IV menyusun anggaran biaya produksi untuk menunjang kegiatan produksi guna meningkatkan penjualan serta memperoleh laba yang tinggi. Namun dalam penyusunan anggaran biaya produksi tahun 2013-2017 terjadi penyimpangan. Penyimpangan yang terjadi setiap tahunnya adalah *favorable*. Berikut laporan realisasi anggaran biaya produksi PT Perkebunan Nusantara IV tahun 2013

Tabel 1.1
Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi
PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan
Tahun 2013-2017

Tahun	RKAP (RP)	REALISASI (RP)	SELISIH (RP)	VARIANCE
2013	3.273.931.690.000	2.868.870.288.244	405.061.401.756	12%
2014	3.751.487.377.000	3.464.731.668.478	286.755.708.522	7%
2015	4.139.940.230.000	3.176.094.601.190	963.845.628.810	23%
2016	3.989.642.715.000	3.057.061.204.626	932.581.510.374	23%
2017	4.163.903.124.000	2.712.238.702.293	1.451.664.421.707	34%

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Berdasarkan Tabel Biaya Produksi di atas dapat dilihat bahwa rencana yang dilakukan dalam penyusunan anggaran tersebut adanya perbedaan atau penyimpangan antara anggaran yang disusun dengan realisasi, dimana realisasi tahun 2013-2017 mengalami *favorable* yaitu penyimpangan yang menguntungkan, hal itu dibuktikan dengan anggaran yang ditetapkan perusahaan masih lebih tinggi dibandingkan jumlah realisasinya, dan memperoleh selisih dimana tahun 2013 Rp 405.061.401.756, 2014 Rp 286.755.708.522, 2015 Rp 963.845.628.810, 2016 Rp 932.581.510.374, dan tahun 2017 Rp 1.451.664.421.707, dan *variance* dimana pada tahun 2013 12%, 2014 7%, 2015 dan 2016 23%, sedangkan di tahun 2017 34%.

Laporan di atas hanya mengungkapakan selisih antara anggaran dan realisasi yang dilaksanakan karena hasil dari observasi yang dilakukan peneliti saat ingin mengetahui apa penyebab terjadinya penyimpangan menguntungkan dari tahun 2013-2017, pihak PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan hanya mengatakan bahwa produksi yang dihasilkan kecil sehingga biayanya pun tidak terlalu besar karena jika banyak yang diproduksi otomatis biaya yang dikeluarkan

juga pasti besar, produksi dicari sebanyak-banyaknya sementara yang didapat hanya sedikit sehingga anggaran yang telah ditargetkan masih memiliki selisih yang banyak dari realisasi yang digunakan.

Pada tahun 2013 selisih anggaran dan realisasi adalah Rp 405.061.401.756, pada saat itu terjadi kenaikan BBM sehingga mereka menargetkan anggaran sebesar Rp 3.273.931.690.000 tetapi setelah dijalani mereka hanya mendapatkan sedikit produksi dikarenakan sering hujan sehingga membuat kendala saat proses produksi dan juga rendahnya harga jual rata-rata CPO dan mengakibatkan realisasi lebih rendah dari anggaran yang telah ditargetkan dengan *variance* 12%.

Pada tahun 2014 mereka memberikan anggaran lebih besar dari tahun 2014 dengan harapan produksi yang didapat pasti lebih besar, dan setelah dijalani selisihnya hanya Rp 286.755.708.522 karena pada saat itu perusahaan tersebut hampir berhasil melakukan perencanaan dan pengendalian biaya sehingga selisih anggaran dan realisasi tidak terlalu besar seperti tahun sebelumnya, dan berdasarkan data dan analisis dari Pusat Penelitian Kelapa Sawit (PPKS) penurunan produksi terjadi karena adanya fluktuasi perubahan cuaca pada semester 2 yang mengakibatkan pergeseran kematangan TBS. Dari masalah tersebut *variance* pada tahun itu 7% hampir menghabiskan anggaran yang telah ditetapkan.

Pada tahun 2015 mereka mengalami lebih banyak selisih dari tahun 2013 dan 2014 yaitu sebesar Rp 963.845.628.810 di mana anggarannya lebih besar dari tahun sebelumnya hal itu terjadi karena mereka beranggapan pada tahun 2014 mereka hampir dapat melaksanakan perencanaan dan pengendalian anggaran sehingga pada tahun ini mereka beranggapan produksi yang di dapat lebih banyak dengan selisih hampir mencapai anggaran. Tetapi setelah dijalani ternyata masih banyak selisih anggaran yang tidak terpakai hal itu disebabkan karena kinerja yang tidak mencapai RKAP, dan terjadinya kebakaran kelapa sawit, dan penurunan

produksi TBS sehingga membuat perencanaan dan pengendalian anggaran tidak dapat berjalan lurus dan mengalami *variance* 23%.

Pada tahun 2016 mereka menurunkan anggaran karena takut terjadi masalah seperti tahun 2015 di mana selisihnya masih banyak yang tak terpakai. Tetapi setelah dijalani di tahun ini juga masih terdapat selisih yang besar yaitu Rp 932.581.510.374 dengan *variance* yang sama dengan tahun 2015 yaitu 23%. Produksi yang ditargetkan dari perencanaan dan pengendalian tidak berjalan dengan baik sehingga apa yang di targetkan atau diharapkan pada tahun ini belum tercapai karena masih besar selisih yang tidak terpakai, hal ini terjadi karena penurunan penyerapan pasar minyak sawit dan dampak El Nino pada tahun 2015.

Pada tahun 2017 mereka menaikkan kembali jumlah anggaran di mana jumlahnya lebih besar dari tahun 2013-2016 yaitu sebesar Rp 4.163.903.124.000. padahal ditahun 2015 dan 2016 mengalami kelebihan anggaran dengan *variance* 23% tetapi mereka tetap memberikan kenaikan anggran yang besar di tahun ini kemungkinan setelah apa yang terjadi ditahun sebelumnya, ditahun ini mereka beranggapan perencanaan dan pengendalian yang mereka buat dapat berjalan dengan baik. Tetapi setelah dijalani tahun ini kembali mengalami selisih yang besar yaitu sebesar Rp 1.451.664.421.707, dengan *variance* 34%. Hal ini disebabkan karena menurunnya berat rata-rata tandan (BRT), selain kondisi tanaman yang kurang baik akibat kurangnya efektivitas pemupukan, juga berubahnya komposisi umur tanaman yang didominasi tanaman muda sehingga tidak dapat mencapai target anggran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kemungkinan besar juga yang terjadi dari tahun 2013-2017 juga meningkatnya pencurian TBS sehingga berpengaruh terhadap pencapaian target yang telah disusun sebelumnya.

Dalam laporan biaya produksi juga terdapat biaya administrasi dan pendapatan yang seharusnya termasuk dalam biaya operasional atau administrasi umum perusahaan, karena menurut teori yang dikatan oleh Munandar bahwa

biaya produksi terdiri dari biaya bahan baku, biaya tenaga kerja dan biaya overhead pabrik.¹

Oleh karena itu penyusunan anggaran biaya produksi pada PT Perebunan Nusantara IV 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.

Disamping itu terdapat beban lain-lain yang mengalami penyimpangan *unfavorable* yaitu penyimpangan yang merugikan, dimana jumlah realisasi lebih besar daripada jumlah anggarannya. Dari penyimpangan-penyimpangan terjadi diatas akan mempengaruhi sistem perencanaan dan pengendalian biaya perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasionalnya serta melihat laba yang diperoleh perusahaan setiap tahunnya. Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan di PTPN IV Medan diperoleh keterangan bahwa perusahaan mengalami penurunan laba selama 3 tahun mulai dari tahun 2013 sampai 2015 dan mengalami peningkatan di tahun 2016, lalu mengalami penurunan kembali pada tahun 2017. Laba yang fluktuatif diakibatkan oleh peran anggaran dalam merencanakan dan mengendalikan biaya.

Permasalahan lain yang ditemui adalah masalah sistem penghargaan (*reward system*). PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan belum menerapkan anggaran *Reward System* (sistem penghargaan) secara menyeluruh. Maksudnya penilaian prestasi itu hanya untuk bagian kebun saja sedangkan untuk tim dari manager maupun anggota tim dari manajer tersebut, tidak ada penilaian terhadap prestasinya. Padahal sudah diketahui bahwa manajerbesserta timnya tersebut sangat berperan penting dalam menyusun anggaran dan keberlanjutan perusahaan. Jadi jelas terjadi kurang adil. Dari sinilah dapat diketahui bahwa PT. Perkebunan Nusantara IV Medan belum memanfaatkan fungsi anggaran untuk penilaian prestasikaryawan secara maksimal.

¹M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), h. 119

Berdasarkan fenomena diatas apakah memang anggaran itu dijadikan sebagai alat perencanaan dan pengendalian atau hanya sekedar tuntutan bahwasanya laporan kegiatan harus ada anggrannya, karena *favorable* tidak selamanya menguntungkan sehingga dari situ saya ingin melihat lebih mendalam bagaimana sebenarnya anggaran itu betul-betul dijadikan sebagai alat kontrol keuangan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan maka penulis tertarik untuk meneliti dan membahasnya dalam sebuah skripsi dengan judul: **ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA PADA PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV KOTA MEDAN**

B. Rumusan Masalah

Dari uraian diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana perancangan penyusunan anggaran biaya produksi dari tahun 2013-2017 pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Bagaimana pelaksanaan pengendalian anggaran biaya produksi dari tahun 2013-2017 pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui perancangan penyusunan anggaran biaya produksi dari tahun 2013-2017 pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan pengendalian anggaran biaya produksi dari tahun 2013-2017 pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

D. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi pembaca dan penulis, dapat menambah wawasan dan referensi tambahan tentang analisis penerepan anggaran sebagai alat pengendalian biaya dan pengukuran kinerja dan juga sebagai bahan kajian serta bahan perbandingan untuk penelitian yang serupa dimasa yang akan datang.
2. Bagi perusahaan, penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan atau bahan masukan untuk dapat membandingkan kondisi anggaran biaya produksi di perusahaan selama ini dengan teori-teori dan perkembangan ilmu yang ada.
3. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan acuan dan masukan di masa yang akan datang dan sebagai bahan masukan bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian yang berkaitan dengan judul.

BAB II

KAJIAN TEORITIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Analisis

a. Pengertian Analisis

Analisis adalah aktivitas yang terdiri serangkaian kegiatan seperti, mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu dan kemudian dicari kaitannya lalu ditafsirkan maknanya. Pengertian analisis dapat juga diartikan sbagai usaha dalam mengamati sesuatu secara mendetail dengan cara meguraikan komponen-komponen pembentukannya atau menyusun komponen tersebut untuk dikaji lebih lanjut.²

Menurut Komaruddin, pengertian analisis adalah aktivitas berfikir untuk menguraikan sesuatu keseluruhan menjadi komponen-komponen kecil sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, dan fungsi setiap komponen dalam satu keseluruhan yang terpadu.

Menurut Wiradi, arti analisis adalah aktivitas yang memuat kegiatan memilah, mengurai, membedakan sesuatu yang kemudian digolongkan dan dikelompokkan menurut kriteria tertentu lalu dicari makna dan kaitanny masing-masing.

Menurut Syahrul pengertian analisis dalam akuntansi menurut syahrul adalah kegiatan melakukan evaluasi terhadap kondisi dari pos-pos atau ayat-ayat yang berkaitan dengan dan alasan-alasan yang memungkinkan tentang perbedaan yang muncul.³ Menurut Minto

²Maxmanoe, "Pengertian Analisis: Arti, Turunan Kata, dan Contoh Penggunaannya", <http://www.maxmanroe.com/vid/umum/pengertian-analisis/>. Diunduh pada tanggal 28 Oktober 2019.

³ Ibid.,

Rahayu, arti analisis adalah sebuah cara dalam membagi suatu subyek ke dalam komponen-komponen meliputi, melepaskan, menanggalkan, menguraikan sesuatu yang terikat padu.

Dari pengertian di atas, analisis merupakan aktivitas dalam mengumpulkan bukti, menemukan sumber suatu masalah, dan alasan yang memungkinkan sebuah perbedaan akan muncul. Serta hubungan antar bagian untuk memperoleh pengertian yang tepat dan pemahaman arti keseluruhan.

2. Anggaran

a. 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.⁴

Anggaran adalah alat akuntansi yang umum digunakan perusahaan untuk merencanakan dana mengawasi hal-hal yang harus dilakukan untuk memuaskan pelanggan dan memperoleh sukses dipasar. 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. Dari pada harus menghadapi masalahdikemudian

⁴Dor R. Hansen dan Maryame M. Momen, *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*, (Jakarta: PT. Salemba Empat Patria, 2001), h. 20

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.”

Penganggaran memainkan peranan penting dalam perencanaan dan kontrol (pengendalian). Suatu rencana mengidentifikasi tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapainya. Anggaran adalah bentuk kuantitatif dari rencana tersebut, dinyatakan dalam istilah fisik atau keuangan atau keduanya. Ketika digunakan untuk perencanaan, sebuah anggaran merupakan metode untuk menterjemahkan tujuan dan strategi dari suatu organisasi ke istilah-istilah operasional. Anggaran juga dapat digunakan untuk mengontrol. Kontrol (pengendalian) adalah proses penetapan standar, menerima umpan balik dari kinerja aktual dan melakukan tindakan perbaikan ketika kinerja aktual bergeser secara signifikan dari kinerja yang direncanakan. Oleh karena itu, anggaran dapat digunakan untuk membandingkan hasil-hasil aktual dengan hasil-hasil yang direncanakan, dan mereka dapat juga mendorong kegiatan operasi untuk tetap pada yang direncanakan.

Menurut Munandar 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”.⁵

⁵M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan.n Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001), h. 3

Menurut Matz dan Ussry mengemukakan pengertian anggaran merupakan suatu pernyataan tertulis mengenai rencana manajemen untuk masa yang akan datang yang dapat dikuantifikasi.⁶

Menurut Ellen Christina anggaran merupakan suatu rencana yang disusun secara sistematis dalam bentuk angka dan dinyatakan dalam unit moneter yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan untuk jangka waktu (periode) tertentu dimasa yang akan datang. Oleh karena rencana yang disusun dinyatakan dalam bentuk unit moneter, maka anggaran sering kali disebut juga dengan rencana keuangan. Dalam anggaran, satuan kegiatan dan satuan uang menempati posisi penting dalam arti segala kegiatan akan dikuantifikasikan dalam satuan uang, sehingga dapat diukur pencapaian efisiensi dan efektivitas dari kegiatan yang dilakukan.⁷

Dari definisi ini, anggaran itu merupakan suatu bentuk rencana yang sengaja dibuat dengan sungguh-sungguh dalam bentuk angka-angka tertulis untuk masa mendatang. Anggaran harus disusun berdasarkan urutan kegiatan, dapat dilaksanakan dan diterapkan secara logis. Pengertian ini mengungkapkan bahwa anggaran adalah suatu ekspresi kuantitatif dari suatu rencana.

Anggaran diatas hampir sama dengan definisi anggaran yang diungkapkan oleh M. Munandar bahwa anggaran ialah suatu rencana yang disusun mencakup seluruh kegiatan perusahaan dalam ukuran kuantitatif yang digunakan untuk pencapaian tujuan perusahaan pada periode yang akan datang.

⁶Matz, Adolph dan Milton F. Ussry, *Akuntansi Manajemen: Perencanaan dan Pengendalian*,(Jakarta: Erlangga,1,999), h. 9

⁷Ellen Christina.dkk, *Anggaran .Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama2002), h. 1

Sedangkan Adisaputro dan Asri mengemukakan definisi anggaran adalah suatu pendekatan yang formal dan sistematis dari pada pelaksanaan tanggung jawab manajemen di dalam perencanaan, koordinasi, dan pengawasan.

Menurut definisi anggaran di atas, 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 ke arah yang telah ditetapkan.

Pengertian anggaran yang dikemukakan oleh beberapa ahli berbeda-beda, namun demikian pada prinsipnya mempunyai maksud dan tujuan yang sama yaitu suatu rencana tertulis mengenai kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan perusahaan. Oleh karena itu berdasarkan uraian berbagai pengertian anggaran diatas makadapat ditarik kesimpulan mengenai pengertian anggaran adalah suatu perencanaan operasional yang dilakukan oleh perusahaanguna menunjang keefektivitas kegiatan perusahaan dalam mencapai cita-cita perusahaan tersebut.

b. Analisis Anggaran

Analisis anggaran merupakan aktivitas berpikir untuk menguraikan sesuatu keseluruhan menjadi komponen-komponen kecil, memilah, membedakan sesuatu kemudian digolongkan dan dikelompokkan menurut kriteria yang kemudian di cari maknanya masing-masing, anggaran yang disusun secara sistematis, yang meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yang dapat disimpulkan umum untuk rencana yang terperinci, di gunakan perusahaan dari aktivitas-aktivitas yang di rencanakan, anggaran juga harus disusun berdasarkan urutan kegiatan, dapat dilaksanakan dan diterapkan secara logis.

Pengertian ini mengungkapkan bahwa analisis anggaran adalah suatu aktivitas dari suatu rencana.

c. Tujuan dan Manfaat Anggaran

a) Tujuan Anggaran

Menurut Julita, dkk menyatakan bahwa ada beberapa tujuan disusunnya anggaran, antara lain:⁸

- 1) Digunakan sebagai landasan yuridis formal dalam memilih sumber dan investasi dana.
- 2) Memberikan batasan atas jumlah dana yang dicari dan digunakan.
- 3) Merinci jenis sumber dana yang dicari maupun jenis.
- 4) Merasionalkan sumber dan investasi dana agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
- 5) Menyempurnakan rencana yang telah disusun, karena dengan anggaran.

Sedangkan menurut Sasongko dan Parulian menyatakan tujuan anggaran sebagai berikut: ⁹

1) Perencanaan

Anggaran memberikan arahan bagi penyusunan tujuan dan kebijakan bagi perusahaan.

2) Koordinasi

Anggaran dapat mempermudah koordinasi antara bagian-bagian di dalam perusahaan.

3) Motivasi

⁸Julita. dkk, *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*, (Bandung: Citapustaka Media 2014), h. 15

⁹Sasongko dan Parulian, *Anggaran*, (Jakarta: Salemba Empat 2013), h. 3

Anggaran membuat manajemen dapat menetapkan target-target tertentu yang harus dicapai oleh perusahaan.

4) Pengendalian

Keberadaan anggaran perusahaan memungkinkan manajemen untuk melakukan fungsi pengendalian atas aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan perusahaan.

Ellen Christina juga mengemukakan tujuan penyusunan anggaran sebagai berikut:¹⁰

- 1) Untuk menyatakan harapan/sasaran perusahaan secara jelas dan formal, sehingga bisa menghindari kerancuan dan memberikan arah terhadap apa yang hendak dicapai manajemen .
- 2) Untuk mengkomunikasikan harapan manajemen kepada pihakpihak terkait sehingga anggaran dimengerti, didukung, dan dilaksanakan.
- 3) Untuk menyediakan rencana terinci mengenai aktivitas dengan maksud mengurangi ketidakpastian dan memberikan pencerahan yang jelas bagi individu dan kelompok dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Untuk mengkoordinasikan cara/ metode yang akan ditempuh dalam rangka memaksimalkan sumber daya.
- 5) Untuk menyediakan alat pengukur dan mengendalikan kinerja individu dan kelompok, serta menyediakan informasi yang mendasari perlu tidaknya tindakan koreksi.

b) Manfaat Anggaran

Indriyo dan Mohamad mengemukakan manfaat dan tujuan anggaran. Manfaat anggaran ialah:¹¹

¹⁰Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 3

- 1) Mendorong perencanaan strategis dan pengimplementasian rencana tersebut.
- 2) Menjadi kerangka kerja untuk menilai kinerja.
- 3) Memotivasi para manajer dan karyawan.
- 4) Meningkatkan koordinasi dan komunikasi diantara berbagai subunit dalam perusahaan.

Menurut Adisaputro, penyusunan anggaran secara cermat dan baik akan mendatangkan manfaat-manfaat bagi perusahaan:¹²

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

d. Jenis-Jenis Anggaran

Menurut Hendry anggaran dapat dibedakan atas empat jenis yaitu:¹³

- 1) Anggaran Appropriasi (*Appropriation Budget*)

Anggaran ini memberikan batas dari pada pengeluaran yang boleh dilakukan. Batasan ini merupakan jumlah maksimum yang boleh dikeluarkan untuk suatu hal tertentu.

- 2) Anggaran Pelaksana (*Performance Budget*)

¹¹Indriyo Gitosudamo dan Mohamad Najmudin, *Anggaran Perusahaan*, Ed. Pertama, Cet. Pertama, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2003), h. 4

¹²Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*. Ed. Revisi, Buku III, Cetakan Kesembilan, (Yogyakarta: BPFY Universitas Gajah Mada, 1999), h. 6

¹³Simamora, Hendry, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 1999), h.142

Anggaran ini didasarkan atas fungsi, aktivitas dan proyek, Karena ditujukan pada fungsi dan kegiatan yang harus dilakukan, maka memungkinkan dibuatnya penilaian dari pada biaya – biaya yang dihadapkan pada hasil – hasil yang dicapai dan kemungkinan kita pula membuat penilaian prestasi (efisiensi).

3) Anggaran Tetap (*Fixed Budget*)

Anggaran ini adalah anggaran yang dibuat untuk suatu tingkat kegiatan selama jangka waktu tertentu.

4) Anggaran Fleksibel (*Flaxible Budget*)

Suatu anggaran yang dibuat dalam rentang aktivitas, artinya beberapa aktivitas dipecah-pecah dari suatu rentang yang relevan. Dengan demikian fleksibel budget terdiri dari serangkain fixed budget, dengan masing-masing tingkat yang berlainan.

Menurut Arief Suadi anggaran perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam beberapa jenis yaitu sebagai berikut:¹⁴

1) Anggaran penjualan

Untuk membuat anggaran penjualan perlu diketahui taksiran kuantitas penjualan dan taksiran harga penjual. Untuk produksi yang barang baru, taksiran kuantitas penjualan dapat dilakukan analisis tren terhadap data historis dan hasilnya dikoreksi dengan situasi pasar terakhir.

2) Anggaran produksi

¹⁴Arif Suadi, *Sistem Pengendalian Manajemen*,(Jogyakarta: BPFEdisi Pertama, 2001), h.

Setelah diperkirakan penjualan diketahui, dapat dibuat anggaran produksi. Perusahaan umumnya menghindari volume produksi yang berfluktuasi, karena alasan ekonomi.

3) Anggaran pembelian bahan mentah

Bahan mentah yang harus dibeli sama dengan jumlah keperluan bahan untuk produksi ditambah persediaan akhir bahan mentah yang diinginkan dan dikurangi persediaan awal.

4) Anggaran biaya tenaga kerja langsung

Jika biaya tenaga kerja langsung telah diketahui standarnya, dapat dibuat anggaran biaya tenaga kerja.

5) Anggaran biaya overhead pabrik

Konsep – konsepnya adalah biaya listrik digunakan untuk dua macam keperluan yaitu: penerangan dan tenaga penggerak. Biaya listrik untuk penerangan diperlakukan sebagai biaya tetap sedangkan untuk tenaga penggerak sebagai biaya variabel. Bahan penolong diperlakukan sebagai biaya variabel, biaya pemeliharaan diperlakukan sebagai biaya variabel sementara biaya depresiasi, biaya tenaga kerja tidak langsung, biaya asuransi merupakan biaya tetap.

6) Anggaran biaya penjualan

Biaya penjualan terdiri dua komponen utama yaitu biaya untuk memenuhi pesanan dan biaya untuk mendapatkan penjualan biaya promosi penjualan.

7) Anggaran biaya administrasi dan umum

Oleh karena semua biaya dalam anggaran tersebut bersifat tetap, maka penyusunan anggaran menjadi mudah. Dalam anggaran tersebut juga ditunjukkan biaya yang berupa pengeluaran tunai.

8) Anggaran penerimaan piutang

Besarnya penerimaan uang dari piutang tergantung pada anggaran penjualan, syarat penjualan dan taksiran piutang yang tak tertagih.

9) Anggaran pembayaran hutang

Besarnya pembayaran hutang tergantung pada anggaran pembelian dan syarat pembelian.

10) Anggaran investasi

Komponen anggaran investasi terdiri dari pembelian aktiva baru dan biaya pemeliharaan yang dikapitalisasi. Biaya pemeliharaan boleh dikapitalisasi jika pemeliharaan tersebut jumlahnya besar, tidak berulang.

11) Anggaran aliran kas

Anggaran aliran kas Penting bagi manajemen karena dengan anggaran tersebut, manajemen dapat mengetahui posisi kas dimasa depan dan melakukan persiapan untuk mangambil tindakan yang diperlukan.

12) Anggaran perhitungan rugi laba.

Penerimaan atau penolakan seluruh anggaran yang telah dikerjakan sejauh ini tergantung pada asil yang akan dicapai, adalah laporan laba rugi dan aktiva yang dibutuhkan untuk memperoleh hasil.

13) Anggaran neraca

Tahap terakhir dari pembuatan anggaran adalah penyusun anggaran neraca. Neraca adalah sisa dari proses penandingan (*Matching*) antara pendapatan biaya.

e. Fungsi dan Keterbatasan Anggaran

Anggaran sebagai alat perencanaan dan pengawasan untuk keperluan manajemen mengalami perkembangan dari waktu ke waktu.

Perkembangan ini diukur dari segi manfaat yang diperoleh oleh pengguna sistem ini didalam pelaksanaannya.

Sedangkan fungsi anggaran menurut Supriyono adalah sebagai berikut:¹⁵

1) Fungsi Perencanaan

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

2) Fungsi Koordinasi

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

3) Fungsi Komunikasi

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

4) Fungsi Motivasi

Memotivasi para pelaksana anggaran dapat didorong dengan pemberian insentif dalam bentuk hadiah berupa uang, penghargaan dan sebagainya kepada mereka yang mencapai prestasi. Selain itu anggaran yang penyusunannya mengikut

¹⁵Supriyono,R.A, *Akuntansi Managemen I, Konsep Dasar Akuntansi Managenen dan Proses Prencanaan*, (Edisi Pertama, Cetakan kelima,1999), h. 228

sertakan peran serta para pelaksana dapat digunakan untuk memotivasi mereka dalam melaksanakan rencana dan pencapaian tujuan dan sekaligus mengukur prestasi mereka.

5) Fungsi Pengendalian dan Evaluasi

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

6) Fungsi Pendidikan

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

Disamping memiliki fungsi, anggaran juga memiliki keterbatasan-keterbatasan antara lain: anggaran dibuat berdasarkan taksiran sehingga mengandung unsur ketidak pastian Menyusun anggaran yang cermat memerlukan waktu , uang, dan tenaga yang tidak sedikit, sehingga tidak semua perusahaan menyusun anggaran secara lengkap (komprehensif) dan akurat Bagi pihak yang merasa dipaksa untuk melaksanakan anggaran dapat mengakibatkan mereka menentang, sehingga anggaran tidak akan efektif.

Dengan adanya pendapat para ahli di atas yang menyatakan bahwa anggaran mempunyai keterbatasan antara lain: mengutamakan estimasi atau taksiran – taksiran dalam menyusun rencana- rencana perusahaan, maka anggaran bukan berarti harus sesuai dengan

kenyataan hasil akhir, namun diusahakan agar anggaran tersebut sedapat mungkin tidak menyimpan dari hasil yang sebenarnya.

f. Keunggulan dan Kelemahan Anggaran

a) Keunggulan Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwanti anggaran memiliki beberapa keunggulan diantaranya:¹⁶

- 1) Hasil analisis lingkungan internal perusahaan yaitu analisis data historis perusahaan yang menjelaskan kekuatan dan kelemahannya kemudian dijadikan bahan baku yang kemudian dijadikan bahan baku untuk membuat program kerja dimasa mendatang.
- 2) Sebagai alat pedoman kerja dan pengendalian kegiatan
- 3) operasional dan keuangan.
- 4) Sebagai sarana koordinasi antar seksi, bagian, divisi, dalam suatu
- 5) perusahaan.
- 6) Sebagai sumber rasa tanggung jawab dan partisipasi aktif semua
- 7) Kepala seksi, bagian, divisi, dalam suatu perusahaan.
- 8) Sebagai dasar untuk mengetahui wewenang dan tanggung jawab
- 9) Semua level manajer.

b) Kelemahan Anggaran

Menurut Darsono dan Ari Purwanti anggaran juga memiliki beberapa kelemahan diantaranya:¹⁷

- 1) Prediksi kegiatan bisnis dimasa mendatang belum tentu tepat ataabelum tentu mendekati kenyataan.

¹⁶Darsono dan Purwanti, *Penganggaran Perusahaan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), h. 13

¹⁷Darsono dan Purwanti, *Penganggaran Perusahaan*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017), h. 14

- 2) Perubahan kondisi politik, sosial, ekonomi, bisnis, dimasa mendatang sulit diprediksi sehingga sering tidak terjangkau dalam pemikiran pembuat anggaran.
- 3) Sering terjadi konflik kepentingan dalam penyusunan anggaran maupun dalam pelaksanaannya.
- 4) Pembuat anggaran (kepala seksi, bagian, divisi) sering berfikir
- 5) subyektif, mementingkan seksinya, bagiannya, atau divisinya saja.
- 6) Anggaran pada umumnya sangat identik sehingga sulit dicapai
- 7) dan dapat mengakibatkan para pelaksana frustrasi.

c) Metode Penyusunan Anggaran

Jika dilihat dari pihak-pihak yang menyusun anggaran, maka penyusunan anggaran menurut Hasibuan dapat dilakukan dengan cara:¹⁸

1) Otoriter atau Top Down

Dalam penyusunan anggaran ini, manajemen senior menetapkan anggaran bagi tingkat yang lebih rendah. Anggaran disusun dan ditetapkan sendiri oleh pimpinan dan anggaran inilah yang harus dilaksanakan bawahan tanpa ada keterlibatan bawahan dalam penyusunannya. Metode ini baik jika karyawan tidak mampu menyusun anggaran atau membutuhkan waktu yang terlalu lama untuk menyusun anggarannya.

2) Demokrasi atau Bottom Up

Dalam metode ini, anggaran disusun berdasarkan hasil keputusan karyawan, manajer di tingkat yang lebih rendah

¹⁸Hasibuan, Melayu, *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2011), h. 83

berpartisipasi dalam menentukan besarnya anggaran. Anggaran disusun mulai bawahan sampai ke atasan. Bawahan diserahkan sepenuhnya menyusun anggaran yang akan dicapainya dimasa yang akan datang. Metode ini tepat jika digunakan pada perusahaan yang karyawannya memiliki keahlian dalam penyusunan anggaran dan tidak dikhawatirkan membutuhkan proses yang lama dan berlarut.

3) Campuran atau Top Down dan Bottom Up

Metode ini adalah yang paling efektif dengan menggabungkan kedua pendekatan tersebut. Pembuat anggaran mempersiapkan draft pertama anggaran untuk bidang tanggung jawab mereka yang merupakan pendekatan dari bawah ke atas. Tetapi mereka melakukan tersebut berdasarkan pedoman yang ditetapkan tingkat yang lebih tinggi, yang merupakan pendekatan dari atas ke bawah. Manajer senior meninjau dan memberikan kritik dan saran atas anggaran yang diusulkan. Proses peninjauan ini sebaiknya dipandang adil, jika atasan mengubah jumlah anggaran, dia harus mencoba dan meyakinkan pembuat anggaran bahwa perubahan itu wajar.

d) Motivasi-Motivasi Dalam Penyusunan Anggaran

Menurut Rudianto beberapa pertimbangan yang menyangkut motivasi berkaitan dengan penyusunan anggaran antara lain:¹⁹

a) Tingkat kesulitan

Anggaran yang terlalu sulit untuk dicapai membuat pelaksana anggaran tidak akan bersemangat dalam mencapainya. Anggaran yang terlalu mudah dicapai, mungkin dapat membuat pelaksana anggaran tidak berprestasi sesuai kemampuan

¹⁹Rudianto, *Penganggaran*, (Jakarta: Erlangga, 2009), h. 10

maksimalnya karena kurang motivasi. Karena itu anggaran harus disusun seoptimal dan serealistis mungkin. Realistis berarti anggaran disusun dengan standar yang mampu dicapai dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

b) Partisipasi manajemen puncak.

Manajemen puncak harus berpartisipasi dalam meninjau dan mengesahkan anggaran. Tanpa partisipasi aktif dalam proses pengesahan, akan besar godaan bagi para pelaksana anggaran untuk menyerahkan anggaran yang mudah dicapai.

c) Keadilan

Agar anggaran efektif, pelaksana anggaran harus percaya bahwa anggaran ini memang adil. Ini berarti bahwa sistem anggaran biasanya merupakan sistem dari bawah ke atas (bottom up), dimana pelaksana anggaran yang menyiapkan usulan anggaran tersebut.

d) Kesulitan departemen anggaran

Departemen anggaran harus menganalisis anggaran secara rinci, dan harus merasa pasti bahwa anggaran telah disiapkan secara semestinya serta yakin bahwa informasi yang terkandung di dalamnya akurat.

e) Struktur organisasi

Pelaksanaan anggaran yang berada dalam organisasi sangat terstruktur cenderung merasa memiliki pengaruh lebih besar, lebih banyak berpartisipasi dalam perencanaan anggaran, lebih merasa puas dalam melaksanakan anggaran.

f) Sumber daya perusahaan

Pihak manajemen harus memperhitungkan sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk merealisasikan rencana kerja perusahaan tersebut. Mengabaikan kemampuan sumber daya

perusahaan dalam menyusun anggaran, hanya akan membuat frustrasi anggota organisasi karena anggaran yang disusun memiliki target terlalu tinggi.

e) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penyusunan Anggaran

Untuk bisa melakukan penaksiran secara lebih akurat diperlukan berbagai data, informasi dan pengalaman yang merupakan faktor-faktor yang harus dipertimbangkan didalam menyusun anggaran. Menurut Julita, menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan anggaran secara garis besar dapat dibedakan menjadi dua kelompok, yaitu:²⁰

- 1) Faktor Intern, yaitu data informasi dan pengalaman yang terdapat didalam perusahaan sendiri yaitu:
 - a) Penjualan tahun-tahun yang lalu.
 - b) Kebijakan perusahaan yang berhubungan dengan masalah harga jual.
 - c) Kapasitas produk yang dimiliki perusahaan.
 - d) Tenaga kerja yang dimiliki perusahaan.
 - e) Modal kerja yang di miliki perusahaan.
 - f) Fasilitas-fasilitas lain yang di miliki perusahaan.
- 2) Faktor Ekstern, yaitu data, informasi dan pengalaman yang terdapat diluar perusahaan tetapi dirasa mempunyai pengaruh terhadap kehidupan perusahaan, yaitu:
 - a) Keadaan persaingan.
 - b) Tingkat pertumbuhan penduduk.
 - c) Tingkat penghasilan masyarakat.

²⁰Julita. dkk, *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*, (Bandung: Citapustaka Media 2014), h.10

- d) Tingkat pendidikan masyarakat.
- e) Tingkat penyebaran penduduk.

f) Hubungan Anggaran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya

Salah satu alat yang digunakan oleh manajemen didalam perusahaan untuk memenuhi informasi dan membantu manajemen dalam pengambilan keputusan adalah anggaran. Anggaran merupakan suatu rencana operasi yang dirumuskan dalam bentuk angka, termasuk taksiran atas pendapatan dan biaya untuk periode tertentu yang biasanya satu tahun. Anggaran juga merupakan tahap awal dari perencanaan dan pada akhirnya sekaligus digunakan sebagai alat pengendalian.²¹

Dalam suatu organisasi perusahaan, anggaran merupakan alat perencanaan dan pengendalian yang penting karena anggaran merupakan alat yang dijelaskan sebagai berikut:²²

- 1) Alat proyeksi, karena anggaran merupakan suatu rencana. Maka anggaran mengandung proyeksi-proyeksi untuk kegiatan di masa yang akan datang dan merupakan pedoman kerja bagi manajemen.
- 2) Alat pengukur prestasi dan sebagai alat pengendalian. Manajemen dapat menggunakan anggaran dalam mengukur prestasi suatu bagian sekaligus sebagai alat pengendalian, yaitu dengan membandingkan hasil aktual dengan anggaran,

²¹M. Nur Rianto Al Arif dan Euis Amalia, Teori Mikroekonomi: suatu perbandingan ekonomi islam dan ekonomi konvensional, (Jakarta: Kencana Prenadamedia Group, 2010) h. 62

²²Supriyono, R, A, *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*, (Yogyakarta: BPF, Cetakan Kelima, 1999), h. 345

bersama analisis penyimpangan, penjelasan penyebab penyimpangan dan penjelasan mengenai perbaikan yang diambil.

- 3) Alat pelimpahan wewenang dan tanggungjawab suatu kegiatan. Dengan adanya anggaran, tiap bagian mendapatkan petunjuk dan dapat melaksanakan tugasnya secara jelas. Anggaran mempertegas batasan wewenang dan tanggungjawab dalam kegiatan perusahaan karena anggaran pada dasarnya dibuat berdasarkan tingkat kekuasaan dan tugas.
- 4) Alat motivasi bagi karyawan. Dengan adanya anggaran diharapkan dapat memotivasi karyawan dan manajer agar dapat bekerja lebih efisien sehingga dapat menekan biaya. Mereka merasa ada keikutsertaan dalam pengelolaan perusahaan, hal ini merupakan kekuatan moral untuk berbuat lebih baik.

g) Anggaran Dalam Pandangan Islam

Dalam pandangan islam, pemilik asal semua harta dengan segala macamnya adalah Allah SWT karena Dialah Pencipta, Pengatur dan pemilik segala yang ada di alam semesta ini. Allah berfirman dalam surat Al-baqarah ayat 282 yang berbunyi :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدَيْنٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ
 بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ
 وَلْيَمْلِكِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ
 الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يَمِلَّ هُوَ فَلْيَمْلِكْ وَلِيَهُ
 بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ
 وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا
 الْأُخْرَىٰ وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْأَمُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ
 كَبِيرًا إِلَىٰ أَجَلِهِ ذَلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ أَلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا
 أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا
 وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُقٌ
 بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيَعْلَمِ اللَّهُ وَاللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah mengajarkannya, meka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berhutang itu mengimlakkan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikitpun daripada hutangnya. Jika yang berhutang itu orang yang lemah akalnya atau lemah (keadaannya) atau dia sendiri tidak mampu mengimlakkan, maka hendaklah walinya mengimlakkan dengan jujur. Dan persaksikanlah dengan dua orang saksi dari orang-orang lelaki (di antaramu). Jika tak ada dua orang lelaki, maka (boleh) seorang lelaki dan dua orang perempuan dari saksi-saksi yang kamu ridhai,

supaya jika seorang lupa maka yang seorang mengingatkannya. Janganlah saksi-saksi itu enggan (memberi keterangan) apabila mereka dipanggil; dan janganlah kamu jemu menulis hutang itu, baik kecil maupun besar sampai batas waktu membayarnya. Yang demikian itu, lebih adil di sisi Allah dan lebih menguatkan persaksian dan lebih dekat kepada tidak (menimbulkan) keraguanmu. (Tulislah mu'amalahmu itu), kecuali jika mu'amalah itu perdagangan tunai yang kamu jalankan di antara kamu, maka tidak ada dosa bagi kamu, (jika) kamu tidak menulisnya. Dan persaksikanlah apabila kamu berjual beli; dan janganlah penulis dan saksi saling sulit menyulitkan. Jika kamu lakukan (yang demikian), maka sesungguhnya hal itu adalah suatu kefasikan pada dirimu. Dan bertakwalah kepada Allah; Allah mengajarmu; dan Allah Maha Mengetahui segala sesuatu.²³

Adiwarman A Karim seorang pemikir ekonomi Islam ketika mengomentari ayat di atas (QS. Al-Baqarah: 282) mengatakan tekanan Islam terhadap akuntansi setidaknya ada dua point penting. Pertama, sikap kejujuran (adil) yang mutlak dipegang bagi seorang pencatat (akuntansi). Perintah ini mengandung konsekuensi. Jika melakukan ketidakjujuran, dampaknya bukan kecacuan dalam arus pencatatan itu sendiri, tapi-dan hal ini telah terbukti secara empiris, ketidakjujuran itu berdampak serius bagi hajat hidup banyak kalangan. Kedua, dalam rangka menjaga akuntabilitas dan pertanggungjawaban, yang bermakna menjaga keseimbangan hubungan antara pihak-pihak yang terlibat dalam ikatan bisnis atau keperluan lainnya. Islam menegaskan urgensi pencatatan setiap transaksi atau hubungan niaga yang dilakukan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari kemungkinan persoalan yang akan timbul. Makna filosofi dan kemanusiaan adalah

²³ Al-Jumanatul, Ali, Al-Quran dan Terjemahan (Bandung: CV Penerbit J-ART, 2005), h. 49

proporsi pencatatan (akuntansi) demi menjaga keharmonisan hubungan pihak-pihak yang terkait dalam bekerja sama. Hal ini merupakan refleksi kedamaian yang memang menjadi garis besar haluan Islam.

Jelas bahwa seorang akuntan dalam bisnis sangat penting. Adiwarmanto menuliskan, jika ia sejak awal bekerja dilandasi prinsip kejujuran, bias diharapkan hasil akhirnya akan mencapai kondisi yang didambakan. Kejujuran kerja kuantitatif akan menciptakan efisiensi, terutama dalam pendanaan. Sebaliknya jika ia melakukan kecurangan karena dipesan oleh pihak tertentu untuk menaikkan angka yang tidak sesuai dengan plafonnya, yang terjadi bukan hanya pembekakan jumlah nilai proyek pembiayaan, tetapi juga kemungkinan penyalahgunaan (korupsi). Tindakan ilegal bagian integral yang pasti dilakukan sebagai tindak lanjut pemesanan terhadap sang akuntan.²⁴

Dari ayat Al-baqarah 282 tadi dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya bekerja menghitung itu harus teliti dan akurat, sedangkan sipencatat (akuntan) adalah sebagai pengontrol. Jelaslah bahwa peranan akuntansi (pencatatan), yang tidak hanya memelihara harta, tetapi juga meneliti dan merinci pendapatan, menutup kesalahan pahaman, mengatur transaksi-transaksi, serta meredam konflik dan kezaliman.

Dalam sebuah hadist dari Ibnu Mas'ud dan Nabi SAW bersabda: "Sesungguhnya jujur itu menunjukkan kepada kebajikan, dan kebajikan itu kesurga. Dan sesungguhnya seseorang itu jujur

²⁴ Azhari Akmal Tarigan, *Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi*, (FEBI UIN-SU Press, 2016), h. 227

sehingga ditulis disisi Allah sebagai orang yang jujur (Muttafaq, Allah).²⁵

Anggaran juga sebagai alat pertanggungjawaban pihak manajemen kepada Allah, pemegang saham, umat dan ulil amri atas pengelolaan amanah yang diberikan kepada pelaksananya dalam satu periode tertentu. Berkaitan dengan kewajiban menghitung hak Allah, hak orang lain dan hak ulil amri yang terkandung dalam harta yang dikelola tersebut, diwajibkanlah kepada orang yang dipercaya mengelola amanah tersebut untuk membuat perencanaan, mengendalikan, menjaga amanah tersebut dan menginformasikan secara terbuka berkaitan dengan hak Allah, hak orang lain dan hak ulil amri.

3. Biaya Produksi

a. Pengertian Biaya Produksi

Menurut Abdul Halim, biaya merupakan pengeluaran yang sudah terjadi (*expired*) yang digunakan dalam memproses produksi yang dihasilkan.²⁶

Menurut Mulyadi, biaya dalam arti luas adalah pengorbanan sumber ekonomi yang diukur dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Dalam arti sempit, biaya merupakan sumber ekonomi untuk memperoleh harga pokok. Biaya dalam perspektif konsumen adalah pengorbanan yang harus dikeluarkan untuk mengkonsumsi sejumlah produk baik barang ataupun jasa. Sedangkan, biaya dalam perspektif produsen atau

²⁶ Abdul Halim, *Dasar-Dasar Akuntansi Biaya*, Edisi 4, (Yogyakarta: BPFE, 2010) h. 4

supplier adalah semua beban yang harus ditanggung oleh produsen untuk menghasilkan suatu produksi.²⁷

Sedangkan menurut William menyatakan bahwa biaya adalah suatu nilai tukar, pengeluaran atau pengorbanan yang dilakukan untuk menjamin perolehan manfaat. Besarnya biaya produksi merupakan besarnya pembebanan yang diperhitungkan atas pemakaian faktor-faktor produksi yang berupa bahan baku, tenaga kerja, serta mesin dan peralatan untuk menghasilkan suatu produk tertentu.²⁸

Berdasarkan penjelasan diatas bahwa biaya produksi adalah biaya yang berhubungan langsung dengan produksi seperti bahan baku, tenaga kerja, dan overhead dengan membutuhkan adanya pengorbanan sehingga mendapatkan benda barang.

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.

²⁷Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, Edisi Kelima, (Yogyakarta: BPFE, 2009) h. 8

²⁸William k. Carter, *Akuntansi Biaya*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009) h. 30

Mulyadi 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”.²⁹

Menurut Ellen christina dkk “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”.³⁰

Sedangkan menurut Supriyono 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.³¹

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

1) Anggaran Biaya Bahan Baku

Menurut M. Munandar yang dimaksud dengan “anggaran biaya bahan baku yaitu anggaran yang merencanakan secara lebih terperinci tentang biaya bahan baku untuk produksi selama periode

²⁹Mulyadi, *Akuntansi Biaya*, (Yogyakarta: UPP STIM YKPM, 2012) h. 20

³⁰Ellen Christina.dkk, *Anggaran Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*, (Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 60

³¹Supriyono, R, A, *Akuntansi ManajemenI, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*,(Yogyakarta: BPF, Cetakan Kelima, 1999), h.19

yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jenis (kualitas) bahan baku yang diolah, jumlah (kuantitas) bahan baku yang diolah, harga baku yang diolah, dan waktu (kapan) bahan baku tersebut diolah dalam proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang membutuhkan bahan baku tersebut”.³²

Dari defenisi diatas anggaran biaya bahan baku adalah perencanaan semua bahan mentah yang secara langsung digunakan sebagai bahan yang membentuk bagian menyeluruh dari produk jadi atau setengah jadi. Karena bahan baku merupakan bahan utama dan komponen utama dari suatu produk jadi. Dalam pembelian anggaran bahan baku disusun untuk keperluan anggaran kas perusahaan.

Menurut Gunawan dan Marwan tujuan penyusunan anggaran biaya bahan baku adalah sebagai berikut:³³

- a) Memperkirakan jumlah kebutuhan bahan baku
- b) Memperkirakan jumlah pembelian bahan baku yang diperlukan
- c) Sebagai dasar untuk memperkirakan kebutuhan dana yang diperlukan untuk melaksanakan pembelian bahan mentah
- d) Sebagai dasar penyusunan product costing, yakni memperkirakan komponen harga pokok pabrik karena penggunaan bahan mentah dalam proses produksi
- e) Sebagai dasar melaksanakan fungsi pengawasan bahan baku.

Dalam suatu proses produksi dibutuhkan bahan baku yang akan digunakan dalam kegiatan operasional perusahaan,

³²M. Munandar, *Budgeting: Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2001) h. 119

³³Gunawan Adisaputro dan Marwan Asri, *Anggaran Perusahaan*, Buku I, Cetakan Pertama, (Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta, 2003) h. 60

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

2) Anggaran Biaya Tenaga Kerja Langsung

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

Pengertian anggaran biaya tenaga kerja langsung menurut M.Munandar yaitu:³⁴

Anggaran biaya tenaga kerja langsung adalah budget yang merencanakan secara lebih terperinci tentang upah yang akan dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung selama periode yang akan datang, yang didalamnya meliputi rencana tentang jumlah waktu yang diperlukan oleh para tenaga kerja langsung untuk menyelesaikan unit yang akan diproduksi, tarif upah yang akan

³⁴M. Munandar, *Budgeting, Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja dan Pengawasan Kerja*, (Yogyakarta: BPFE, 2001), h.20

dibayarkan kepada para tenaga kerja langsung dan waktu (kapan) para tenaga kerja langsung tersebut menjalankan kegiatan proses produksi, yang masing-masing dikaitkan dengan jenis barang jadi (produk) yang akan dihasilkan, serta tempat (departemen) di mana para tenaga kerja langsung tersebut akan bekerja.

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

Sedangkan yang dimaksudkan dengan tenaga kerja langsung adalah para tenaga kerja yang langsung menangani kegiatan proses produksi, yaitu mengolah bahan mentah untuk diubah menjadi barang jadi.

Anggaran biaya tenaga kerja, seperti halnya anggaran biaya bahan baku, anggaran biaya tenaga kerja ini juga selalu dikaitkan dengan bahan baku, anggaran produksi, perencanaan anggaran biaya tenaga meliputi aspek yang luas sekali, sehingga perlu diperhitungkan secara matang oleh pimpinan perusahaan.

3) Anggaran Biaya Overhead Pabrik

Tujuan akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan pada umumnya adalah keuntungan optimal. Tingkat biaya perlu direncanakan secara hati-hati, terutama dalam hubungannya dengan proyeksi arus kas keluar dan pengawasan biaya.

Pada dasarnya biaya overhead pabrik dibagi menjadi tiga golongan yaitu:³⁵

a) Menurut sifatnya, yang dibagi menjadi:

³⁵Ahmad Kamaruddin, Akuntansi Manajemen “dasar-dasar konsep biaya dan pengambilan keputusan. (Jakarta: Rajawali Press, 2009), h. 90

- 1) Biaya bahan penolong: bahan yang bukan merupakan bagian dari hasil produksi atau bahan yang nilainya lebih kecil daripada harga produk keseluruhan
 - 2) Biaya tenaga kerja tidak langsung: tenaga kerja perusahaan yang upahnya tidak dapat diperhitungkan langsung kepada produk, seperti karyawan administrasi pabrik, mandor, karyawan bagian gudang dan lain-lain.
 - 3) Biaya pemeliharaan: biaya suku cadang, biaya bahan habis pakai, dan harga jasa yang harus dikeluarkan perusahaan untuk kebutuhan perbaikan mesin produksi, kendaraan, dan peralatan lainnya.
- b) Menurut perilaku terkait dengan perubahan volume produksi yang dibagi menjadi 3 kelompok:
- 1) Biaya Overhead Pabrik Tetap: biaya yang tidak berubah meskipun volume produksi mengalami perubahan, seperti biaya sewa dan lain-lain.
 - 2) Biaya Overhead Pabrik Variabel: biaya yang berubah sebanding dengan perubahan volume produksi.
 - 3) Biaya Overhead Pabrik Semivariabel: biaya yang berubah namun tidak sebanding dengan perubahan volume produksi.
- c) Menurut dengan departemen yang ada dalam perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi 2 yaitu:
- 1) Biaya Overhead Langsung Departemen : biaya yang terdapat pada sebuah departemen dan manfaatnya hanya dapat dirasakan oleh departemen terkait.

- 2) Biaya Overhead Tidak Langsung Departemen: biaya yang manfaatnya dirasakan oleh lebih dari satu departemen.

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

b. Hubungan Analisis Anggaran Biaya Produksi

Analisis anggaran biaya produksi merupakan kegiatan melakukan evaluasi terhadap kondisi untuk menguraikan sesuatu keseluruhan anggaran untuk menterjemahkan tujuan dan strategi dari suatu organisasi ke istilah-istilah oprasional, dimana anggaran juga dapat digunakan unuk mengontrol pengeluaran biaya produksi yang digunakan dalam memproses produksi yang dihasilkan.

c. Penggolongan Biaya Produksi

1. Dalam hubungannya dengan perubahan-perubahan *output*, ada tiga kategori biaya yang berbeda, yaitu:³⁶
 - a) Biaya Tetap

Biaya tetap adalah biaya yang secara total tidak berubah meskipun tingkat kegiatan berubah dalam jangkauan kegiatan tertentu.

³⁶ Supriyanto, *Anggaran Perusahaan*, (Yogyakarta: STIE YKPN, 2001), h. 148

Contoh: sewa gedung, penyusutan, pajak bumi dan bangunan, dan gaji para manajer.

b) Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang berubah karena berubahnya tingkat kegiatan.

Contoh: biaya listrik, biaya tenaga kerja.

c) Biaya Semi Variabel

Biaya semi variabel memiliki kedua sifat baik tetap maupun variabel sehingga biaya ini tidak termasuk sebagai biaya tetap maupun sebagai biaya variabel.

2. Penggolongan biaya berdasarkan dapat ditelusurinya ke objek biaya dapat dibagi menjadi dua yaitu:³⁷

a) Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang dapat ditelusuri atau diidentifikasi langsung ke suatu objek biaya tertentu karena hanya dikeluarkan untuk manfaat objek biaya itu sendiri.

b) Biaya tak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang dikeluarkan untuk lebih dari satu objek biaya dan tidak dapat ditelusuri ke salah satu objek biaya tertentu.

3. Penggolongan biaya berdasarkan fungsi pokok dalam perusahaan terdiri dari:³⁸

a) Biaya produksi adalah biaya-biaya yang terjadi untuk mengolah bahan baku menjadi produk jadi yang siap untuk dijual. Secara garis besar, biaya produksi ini dibagi menjadi biaya bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik. Biaya produksi membentuk kos produksi

³⁷ Ibid., h. 150

³⁸ Mulyadi, *Akuntansi biaya*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), h. 13

yang digunakan untuk menghitung kos produk jadi dan kos produk yang pada akhir periode akuntansi masih dalam proses.

- b) Biaya pemasaran adalah biaya-biaya yang terjadi untuk melaksanakan kegiatan pemasaran produk.

Contoh: biaya iklan, biaya promosi, biaya angkutan.

- c) Biaya administrasi dan umum adalah biaya-biaya untuk mengkoordinasi kegiatan produksi dan pemasaran produk.

Contoh: biaya gaji karyawan bagian keuangan, akuntansi, personalia, biaya fotokopi.

- 4. Penggolongan biaya berdasarkan kemampuan manajer untuk mengendalikannya dapat dibagi menjadi dua, yaitu:³⁹

- a) Biaya terkendali (*controllable*) adalah biaya yang dapat dikendalikan atau dipengaruhi pada suatu tingkat pertanggungjawaban tertentu.

- b) Biaya tak terkendali (*uncontrollable*) adalah biaya yang tidak dapat dikendalikan pada tingkat pertanggung jawaban tertentu.

d. Perilaku Biaya Produksi

Menurut Carter Keberhasilan dalam merencanakan dan mengendalikan biaya bergantung pada pemahaman yang menyeluruh atas hubungan antara biaya dan aktivitas bisnis. Studi dan analisis yang hati-hati atas dampak aktivitas bisnis terhadap biaya umumnya akan menghasilkan klasifikasi dari setiap pengeluaran sebagai biaya

³⁹ Ibid., h, 16

tetap, biaya variabel, atau biaya semi variabel. Berikut di bawah ini adalah pengklasifikasian biaya berdasarkan perilaku biaya, yaitu:⁴⁰

1) Biaya Tetap

Biaya tetap didefinisikan sebagai biaya yang secara total tidak berubah ketika aktivitas bisnis meningkat ataupun menurun. Meskipun beberapa jenis biaya terlihat sebagai biaya tetap, semua biaya sebenarnya bersifat variabel dalam jangka panjang. Jika semua aktivitas bisnis turun sampai ketitik nol dan tidak ada prospek akan kenaikan, suatu perusahaan akan melikuidasi dirinya dan menghindari semua biaya. Jika aktivitas diperkirakan akan meningkat di atas kapasitas saat ini, biaya tetap harus dinaikkan untuk menangani peningkatan volume yang diperkirakan.

2) Biaya Variabel

Biaya variabel didefinisikan sebagai biaya yang totalnya meningkat secara proporsional terhadap peningkatan dalam aktivitas dan menurun secara proporsional terhadap penurunan dalam aktivitas. Biaya Variabel termasuk biaya bahan baku langsung, tenaga kerja langsung, tenaga kerja langsung, beberapa perlengkapan, beberapa tenaga kerja tidak langsung, alat-alat kecil, pengerjaan ulang dan unit-unit yang rusak. Biasanya variabel biasanya dapat diidentifikasi langsung dengan aktivitas yang menimbulkan biaya tersebut.

3) Biaya Semi Variabel

⁴⁰ Carter dan Usry, *Akuntansi Biaya: Anggaran dan Biaya Standar*, (Jakarta: Salemba Empat, 2005)

Biaya semi variabel didefinisikan sebagai biaya yang memperlihatkan baik karakteristik-karakteristik dari biaya tetap maupun biaya variabel

e. Klasifikasi Biaya

Banyaknya biaya-biaya berdasarkan klasifikasinya masing-masing yaitu:⁴¹

- 1) Klasifikasi biaya berdasarkan ketertelusuran
 - a) Biaya langsung (*direct cost*) adalah biaya yang dapat ditelusuri sampai kepada produk secara langsung.
 - b) Biaya tidak langsung (*indirect cost*) adalah biaya yang tidak dapat secara langsung ditelusuri ke produk.
- 2) Klasifikasi biaya berdasarkan perilaku
 - a) Biaya variabel (*variable cost*) adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan tingkat aktivitas.
 - b) Biaya tetap (*fixed cost*) adalah biaya yang jumlahnya tidak terpengaruh oleh tingkat aktifitas dalam kisaran tertentu.
 - c) Biaya campuran (*mixed cost*) adalah biaya yang memiliki karakteristik biaya variabel dan sekaligus biaya tetap.
- 3) Klasifikasi biaya berdasarkan fungsinya
 - a) Biaya produksi (*production cost*) adalah biaya untuk membuat bahan menjadi produk jadi.
 - b) Biaya pemasaran (*marketing expense*) adalah biaya yang terjadi untuk memasarkan atau jasa.

⁴¹ Badric, dkk, *Akuntansi Manajemen*, (Jakarta: Salemba Empat, 2013), h. 36

- c) Biaya administrasi dan umum (*general and administrative expense*) adalah biaya yang terjadi dalam rangka mengarahkan, menjalankan, dan mengendalikan perusahaan.
- 4) Klasifikasi biaya berdasarkan elemen biaya produksi
- a) Biaya Bahan Baku (*raw material cost*)

Biaya bahan baku adalah nilai bahan baku yang digunakan dalam proses produksi untuk diubah menjadi produk jadi. Pada dasarnya ada dua kategori bahan, yaitu bahan baku dan bahan penolong. Bahan dikategorikan menjadikan bahan baku dan bahan penolong tergantung pada keputusan manajemen. Umumnya, ketertelusuran dan signifikansi nilai bahan dijadikan dasar untuk mengklasifikasikan bahan menjadi bahan baku atau bahan penolong. Apabila bahan mudah ditelusur ke produk atau nilainya signifikan, maka bahan tersebut dapat dikategorikan sebagai bahan baku.

- b) Biaya Tenaga Kerja Langsung (*direct labor cost*)

Biaya tenaga kerja langsung adalah besarnya nilai gaji dan upah tenaga kerja yang terlibat langsung untuk mengerjakan produk. Pada dasarnya ada dua jenis tenaga kerja, yaitu tenaga kerja langsung dan tenaga kerja tidak langsung. Karyawan produksi yang langsung terlibat dalam pembuatan produk, misalnya buruh, termasuk tenaga kerja langsung, supervisor dan kepala pabrik tidak secara langsung terlibat mengerjakan produk sehingga dikategorikan sebagai tenaga kerja tidak langsung. Biaya tenaga kerja tidak

langsung bukan biaya tenaga kerja langsung melainkan biaya overhead pabrik.

c) Biaya Overhead Pabrik (*manufacture overhead cost*)

Biaya overhead pabrik adalah semua biaya produksi selain biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung. Biaya bahan baku dan biaya tenaga kerja langsung relatif mudah ditelusur ke produk, sebaliknya biaya overhead pabrik relatif sulit ditelusur ke produk.

Klasifikasi biaya adalah sangat penting untuk membuat ikhtisar yang berarti alas data biaya. Klasifikasi yang paling umum digunakan didasarkan pada hubungan antara biaya dengan berikut ini:⁴²

- 1) Produk
- 2) Volume produksi
- 3) Departemen, proses, pusat biaya atau sub divisi lain dari manufaktur
- 4) Periode akuntansi
- 5) Suatu keputusan, tindakan. atau evaluasi

f. Objek Biaya Produksi

Menurut Hansen dan Mowen objek biaya merupakan sistem akuntansi manajemen dibuat untuk mengukur dan membebaskan biaya pada entitas.⁴³ Menurut Blocher, dkk objek biaya adalah berbagai produk, jasa, pelanggan, aktivitas atau unit organisasi dimana

⁴² Ibid., h.38

⁴³ Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial*, (Jakarta Salemba Empat, 2009), h. 48

biaya dibebankan.⁴⁴ Sedangkan menurut William objek biaya adalah sebagai suatu item atau aktivitas yang biayanya diakumulasi dan diukur.⁴⁵

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa objek biaya merupakan suatu sistem dalam unit organisasi yang biayanya dibebankan dan dilakukan pengukuran.

g. Sistem Biaya Produksi

Biaya yang dialokasikan ke unit produksi bisa berupa biaya aktual atau biaya standar. Dalam sistem biaya aktual atau sistem biaya historis, informasi biaya diakumulasikan ketika biaya terjadi, tetapi penyajian alas hasilnya ditunda sampai semua operasi untuk periode akuntansi tersebut telah selesai dilakukan atau, dalam kasus bisnis jasa. semua jasa untuk periode tersebut telah diserahkan. Dalam sistem biaya standar, produk, operasi, dan proses dihitung biayanya berdasarkan jumlah yang telah ditentukan dari sumber daya yang akan digunakan dan harga yang telah ditentukan dari sumber tersebut. Biaya aktual juga diakumulasikan secara terpisah, dan varians atau selisih antara biaya aktual dengan biaya standar dikumpulkan dalam akun yang terpisah.⁴⁶

h. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Biaya Produksi

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

⁴⁴ Blocher, dkk *Manajemen Biaya*, (Jakarta: Salemba Empar, 2011), h. 105

⁴⁵ Wiliiam k. Carter *Akuntansi Biaya*, (Jakarta: Salemba Empat, 2009), h. 31

⁴⁶ *Ibid.*, h. 119

Faktor yang mempengaruhi anggaran produksi, antara lain adalah:⁴⁷

1. Rencana penjualan yang tertuang dalam anggaran penjualan,
2. Kapasitas mesin dan peralatan pabrik,
3. Tenaga kerja yang dimiliki yang terkait dengan kualitas maupun kuantitasnya,
4. Stabilitas bahan baku,
5. Modal kerja yang dimiliki,
6. Fasilitas gudang.

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

4. Anggran Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya

a. Anggaran sebagai Alat Perencanaan

Rencana merupakan suatu tindakan yang ditetapkan terlebih dahulu, proses berfikir ke depan, akhirnya mengambil suatu keputusan tentang cara-cara bertindak setelah mempertimbangkan berbagai kemungkinan alternatif yang tersedia. Fungsi perencanaan merupakan fungsi terpenting dalam manajemen yang akan menentukan fungsi manajemen lainnya.

⁴⁷ Irham Fahmi, Teori dan Teknik Pengembalian Keputusan: kualitatif dan Kuantitatif, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2016) h. 40

Perencanaan menurut Soedjadi adalah proses kegiatan pemikiran, dugaan, penentuan – penentuan prioritas yang harus dilakukan secara rasional sebelum melaksanakan tindakan yang sebenarnya dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.⁴⁸

Sedangkan menurut Chaliq perencanaan adalah sebagai usaha sadar untuk mempengaruhi, mengarahkan bahkan mengendalikan variabel – variabel yang mempengaruhi suatu kegiatan selama kurun waktu tertentu, sesuai dengan serangkaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.⁴⁹

Dari kesimpulan di atas anggaran merupakan penjabaran dari fungsi perencanaan, yaitu perencanaan yang diformulasikan dalam bentuk angka – angka yang bernilai uang. Dalam anggaran tersebut diperlukan adanya koordinasi, agar semua penanggung jawab ketingkat atas, menengah bawah maupun para pelaksana atau karyawan masing – masing bagian mempunyai kesediaan untuk berkerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah tersusun akan memperoleh dukungan penuh dari semua bagian / karyawan yang ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut akan dijadikan petunjuk dan pedoman di dalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

Menurut penulis penganggaran (budgeting) merupakan proses penyusunan anggaran, mulai dari pembuatan panitia, pengumpulan dan pengklasifikasian data, daya pengajuan rencana kerja fisik dan keuangan tiaptiap divisi, penyusunan secara menyeluruh, merevisi dan mengajukan kepada pimpinan puncak untuk disetujui dan dilaksanakan. Anggaran merupakan rencana kerja yang dituangkan dalam angka-angka keuangan

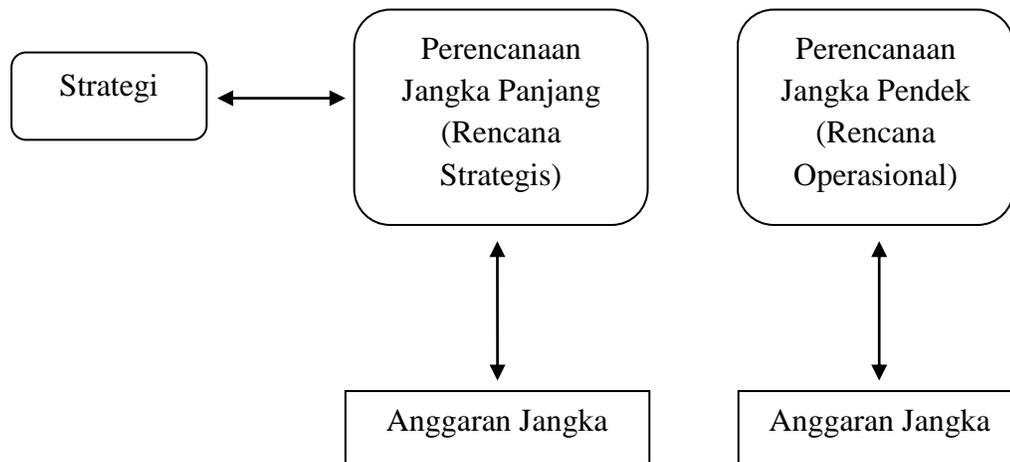
⁴⁸Soedjadi,F,X, *Organization and Method, Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, (Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2000), h. 4

⁴⁹Chaliq, dkk, *Evaluasi Suatu Proyek (Suatu Pengantar)*, (Bandung: Pioner Jaya Bandung, 1999), h. 2

baik jangka pendek maupun jangka panjang. Hasil dari kegiatan penganggaran (*budgeting*) adalah anggaran (*budget*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penganggaran merupakan salah satu aspek penting dalam kegiatan manajemen, khususnya dalam perencanaan. Dari semua pengertian anggaran yang dikemukakan diatas, nampaklah bahwa suatu anggaran (*Budget*) mempunyai empat unsur, yaitu:

- a. Rencana, ialah suatu penentuan terlebih dahulu tentang aktivitas atau kegiatan yang akan dilakukan diwaktu yang akan datang.
- b. Meliputi seluruh kegiatan perusahaan, yaitu mencakup semua kegiatan yang akan dilakukan oleh semua bagian-bagian yang ada dalam perusahaan.
- c. Dinyatakan dalam unit moneter, yaitu unit (kesatuan) yang dapat diterapkan pada berbagai kegiatan perusahaan yang beraneka ragam. Adapun unit moneter yang berlaku di Indonesia ialah unit “Rupiah”.
- d. Jangka waktu tertentu yang akan datang, yang menunjukkan bahwa budget berlakunya untuk masa yang akan datang.

Perencanaan akan sangat bermanfaat bila menjadi integral dari analisis strategi perusahaan. Strategi perencanaan menentukan cara organisasi menyesuaikan kemampuan yang dimilikinya guna mencapai tujuannya. Berikut merupakan bentuk strategi perencanaan:



Sumber: Vivi Andy Fajar Ady Candra, “Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Mengukur Efektivitas Kerja Bagian Produksi” (Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma Yogyakarta, 2007)

Gambar 2.1 Strategi Perencanaan dan Anggaran

b. Anggaran sebagai Alat Pengendalian Biaya

Anggaran merupakan salah satu alat yang digunakan untuk mewujudkan pengendalian dalam perusahaan. Pengendalian yang dilakukan dengan menggunakan anggaran ini adalah untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan, rencana-rencana dan kebijakan-kebijakan serta standar dari suatu perusahaan dapat dicapai.

Pengendalian menurut Handoko adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.⁵⁰

Sedangkan pengendalian menurut Milton dan Hammer merupakan usaha sistematis perusahaan untuk mencapai tujuan dengan cara

⁵⁰Handoko, T. Tani, *Manajemen*, (Yogyakarta: Erlangga Cetakan keenam belas, 2000), h. 25

membandingkan prestasi kerja dengan rencana dan membuat tindakan yang tepat untuk mengoreksi perbedaan yang penting.⁵¹

Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengendalian merupakan kegiatan pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan dan juga merupakan fungsi manajemen yang berguna untuk menjamin aktifitas sesuai dengan ketentuan yang ada.

Dengan kata lain atas pelaksanaan anggaran, perlu dilaksanakan pengendalian. Dalam upaya pencapaian tujuan yang telah digariskan serta meningkatkan efisiensi kerja dibutuhkan kegiatan pengendalian yang baik, penyimpangan – penyimpangan yang terjadi dapat segera dideteksi dan diperbaiki.

Pengendalian dapat didefinisikan dengan ringkas sebagai tindakan yang diperlukan untuk meyakinkan bahwa tujuan, rencana dan standar sedang dicapai dan dikembangkan tanggung jawab pelaksanaan untuk menyelesaikan.

a. Tujuan Pengendalian

Tujuan pengendalian secara umum adalah untuk menjamin tercapainya tujuan perusahaan. Namun secara khususnya pengendalian adalah sebagai berikut:

- 1) Mendeteksi perubahan – perubahan lingkungan organisasi yang terjadi dan berpengaruh terhadap organisasi,
- 2) Mampu menghadapi tantangan atau mampu memanfaatkan kesempatan yang diciptakan oleh perubahan – perubahan lingkungan tersebut.
- 3) Menjaminnya jalan organisasi secara efektif dan efisien sehubungan dengan meningkatkan kompleksitas organisasi.

⁵¹Milton, dkk, *Akuntansi Biaya Perencanaan dan Pengendalian*, (Jakarta: Erlangga, Edisi Kesepuluh Terjemahan Alfonsusus Sirait dan Hermawan Wibowo, 1999) , h. 5

- 4) Kemungkinan manajer untuk mendeteksi kesalahan yang dilakukan bawahan sebelumnya kesalahan – kesalahanm itu mencapai tingkat kritis.
 - 5) Adanya kebutuhan manejer untuk mendelegasikan wewenang.
- b. Manfaat Anggaran di bidang pengendalian
- 1) Untuk mengendalikan operasi. Tujuan utama dari pembuatan anggaran adalah untuk menetapkan arah dan tujuan yang paling menguntungkan perusahaan dalam rangka mengikuti dan mengembangkan program yang seimbang dan terkoordinir. Anggaran juga pengendalian terhadap operasional perusahaan.
 - 2) Secara umum adalah untuk mencegah pemborosan. Hal ini merupakan aspek pengendalian yang lebih umum. Suatu penilaian terhadap setiap pengeluaran yang sedang dipersiapkan dan alasan yang merupakan cara pendekatan analisis, meluas sampai ke setiap fungsi dan bagian perusahaan yang merupakan penengah yang efektif terhadap adanya pemborosan.

Dari uraian di atas, terdapat disimpulkan bahwa fungsi pengendalian merupakan aspek penting, karena tanpa diikuti pengendalian merupakan pekerjaan yang sia – sia. Dengan membandingkan budget dengan aktual, maka dapat dilihat berapa besar penyimpangan itu di analisis dalam rangka untuk mengambil tindakan di masa yang akan datang.

5. Analisis Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Perencanaan dan Pengendalian Biaya

Anggaran yang baik yang dapat dipergunakan sebagai pedoman kerja, sebagai pengkoordinasian kerja serta sebagai alat pengawasan

kerja adalah anggaran yang berisikan taksiran-taksiran yang akurat, yang tidak berbeda dengan kenyataan atau realisasi. Anggaran yang banyak terjadinya penyimpangan dari kenyataan akan tidak berguna lagi sebagai pedoman kerja, pengkoordinasian dan pengendalian kerja sehingga harus direvisi.

Anggaran juga berfungsi sebagai tolak ukur sebagai bahan perbandingan untuk menilai dan mengevaluasi realisasi kegiatan perusahaan. Dengan dilakukannya perbandingan tersebut maka akan diketahui pula penyebab-penyebab terjadinya penyimpangan-penyimpangan yang terjadi antara anggaran dengan realisasi yaitu penyebabnya adalah eksternal dan internal, dan dapat juga diketahui kelemahan-kelemahan dan kekuatan pada anggaran yang telah dibuat oleh setiap departemen. Hal ini akan menjadi bahan pertimbangan yang sangat berguna untuk menyusun rencana anggaran selanjutnya secara lebih matang dan lebih akurat.

B. Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain:

Tabel 2.1

NO	Peneliti, Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Ricky Herwahyu, 2017	Peranan Anggaran Biaya Produksi Dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Garam (Persero)	Hasil Penelitiannya adalah anggaran sebagai alat pengendalian dalam perusahaan dikatakan belum berjalan dengan baik realisasi biaya melebihi toleransi 5 % dari

		Medan Cabang Dari Pusat	yang telah ditetapkan oleh perusahaan dari biaya yang dianggarkan.
2	Melati Nabilah Putri, 2019	Analisis Anggaran Biaya Produksi Dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Tasik Raja Mill	Hasil Penelitiannya Adalah penggunaan anggaran sebagai alat pengendalian biaya produksi belum berjalan secara efektif, realisasi lebih besar dari anggaran biaya produksi. Penyimpangan terjadi karena naiknya biaya operasional sehingga manajer tidak dapat melakukan perencanaan yang baik dalam menyusun anggaran.
3	Cindy Purnamasari Wibowo, 2009	Evaluasi Penerapan Anggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Pengendalian Biaya Produksi (Studi Kasus pada PT Ardijaya Karya APM, Kudus)	Hasil penelitiannya adalah biaya produksi PT Ardijaya Karya APM adalah membandingkan antara biaya yang telah dianggarkan dengan realisasi biaya. biaya produksi PT Ardijaya Karya APM yang terdiri dari bahan baku, biaya tenaga kerja langsung, dan

			biaya overhead pabrik terdapat selisih tidak menguntungkan.
4	Johan Mustiko Wahono, 2016	Implementasi Penganggaran Sebagai Alat Bantu dalam Pengendalian Biaya Produksi Guna Pencapaian Efektivitas Produksi (Studi Kasus pada KSM Tejo Sumunar di Blitar)	Hasil penelitiannya adalah varian standar biaya bahan baku yang digunakan dalam memproduksi sari buah harga bahan baku tidak menguntungkan, varians standar biaya tenaga kerja langsung dalam proses produksi terjadi selisih tingkat upah yang tidak menguntungkan. Anggaran yang dibuat oleh KSM Tejo Semunar masih belum akurat sehingga memunculkan penambahan jam kerja yang berdampak pada kurang aktivitas tenaga kerja dan penggunaan bahan baku dalam produksi.
5	Sicylia Aliu, 2013	Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat	Hasil penelitiannya adalah struktur organisasi dari perusahaan belum efektif, karena perusahaan masih

		Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja	berskala kecil dan hanya terbagi dalam beberapa tingkatan wewenang dan tanggungjawab. Anggaran yang disusun perusahaan tidak melibatkan bagian produksi untuk ikut serta dalam penyusunannya, sehingga penyusunan anggaran belum efektif. Pengelolaan biaya yang ada belum efektif, karena tidak memisahkan antara biaya terkendali dan biaya tidak terkendali, sehingga tidak dapat menilai dengan jelas kinerja perusahaan.
--	--	---	---

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pada pengertian luas desain penelitian dapat diartikan sebagai keseluruhan proses perancangan dan pelaksanaan penelitian, sedangkan dalam arti sempit atau khusus, desain penelitian berarti prosedur pengumpulan dan analisis data, maksudnya menjelaskan tentang metode pengumpulan dan analisis data apa saja yang digunakan untuk menjelaskan penelitian.⁵²

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian deskriptif adalah sebuah metode yang digunakan untuk menggambarkan fenomena-fenomena yang ada bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian secara aktual. Penelitian kualitatif umumnya bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis dengan pendekatan induktif, dilakukan dalam situasi yang wajar dan data dikumpulkan umumnya bersifat kualitatif.⁵³

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi yang dilakukan dalam penelitian ini adalah di PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan yang berlokasi di Jl. Letjend Suprpto No. 2 Medan. Waktu dalam penelitian ini dilaksanakan mulai dari Juli 9 Desember 2019 sampai dengan 31 Maret 2020.

C. Subjek Penelitian

Subjek penelitian adalah sesuatu yang diteliti baik orang, benda, ataupun lembaga (organisasi). Subjek penelitian dalam penelitian ini yaitu divisi bagian

⁵²Arfan Ikhsan & Misri, *Metodologi penelitian*, (Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2012), h. 86

⁵³Azhari Akmal Tarigan, et.al., *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam* (Medan: La Tansa Press, 2012), h.19

akuntansi dan keuangan. Bagian akuntansi terdiri dari staf akuntansi. Bagian keuangan terdiri dari manajer dan staf keuangan.

D. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Adapun data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif yaitu data yang disajikan dalam bentuk verbal bukan dalam bentuk angka.⁵⁴ Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini adalah gambaran umum objek penelitian, meliputi: sejarah singkat perusahaan, letak geografis perusahaan, visi dan misi, struktur organisasi, tugas dan wewenang organisasi dan juga data tentang laporan keuangan meliputi laporan realisasi anggaran perusahaan.

2. Sumber Data

Dalam penelitian ini sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder:

- a. Data primer adalah data yang diambil langsung dari bagian akuntansi dan bagian keuangan tempat dilakukannya penelitian yaitu PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan melalui wawancara, berupa proses pengendalian biaya perusahaan, proses penyusunan anggaran, dan realisasinya.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh dengan mengumpulkan data yang telah disusun sebelumnya oleh pihak perusahaan dalam bentuk yang sudah jadi berupa data anggaran perusahaan dan data tingkat kesehatan perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data dari lapangan, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu teknik wawancara dan teknik dokumentasi.

⁵⁴Neong Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Rakesarasin, 1996), h.

1. Teknik wawancara yaitu teknik pengumpulan data dengan melakukan Tanya jawab secara langsung.⁵⁵ Dalam hal ini penulis melakukan wawancara dengan pihak PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan yang terkait perencanaan anggaran biaya produksi dan proses pengendalian/pengawasan pada perusahaan tersebut sehingga dapat memberikan informasi yang dibutuhkan untuk digunakan dalam penulisan ini.
2. Teknik dokumentasi yaitu metode tentang pengumpulan data dari berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu yang menggunakan dokumen-dokumen tertulis.⁵⁶ Yakni dalam hal ini penulis mengumpulkan data dengan mengambil beberapa informasi yang berupa bagan atau struktur organisasi serta laporan biaya produksi PT. Perkebunan Nusantara IV Kota Medan pada tahun 2013-2017.

F. Teknik Analisis Data

Penelitian yang dilakukan adalah dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Analisa data dalam penelitian kualitatif adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan uraian dasar. Definisi tersebut memberikan gambaran tentang betapa pentingnya kedudukan analisis data dilihat dari segi tujuan penelitian. Prinsip pokok penelitian kualitatif adalah menemukan teori dari data.

Adapun tahapan-tahapan analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Metode deskriptif, yaitu pengumpulan data, dengan mengolongkan, menganalisis dan menginterpretasikan data sehingga memberikan gambaran yang lebih akurat tentang masalah yang terjadi di perusahaan. Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengungkapkan

⁵⁵Sonny Leksono, *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*, (Jakarta: Rajawali Press, 2013), h.200

⁵⁶Ibid

kejadian atau fakta, keadaan, fenomena, variabel dan keadaan yang terjadi saat penelitian berlangsung dengan memaparkan apa yang sebenarnya terjadi. Penelitian ini menafsirkan dan menguraikan data yang bersangkutan dengan situasi yang sedang terjadi, sikap serta pandangan yang terjadi di dalam suatu masyarakat, pertentangan antara dua keadaan atau lebih, hubungan antar variabel yang timbul, perbedaan antar fakta yang ada serta pengaruhnya terhadap suatu kondisi. Analisis ini bertujuan untuk mengetahui apakah sistem pengendalian internal sangat berpengaruh untuk meminimalkan piutang tak tertagih.

- b. Metode komparatif, merupakan jenis penelitian deskriptif yang berusaha mencari jawaban secara mendasar mengenai sebab akibat dengan menganalisis faktor- faktor penyebab terjadinya maupun munculnya suatu fenomena atau kejadian tertentu. Penelitian komparatif yaitu penelitian yang bersifat membandingkan. Penelitian ini dilakukan untuk membandingkan teori-teori yang telah ada dengan data-data yang didapat dari studi kasus. Metode komparatif jenis penelitian yang membandingkan antara dua kelompok atau lebih dari suatu variable tertentu.⁵⁷ Hasil yang ingin diperoleh dari analisis ini untuk melihat perbandingan antara teori-teori tersebut dengan aplikasinya pada perusahaan.

Adapun prosedur metode komparatif yaitu :

1. Penentuan masalah penelitian.
2. Penentuan kelompok yang mempunyai karakteristik yang akan diteliti.
3. Pemilihan kelompok pembanding
4. Pengumpulan data
5. Analisis data

⁵⁷Sugiyono, *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2008), h.142

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah Umum Perusahaan

1. Gambaran Umum PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan

PT. Perkebunan Nusantara IV (PTPN IV) yang berpusat di Medan ini didirikan pada tahun 1996 yang merupakan Badan Usaha Milik Negara bidang perkebunan yang berkedudukan di JL.Letjend Suprpto No.2 Medan dan di bentuk berdasarkan PP No.6 Tahun 1996, tanggal 14 Februari 1996. Pada umumnya perusahaan-perusahaan perkebunan di Sumatera Utara memiliki sejarah panjang sejak zaman belanda.

Pada awalnya keberadaan perkebunan ini merupakan milik maskapai Belanda yang dinasionalisasi pada tahun 1959, dan selanjutnya berdasarkan kebijakan pemerintah telah mengalami beberapa kali perubahan organisasi sebelum akhirnya menjadi PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero).

Pada tahun 1985 sesuai Undang-undang Nomor 86 Tahun 1958, perusahaanperusahaan swasta asing (Belanda) seperti HVA dan RCMA dinasionalisasikan oleh Pemetintah R.I, dan kemudian dilebur menjadi Perusahaan milik Pemerintah melalui peraturan pemerintah Nomor 19 Tahun 1959. Selanjutnya pada tahun 1967 Pemerintah melakukan pengelompokkan menjadi perusahaan Terbatas Persero, dengan nama resmi PT. Perkebunan I s.d. IX (Persero)

Pada tahun 1994 PTP VI, VII, dan VIII, digabung dalam kelompok PTP Sumut III, kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No 9 Tahun 1996 semua PTP yang ada di Indonesia dikelompokkan kembali melalui penggabungan dan pemisahan proyek-proyek yang melahirkan PT. Perkebunan Nusantara (PTPN-I s.d. PTPN-XIV).

2. Visi dan Misi

PTPN IV merumuskan dan meninjau secara berkala Visi dan Misi Perusahaan melalui kajian yang mendalam dengan melibatkan Direksi dan Dewan Komisaris Perusahaan dan pejabat senior perusahaan. Visi dan Misi PTPN IV terakhir telah mendapat persetujuan dari Direksi dan Dewan Komisaris yang dituangkan dalam Rencana Jangka Panjang Perusahaan 2015 – 2019 pada tanggal 3 November 2014.

a. Visi Perusahaan

”Menjadi perusahaan unggul dalam usaha agroindustri yang terintegrasi.”

b. Misi Perusahaan

- 1) Menjalankan usaha dengan prinsip-prinsip usaha terbaik, inovatif, dan berdaya saing tinggi.
- 2) Menyelenggarakan usaha agroindustri berbasis kelapa sawit dan teh.
- 3) Mengintegrasikan usaha agroindustri hulu, hilir dan produk baru, pendukung agroindustri dan pendayagunaan aset dengan preferensi pada teknologi terkini yang teruji (proven) dan berwawasan lingkungan.

3. Tata Nilai Perusahaan

Tata nilai dirangkum dalam frasa ”PRIMA”, meliputi:

P : *Profitability* (mengutamakan profit)

R : *Responsibility* (bertanggung jawab terhadap stakeholder)

I : *Integrity* (integritas)

M : *Market ahead* (selalu yang terdepan)

A : *Accountability* (terpercaya).

4. Logo PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan



Gambar 4.1 Logo Perkebunan Nusantara IV Medan

Sumber: www.ptpn4.co.id/

5. Struktur Organisasi

Organisasi merupakan suatu wadah sekumpulan orang-orang yang bekerja sama yang terikat dalam hubungan formal pada suatu hirarki untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Struktur organisasi dari PT Perkebunan Nusantara IV Medan adalah struktur organisasi garis. Struktur ini diharapkan dapat memberi gambaran pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab serta hubungan pelaporan menyangkut tingkat hirarki dan besarnya rentang kendali dari semua pimpinan disetiap tingkat dalam organisasi tersebut.

Organisasi perusahaan telah mengalami beberapa kali penyesuaian sejalan dengan kebutuhan untuk melaksanakan kegiatan/operasional perusahaan, dalam rangka pengelolaan Perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV dan agar dapat melaksanakan tugas dan fungsinya secara lebih berdaya guna dan berhasil guna,

Direksi memandang perlu menetapkan pedoman organisasi dengan menerbitkan Surat Keputusan Direksi, antara lain :

a) Surat Keputusan Direksi No. 04.01/Kpts/10/VIII/2016 tanggal 01 Agustus 2016 tentang Pembagian Tugas dan wewenang Anggota Direksi PTP Nusantara Surat Keputusan Direksi PT Perkebunan Nusantara IV No. 04.13/Kpts/105/IX/2016 tanggal 19 September 2016 tentang Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV , masing-masing sebagai berikut :

- 1) Direktur Operasional membawahi Bagian: Tanaman, Pengolahan, dan PBB, Teknik.
- 2) Direktur komersil membawahi Bagian: Keuangan, Akuntansi, Pemasaran, Pengembangan Usaha dan Bagian Manajemen Risiko dan Sistem Informasi .
- 3) Direktur SDM & Umum membawahi Bagian : SDM, Umum, Program Kemitraan & Bina Lingkungan, Hukum dan Pertanahan dan Bagian Logistik.

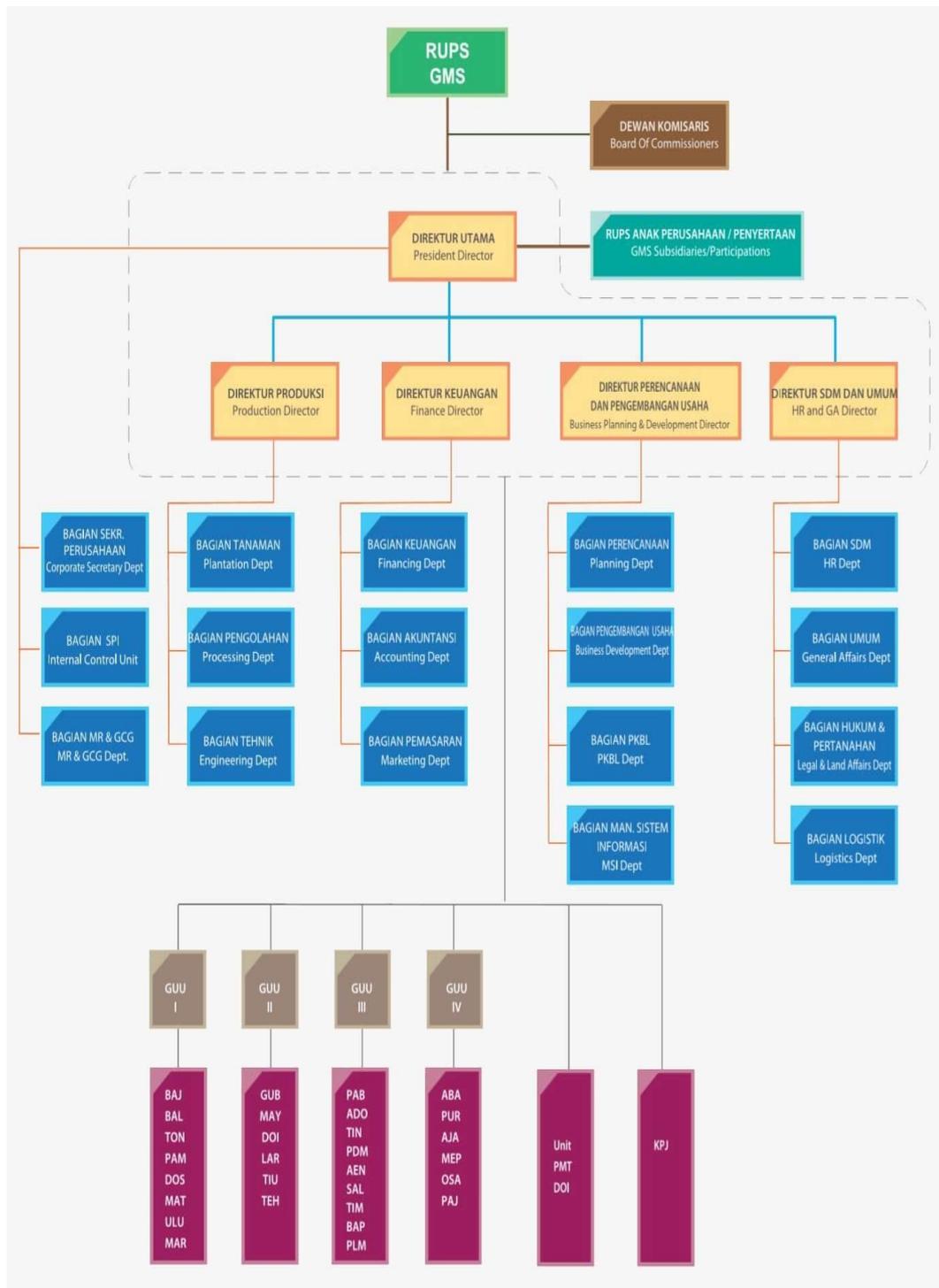
Diluar Bagian dimasing-masing direktorat, ditambah lagi dengan bagian Satuan Pengawas Intern (SPI), Bagian Sekretaris Perusahaan dan Bagian Perencanaan yang langsung bertanggung jawab kepada Direktur Utama. Seluruh bagian tersebut dipimpin oleh seorang Kepala Bagian yang berkedudukan di Kantor Direksi. Untuk pelaksanaan tugas di masing-masing Kebun dan Unit dipimpin oleh seorang Manager / Kepala Unit.

b) 04.13/Kpts/117/X/2016 tanggal 11 Oktober 2016 tentang Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV.

Sesuai Kpts tersebut juga menetapkan organisasi tingkat Bagian di Kantor Pusat dari yang semula ada 18 Bagian menjadi 14 Bagian, masing-masing sebagai berikut :

- 1) Bagian Sekretaris Perusahaan kode 04.01.
- 2) Bagian Satuan pengawasan Intern kode 04.02.

- 3) Bagian Perencanaan Startegis kode 04.03.
- 4) Bagian Tanaman kode 04.04.
- 5) Bagian Pengolahan kode 04.05.
- 6) Bagian Teknik kode 04.06.
- 7) Bagian Keuangan kode 04.07.
- 8) Bagian Akuntansi kode 04.08.
- 9) Bagian Pemasaran kode 04.09.
- 10) Bagian Pengembangan Usaha kode 04.10.
- 11) Bagian Sumber Daya Manusia kode 04.11.
- 12) Bagian Umum dan PKBL kode 04.12.
- 13) Bagian Hukum dan Pertanhan kode 04.13.
- 14) Bagian Logistik kode 04.14.



Gambar 4.2

Struktur Organisasi PT Perkebunan Nusantara IV Medan

6. Job Description

Adapun uraian tugas dari struktur organisasi pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan adalah sebagai berikut:

a. Dewan Komisaris

- 1) Melakukan pengawasan terhadap kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya baik mengenai perusahaan maupun usaha perusahaan yang dilakukan oleh Direksi serta member nasihat kepada Direksi termasuk pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan, Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan serta ketentuan Anggaran Dasar dan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham, serta peraturan perundang-undangan yang berlaku, untuk kepentingan perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan.
- 2) Pemberian persetujuan atas rancangan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).
- 3) Pemberian persetujuan atas rancangan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) perusahaan.

b. Direksi

- 1) Menjalankan segala tindakan yang berkaitan dengan pengurusan perseroan untuk kepentingan perusahaan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perusahaan serta mewakili perusahaan baik di dalam maupun di luar pengadilan tentang segala hal dan segala kejadian dengan pembatasan pembatasan sebagaimana diatur dalam perundang-undangan, anggaran dasar dan atau Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham.
- 2) Menetapkan struktur/susunan organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- 3) Menetapkan kebijakan-kebijakan operasional dan standard baku (SOP) untuk seluruh proses bisnis perusahaan.

- 4) Menyusun Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) perusahaan dan disahkan oleh RUPS.
- 5) Menyusun Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) perusahaan dan disahkan oleh Dewan Komisaris dan pemegang saham.
- 6) Menempatkan karyawan pada semua tingkatan jabatan sesuai dengan spesifikasi jabatan dan memiliki rencana sukses untuk seluruh jabatan dalam perusahaan.
- 7) Memberikan respon terhadap ulasan peluang bisnis dari manajemen di bawah Direksi Dewan Komisaris yang berpotensi meningkatkan pendapatan perusahaan penghematan efisiensi perusahaan, pendayagunaan aset, dan mafaat lainnya, sesuai dengan mekanisme yang telah ditetapkan.

c. Bagian Pemasaran

Menyusun system perencanaan penjualan, pencarian, monitoring dan evaluasi harga kelapa sawit dan non kelapa sawit, analisa pasar, promosi serta distribusi.

d. Bagian Pemasaran

Menyusun system perencanaan penjualan, pencarian, monitoring dan evaluasi harga kelapa sawit dan non kelapa sawit, analisa pasar, promosi serta distribusi.

e. Bagian Tanaman

Melakukan perencanaan, pembuatan prosedur, pengawasan, monitoring dan evaluasi di bidang:

- 1) Peremajaan Tanaman Ulang (TU) Konversi Tanaman Baru (TB) dan Tanaman Belum (TBM) Kelapa Sawit, Teh dan Karet. Tanaman menghasilkan kelapa sawit, teh dan karet.
- 2) Pemupukan
- 3) Urusan Produksi
- 4) Pembibitan

5) Plasma pembenihan kelapa sawit

f. Bagian Logistik

- 1) Menyusun dan mengevaluasi program kerja dan system pengadaan barang dan jasa.
- 2) Menyelenggarakan pengadaan barang dan jasa dengan harga yang wajar bersaing, memenuhi spesifikasi teknis baik kualitas maupun kuantitas yang diperlukan, tepat waktu, sesuai ketentuan/prosedur yang berlaku, serta dilakukan secara transparan dan kompetitif.
- 3) Menyusun system pelaporan pengadaan barang dan jasa yang efektif untuk dilaporkan ke Direksi.
- 4) Menjalin hubungan baik dengan vendor penyediaan barang dan jasa dan secara berkala melakukan evaluasi atas kerjasama yang dilakukan.
- 5) Mengawasi persediaan barang yang terdapat di Gudang Penimbunan Umum(GPU) dan menyusun informasi terkait penggunaannya ke unit kerja.

g. Pembelian Bahan Baku

- 1) Menyusun system perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, dan evaluasi kegiatan pembelian bahan baku di PTPN IV.
- 2) Menjaga agar PKS tidak *middle capacity*.
- 3) Melakukan identifikasi terhadap PKS yang masih memungkinkan untuk mengelola TBS dari pihak eksternal (Petani Plasma, Perkebun, dan Pengumpul).
- 4) Membuat pedoman Pembelian TBS Plasma/Non Plasma, sistem, dan mengkoordinir pembukaan serta pengawasan penggunaan dan untuk pembelian TBS.
- 5) Membangun hubungan kemitraan dengan pemasok yang saling memperhatikan, mendukung, dan menguntungkan, meningkatkan posisi tawar (daya saing) dalam proses dan

mekanisme pembelian TBS terhadap PKS di sekitar ,dan menciptakan peluang profit dari kegiatan pembelian TBS.

- 6) Membangun Trust dan Integrity, kerjasama dan koordinasi yang maksimal, antara bagian pembelian bahan baku dengan bagian pemasaran, bagian akuntansi dan bagian keuangan.

h. Bagian Panitia Penetapan Harga (P2H)

- 1) Menentukan harga satuan bahan sebagai pedoman harga bahan yang akan digunakan untuk penyusunan RKO dan RKAP, yang direview tiap 6 (enam) bulan sekali.
- 2) Menganalisa dan menyusun harga perkiraan sendiri untuk setiap proses pengadaan barang dan jasa yang memenuhi kriteria yang dipersyaratkan oleh peraturan yang berlaku, bernama dengan bagian atau unit terkait.
- 3) Melakukan evaluasi terhadap seluruh harga dan biaya pengadaan barang jasa yang terjadi di seluruh unit usaha, GUU, dan bagian di PTPN IV.

i. Bagian Teknik

Menyusun system perencanaan, pengelolaan, penilai dan pengembangan bidang teknik pada PTPN IV dan Unit Usaha.

j. GUU

Menyusun system perencanaan, pengelolaan, penilaian dan pengembangan GUU dan Unit-Unit Usaha dibawah lingkup GUU.

k. Bagian Pengolahan

- 1) Menyusun dan mengevaluasi system perencanaan, pembimbingan, pengendalian, mutu dan evaluasi proses pengolahan pada kebun kelapa sawit dan teh.
- 2) Melakukan pengawasan dan evaluasi kegiatan bidang pengolahan, pengendalian mutu lingkungan hidup.
- 3) Mengembangkan teknik manajemen bidang pengolahan secara inovatif guna meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan kualitas.

B. Hasil Penelitian

1. Deskripsi Data

Berdasarkan data yang diperoleh, ditemukan beberapa penyimpangan yang terjadi antara anggaran dan realisasi yang terdapat dari data biaya produksi tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Tabel 4.1

**Laporan Realisasi Anggaran Biaya Produksi
PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan
Tahun 2013-2017**

Tahun	RKAP (RP)	REALISASI (RP)	SELISIH (RP)	VARIANCE
2013	3.273.931.690.000	2.868.870.288.244	405.061.401.756	12%
2014	3.751.487.377.000	3.464.731.668.478	286.755.708.522	7%
2015	4.139.940.230.000	3.176.094.601.190	963.845.628.810	23%
2016	3.989.642.715.000	3.057.061.204.626	932.581.510.374	23%
2017	4.163.903.124.000	2.712.238.702.293	1.451.664.421.707	34%

Sumber: PT Perkebunan Nusantara IV Medan

Berdasarkan Tabel Biaya Produksi di atas dapat dilihat bahwa rencana yang dilakukan dalam penyusunan anggaran tersebut adanya perbedaan atau penyimpangan antara anggaran yang disusun dengan realisasi, dimana realisasi tahun 2013-2017 mengalami *favorable* yaitu penyimpangan yang menguntungkan, hal itu dibuktikan dengan anggaran yang ditetapkan perusahaan masih lebih tinggi dibandingkan jumlah realisasinya, dan memperoleh selisih dimana tahun 2013 Rp 405.061.401.756, 2014 Rp 286.755.708.522, 2015 Rp 963.845.628.810, 2016 Rp 932.581.510.374, dan tahun 2017 Rp 1.451.664.421.707, dan *variance* dimana pada tahun 2013 12%, 2014 7%, 2015 dan 2016 23%, sedangkan di tahun 2017 34%.

Laporan di atas hanya mengungkapkan selisih antara anggaran dan realisasi yang dilaksanakan karena hasil dari observasi yang

dilakukan peneliti saat ingin mengetahui apa penyebab terjadinya penyimpangan menguntungkan dari tahun 2013-2017, pihak PTPN IV hanya mengatakan bahwa produksi yang dihasilkan kecil sehingga biayanya pun tidak terlalu besar karena jika banyak yang diproduksi otomatis biaya yang dikeluarkan juga pasti besar, produksi dicari sebanyak-banyaknya sementara yang didapat hanya sedikit sehingga anggaran yang telah ditargetkan masih memiliki selisih yang banyak dari realisasi yang digunakan.

Di samping itu PT Perkebunan Nusantara IV Medan menyusun anggaran sesuai dengan kebutuhan produksi yang dilaporkan setiap tahun agar tujuan tercapai. Masing-masing departemen sudah bertanggung jawab menyusun anggaran. Anggaran PT Perkebunan Nusantara IV yang disusun sudah terbuka. Realisasi anggaran PT Perkebunan Nusantara IV di bawah RKAP, menunjukkan bahwa pengendalian anggaran PT Perkebunan Nusantara IV sudah berjalan dengan baik. Dalam perencanaan penyusunan anggaran PT Perkebunan Nusantara sudah menerapkan sistem *bottom up*, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi.

2. Perencanaan Penyusunan Anggaran Biaya Produksi

Anggaran sebagai alat perencanaan adalah penentuan strategi, kebijakan, proyek, prosedur, metode, sistem dan standar yang diformulasikan dalam angka-angka yang bernilai uang untuk mencapai tujuan. Di dalam pelaksanaan anggaran diperlukan adanya koordinasi agar penanggung jawab tingkat atas, menengah, bawah maupun karyawan masing-masing bagian mempunyai kesediaan untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan dan anggaran yang telah disusun memperoleh dukungan yang penuh dari semua bagian yang ada dalam perusahaan, dalam arti anggaran tersebut dapat digunakan sebagai petunjuk dan pedoman didalam melaksanakan kegiatan perusahaan.

PT Perkebunan Nusantara IV Medan menetapkan aturan pokok dalam aturan penyusunan anggaran yaitu anggaran disusun untuk jangka waktu satu tahun baku. Periode anggaran dimulai tanggal 1 Januari sampai dengan 31 Desember. Penyusunan anggaran dilakukan pada rapat anggaran. Rapat ini dipimpin oleh manajer unit dan dihadiri oleh masing-masing kepala bagian yang berkepentingan. Setelah itu masing-masing kepala bagian bersama semua unsur bagian dalam perusahaan anggaran periode lalu. Kemudian membahas rencana untuk penyusunan anggaran periode yang akan datang. Sehingga anggaran yang disusun merupakan hasil kesepakatan bersama dan benar-benar didukung oleh seluruh kepala bagian yang ada dalam perusahaan. Dengan demikian anggaran yang disusun nantinya bertujuan untuk memudahkan terciptanya kerja sama yang saling mendukung.

Proses penyusunan anggaran pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan 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.

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.

Pada PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan dalam pelaksanaan anggaran yang telah dibuat, ternyata sering mengalami penyimpangan. Dengan adanya penyimpangan ini maka bagian pengawasan intern, biasanya meninjau ulang apa penyebab terjadinya penyimpangan tersebut. Namun peninjauan ulang terhadap anggaran ini biasanya hanya dilakukan pada akhir periode kemudian melakukan revisi untuk periode yang akan datang. Akibatnya peninjauan ulang ini tidak berpengaruh apa-apa terhadap anggaran tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa anggaran yang dipakai oleh perusahaan ini sifatnya *static budget*.

Anggaran tetap (*static budget*) ini memiliki beberapa kelemahan yaitu tidak dapat digunakan secara efektif sebagai alat perencanaan, terutama bila produksi sesungguhnya tidak sesuai ataupun terjadi penyimpangan dari yang telah direncanakan. Selain itu jika penyimpangan yang dapat mengganggu kegiatan produksi, maka anggaran yang sifatnya *static budget* tersebut tidak dapat secara langsung direvisi untuk diperhitungkan kembali anggaran yang lebih rasional. Hal ini tentu saja akan menyulitkan manajemen perusahaan dalam menerapkan fungsi anggaran sebagai alat perencanaan.

Menurut penulis, sebaiknya perusahaan menggunakan anggaran yang bersifat fleksibel. Karena jenis anggaran fleksibel ini setiap kegiatan yang akan dilaksanakan harus berpatokan pada kapasitas produksi serta ketentuan yang telah ditetapkan terhadap biaya-biaya yang diperlukan dalam kegiatan produksi tersebut. Berdasarkan ketentuan kapasitas ini maka pengeluaran biaya-biaya yang dikeluarkan setiap tingkat kegiatan yang akan dijalankan masing-masing bagian dapat mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu prosedur pengendalian terhadap perencanaan dapat dilaksanakan secara maksimal.

Dalam penggunaan fleksibel budget ini biaya tetap dan biaya variabelnya sama-sama diperhitungkan dengan demikian hal ini lebih

menguntungkan karena rencana yang dibuat akan lebih mudah diawasi.

3. Pelaksanaan Pengendalian Anggaran Biaya Produksi

Pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan pengendalian dilakukan oleh setiap tingkatan manajemen, dengan membandingkan antara hasil sebenarnya atau pelaksanaan operasional perusahaan dengan anggaran yang telah disahkan oleh pimpinan perusahaan. Berdasarkan perbandingan tersebut dapat diketahui hal-hal yang merugikan atau menguntungkan perusahaan serta sebab-sebabnya sehingga dapat dirumuskan tindakan-tindakan perbaikan.

Kemudian tindak lanjut dari proses pengendalian 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.

Biaya pelaksanaan pengendalian merupakan total biaya yang dikeluarkan kegiatan produksi selama terjadinya proses pelaksanaan produksi tersebut. Dalam pengendalian biaya pelaksanaan ini perusahaan membandingkan antara biaya pelaksanaan yang sesungguhnya dengan biaya pelaksanaan yang telah dianggarkan pada tahun sebelumnya. Pengendalian ini bisa dilakukan dengan cara membuat laporan revisi setiap bulan, sehingga diketahui adanya penyimpangan.

Peranan anggaran sebagai alat pengendalian pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan masih kurang optimal. Ketidaktepatan dalam menyusun anggaran ini dikarenakan perusahaan masih belum mampu membuat taksiran atau ramalan untuk masa yang akan datang.

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

Hanya sekedar mengetahui jumlah penyimpangan anggaran tidak banyak berguna sebagai alat pengendalian, jika manajemen tidak melakukan tindak lanjut atau memeriksa sebab-sebab perbedaan, melacak dan mengkaji dimana telah terjadinya penyimpangan yang bersifat merugikan maupun menguntungkan serta melakukan tindakan koreksi atau penyesuaian tertentu.

Menurut penulis, sebaiknya perusahaan melakukan analisa terhadap penyimpangan yang terjadi. Dengan demikian akan diketahui siapa dan pihak mana yang harus bertanggung jawab terhadap penyimpangan yang terjadi. Sehingga dimasa yang akan datang perusahaan dapat menetapkan tindakan perbaikan yang diambil atau koreksi apa yang diambil untuk mengatasi penyimpangan tersebut. Karena pada prinsipnya, setiap penyimpangan yang terjadi perlu di analisis sebab-sebab terjadinya penyimpangan dalam anggaran sehingga tidak menimbulkan kecendrungan pada masing-masing bagian untuk penyusunan rencana anggaran sebesar mungkin yang akan merugikan perusahaan.

Perusahaan PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan juga tidak menerapkan reward system untuk penilaian kinerja yang dicapai oleh setiap bagian yang ada di perusahaan. Padahal sebaiknya *reward system* tersebut diterapkan agar memotivasi karyawan dalam mencapai kinerja yang baik.

BAB V

PENUTUP

A. KESIMPULAN

1. Dalam perencanaan penyusunan anggaran PT Perkebunan Nusantara IV Kota Medan sudah menerapkan sistem *bottom up*, yaitu perusahaan mengikut sertakan semua bagian-bagian mulai dari bagian terendah sampai bagian tertinggi untuk memberikan 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. Berdasarkan analisa penyimpangan biaya produksi dari tahun 2013-2017 selama 5 tahun berturut-turut antara anggaran dan realisasi biaya produksi mengalami *favortable* yaitu penyimpangan yang menguntungkan di mana tiap tahunnya terus meningkat. Hal ini dapat mengindikasikan bahwa perencanaan dan pengendalian atas biaya produksi belum cukup berjalan dengan baik.

B. SARAN

1. Dalam penyusunan Anggaran Biaya Produksi sebaiknya perusahaan menggolongkan anggaran biaya produksi kedalam tiga golongan yaitu, biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung, dan biaya overhead pabrik supaya lebih mudah dan cepat dalam pengalokasian biaya.
2. Perusahaan sebaiknya menyusun suatu *action plans* dalam laporan pertanggungjawaban tahunan yang mencakup langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan guna menindaklanjuti analisa penyimpangan yang telah dilakukan agar proses perencanaan dan pengendalian perusahaan secara keseluruhan lebih sempurna.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Jumanatul, Ali. Al-Quran dan Terjemahan. Bandung: CV Penerbit J-ART: 2005.
- Aliu, Sicylia, “Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Pengendalian Biaya Produksi dan Penilaian Kinerja”. Jurnal EMBA. Vol.1 No. 3 Juni 2013.
- Arfan, Ikhsan & Misri. *Metodologi penelitian*. Bandung: Cita Pustaka Media Perintis, 2012.
- Chaliq, dkk. *Evaluasi Suatu Proyek (Suatu Pengantar)*. Bandung: Pioner Jaya Bandung, 1999.
- Darsono dan Purwanti. *Penganggaran Perusahaan*. Jakarta: Mitra Wacana Media, 2017.
- Dewi, utari et al. *Akuntansi Manajemen*. Edisi 4, Jakarta: Mitra Wacana media, 2016.
- Dor R. Hansen dan Maryame M. Momen. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta: PT. Salemba Empat Patria, 2001.
- Ellen, Christina, dkk. *Anggaran .Perusahaan Suatu Pendekatan Praktis*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Gunawan, Adisaputro dan Marwan Asri. *Anggaran Perusahaan*. Ed. Revisi, Buku III, Cetakan Kesembilan, Yogyakarta: BPFE Universitas Gajah Mada, 1999.
- Handoko, T. Tani. *Manajemen*. Yogyakarta: Erlangga Cetakan keenam belas, 2000
- Herwahyu, Ricky, “Peranan Anggaran Biaya Produksi dalam Menunjang Efektifitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Garam (Persero)Medan Cabang dari Pusat”. Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2017.
- Indriyo, Gitosudamo dan Mohamad Najmudin. *Anggaran Perusahaan*. Ed. Pertama, Cet. Pertama, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2003.

Julita. Dkk. *Penganggaran Perusahaan Pedoman, Pengkoordinasian dan Pengawasan Kerja*. Bandung: Citapustaka Media, 2014.

M. Munandar, Budgeting. *Perencanaan Kerja Pengkoordinasian Kerja Pengawasan Kerja*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2001.

Matz, Adolph dan Milton F. Ussry. *Akuntansi Manajemen: Perencanaan dan Pengendalian*, Jakarta: Erlangga, 1999.

Mulyadi. *Akuntansi Biaya*. Yogyakarta: UPP STIM YKPM, 2012

- Neong, Muhadjir. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Rakesarasin, 1996.
- Putri, Melati Nabilah, “*Analisis Anggaran Biaya Produksi dalam Meningkatkan Efektivitas Pengendalian Biaya Produksi pada PT Tasik Raja Mill*”. Skripsi: Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, 2019.
- Rudianto. *Penganggaran*. Jakarta: Erlangga, 2009.
- Sasongko dan Parulian. *Anggaran*. Jakarta: Salemba Empat, 2013.
- Simamora, Hendry. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat, 1999.
- Soedjadi, F, X. *Organization and Method. Penunjang Berhasilnya Proses Manajemen*, Jakarta: CV. Haji Mas Agung, 2000.
- Sonny, Leksono. *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi : Dari Metodologi ke Metode*, Jakarta: Rajawali Press, 2013.
- Suad, Arif. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jogjakarta: BPFEdisi Pertama, 2001.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2008.
- Supriyono, R.A. *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Edisi Pertama, Cetakan kelima, 1999.
- Supriyono, R.A, *Akuntansi Manajemen I, Konsep Dasar Akuntansi Manajemen dan Proses Perencanaan*. Edisi Pertama, Cetakan kelima, 1999.
- Tarigan, Azhari Akmal, et. al. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam* Medan: La Tansa Press, 2012.
- Wahono, Johan Mustiko, “*Implementasi Penganggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Bantu Dalam Pengendalian Biaya Produksi Guna Pencapaian Efektivitas Produksi pada KSM Tejo Sumunar*”. Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, 2016
- Wibowo, Cindy Purnamasari, “*Evaluasi Penganggaran Biaya Produksi Sebagai Alat Untuk Pengendalian Biaya Produksi pada PT Ardijaya Karya APM, Kudus*”. Skripsi : Fakultas Ekonomi Universitas Sanata Dharma, 2009.

LAMPIRAN

Daftar Wawancara

1. Apa sudah sesuai pengeluaran anggaran beban produksi PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
2. Apa saja masalah-masalah yang mencakup perencanaan dan pengendalian anggaran biaya produksi?
3. Bagaimana prosedur penyusunan perencanaan dan pengendalian PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
4. Apa sudah sesuai perencanaan dan pengendalian dari setiap tahun?
5. Bagaimana mekanisme penganggaran di PT Perkebunan Nusantara IV Medan?
6. Anggaran yang dibuat perusahaan bersifat apa (terbuka atau tertutup)
7. Berapa kali dalam setahun laporan anggaran dilakukan?
8. Apakah di laporan produksi biaya produksi ada penyimpangan?
9. Bagaimana perusahaan mengurangi beban perusahaan agar tidak melebihi anggaran yang telah disusun pada RKAP?
10. Apakah masing-masing unit departemen sudah menyusun anggaran?



PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV

MEDAN - SUMATERA UTARA - INDONESIA

- KANTOR PUSAT: JL LETJEND SUPRAPTO NO.2 MEDAN
- KANTOR PERWAKILAN JAKARTA

TELP.: (061) 4154666 – FAX.: (061) 4573117
TELP.: (021) 7231662 – FAX.: (021) 7231663

Nomor : 04.11/X/05293/XII/2019
Lamp : -
Hal : IZIN RISET SARJANA

Medan, 10 Desember 2019

Kepada Yth :
WAKIL DEKAN
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUMATERA UTARA
JLN.HM YAMIN GG.HABIR NO. 14 MEDAN PERJUANGAN
MEDAN
Di - MEDAN

Membalas surat saudara/i nomor B-2473/EB.I/PP.00.9/07/2019 tanggal : 24 Juli 2019, Mahasiswa/Siswa/i EKONOMI DAN BISNIS ISLAM Jurusan AKUNTANSI SYARIAH atas nama :

No.	Nama	NPM	Program Studi / Judul
1.	YUYUN HANDAYANI MANALU	52154090	ANALISIS ANGGARAN BIAYA PRODUKSI SEBAGAI ALAT PERENCANAAN DAN PENGENDALIAN BIAYA

Diizinkan untuk melakukan RISET di PT Perkebunan Nusantara IV sebagai berikut :

Tempat : KANTOR DIREKSI
Bagian / Bidang : SEMUA BAGIAN
Terhitung mulai tgl. : 09 Desember 2019 s/d 31 Maret 2020

Sesuai dengan ketentuan yang berlaku di perusahaan disampaikan sebagai berikut :

- Semua biaya ditanggung oleh siswa/mahasiswa/i yang bersangkutan.
- Yang bersangkutan harus berperilaku sopan serta mematuhi peraturan/ketentuan yang berlaku di tempat pelaksanaan terutama mengenai kerahasiaan data.
- Selambat-lambatnya 1 (satu) bulan setelah pelaksanaan diwajibkan mengirimkan 1 bundel laporan kepada Direksi PTPN IV cq Bagian SDM.
- Laporan tersebut semata-mata dipergunakan untuk kepentingan ilmiah pada Sekolah/Universitas yang bersangkutan.
- Apabila selama waktu pelaksanaan terjadi kecelakaan baik di dalam/di luar PTPN IV maka sepenuhnya menjadi tanggung jawab yang bersangkutan.
- Yang bersangkutan agar melapor ke GM/Manajer/Kepala Bagian yang dituju pada waktu pelaksanaan.
- Terkait dengan pakaian yang digunakan selama pelaksanaan :
a. SMK/SMA/Sederajat agar memakai pakaian seragam sekolah dan sepatu.
b. Mahasiswa/i/ sederajat agar memakai kemeja putih, bawahan hitam serta memakai jaket almamater dan sepatu. Kecuali pada hari tertentu menggunakan pakaian sesuai ketentuan yang berlaku di perusahaan.
- Surat keterangan selesai pelaksanaan praktek kerja lapangan/riset dikeluarkan oleh Bagian SDM Kantor Direksi melalui sistem E-Internship berdasarkan permintaan dari Bagian/Distrik/Kebun/Pabrik dimana tempat pelaksanaan aktivitas tersebut.
- Bagi yang melanggar aturan tersebut, maka Perusahaan akan memberikan sanksi berupa dikeluarkan dari program praktek kerja lapangan/riset.

GM/Manajer/Kepala Bagian yang menerima tembusan surat ini agar dapat membantu segala sesuatunya yang berkaitan dengan keperluan tersebut diatas, serta menjaga kerahasiaan data perusahaan.
Demikian disampaikan.

PT PERKEBUNAN NUSANTARA IV
Bagian Sumber Daya Manusia

Budi Susanto, SE
Kepala Bagian

Tembusan :
- KANTOR DIREKSI 04.01 SD 04.14 & 04.PROJECT
- Mahasiswa/Siswa Ybs
(Email : yuyun.handayani252@gmail.com) / (No.HP : 082360120005)

Laporan Biaya Produksi 2013

BIAYA PRODUKSI DAN HARGA POKOK AF PABRIK
KOMODITI : KELAPA SAWIT
KEBUN/UNIT : REKAPITULASI FTPN-IV

Lampiran 1/1 - 36

PRODUKSI		5/4 Bulan Desember 2016					
		REALISASI			RKAP-P		
		Kuantum	Rendemen	Kg/Ha	Kuantum	Rendemen	Kg/Ha
Areal Tanaman Menghasilkan (Ha)		115,633			115,646		
PRODUKSI:							
Kebun Sendiri							
- TBS Dipanen		2.209.706.980		19.110	2.559.750.000		22.134
- TBS Diolah		2.209.706.980			2.559.750.000		
- Minyak Sawit (MS)		518.305.211	23,46	4.492	610.069.000	23,93	5.275
- Inti Sawit (IS)		93.267.252	4,23	807	119.341.000	4,66	1.032
- Jumlah MS + IS		611.572.463	27,68	5.299	729.410.000	28,59	6.307
Pembelian Plasma + Pihak III							
- TBS Dipanen		391.435.830			713.714.000		
- TBS Diolah		391.435.830			713.714.000		
- Minyak Sawit (MS)		73.590.422	19,29		140.562.000	19,69	
- Inti Sawit (IS)		14.612.728	3,83		28.181.000	3,95	
- Jumlah MS + IS		88.203.148	23,12		168.743.000	23,64	
Jumlah Produksi Kebun Sendiri + Pembelian							
- TBS Dipanen		2.591.142.810			3.273.464.000		
- TBS Diolah		2.591.142.810			3.273.464.000		
- Minyak Sawit (MS)		591.895.633	22,84		750.631.000	22,93	
- Inti Sawit (IS)		107.879.978	4,16		147.522.000	4,51	
- Jumlah MS + IS		699.759.611	27,01		898.153.000	27,44	
Rekg	Biaya Produksi	Rp	Rp/Kg	Rp/Ha	Rp	Rp/Kg	Rp/Ha
BIAYA TIDAK LANGSUNG							
400	Gaji, Tunj. Biaya Sosial Peg Staf	23.164.543.743	37,88	200.328	26.640.139.000	36,52	230.359
401	Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	56.954.684.301	93,13	492.546	62.993.250.000	86,36	544.708
408	Biaya Emplasmen	16.650.135.266	27,55	145.721	20.316.791.000	27,85	175.681
410	Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	8.986.812.067	14,69	77.718	12.929.737.000	17,73	111.804
411	Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	8.278.345.018	13,54	71.591	10.742.296.000	14,73	92.889
413	Biaya pemel jalan, jembatan, sal air	11.705.895.701	19,14	101.233	15.662.648.000	21,50	135.609
416	Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	4.006.781.663	6,55	34.651	5.242.000.000	7,19	45.328
421	Pajak Bumi dan Bangunan	70.133.429.547	114,88	606.517	74.053.105.000	101,52	640.343
422	Assuransi	983.190.941	1,61	8.503	1.800.526.000	2,47	15.569
423	Biaya Keamanan	121.665.065.652	196,94	1.052.164	132.354.819.000	181,45	1.144.482
424	Biaya Penerangan	18.772.641.617	30,70	162.347	22.681.846.000	31,10	196.132
425	Biaya Persediaan air	19.506.898.661	31,90	168.696	22.623.072.000	31,02	195.623
460	Andi Biaya Umum yang dibebankan ke TBM	-	-	-	-	-	-
461	Andi Biaya Umum atas beban Pengolahan	-	-	-	-	-	-
JUMLAH BIAYA TIDAK LANGSUNG		361.008.404.217	590,30	3.122.014	408.060.229.000	559,44	3.528.529
BIAYA LANGSUNG							
Biaya Tanaman							
500.00	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf Tanaman	33.551.029.952	54,86	290.151	38.008.957.000	52,11	328.668
501.00/59/59	Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	231.294.906.676	378,20	2.000.247	260.715.956.000	384,85	2.427.373
60/69	P e m u p u k a n	502.759.505.272	822,08	4.347.883	750.769.507.000	1.029,28	6.491.963
602.00/09	P a n e n	360.438.994.253	569,36	3.117.050	411.414.188.000	564,04	3.557.531
10/19	Pengangkutan ke Pabrik	188.098.759.970	307,57	1.626.685	210.320.482.000	288,34	1.818.658
Jumlah Biaya Tanaman		1.316.143.188.123	2.152,08	11.382.056	1.691.229.090.000	2.318,63	14.624.180
Biaya Pabrik							
600.01	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf Pengolahan	14.245.106.861	20,36	123.192	16.108.123.000	17,93	139.286
603	Biaya Pengolahan	177.539.542.778	253,71	1.535.369	204.377.256.000	227,55	1.767.266
604	Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	117.326.058.704	167,66	1.014.640	132.890.467.000	147,93	1.148.855
605	Biaya Pengapakan	3.128.979.760	4,47	27.000	4.723.263.000	5,26	40.842
606	Assuransi Pabrik	6.552.446.622	9,36	56.666	7.835.801.000	9,72	67.757
Jumlah Biaya Pabrik Bruto		318.792.133.725	455,56	2.756.926	365.904.910.000	487,40	3.164.008
607.00	Biaya Pengolahan dari/untuk Kebun Sendiri	-	-	-	-	-	-
607.01	Biaya Pengolahan pihak ketiga (Tdp Olah)	(12.251.087.001)	-	-	(9.432.684.000)	-	-
607.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	(27.438.838.823)	(311,09)	-	(65.945.621.000)	(390,81)	-
Jumlah Biaya Pabrik Netto		279.102.207.901	456,37	2.413.686	296.526.605.000	398,30	2.512.206
JUMLAH BIAYA LANGSUNG		1.595.245.406.024	2.608,43	13.795.742	1.981.755.698.000	2.716,93	17.136.396
PENYUSUTAN A/B HARGA POKOK		449.103.319.953	734,34	3.883.862	461.436.035.000	632,62	3.990.073
JUMLAH BIAYA PRODUKSI KEB.SENDIRI		2.405.357.130.134	3.933,07	20.801.619	2.851.251.959.000	3.908,98	24.654.959
Cadangan Kenaikan Upah *)							
Jumlah Incl.Cadangan Kenaikan Upah		2.405.357.130.134	3.933,07	20.801.619	2.851.251.959.000	3.908,98	24.654.959
608.01	Pembelian TBS Plasma & Pihak III	624.205.235.659	1.636,62		1.072.445.135.000	1.502,63	
608.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	27.438.838.823	311,09		65.945.621.000	390,81	
Jth. BI.Prod. & Harga Pokok Incl.Cadangan		3.057.061.204.626	4.388,63		3.989.642.715.000	4.442,05	
Jth. BI.Prod. & Harga Pokok Excl.Cadangan		3.057.061.204.626	4.388,63		3.989.642.715.000	4.442,05	
BEBAN ADMINISTRASI							
402	Honorarium	1.187.107.459	1,94	10.268	1.697.262.000	2,33	14.076
403	Biaya Koordinasi & Lingkungan	-	-	-	-	-	-
406	Pengangk. Perjalanan & Pengnapan	47.957.016.631	78,42	414.734	52.022.438.000	71,32	449.842
407	Biaya Penelitian dan Percobaan	28.490.681	0,05	246	-	-	-
414	Biaya pemeliharaan / Inventaris	1.205.211.035	1,97	10.423	1.821.227.000	2,50	15.748
415	Pemakaian alat Inventaris kecil	688.872.027	1,13	5.957	1.868.863.000	2,29	14.431
420	luran dan Sumbangan	1.547.000	0,00	13	247.355.000	0,34	2.139
426	Biaya lain-lain	9.070.482.975	14,63	78.442	11.116.743.000	15,24	96.127
427	Biaya Sosial Non Produksi	16.370.148.049	26,77	141.570	18.319.233.000	25,12	158.408
429	Biaya Manajemen Mutu & Kes Kerja	5.103.037.179	8,34	44.131	7.127.894.000	9,77	61.635
465	Biaya Penutupan Buku dan RKAP	1.357.500.000	2,22	11.740	1.682.500.000	2,31	14.549
467	Biaya Pensiun	41.912.400.412	68,53	362.460	66.996.549.000	91,85	579.328
470	Jasa Produksi	-	-	-	-	-	-
471	Biaya Pendidikan Sekolah Kebun	46.978.184.186	76,82	406.269	51.759.465.000	70,96	447.568
473	Beban Imbalan Kerja	160.283.716.613	262,08	1.389.140	137.169.626.000	188,05	1.196.116
JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI		332.143.714.247	543,18	2.872.391	351.629.555.000	482,07	3.040.668
PENDAPATAN LAIN-LAIN							
975	Jasa Giro	(658.623.528)	(1,08)	(5.698)	(682.407.000)	(0,94)	(5.901)
970	Lain - lain	(1.077.317.365)	(1,76)	(9.317)	(87.390.000)	(0,12)	(756)
JUMLAH PENDAPATAN LAIN-LAIN		(1.736.140.893)	(2,84)	(15.014)	(769.797.000)	(1,06)	(6.656)
BEBAN LAIN-LAIN							
929	Gaji dan Bios Karyawan MBT	22.154.671.987	38,23	191.594	23.008.903.000	31,54	198.960
930	Penyusutan diluar Harga Pokok	34.153.433.862	55,85	296.380	22.120.237.000	30,33	191.275
931	Lain - lain	9.935.973	0,02	86	3.853.350.000	5,28	33.320
JUMLAH BEBAN LAIN-LAIN		66.244.041.822	92,09	488.041	48.982.490.000	67,16	423.555
JUMLAH BEBAN NON PRODUKSI		386.725.615.176	632,35	3.344.418	399.842.248.000	548,17	3.457.467

Laporan Biaya Produksi 2014

48a
Lampiran : 1 / 1 - 36

BIAYA PRODUKSI DAN HARGA POKOK AF PABRIK
KOMODITI : KELAPA SAWIT
KEBUN/UNIT : REKAPITULASI PTPN-IV (INCL. PROYEK TIMUR & BALAP)

PRODUKSI	Sd Bulan Desember 2013						
	Realisasi			RKAP - P			
	Kuantum	Rendemen	Kg/Ha	Kuantum	Rendemen	Kg/Ha	
Areal Tanaman Menghasilkan (Ha)	105.467			105.444			
PRODUKSI:							
Kabun Ser - TBS Dipanen	2.077.175.353		19.695	2.431.203.000		23.057	
- TBS Dipanen Untuk Diolah	2.028.940.390			2.382.524.000			
- TBS Dipanen Untuk Dijual	47.234.963			48.679.000			
- TBS Diolah	2.028.940.390			2.382.524.000			
- Minyak Sawit (MS)	482.384.689	23,76	4.574	571.303.000	23,98	5.418	
- Inti Sawit (IS)	67.514.705	4,31	630	108.912.000	4,57	1.033	
- Jumlah MS + IS	549.899.487	28,07	5.404	680.215.000	28,55	6.451	
Pembelian Plasma + Pinak III	668.225.790			811.108.000			
- TBS Dipanen	668.225.790			811.108.000			
- TBS Diolah	30.237.140	19,49		165.287.000	30,38		
- Minyak Sawit (MS)	26.702.364	4,00		32.869.000	4,06		
- Inti Sawit (IS)	3.534.736	5,29		16.141.000	5,29		
- Jumlah MS + IS	30.237.140	23,49		198.256.000	24,44		
Jumlah Produksi Kebun Sendiri + Pembelian	745.401.143			3.242.311.000			
- TBS Dipanen	2.698.166.180			3.183.832.000			
- TBS Dipanen Untuk Diolah	47.234.963			48.679.000			
- TBS Dipanen Untuk Dijual	2.698.166.180			3.183.832.000			
- TBS Diolah	612.621.829	22,71		736.550.000	23,06		
- Minyak Sawit (MS)	114.217.182	4,23		141.881.000	4,44		
- Inti Sawit (IS)	726.839.011	26,94		878.471.000	27,51		
- Jumlah MS + IS	841.056.193	31,17		1.020.352.000	31,56		
Rekap		Rp	Rp/Kg	Rp/Ha	Rp	Rp/Kg	Rp/Ha
BIAYA TIDAK LANGSUNG							
400 Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf	24.487.322.596	42,97	232.180	26.044.579.000	38,29	246.999	
401 Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	54.632.738.073	95,86	518.008	55.899.582.000	82,18	530.138	
408 Biaya Emplasmen	19.261.706.194	33,80	182.633	22.099.599.000	32,49	208.586	
410 Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	10.583.196.803	18,57	100.346	13.178.278.000	19,37	124.575	
411 Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	9.918.239.891	17,40	94.041	11.378.100.000	16,73	157.507	
413 Biaya pemel. jalan, jembatan, sal. air	15.408.045.921	27,04	148.094	18.056.681.000	26,55	171.244	
416 Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	5.824.758.144	10,22	55.226	6.348.636.000	9,33	60.209	
421 Pajak Bumi dan Bangunan	55.861.493.249	98,02	529.659	58.104.134.000	86,89	580.526	
422 Asuransi	856.060.819	1,57	8.486	585.714.000	0,86	5.555	
423 Biaya Keamanan	100.109.114.079	179,88	948.198	94.273.829.000	138,59	884.066	
424 Biaya Peningkatan	23.797.859.154	41,75	226.643	24.252.831.000	35,65	230.007	
425 Biaya Perediaan air	21.013.747.075	36,87	199.245	20.934.535.000	30,78	188.537	
460 Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM	0	-	0	0	-	0	
461 Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan	0	-	0	0	-	0	
JUMLAH BIAYA TIDAK LANGSUNG	341.794.284.038	599,74	3.240.770	352.156.888.000	517,71	3.339.753	
BIAYA LANGSUNG							
600.00 Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf Tanaman	35.880.526.972	62,96	340.210	36.256.671.000	53,30	343.848	
601.0050 Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	211.887.886.684	371,80	2.009.037	261.595.031.000	384,58	2.480.891	
601E5 Pemupukan	398.887.697.821	699,93	3.782.109	583.305.752.000	857,53	5.531.904	
602.0009 P a n e n	287.304.773.232	504,13	2.724.120	340.274.525.000	500,25	3.227.061	
1019 Pengangkutan ke Pabrik	140.583.395.924	246,60	1.332.861	166.442.137.000	244,69	1.578.488	
Jumlah Biaya Tanaman	1.074.543.865.633	1.865,50	10.189.437	1.387.874.116.000	2.040,35	13.162.191	
Biaya Pabrik							
600.01 Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf Pengolahan	15.391.960.688	20,80	144.045	14.374.580.000	16,36	136.324	
603 Biaya Pengolahan	154.053.592.581	211,85	1.460.681	157.805.909.000	179,84	1.496.613	
604 Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	106.395.544.995	146,38	1.008.804	109.256.501.000	124,37	1.036.187	
605 Biaya Pengemasan	3.948.188.036	5,43	37.435	5.336.586.000	6,07	50.611	
606 Asuransi Pabrik	3.057.314.437	4,21	28.888	5.650.607.000	6,43	53.589	
Jumlah Biaya Pabrik Bruto	282.646.610.707	388,87	2.679.853	292.427.183.000	332,88	2.773.294	
607.00 Biaya Pengolahan dan/atau Kebun Sekinduk	-	-	0	(121.594.000)	(0,18)	(1.153)	
607.01 Biaya Pengolahan pihak ketiga (Tipe Diolah)	-	-	-	0	-	-	
607.03 Biaya Pengolahan Plasma & Pinak III	(55.533.077.110)	(353,89)	-	(64.999.295.000)	(325,84)	-	
Jumlah Biaya Pabrik Netto	227.107.533.597	308,50	2.153.352	227.706.294.000	234,76	2.159.500	
JUMLAH BIAYA LANGSUNG	1.301.651.399.230	2.284,00	12.341.788	1.615.580.410.000	2.375,10	15.321.891	
P E M U P U K A N	319.874.535.947	561,28	3.032.935	332.492.975.000	488,81	3.153.266	
JUMLAH BIAYA PRODUKSI KEB.SENDIRI	1.963.320.219.215	3.445,03	18.615.493	2.300.230.273.000	3.381,62	21.814.710	
608.01 Pembelian TBS Plasma & Pinak III	958.385.297.263	1.434,22		1.033.889.504.000	1.274,66		
608.03 Biaya Pengolahan Plasma & Pinak III	55.533.077.110	353,89		64.999.295.000	325,84		
JUMLAH BIAYA PRODUKSI & HARGA POKOK	2.977.244.593.588	4.096,15		3.398.719.072.000	3.868,90		
BEBAN ADMINISTRASI							
402 Honorarium	979.892.084	1,72	9.291	939.230.000	1,38	8.907	
403 Biaya Koordinasi & Lingkungan	0	0,00	0	0	-	0	
406 Pengangk. Perjalanan & Penginapan	50.042.699.740	87,81	474.487	43.861.162.000	64,48	415.966	
407 Biaya Penelitian dan Percobaan	173.380.147	0,30	1.644	2.728.000	0,00	26	
414 Biaya pemeliharaan / Inventaris	1.003.959.873	1,76	9.520	1.163.600.000	1,71	11.035	
415 Pemakaian alat Inventaris kecil	822.770.102	1,44	7.801	1.501.358.000	2,21	14.238	
420 Iuran dan Sumbangan	98.412.588	0,17	933	233.641.000	0,34	2.216	
426 Biaya lain-lain	9.143.590.805	16,04	86.896	8.429.370.000	12,39	79.842	
427 Biaya Sosial Non Produksi	20.109.426.691	35,29	190.670	18.622.275.000	27,38	176.608	
429 Biaya Manajemen Mutu & Kes. Kerja	3.203.827.292	5,62	30.378	3.075.232.000	4,52	29.165	
466 Biaya Penutupan Buku dan RKAP	1.742.500.000	3,06	16.522	1.937.638.000	2,85	18.376	
467 Biaya Pensiun	33.739.810.056	59,20	319.909	80.642.113.000	118,55	764.788	
470 Jasa Profikasi	0	0,00	0	0	-	0	
471 Biaya Pendidikan Sekolah Kebun	48.225.447.285	84,62	457.256	49.926.789.000	73,40	473.481	
473 Beban Imbalan Kerja	156.046.084.239	273,81	1.479.673	144.391.227.000	212,27	1.369.364	
JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI	325.331.850.682	180,27	3.084.679	334.726.383.000	148,89	3.364.121	
PENDAPATAN LAIN-LAIN							
975 Jasa Giro	(914.947.975)	(1,61)	(8.675)	(962.028.000)	(1,41)	(8.124)	
970 Lain - lain	(34.380.076.574)	(60,33)	(325.979)	(2.212.429.000)	(3,25)	(20.982)	
JUMLAH PENDAPATAN LAIN-LAIN	(35.295.024.549)	(17,99)	(334.654)	(3.174.457.000)	(1,33)	(30.106)	
BEBAN LAIN-LAIN							
929 Gaji dan Besi Karyawan MBT	26.074.229.015	45,75	247.226	27.286.627.300	40,11	258.778	
930 Penyusutan diluar Harga Pokok	8.968.590.294	15,73	85.018	870.158.000	0,89	8.396	
931 Lain - lain	7.748.708.026	13,80	73.470	4.639.004.000	6,82	43.995	
JUMLAH BEBAN LAIN-LAIN	42.791.527.335	21,08	405.714	32.595.790.300	13,68	308.129	
JUMLAH BEBAN NON PRODUKSI	332.826.353.468	163,98	3.155.739	384.147.896.300	161,24	3.643.144	

Laporan Biaya Produksi 2015

BIAYA PRODUKSI DAN HARGA POKOK AF PABRIK		5/d Bulan Desember 2015					
KOMODITI: KELAPA SAWIT		REALISASI		RKAP			
KEBUNJUNIT: REKAPITULASI PTPN-IV (Incl. Penjualan TBS)		Kuantum	Rendemen	Kg/Ha	Kuantum	Rendemen	Kg/Ha
PRODUKSI		5/d Bulan Desember 2015					
Areal Tanaman Menghasilkan (Ha)		117.954			117.949		
PRODUKSI:							
Kebun Sendiri		2.246.800.198		19.046	2.654.376.000		22.505
- TBS Dipanen		2.232.129.060			2.654.376.000		
- TBS Ditolah		14.671.136			-		
- Minyak Sawit (MS)		528.245.562	23,67	4.478	632.923.000	23,64	5.366
- Inti Sawit (IS)		96.893.694	4,34	821	130.283.000	4,91	1.108
- Jumlah MS + IS		625.139.256	28,01	5.300	763.216.000	28,78	6.474
Pembelian Plasma + Pihak III		486.934.364			802.131.000		
- TBS Dipanen		486.934.364			802.131.000		
- TBS Ditolah		94.149.884	19,34		158.023.000	19,70	158.020.000
- Minyak Sawit (MS)		18.722.107	3,64		32.085.000	4,00	
- Inti Sawit (IS)		-			-		
- Jumlah MS + IS		112.871.991	23,18		190.108.000	23,70	
Jumlah Produk: Kebun Sendiri + Pembelian		3.373.734.562			3.456.507.000		
- TBS Dipanen		3.110.063.424			3.456.507.000		
- TBS Ditolah		622.395.446	22,89		790.943.000	22,88	
- Minyak Sawit (MS)		115.615.801	4,25		162.378.000	4,70	
- Inti Sawit (IS)		-			-		
- Jumlah MS + IS		738.011.247	27,14		953.321.000	27,58	
Rakg		Rp	Rp/Kg	Rp/Ha	Rp	Rp/Kg	Rp/Ha
BIAYA TIDAK LANGSUNG							
400	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf	24.674.473.305	39,47	209.188	31.335.989.000	41,06	265.675
401	Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	56.625.404.028	90,58	480.065	71.272.893.000	93,38	604.270
408	Biaya Emplasmen	18.314.275.371	26,30	155.267	22.517.848.000	29,50	190.912
410	Biaya Pemeliharaan Bangunan Rumah	10.737.008.861	17,18	91.027	16.213.225.000	21,24	137.460
411	Biaya pemel. Bangunan Penunjang	8.834.180.474	14,13	74.895	12.476.786.000	16,35	105.781
413	Biaya pemel.jalan, jembatan, sal. air	15.251.518.823	24,40	129.301	17.872.976.000	23,42	151.532
416	Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	4.629.296.397	7,41	39.247	6.608.796.000	8,66	56.031
421	Pajak Bumi dan Bangunan	71.895.895.079	115,01	609.527	84.914.604.000	85,05	550.363
422	Asuransi	1.579.132.436	2,53	13.388	2.055.341.000	2,69	17.426
423	Biaya Keamanan	120.374.825.790	192,56	1.020.526	135.118.373.000	177,04	1.145.569
424	Biaya Penerangan	21.539.197.549	34,46	182.607	26.043.420.000	36,74	237.760
425	Biaya Persediaan air	21.509.955.549	34,41	182.359	25.860.054.000	33,91	219.418
460	Andi Biaya Umum yang dibebankan ke TBM	-	-	-	-	-	-
461	Andi Biaya Umum atas beban Pengolahan	-	-	-	-	-	-
JUMLAH BIAYA TIDAK LANGSUNG		375.965.154.660	601,41	3.187.397	434.310.306.000	569,05	3.682.198
BIAYA LANGSUNG							
Biaya Tanaman							
600.00	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Tanaman	35.455.291.131	56,72	300.587	45.458.586.000	59,56	385.410
601.00/59/5/9	Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	260.082.889.118	416,04	2.204.958	288.545.021.000	378,06	2.446.361
60/69	P e m u p u k a n	629.168.636.162	1.006,45	5.334.032	724.264.446.000	948,98	6.140.505
602.00/00	P a n e n	322.598.321.316	516,04	2.734.958	422.114.448.000	553,07	3.578.798
10/19	Pengangkutan ke Pabrik	174.700.173.391	279,46	1.481.081	208.185.215.000	272,77	1.765.049
Jumlah Biaya Tanaman		1.422.085.283.018	2.274,70	12.055.626	1.688.567.716.000	2.213,44	14.316.123
Biaya Pabrik							
600.01	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Pengolahan	14.572.041.071	19,75	123.547	19.482.790.000	20,44	165.160
603	Biaya Pengolahan	183.396.112.447	248,50	1.554.815	206.599.309.000	216,72	1.751.604
604	Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	113.996.736.133	154,46	956.453	128.749.071.000	132,96	1.074.612
605	Biaya Pengemasan	3.762.738.996	5,10	31.900	5.566.429.000	5,84	47.184
606	Asuransi Pabrik	5.892.585.743	7,98	49.857	8.463.187.000	6,78	54.796
Jumlah Biaya Pabrik Bruto		321.621.015.380	435,79	2.726.672	364.860.766.000	382,73	3.093.386
607.00	Biaya Pengolahan dari/untuk Kebun Sendiri	(7.946.787.496)			(9.675.856.000)		
607.01	Biaya Pengolahan pihak ketiga (Titip Olah)	(41.330.259.483)	(366,17)		(78.121.857.000)	(410,94)	
607.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	272.343.988.411	435,66	2.308.906	277.063.063.000	363,02	2.349.014
Jumlah Biaya Pabrik Netto		1.694.349.251.429	2.710,38	14.364.532	1.986.630.769.000	2.576,46	16.665.137
490	PENYUSUTAN A/B HARGA POKOK	416.714.234.704	666,59	3.532.864	445.014.150.000	583,08	3.772.948
JUMLAH BIAYA PRODUKSI KER.SENDIRI		2.487.028.640.793	3.978,36	21.084.792	2.844.955.225.000	3.727,59	24.120.282
Cadangan Kenaikan Upah (*)							
Jumlah Incl. Cadangan Kenaikan Upah		2.487.028.640.793	3.978,36		2.844.955.225.000	3.727,59	
608.01	Pembelian TBS Plasma & Pihak III	683.449.350.192	1.403,58		1.216.863.148.000	1.517,04	
606.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	41.330.259.483	366,17		78.121.857.000	410,94	
Jlh. Bl. Prod. & Harga Pokok Incl. Cadangan		3.211.808.260.468	4.351,98		4.139.940.230.000	4.342,65	
Jlh. Bl. Prod. & Harga Pokok Excl. Cadangan		3.211.808.260.468	4.351,98		4.139.940.230.000	4.342,65	
BEBAN ADMINISTRASI							
402.	Honorarium	1.310.754.526	2,10	11.112	1.574.168.000	2,20	14.228
403.	Biaya Koordinasi & Lingkungan	-			-		
406.	Pengangk. Perjalanan & Penginapan	48.665.365.037	77,85	412.580	57.817.918.000	75,49	488.500
407.	Biaya Penelitian dan Percobaan	138.021.211	0,22	1.170	-	-	-
414.	Biaya pemeliharaan / inventaris	1.107.719.502	1,77	9.391	2.372.186.000	3,11	20.112
415.	Pemakaian alat Inventaris kecil	739.953.014	1,18	6.273	2.486.538.000	3,26	21.082
420.	Suran dan Sumbangan	114.445.200	0,18	970	222.074.000	0,29	1.883
426.	Biaya lain-lain	8.673.977.853	13,88	73.537	11.636.244.000	15,25	98.655
427.	Biaya Sosial Non Produksi	15.388.725.177	24,62	190.464	17.989.277.000	23,57	152.518
429.	Biaya Manajemen Mutu & Kes. Kerja	4.133.495.782	6,51	35.043	6.967.614.000	9,13	59.073
466.	Biaya Penutupan Buku dan RKAP	2.088.000.000	3,34	17.702	1.805.000.000	2,36	15.303
467.	Biaya Pensiun	37.506.286.461	60,00	317.975	76.547.070.000	100,30	648.986
470.	Jasa Produksi	-			-		
471.	Biaya Pendidikan Sekolah Kebun	47.144.461.960	75,41	399.686	55.096.659.000	72,19	467.141
473.	Bahan Imbalan Kerja	171.163.270.963	273,80	1.451.106	188.160.463.000	246,54	1.595.274
JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI		338.174.477.485	540,96	2.867.911	422.881.211.000	553,68	3.582.755
PENDAPATAN LAIN-LAIN:							
975.	Jasa Giro	(865.464.087)	(1,38)	(7.327)	(728.734.000)	(0,95)	(6.176)
970.	Lain - lain	(280.816.927)	(0,45)	(2.381)	(103.428.000)	(0,14)	(877)
JUMLAH PENDAPATAN LAIN-LAIN		(1.146.281.014)	(1,83)	(9.718)	(832.162.000)	(1,09)	(7.055)
BEBAN LAIN-LAIN:							
929.	Gaji dan Risos Karyawan MBT	26.087.082.698	44,93	238.120	34.855.309.000	45,87	295.513
930.	Penyusutan diluar Harga Pokok	20.122.053.086	32,19	170.593	2.657.002.000	3,35	21.679
931.	Lein - lain	18.040.716.751	28,86	152.947	-	-	-
JUMLAH BEBAN LAIN-LAIN		66.249.852.535	106,98	561.660	37.412.311.000	49,02	317.191
JUMLAH BEBAN NON PRODUKSI		403.278.049.007	645,10	3.418.953	459.161.360.000	601,61	3.892.891

Laporan Biaya Produksi 2016

BIAYA PRODUKSI DAN HARGA POKOK AF PABRIK
 KOMODITI : KELAPA SAWIT
 KEBUN/UNIT : REKAPITULASI PTPN-IV

Lampiran 1/1/30

PRODUKSI		5/12 Bulan Desember 2016					
		REALISASI			RKAP-P		
		Kuantum	Rendemen	Kg/Ha	Kuantum	Rendemen	Kg/Ha
Areal Tanaman Menghasilkan (Ha)		115,633			115,646		
PRODUKSI:							
Kebun Sendiri		2.209.706.980		19.110	2.559.750.000		22.134
- TBS Dipanen		2.209.706.980			2.559.750.000		
- Minyak Sawit (MS)		519.305.211	23,46	4.482	610.008.000	23,83	5.275
- Inti Sawit (IS)		93.267.252	4,22	807	119.341.000	4,66	1.032
- Jumlah MS + IS		612.572.463	27,68	5.289	729.349.000	28,50	6.307
Pembelian Plasma + Pihak III		391.435.830			713.714.000		
- TBS Dipanen		391.435.830			713.714.000		
- Minyak Sawit (MS)		73.590.422	19,29		140.562.000	19,69	
- Inti Sawit (IS)		14.612.726	3,83		28.181.000	3,95	
- Jumlah MS + IS		88.203.148	23,12		168.743.000	23,64	
Jumlah Produksi Kebun Sendiri + Pembelian		2.591.142.810			3.273.464.000		
- TBS Dipanen		2.591.142.810			3.273.464.000		
- Minyak Sawit (MS)		591.895.633	22,84		750.631.000	22,93	
- Inti Sawit (IS)		107.879.078	4,16		147.622.000	4,51	
- Jumlah MS + IS		699.774.711	27,01		898.253.000	27,44	
Relig	Biaya Produksi	Rp	Rp/Kg	Rp/Ha	Rp	Rp/Kg	Rp/Ha
BIAYA TIDAK LANGSUNG							
400	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf	23.164.543.743	37,88	200.328	26.640.139.000	36,52	230.359
401	Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	56.954.684.301	93,13	492.546	62.993.250.000	86,36	544.708
408	Biaya Emplasmen	16.650.135.266	27,55	145.721	20.316.791.000	27,85	175.681
410	Biaya Pereliharaan Bangunan Rumah	8.988.812.087	14,89	77.718	12.929.737.000	17,73	111.804
411	Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	8.278.345.018	13,54	71.591	10.742.296.000	14,73	92.889
413	Biaya pemel jalan, jembatan, sal air	11.705.895.701	18,14	101.233	15.862.048.000	21,50	135.609
416	Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	4.006.781.683	6,55	34.651	5.242.000.000	7,19	45.328
421	Pajak Bumi dan Bangunan	70.133.429.547	114,88	606.517	74.053.105.000	101,52	640.343
422	Assuransi	983.190.941	1,61	8.503	1.800.626.000	2,47	15.569
423	Biaya Keamanan	121.695.065.652	196,94	1.052.164	132.354.819.000	181,45	1.144.482
424	Biaya Penerangan	18.772.641.617	30,70	162.347	22.681.846.000	31,10	196.132
425	Biaya Persediaan air	19.506.898.661	31,90	169.696	22.623.072.000	31,02	195.623
460	Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM	-	-	-	-	-	-
461	Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan	-	-	-	-	-	-
JUMLAH BIAYA TIDAK LANGSUNG		361.008.404.217	590,30	3.122.014	408.050.229.000	559,44	3.526.529
BIAYA LANGSUNG							
Biaya Tanaman							
500.00	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf Tanaman	33.551.029.952	54,86	290.151	38.008.957.000	52,11	328.668
501.00/59/99	Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	231.294.906.676	378,20	2.000.247	280.715.956.000	384,85	2.427.373
6069	P e m u p u k a n	502.759.505.272	822,08	4.347.883	750.769.507.000	1.029,28	6.491.963
602.00/09	P a n a n	350.438.994.253	569,36	3.117.090	411.414.188.000	564,04	3.557.531
10/19	Pengangkutan ke Pabrik	188.098.759.970	307,57	1.829.685	210.320.482.000	288,34	1.818.658
Jumlah Biaya Tanaman		1.316.143.188.123	2.152,08	11.382.056	1.691.229.090.000	2.316,83	14.624.198
Biaya Pabrik							
500.01	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg Staf Pengolahan	14.245.106.861	20,36	123.192	16.108.123.000	17,93	139.289
503	Biaya Pengolahan	177.539.542.778	253,71	1.535.369	204.377.256.000	227,55	1.767.266
504	Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	117.326.058.704	167,66	1.014.640	132.860.467.000	147,93	1.148.855
505	Biaya Pengapakan	3.128.979.760	4,47	27.000	4.723.263.000	5,29	40.842
506	Assuransi Pabrik	6.552.448.622	9,36	56.666	7.835.801.000	9,72	67.757
Jumlah Biaya Pabrik Bruto		318.792.133.725	455,56	2.756.926	368.904.910.000	487,48	3.164.008
607.00	Biaya Pengolahan dan/untuk Kebun Seinduk	(12.251.087.001)			(9.432.684.000)		
607.01	Biaya Pengolahan pihak ketiga (Tdp Olah)	(27.438.838.823)	(311,09)		(65.945.621.000)	(390,61)	
607.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	278.102.207.901	456,37	2.413.886	290.526.605.000	398,30	2.512.266
Jumlah Biaya Pabrik Netto		1.595.245.406.024	2.609,43	13.796.742	1.981.755.695.000	2.716,93	17.136.396
JUMLAH BIAYA LANGSUNG		1.595.245.406.024	2.609,43	13.796.742	1.981.755.695.000	2.716,93	17.136.396
JUMLAH BIAYA PRODUKSI KEB SENDIRI		2.405.357.130.134	3.933,07	20.801.619	2.851.251.959.000	3.908,98	24.654.999
Jumlah Inct.Cadangan Kenalkan Upah *)		2.405.357.130.134	3.933,07		2.851.251.959.000	3.908,98	
608.01	Pembelian TBS Plasma & Pihak III	624.265.235.669	1.636,62		1.072.445.135.000	1.502,63	
608.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	27.438.838.823	311,09		65.945.621.000	390,61	
Jlh.Bi.Prod. & Harga Pokok Inct.Cadangan		3.057.061.204.626	4.368,63		3.989.642.715.000	4.442,05	
Jlh.Bi.Prod. & Harga Pokok Excl.Cadangan		3.057.061.204.626	4.368,63		3.989.642.715.000	4.442,05	
REBAN ADMINISTRASI							
402	Honorarium	1.187.107.459	1,94	10.266	1.697.262.000	2,33	14.676
403	Biaya Koordinasi & Lingkungan	-	-	-	-	-	-
406	Pengangk. Perjalanan & Pengnapan	47.957.016.631	78,42	414.734	52.022.438.000	71,32	449.842
407	Biaya Penelitian dan Percobaan	28.490.681	0,05	246	-	-	-
414	Biaya pemeliharaan / Inventaris	1.205.211.035	1,97	10.423	1.621.227.000	2,50	15.748
415	Pemakaian alat Inventaris kecil	688.672.027	1,13	5.957	1.668.863.000	2,29	14.431
420	Iuran dan Sumbangan	1.547.000	0,00	13	247.355.000	0,34	2.139
426	Biaya lain-lain	9.070.482.975	14,83	78.442	11.116.743.000	15,24	96.127
427	Biaya Sosial Non Produksi	16.370.148.409	26,77	141.570	18.319.233.000	25,12	158.408
429	Biaya Manajemen Mutu & Kas Kerja	5.103.037.179	6,34	44.131	7.127.894.000	9,77	61.635
466	Biaya Penutupan Buku dan RKAP	1.357.500.000	2,22	11.740	1.682.500.000	2,31	14.549
467	Biaya Pensiun	41.912.400.412	68,53	362.460	66.966.949.000	91,85	679.328
470	Jasa Produksi	-	-	-	-	-	-
471	Biaya Pendidikan Sekolah Kebun	46.978.184.186	76,82	408.269	51.759.465.000	70,96	447.568
473	Beban Imbalan Kerja	160.283.716.613	262,08	1.386.140	137.169.626.000	188,06	1.186.116
JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI		332.143.714.247	543,10	2.872.391	351.629.555.000	482,07	3.040.868
PENDAPATAN LAIN-LAIN							
975	Jasa Giro	(658.823.526)	(1,08)	(5.698)	(682.407.000)	(0,94)	(5.901)
970	Lain - lain	(1.077.317.365)	(1,76)	(9.317)	(87.390.000)	(0,12)	(750)
JUMLAH PENDAPATAN LAIN-LAIN		(1.736.140.893)	(2,84)	(15.014)	(769.797.000)	(1,06)	(6.651)
REBAN LAIN-LAIN							
929	Gaji dan Biaya Karyawan MBT	22.154.671.987	36,23	191.594	23.008.903.000	31,54	198.960
930	Penyusutan dikur Harga Pokok	34.153.433.862	55,85	295.360	22.120.237.000	30,33	191.275
931	Lain - lain	9.935.973	0,02	86	3.853.350.000	5,28	33.320
JUMLAH BEBAN LAIN-LAIN		56.318.041.822	82,09	487.041	48.982.490.000	67,16	423.555
JUMLAH BEBAN NON PRODUKSI		386.725.615.176	632,35	3.344.418	399.842.240.000	548,17	3.457.467

Laporan Biaya Produksi 2017

BIAYA PRODUKSI DAN HARGA POKOK AF PABRIK
KOMODITI : KELAPA SAWIT
KEBUN/UNIT : REKAPITULASI PTPN-IV

45
Lampiran 1/1 - 36

PRODUKSI		5td Bulan Desember 2017					
		REALISASI			RKAP		
		Kuantum	Rendemen	Kg/ha	Kuantum	Rendemen	Kg/ha
Areal Tanaman Menghasilkan (Ha)		116.441			116.447		
PRODUKSI :							
Kebun Sendiri							
- TBS Dipanen		2.371.785.860		20.369	2.417.235.000		20.758
- TBS Ditolah		2.371.785.860			2.417.235.000		
- Minyak Sawit (MS)		522.781.037	22,04	4.490	573.709.000	23,73	4.927
- Inti Sawit (IS)		92.836.819	3,91	797	109.494.000	4,53	940
- Jumlah MS + IS		615.617.856	25,96	5.287	683.203.000	28,26	5.867
Pembelian Plasma + Pihak III							
- TBS Dipanen		203.259.360			880.605.000		
- TBS Ditolah		203.259.360			880.605.000		
- Minyak Sawit (MS)		38.903.729	19,14		173.390.000	19,69	
- Inti Sawit (IS)		7.831.487	3,85		35.136.000	3,99	
- Jumlah MS + IS		46.735.216	22,99		208.526.000	23,68	
Jumlah Produksi Kebun Sendiri							
- TBS Dipanen		2.575.045.220			3.297.840.000		
- TBS Ditolah		2.575.045.220			3.297.840.000		
- Minyak Sawit (MS)		561.684.766	21,81		747.099.000	22,65	
- Inti Sawit (IS)		100.668.306	3,91		144.630.000	4,39	
- Jumlah MS + IS		662.352.072	25,72		891.729.000	27,04	
Rebg	Biaya Produksi	Rp	Rp/Kg	Rp/ha	Rp	Rp/Kg	Rp/ha
400	BIAYA TIDAK LANGSUNG	24.545.418.428	39,87	210.797	26.292.851.000	38,48	225.792
401	Gaji, Tunj. Biaya Sosial Peg. Staf	57.353.255.538	93,16	492.551	62.443.488.000	91,40	536.240
408	Gaji dan Biaya Sosial Non Staf	16.222.841.402	26,35	139.322	18.322.145.000	26,82	157.343
410	Biaya Emplasmen	8.013.399.586	13,02	68.819	11.171.961.000	16,35	95.940
411	Biaya pemel. Bangunan Perusahaan	7.386.945.187	12,00	63.439	9.029.141.000	13,22	77.539
413	Biaya pemel. jalan, jembatan, sal. air	9.983.903.802	16,22	85.742	13.714.491.000	20,07	117.775
416	Pemakaian dan Pemel. Sistem Komputer	3.312.715.464	5,38	28.450	4.462.767.000	6,53	38.324
421	Pajak Bumi dan Bangunan	73.145.608.326	118,82	628.177	77.156.767.000	112,93	662.591
422	Assuransi	1.629.351.087	2,65	13.993	1.422.955.000	2,08	12.220
423	Biaya Keamanan	124.965.028.196	202,99	1.073.203	131.017.172.000	191,77	1.125.123
424	Biaya Penerangan	16.369.697.725	26,59	140.583	20.263.095.000	29,66	174.011
425	Biaya Persediaan air	19.079.676.196	30,99	163.857	21.467.170.000	31,42	184.351
460	Andil Biaya Umum yang dibebankan ke TBM	-	-	-	-	-	-
461	Andil Biaya Umum atas beban Pengolahan	-	-	-	-	-	-
JUMLAH BIAYA TIDAK LANGSUNG		362.007.740.937	588,84	3.108.933	396.764.003.000	588,74	3.407.250
BIAYA LANGSUNG							
Biaya Tanaman							
600.00	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Tanaman	41.624.298.068	67,94	359.188	42.550.514.000	62,28	365.407
601.00/59/59	Biaya Pemeliharaan TM (Excl. Pemupukan)	225.777.775.776	366,75	1.938.986	242.516.376.000	354,97	2.082.633
601/69	Pemupukan	433.694.553.835	704,49	3.724.581	717.848.052.000	1.050,71	6.164.590
602.00/09	Panen	369.274.566.135	599,84	3.171.340	402.159.657.000	588,64	3.453.585
101/19	Pengangkutan ke Pabrik	207.026.197.928	336,29	1.777.947	203.743.048.000	298,22	1.749.663
Jumlah Biaya Tanaman		1.277.897.361.740	2.075,31	10.972.042	1.808.817.647.000	2.364,82	13.815.879
Biaya Pabrik							
600.01	Gaji, Tunj. & Biaya Sosial Peg. Staf Pengolahan	13.344.988.966	20,15	114.607	16.049.450.000	18,00	137.826
603	Biaya Pengolahan	172.974.231.073	261,15	1.485.507	207.593.600.000	232,80	1.782.730
604	Biaya Pemeliharaan Mesin & Instalasi	101.776.232.976	153,66	874.057	126.367.322.000	141,71	1.085.192
605	Biaya Pengemasan	3.042.806.969	4,59	28.130	3.767.603.000	4,23	32.355
606	Assuransi Pabrik	5.364.979.221	8,10	46.075	7.992.305.000	8,96	68.635
Jumlah Biaya Pabrik Bruto		296.503.049.225	447,65	2.546.376	361.770.286.000	405,70	3.106.738
607.00	Biaya Pengolahan dan/untuk Kebun Sendiri	-	-	-	-	-	-
607.01	Biaya Pengolahan pihak ketiga (Tiip Olah)	(8.194.657.482)	-	-	(10.725.249.000)	-	-
607.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	(17.121.677.286)	(366,35)	-	(85.037.399.000)	(407,80)	-
Jumlah Biaya Pabrik Netto		271.186.714.457	440,51	2.328.959	266.007.638.000	389,35	2.284.367
JUMLAH BIAYA LANGSUNG		1.548.784.106.197	2.515,82	13.301.001	1.874.825.285.000	2.744,17	16.100.245
PENYUSUTAN A/B HARGA POKOK		444.260.498.668	721,65	3.815.321	494.324.100.000	723,54	4.245.057
JUMLAH BIAYA PRODUKSI KEB. SENDIRI		2.355.052.345.802	3.825,51	20.225.295	2.765.913.388.000	4.048,45	23.762.552
Cadangan Kenaikan Upah *)							
Jumlah Incl. Cadangan Kenaikan Upah		2.355.052.345.802	3.825,51		2.765.913.388.000	4.048,45	
608.01	Pembelian TBS Plasma & Pihak III	340.054.679.205	1.673,06		1.312.952.337.000	1.490,97	
608.03	Biaya Pengolahan Plasma & Pihak III	17.121.677.286	366,35		85.037.399.000	407,80	
Jlh. Bi. Prod. & Harga Pokok Incl. Cadangan		2.712.238.702.293	4.094,85		4.163.903.124.000	4.669,47	
Jlh. Bi. Prod. & Harga Pokok Excl. Cadangan		2.712.238.702.293	4.094,85		4.163.903.124.000	4.669,47	
REBAN ADMINISTRASI							
402.	Honorarium	1.108.618.856	1,80	9.521	1.541.965.000	2,26	13.242
403.	Biaya Koordinasi & Lingkungan	-	-	-	-	-	-
406.	Pengangk. Perjalanan & Penginapan	53.377.299.430	86,71	458.406	50.787.452.000	74,34	436.142
407.	Biaya Penelitian dari Percobaan	-	-	-	-	-	-
414.	Biaya pemeliharaan / Inventaris	740.168.193	1,20	6.357	1.679.694.000	2,46	14.425
415.	Pemakaian alat Inventaris kecil	269.389.745	0,44	2.314	1.690.994.000	2,46	14.436
420.	Iuran dan Sumbangan	19.771.600	0,03	170	149.216.000	0,22	1.281
426.	Biaya lain-lain	8.650.564.900	14,05	74.291	10.098.375.000	14,78	86.721
427.	Biaya Sosial Non Produksi	16.498.140.445	26,80	141.686	15.862.778.000	23,22	136.223
429.	Biaya Manajemen Mulu & Kes Kerja	5.202.802.963	8,45	44.682	5.349.082.000	7,83	45.936
466.	Biaya Penutupan Buku dan RKAP	1.650.000.000	2,52	13.311	1.695.000.000	2,48	14.556
467.	Biaya Pensiun	44.509.037.182	72,30	382.245	118.228.020.000	173,05	1.015.295
470.	Jasa Produksi	-	-	-	242.299.191.000	354,65	2.080.788
471.	Biaya Pendidikan Sekolah Kebun	44.762.224.383	72,71	384.419	46.408.601.000	67,93	398.538
473.	Beban Imbalan Kerja	161.700.397.251	262,66	1.388.687	188.707.172.000	276,21	1.620.541
JUMLAH BEBAN ADMINISTRASI		338.388.432.848	549,67	2.906.089	684.487.538.000	1.001,88	5.878.104
PENDAPATAN LAIN-LAIN							
975.	Jasa Giro	(446.937.461)	(0,73)	(3.838)	(731.265.000)	(1,07)	(6.280)
970.	Lain - lain	(2.845.637.563)	(4,52)	(24.438)	(111.625.000)	(0,16)	(859)
JUMLAH PENDAPATAN LAIN-LAIN		(3.292.575.024)	(5,25)	(28.277)	(842.890.000)	(1,23)	(7.238)
BEBAN LAIN-LAIN							
929.	Gaji dan Biaya Karyawan MBT	27.227.531.639	44,23	233.831	24.541.752.000	35,92	210.755
930.	Penyusutan diluar Harga Pokok	24.798.285.848	40,28	212.968	7.671.112.000	11,23	65.876
931.	Lain - lain	-	-	-	5.399.253.000	7,74	45.422
JUMLAH BEBAN LAIN-LAIN		52.025.817.487	84,51	446.799	37.502.127.000	54,89	322.053
JUMLAH BEBAN NON PRODUKSI		367.121.675.311	628,83	3.324.612	721.146.776.000	1.055,54	6.192.918

Dokumentasi Wawancara

